

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université du 08 mai 45, Guelma
Faculté des sciences économiques et commerciales
et sciences de gestion
Département des sciences de gestion



**Mémoire présenté pour l'obtention
du diplôme de Master en sciences de gestion
Option: Entreprenariat et développement international**

Thème

**Management de l'innovation:
Les moyens et les motivations pour innover
Cas pratique: Cevital Agro**

Réalisé par :

M. Hicham LAIDANI

Sous la direction de :

M. Abdelaziz BEN KIRAT

Année universitaire 2013-2014

Résumé

Dans un environnement où la concurrence est rude, l'entreprise doit maîtriser les règles de jeu du domaine d'activité où elle s'active. L'innovation est l'un de ses facteurs clé de succès dont l'importance est prépondérante. Les chevronnés du domaine considèrent que l'innovation comme étant le moteur clé de croissance d'un bon nombre d'entreprise

L'entreprise depuis sa création cherche des opportunités d'affaire à saisir, pour se développer et enfin pour se pérenniser. Elle peut choisir de se développer en adoptant l'une des voies suivantes; le développement interne, les fusions acquisitions ou les alliances stratégiques.

Le management de l'innovation est considéré comme étant une culture d'entreprise, où la direction prêche le changement, les initiatives et la prise de risque. Ces innovations peuvent contribuer à la création d'un avantage concurrentiel, et un impact sur chaque voie de développement que l'entreprise adopte.

Nous avons entamé notre stage pratique au sein Cevital Agro, en ayant comme objectif de démontrer que la disposition d'un personnel créatif, et la bonne gérance de la direction ainsi une structure souple peuvent être des moyens ou des motivations pour le personnel pour innover et avoir un impact sur son développement l'amélioration de son positionnement sur le marché.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : Cevital Agro est soucieuse d'avoir un personnel compétent, quant à sa façon de gérer les innovations, nous restons sceptiques sur son efficacité. L'entreprise regorge un problème structurel qui réside dans sa capacité à communiquer effectivement avec ses collaborateurs.

Mots clés

Créativité, management, innovation, stratégie, culture d'entreprise, développement, avantage concurrentiel.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui me sont chers.

L.Hicham

Remerciements

Nos remerciements les plus sincères à ALLAH tout d'abord et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

En particulier notre encadreur M Abdelaziz BEN KIRAT pour ses conseils et sa bienveillance.

Nous n'oublions pas, évidemment de remercier notre promoteur au sien de Cevital, M KARIM imakhmoukhen pour sa disponibilité et son soutien.

La liste des tableaux

Tableau 1: Les quinze caractéristiques de l'innovation selon Fliegel et Kivlin (1966)	7
Tableau 2: les motivations des entreprise pour innover	12
Tableau 4: typologies des projets d'innovations :	19
Tableau 5: les obstacles a l'innovation et leurs conséquences :	21
Tableau 6: projet d'innovation / management de l'innovation :	25
Tableau 7: structure mécaniste versus structure organique	27
Tableau 8: Types d'innovation recensés selon l'INAPI.....	38
Tableau 9: Part du PIB consacrée annuellement à la recherche scientifique	40
Tableau 10 : La Capacité de production de Cevital par année	46
Tableau 11: comptage selon la réponse à la question « A ».....	69
Tableau 12: résultat de l'affirmation N°1	70
Tableau 13: Résultat de la question N°02	71
Tableau 14: Comptage selon la question N°03:	72
Tableau 15: Analyse de la question N°4 :	73
Tableau 16: Analyse de la question N°5 :	74
Tableau 17: Données pour la vérification de H1 :.....	75
Tableau 18 : Calcul de la moyenne, écart-type, et la covariance (H1):.....	75
Tableau 19: Données pour la vérification de H2	77
Tableau 20: Calcul de la moyenne, écart-type, et la covariance (H2).....	78

La liste des figures

Figure 1: courbe idéale d'un système	10
Figure 2: Courbe. S, de la recherche et le marketing d'un produit.....	10
Figure 3: le pourquoi, quoi, et le comment de la stratégie	14
Figure 4 : les force qui commande la concurrence au sein d'un secteur et type d'innovation. 15	
Figure 5 : Acteurs et contextes du management de projets de l'innovation.....	20
Figure 6: les composantes du management de l'innovation.....	22
Figure 7 : à quoi sert la veille technologique ?.....	24
Figure 9: Répartition graphique de la population.....	70
Figure 10 : Résultat de la question N°02.....	71
Figure 11: Répartition graphique des appréciations des cadres envers l'innovation.	74

La liste des abréviations

- **Certa^T** : certainement.
- **Certa^T pas** : certainement pas
- **Cov** : Covariance.
- **Cv**: le coefficient de variation.
- **m** : moyenne.
- **NTIC**: Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication.
- **OCDE**: Organisation de Coopération et de Développement Economique.
- **ONU** : Organisation des Nation Unies.
- **P-E** :peut-être
- **Proba^T** : probablement
- **Proba^T pas** : probablement pas
- **R** : Coefficient de corrélation.
- **R&D**: Recherche et Développement.
- **Sessi**: Sindh Employees' Social Security Institution
- **USA: Union States of America.**
- **VT**: Veille Technologique.
- **ϵ** : **Ecart-type**

Sommaire

Introduction Generale:	A
Chapitre I: Fondements sur le management de l'innovation	1
INTRODUCTION :	2
I.1 GENERALITES ET DEFINITIONS DE L'INNOVATION :	3
I.2 PRESENTATION DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION.....	13
I.3 LES MOYENS ET LES MOTIVATIONS A L'INNOVATION :	26
CONCLUSION :	32
Chapter II:L'innovation en Algérie et au sien de Cevital Agro	33
INTRODUCTION :	34
II.1 L'INNOVATION EN ALGERIE :	35
II.2 PRESENTATION DU COMPLEXE CEVITAL AGRO DE BEJAIA (CEVITAL AGRO) :	43
II.3 LES MARQUES ET LES INNOVATIONS DE CEVITAL :	51
CONCLUSION :	56
Chapter III: Etude de cas: Cevital Agro	58
INTRODUCTION :	58
III.1 METHODOLOGIE DE RECHERCHE.	60
III.2 ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	68
CONCLUSION :	82
Conclusion Generale	84

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans un monde en perpétuelle mutation où les pressions du changement viennent bouleverser les temps d'inertie et les habitudes, un effort accru d'adaptation et de différenciation s'impose. L'entreprise doit s'ouvrir vers l'extérieur tout en gardant la maîtrise de son environnement.

L'économie algérienne a été assez récemment l'objet de grandes évolutions. Et cependant, le passage de L'Algérie d'une économie monopolistique à une économie libérale a donné naissance à de nombreuses réformes. Ces dernières ont bouleversé tout un processus et une culture de gestion pratiquée par les opérateurs économiques nationaux, et ce dans le secteur privé et public.

En effet, de nos jours, l'entreprise est en éternelle confrontation avec des concurrents aussi rudes qu'hostiles. Elle doit sans cesse être attentive par rapport à son environnement, chercher des mécanismes, des moyens infaillibles qui lui permettront, non seulement de survivre à ce climat, que nous avons dit hostile, mais aussi à se développer, et ainsi atteindre les objectifs qu'elle s'est assignés durant l'élaboration de sa stratégie d'ensemble.

C'est dans ce contexte que l'innovation intervient. En effet, adapter une stratégie d'innovation, permet à l'entreprise de se retrouver enfin armée à affronter les différents aléas que son environnement enferme. L'innovation est plus que jamais le moteur de croissance et de développement de bon nombre d'entreprises.

Alors, le management de l'innovation vient comme, une discipline dont la mission consiste à développer la capacité d'innovation de l'entreprise, et ça à fin d'assurer à l'entreprise un avantage concurrentiel significatif.

Pour accomplir notre travail de recherche, nous avons opté pour l'un des plus gros embouteilleurs en Algérie, à savoir Cevital, où nous essaierons de montrer les moyens et les motivations pour booster l'innovation et leur impact sur l'entreprise, pour cela il nous faudra répondre à la problématique suivante :

Quelles sont les actions managériales que Cevital Agro doit entreprendre pour acquérir et booster l'innovation dans tous ses niveaux?

Et pour compléter cette problématique nous nous sommes posé les sous-questions suivantes :

- **Quelles sont les actions qui peuvent assurer un environnement motivant à innover ?**
- **Quels sont les moyens que Cevital offre pour que l'innovation soit à tous les ses niveaux?**

Introduction Générale

Afin de mieux maîtriser notre sujet et canaliser nos efforts vers le vif du sujet, on a formulé les hypothèses suivantes :

- H.1:** La disposition d'un personnel créatif peut être une source d'innovation et de développement de l'entreprise.
- H.2:** La flexibilité de la structure, et la participation des parties prenantes sont des atouts infaillibles pour apporter de l'innovation à l'entreprise et acquérir un avantage concurrentiel.

L'objectif de l'étude est de chercher les actions qu'il faut entreprendre pour assurer un environnement motivant à innover et vérifier la disposition de cet environnement positif dans l'entreprise Cevital Agro.

L'introduction de nouveaux produits, ou processus de production conduit à l'acquisition de nouvelles parts de marché, et à la diversification des activités de l'entreprise. Notre sujet puise tout son essence dans l'importance du management de l'innovation qui se distingue comme un levier prépondérant de toute stratégie de développement d'une quelconque entreprise. Il n'est plus le résultat d'une conjoncture économique, mais c'est une culture dont toute entreprise doit se doter. Ainsi donc dans notre processus de réponse à la problématique ci-dessus citée, nous avons élaboré le plan de recherche suivant :

Dans le chapitre 1, nous allons essayer de cerner toute la terminologie du sujet, et tous les concepts qui nous semblent important de connaître; la créativité comme la genèse de toute innovation potentielle, les types de l'innovation et la présentation du management de l'innovation, ainsi que les moyens et les motivations qui peut assurer une stratégie d'innovation et de développement que l'entreprise est susceptible d'empruntée pour voir ses activités prendre de l'essor.

Quant au chapitre 2, nous nous acharnerons à la présentation du territoire de recherche en commençant par une présentation de l'innovation en Algérie ensuite présenter Cevital Agro et son mécanisme de travail. Ce chapitre consiste également à dévoiler les marques de Cevital Agro, et sa direction de R&D.

Enfin, en ce qui concerne le chapitre 3, il s'agit de mener une enquête sur le terrain, et pour ce, et après la présentation du territoire de recherche, en l'occurrence l'entreprise Cevital, nous allons commencer par la présentation de méthodes de travail, d'élaboration du questionnaire et de l'analyse. Un questionnaire a été élaboré et administré à l'ensemble des employés de l'entreprise, et comme synthèse de recherche, une série de recommandation et de suggestion sera élaborée.

Chapitre I:

Fondements sur le management de l'innovation

Section 1: Généralités et définitions de l'innovation

Section 2: Présentation du management de l'innovation

Section 3: les moyens et les motivations de l'innovation

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

Introduction

Comme ce sont les mots qui conservent les idées et les concepts et qui les transmettent aux générations futures, on pense que nous devons impérativement avoir de bonnes expressions pour expliquer le fond de notre sujet.

C'est une lapalissade que la genèse nous permet de connaître les causes et les raisons des conséquences. Allons donc jeter un regard rétrospectif pour bien assimiler le concept de l'innovation et le fait de la manager.

Ainsi donc, ce chapitre sera consacré à définir les éléments primordiaux liés à l'innovation. On inaugure notre chapitre par la définition de la créativité comme étant le socle de toute innovation potentielle, ensuite nous allons toucher avec plus de précision les définitions de l'innovation et les différentes typologies, et ensuite nous allons présenter le management de l'innovation tout en donnant la différence entre projet d'innovation et management de l'innovation. Enfin dans la dernière section il nous revient évident de déterminer les motivations et les moyens qui poussent le personnel à innover et être innovant.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

I.1 Généralités et définitions de l'innovation

«...Chaque nouvelle génération s'améliorera par rapport aux générations précédentes et, ce mécanisme progressif et continu d'amélioration et d'adaptation est la source de l'évolution de l'espèce... »¹

Ce paragraphe est un extrait de la théorie de l'évolution des espèces de Darwin, il met en exergue que la capacité d'adaptation à un environnement en changement perpétuel et très compétitif, détermine la survie d'une espèce. Par analogie, cette phrase est applicable à une entreprise. Par conséquent, la faculté d'adaptation, la flexibilité, sont des caractéristiques primordiales pour assurer la survie de l'entreprise, et du coup son développement.

I.1.2 De la créativité à l'innovation

Les chevronnés dans ce domaine percent une différence presque imperceptible pour la majorité des gens. Ils disent que la créativité et l'innovation sont deux faux synonymes. La créativité apparait comme la condition locale de l'innovation totale et l'une peut difficilement se concevoir sans l'autre.

I.1.2.1 La créativité

I.1.2.1.1 Définition :

La créativité est l'aptitude à créer des idées nouvelles susceptibles de conduire à l'innovation² et être capable de concevoir quelque chose de nouveau auquel on attribue de la valeur .

La créativité désigne la production de nouvelles idées, d'approches novatrices, d'invention. C'est aussi la capacité à développer des idées originales et utiles face aux problèmes à résoudre ou aux opportunités à saisir.

Dans les entreprises il faut arriver à puiser dans les réservoirs de la créativité où qu'ils soient, à cerner et à comprendre les nouvelles idées, puis à les transmettre et à veiller à ce que les entreprises les transforment en innovation et les utilisent. Chaque entreprise possède des réservoirs de créativité qui produisent bon nombre de nouvelles idées pour que les employés reçoivent l'appui nécessaire pour les formuler et les mettre au point.

I.1.2.1.2 Méthodes de créativité

Rechercher de nouveaux produits, de nouveaux circuits de distribution, un nom, une campagne de communication ou des améliorations du processus de production, toutes ces actions font appel à une méthode de créativité. Ici nous nous contentons de présenter les deux techniques les plus importantes à savoir:

¹ DARWIN, (C) « *The Origin of Species* »: Available on : <http://www.talkorigins.org>, [on line]; [19:30]; [05/03/2014].

² JAKOBIAK (F) : *l'intelligence économique*, groupe eyrolles, Paris, 2006, p.44.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

A. Le brainstorming

- **Définition**

Cette technique, mise au point par OSBORN en 1957, est une technique de recherche en groupe, conçue pour faciliter la résolution de problèmes qui se rencontrent dans l'industrie, le commerce, la publicité...etc.¹

- **Principes :**

C'est une recherche du plus grand nombre d'idées possibles en respectant 5 consignes :

- L'exercice de la critique est proscrit ;
- Les idées les plus originales, fantaisistes sont attendues ;
- La quantité d'idées prime sur la qualité ;
- Pillages, combinaisons et adaptations sont recherchées ;
- Une participation neutre (sans commentaires ni censures) et sérieuse est indispensable.

- **Déroulement**

- Réunion d'un groupe de 6 à 12 personnes ;
- Formulation du problème : écrire, expliquer si nécessaire ;
- Recherche d'idées pendant quelques dizaines de minutes par émission d'idée chacun son tour ;
- Les idées sont soit notées, soit enregistrées sur un magnétophone ;
- Evaluation : la sélection des idées se fait dans une deuxième phase, parfois avec un nouveau groupe de travail. Il convient de rejeter les idées hors sujet, regrouper les idées de même nature et les classer.

B. La synectique

- **Définition**

Cette technique, mise au point par Gordon après la seconde guerre mondiale, est une technique créative plus complexe que le brainstorming, basée sur un travail de groupe dont les individus sont au préalable formés.²

- **Principes**

- Les participants sont originaire de disciplines diverses ;
- Les participants sont sélectionnés sur différents critères tels que, leur capacité à faire des métaphores, leur capacité à prendre des risques, leur

¹ DEBOURG (M. C), PERRIER (O), et CALVELIN (J) : *la mercatique en action*, 2ème édition, Le génie des Glaciers, Chambéry, 2003, P.525.

²Ibid, P.526.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

attitude de curiosité... ;

- Les participants reçoivent une formation de plusieurs mois (lectures, enseignement sur le processus d'invention, séance pratiques... ;
- Recherche de la quantité, l'excentricité des analogies.

- **Déroulement**

- Constitution du groupe ;
- Définition du problème en terme général, plus de manière de plus en plus précise ;
- Recherche d'idées par analogie :
 - ✓ Analogie personnelle : identification personnelle avec une ou plusieurs composantes du problème ;
 - ✓ Analogie directe : transposition de connaissance d'un domaine connu à celui du problème;
 - ✓ Analogie symbolique : substitution aux données du problème d'une image simplifiée ;
 - ✓ Analogie fantastique : utilisation du désir, du rêve.

I.1.2.2 L'innovation

I.1.2.2.1 Définition de l'innovation

Il n'existe pas de définition consensuelle de l'innovation. Celles qui sont données diffèrent suivant qu'elles proviennent du monde des économistes, du monde des affaires ou du monde de l'entreprise. L'innovation possède par ailleurs plusieurs sens :

- Pour certains, il s'agit d'une démarche,
- Pour d'autres, d'un processus, l'innovation
- Et enfin pour d'autres encore, d'un résultat, une innovation

Organisation de coopération et de développement économiques propose la définition suivante:

«Une innovation est la mise en œuvre (implémentation) d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.»¹

¹ Manuel d'Oslo, *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3e édition, Edition Ocde, Paris, 2005, P.54.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

I.1.2.2.2 Les caractéristiques de l'innovation

Rogers identifie cinq caractéristiques de l'innovation¹ qui sont: L'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai et le caractère d'observabilité. A ces cinq traits viennent s'ajouter d'autres attributs qui diffèrent d'une recherche à une autre.

- L'avantage relatif : il correspond à la différence de valeur perçue par les individus entre la nouvelle innovation et l'ancienne, qu'elle remplace, ou entre la situation nouvelle découlant de l'adoption de l'innovation et l'ancienne.
- La compatibilité: elle désigne le degré perçu de compatibilité de l'innovation avec les valeurs, les expériences passées et les besoins de l'adoptant potentiel. Plus l'idée n'est incompatible avec les valeurs et les normes d'un système social, plus son adoption par les membres est moins reproduite.
- La complexité : elle fait référence à la difficulté perçue de comprendre les principes, le fonctionnement et l'utilisation de l'innovation.
- La possibilité d'essai d'une innovation : elle représente la facilité avec laquelle l'innovation peut être utilisée à faible échelle ou sur un petit périmètre avant de devoir être adoptée complètement.
- L'observabilité : elle correspond à la possibilité pour les adoptants potentiels d'observer les effets de l'innovation. Plus les effets d'une innovation sont visibles et communicable d'un individu à l'autre, plus l'innovation se diffuse de manière rapide.

D'autres caractéristiques de l'innovation peuvent être observées. Flegel et Kivlin² ont élaborés une liste de quinze attributs de l'innovation.

¹Rogers (E), « Diffusion of innovations », 4th edition, the free press, New York, 1995, P.112.

²Fliegel (F), Kivlin (J), *Attributes of Innovations as Factors in Diffusion*, in American Journal of Sociology, vol. 72, n°3, 1966, PP.235-248.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

Tableau 1: Les quinze caractéristiques de l'innovation selon Fliegel et Kivlin (1966)

N°	Les caractéristiques
1	Coût initial, c'est-à-dire le coût encouru pour acheter ou initier la pratique
2	Coût de continuité, ou le coût encouru pour perpétuer cette pratique
3	Délai de retour sur investissement, c'est-à-dire le délai nécessaire pour couvrir le coût initial de l'innovation
4	Résultat net engendré par l'innovation
5	Prestige social conféré par l'innovation
6	Economie de temps conférée par l'innovation
7	Economie d'inconfort, ou l'inconfort évité par l'utilisation de l'innovation
8	Régularité des résultats obtenus grâce à l'innovation
9	Possibilité d'essayer l'innovation
10	Complexité de l'innovation
11	Clarté des résultats engendrés par l'innovation
12	Compatibilité de l'innovation, ou la similitude avec les pratiques antérieures
13	Degré d'association avec le métier de l'adoptant potentiel
14	Caractère attractif de l'innovation, d'un point de vue de son fonctionnement
15	Pénétration de l'innovation, ou les changements engendrés par l'innovation

Source: Alcuffe S, *la diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'abc en France*, Thèse doctorale, HEC, France, 2004, P.39.

On constate que les traits de l'innovation énumérés par Rogers sont bien présents dans le tableau ci-haut.

I.1.2.2.3 Différence entre innovation, invention et changement

Ruttan pose clairement une hiérarchie temporelle entre les trois termes: «*L'invention est antérieure à l'innovation qui est elle-même antérieure au changement social*»¹.

Dans son sens juridique, l'invention correspond à la conception d'une idée et les moyens et les appareils par lesquels un résultat est obtenu à partir de cette idée. Par extension, elle correspond à l'acte d'inventer ou de créer un produit réel. L'invention est liée à deux facteurs : d'une part au caractère d'originalité d'une activité de l'esprit, et d'autre part à la possibilité de réalisation, c'est-à-dire la possibilité d'agir sur le monde extérieur.

Pour Adam et Farber², l'invention correspond à la définition d'un nouveau concept par l'intuition, parfois géniale et toujours impossible à planifier du créateur. L'innovation représente alors l'intégration des inventions disponibles dans des produits et de procédés commercialement réalisables.

¹Ruttan (V), *Usher and Schumpeter on Invention, Innovation and Technological Change*, in Quarterly Journal of Economics, vol. 73, 1959, PP.596-606.

²Adam (M), Farber (A), *Le financement de l'innovation technologique*, éd.PUF, Paris, 1994, P.21.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

Quant aux nombreuses différences qui peuvent exister entre innovation et changement, Becker et Whisler¹ prônent que l'innovation implique un changement mais tout changement n'est pas innovation. L'innovation est la première utilisation d'une idée par une organisation appartenant à un groupe. Si on définit l'innovation comme étant relative à l'organisation hors de son environnement, tout changement non vécu par l'organisation par le passé sera considéré comme étant une innovation. Or le fait d'imiter un concurrent n'a pas la même incidence en termes de risques ou de coûts que le fait d'innover en premier. Pour ses deux auteurs, seule la dernière action doit être considérée comme action d'innover, la première est plus proche du simple changement organisationnel.

Pour Knight, un processus d'innovation donnera lieu à un résultat fortement nouveau alors que les autres processus de changement donneront lieu à un résultat d'une nouveauté plus faible.²

I.1.3 Typologies de l'innovation :

Si on se réfère au manuel d'Oslo, rédigé par des experts de l'OCDE, suite à une enquête dans le cadre de l'innovation des entreprises, il considère que l'entreprise a introduit une innovation aussi bien dans le secteur de fabrication, que dans le secteur des services si elle a introduit sur le marché produit ou service, un procédé de production, de distribution...etc., nouveau ou amélioré de point de vue technologique. Les produits et procédés peuvent inclure un changement organisationnel nécessaire à leur réalisation³.

En général on peut distinguer les types suivants :

I.1.3.1 L'innovation de produit/service

Ce type d'innovation renvoie au développement et à la mise en marche d'un produit et/ou d'un service nouveau. Le caractère nouveau reste toutefois à apprécier, puisque on parlera d'un produit nouveau porteur d'une technologie de rupture ou bien de la énième transformation de même produit destiné à remplacer le précédent.

Avoir une bonne écoute des attentes et désirs des clients peut être même le socle de ce type d'innovation. Bien que les besoins et attentes sont génériques et évoluent lentement (se nourrir, se vêtir, voyager, se loger, se distraire...), il reste à l'entreprise les désirs et rêves de ses clients, qui sont eux infinis, et leur transformation en réalité constitue une offre tout à fait créative.

¹ Akrich (M), Callon (M), Latour (B), *A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode: l'art de l'intéressement*, in *Gérer et Comprendre*, juin 1988, PP.4-17.

² Knight (K), *A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process*, in *Journal of Business*, vol. 40, 1967, PP.478-496.

³ OCDE 2010. Op.cit P.4.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

I.1.3.2 L'innovation de procédé

Il s'agit de la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit existant. Il peut s'agir d'un nouveau processus de production, ou bien de commercialisation (distribution, marketing...etc.)

Elle correspond à l'adoption de méthodes de production nouvelles ou sensiblement améliorées. Ces méthodes peuvent impliquer des modifications sur l'équipement ou l'organisation de la production. D'une manière générale, l'entreprise qui introduit une innovation de procédé vise à obtenir un avantage de coût afin d'accroître ses parts de marché ou ses profits pour les produits concernés.

I.1.3.3 L'innovation organisationnelle

Ce qu'on peut dire sur ce type d'innovation, c'est qu'elle est tout d'abord interne. Elle concerne la structure de l'entreprise. Elle accompagne généralement un changement important soit dans la mission de l'entreprise, soit parce que celle-ci a introduit un nouveau produit, un nouveau procédé, qui rend que le changement dans l'organisation soit indispensable.

En sus des innovations exposées jusqu'à maintenant, récemment des théoriciens ont donné d'autres types d'innovations qui touchent généralement le domaine commercial. On en trouve¹:

I.1.3.4 Innovation de concept

Les innovations de concept confèrent à l'entreprise innovatrice un avantage concurrentiel au niveau de l'interface consommateur (point de vente, écran, catalogue). Le concept peut être défini comme la combinaison d'un format de vente et d'un positionnement différenciateur. La réussite de ce type d'innovation repose sur la capacité du distributeur à assurer l'articulation et la cohérence entre les différentes composantes de ce que les praticiens appellent le « mix distributeur », c'est-à-dire la localisation, l'assortiment, le prix, le profil des hommes et la consommation.

I.1.3.5 Innovation relationnelle (marketing)

Ces formes d'innovations modifient la nature des liens notamment en termes de répartitions des fonctions entre les acteurs au sein de la filière.

I.1.4 Degrés de l'innovation

Deux catégories sont proposées pour classer les innovations qui peuvent ressurgir sur un marché donné. Cette classification hiérarchise le type de changement qui résulte de

¹ GRISÉ (A) : *l'innovation dans les services, pour une stratégie de l'immatériel*, Litho chic, Québec, 2003, P.30.

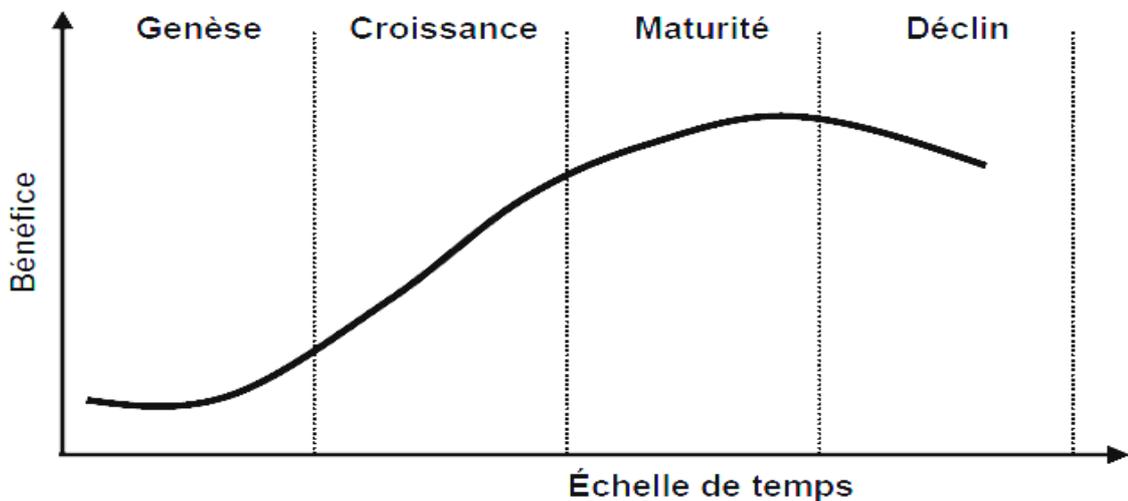
Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

l'introduction d'un nouveau produit sur un marché, ou d'une technologie dans une industrie.

I.1.4.1 Innovation de rupture:

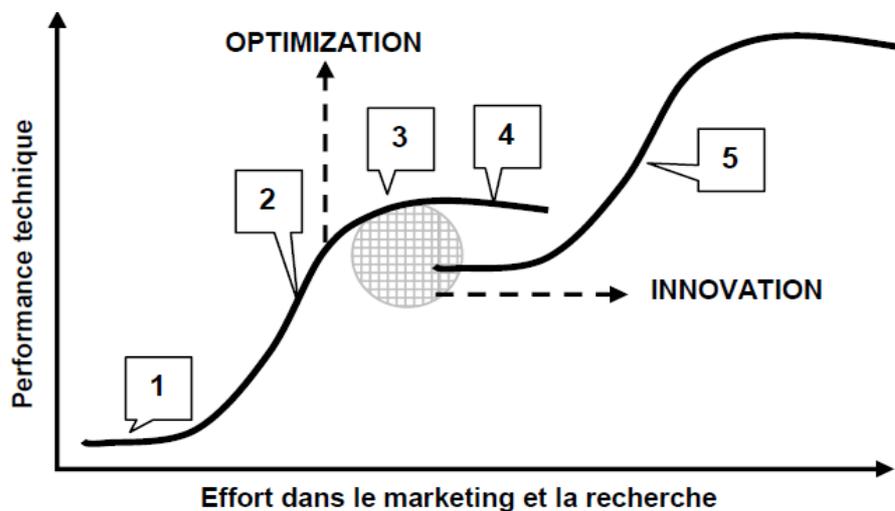
Appelée également « innovation radicale ». Elle comprend l'utilisation d'une nouvelle technologie qui développe un nouveau marché. Les innovations radicales ne s'intéressent pas à une demande identifiée, mais créent la place, une demande précédemment non reconnue par le consommateur. Une telle innovation est un phénomène qui ne se manifeste pas fréquemment. Un outil qui permet l'identification d'une innovation radicale est la courbe S. cette courbe est composée de quatre (04) segments : genèse, croissance, maturité et déclin.

Figure 1: courbe idéale d'un système



Source : CAVALLUCCI (D), *Contribution à la conception de nouveaux systèmes mécaniques par intégration méthodologique*, Thèse doctorale, Strasbourg 1, France, 1999, P.45.

Figure 2: Courbe. S, de la recherche et le marketing d'un produit



Source: GARCIA (R) et CALANTONE (R), *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review*, The Journal of Product Innovation Management, PDMA, USA, 2001, P.12.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

On constate qu'à un certain point sur la courbe S (Schéma N°2), le retour sur investissement devient inefficace. Ce point a été identifié avec un cercle grisé sur la figure 2. Après cet état, le déclin commence pour l'ancienne technologie ou ancien produit, et une nouvelle courbe est lancée. Ceci représente un produit ou une technologie innovant qui remplace la génération ancienne en déclin.

Un exemple d'innovation radicale est le laser ; le laser est inventé en 1958, et il constitue déjà une synthèse créative entre plusieurs technologies elles-mêmes vieilles de plusieurs années. Les chercheurs terrifiés, ils arrêtent alors leur travail. Et ce n'est que dans les années 1990, qu'on a vu le laser décoller : guidage laser, imprimantes laser, chirurgie laser. Aujourd'hui 5% à 10% des innovations industrielles utilisent le laser.

I.1.4.2 Innovation incrémentale

Ce type d'innovation peut être défini comme les nouvelles caractéristiques qui ont été ajoutées à un produit, mais également comme les avantages ou les améliorations apportées à la technologie déjà existante sur le marché. Cette classe on la trouve de plus en plus dans l'industrie. Ce type d'innovation, implique l'adaptation, l'amélioration, et le perfectionnement des produits et/ou des systèmes existants de production et de livraison. L'innovation incrémentale est importante pour deux raisons :

- C'est une stratégie pour augmenter la compétitivité d'une entreprise
- Elle permet à une entreprise de soutenir une veille sur ses affaires et permet aussi, d'entreprendre de nouvelles stratégies lorsque surgissent de nouvelles opportunités sur un marché. Un exemple de ce type d'innovation est la souris optique, elle ne bouleverse pas les conditions d'usage ni l'état de la technique, mais elle produit une amélioration sensible.

I.1.5 Rôles, importances et difficultés de l'innovation

Il s'agit dans cette dernière sous-section de répondre à certaines questions liées au pourquoi, et comment les innovations s'installent dans l'entreprise, et quelles sont les difficultés que cette dernière rencontre, et doit faire face lorsqu'elle veut mettre en place un projet d'innovation.

I.1.5.1 Pourquoi innover?

C'est tout naturellement « *qui innove aujourd'hui vivra demain* »¹. Une étude réalisée par les chercheurs LOILIER & TELLIER en 1999 a montré que les entreprises les plus performantes de leur secteur en terme de croissance et profits, génèrent 49% de leur CA

¹DE RAMCOURT (M) et PONS (F. M) : *L'innovation à tous les étages*, Editions d'Organisation, Paris, 2001, P.26.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

avec des produits de moins de 5 ans.

Une étude du SESSI montre et classe dans le tableau ci-dessous les motivations pour innover :

Tableau 2: les motivations de l'entreprise pour innover

Motivation pour innover	(% d'entreprises)
Conquérir de nouveaux marchés, accroître les parts de marché de l'entreprise	57,8
Améliorer la qualité des produits	50,2
Elargir la gamme de produits	49,7
Remplacer des produits obsolètes	23,6
Réduire les coûts salariaux par unité produite	22,7
Satisfaire à une nouvelle réglementation, normes	22,5
Conférer davantage de souplesse à la production	20,3
Réduire ses consommations de matières	17,6
Réduire les atteintes à l'environnement	11,8

Source : Sindh Employees' Social Security Institution , 1997

En innovant, l'entreprise crée une opportunité pour gagner un avantage de différenciation face à ses concurrents, en saisissant la rupture qui suit immédiatement l'innovation où les concurrents seront presque déconcertés, donc faibles.

I.1.5.2 L'importance de l'innovation:

Elle trouve son essence dans les occasions et opportunités inhérentes uniquement à cette innovation. L'entreprise doit faire partie de la culture d'entreprise et être présente à chaque niveau de l'organisation, elle sert à¹:

- Assurer le développement et de renforcer la compétitivité et la rentabilité ;
- De gagner des positions concurrentielles et de promouvoir la pérennité et la croissance.
- Amélioration des produits et services ;
- Faire face aux exigences environnementales, et anticiper les nouvelles ;
- Se positionner face à la concurrence : être capable de s'adapter, se différencier et prendre un avantage concurrentiel ;
- Motiver les collaborateurs, en leur expliquant clairement les enjeux de l'entreprise, et leur offrant un espace où ils pourraient de présenter leurs idées aussi modestes qu'elles puissent être.

I.1.5.3 Difficultés de l'innovation

Bien que l'innovation est plus que jamais le moteur de la croissance dans les pays développés. Mais les problèmes traditionnels de son management n'ont rien perdu de leurs

¹ Ibid., P.60.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

actualités. Alors quels sont les problèmes majeurs que l'entreprise doit prendre en considération lorsqu'elle envisage d'adopter une stratégie d'innovation¹?

On peut citer les problèmes suivants :

- L'innovation se laisse difficilement enfermer dans un processus «processus flou» ;
- Les processus sont de plus en plus ouverts et complexes ;
- L'évolution des besoins des entreprises ;
- L'identification d'un profil type du manager d'innovation.

I.2 Présentation du management de l'innovation

Le développement des innovations, les nouvelles conditions de commercialisation, la plus ou moins grande aptitude à la diffusion vers la clientèle des avantages résultants du progrès technologique, autant d'éléments susceptibles d'affecter l'aptitude d'une firme donnée à la maîtrise du marché.

Donc pour commencer à traiter le fond de notre sujet, nous devons définir certains concepts de bases tels que le management et la stratégie, pour bien comprendre le rôle de chacun d'eux dans l'innovation.

I.2.1 La dimension stratégique de l'innovation

Dans le domaine du management, la stratégie évoque la conduite et la réalisation, par des moyens bien définis, d'une politique consistant à faire concourir des moyens hétérogènes et des actions dissemblables à la réalisation d'objectifs globaux. Une panoplie de définition a été apportée par des différents gourous du management tels que :

Peter Drucker (1954) : *«Réponse d'une organisation à une double interrogation qu'elle est notre entreprise, qu'elle est sa mission ? Que devrait-elle être ? Qu'elle devrait être ses objectifs dans les domaines clés ; marché, ressources, crédibilité, profits, formation du personnel et responsabilité sociale »*².

Alfred D. Chandler (1962) : *« La stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaire à l'atteinte des objectifs »*³.

I.2.1.1 Pourquoi la stratégie dans l'entreprise ?

Le schéma suivant montre l'utilité et à quoi sert la stratégie dans l'entreprise. Il s'agit de répondre aux trois questions fondamentales auxquelles la stratégie doit répondre :

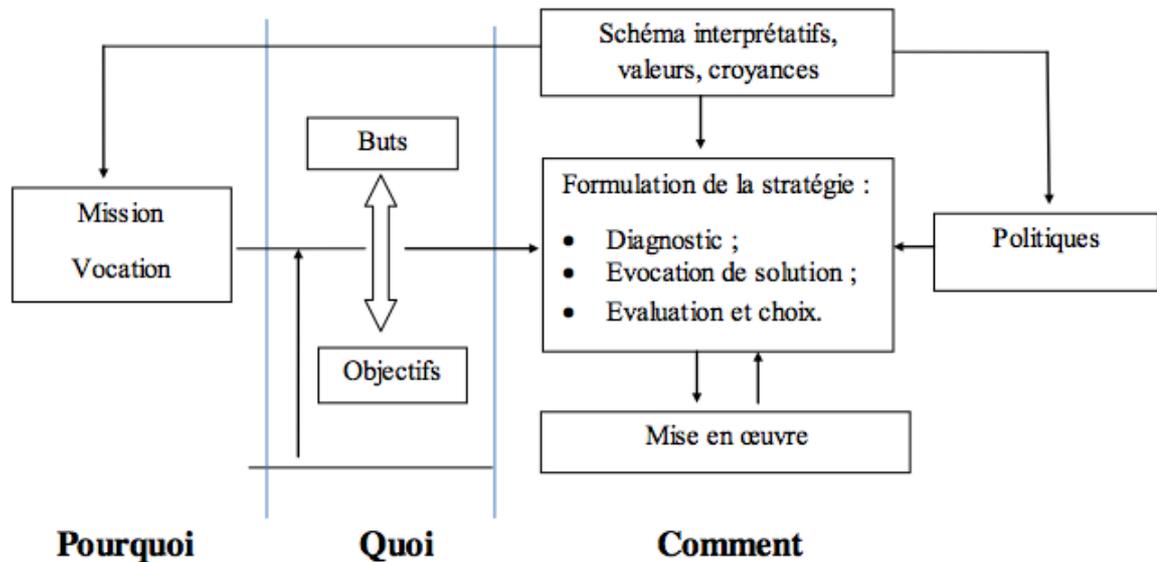
¹ CORTES ROBLES (Guillermo) : *Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas*, Thèse de doctorat, Institut National de Polytechnique de Toulouse, France, 2006, P.131.

² DRUCKER (P), *Managing one-step*, Harvard Business Review, USA, 1999, P.45

³ CHANDLER (A), *stratégie et structure de l'entreprise*, édition d'organisation, 1989, Paris, P.19.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

Figure 3: le pourquoi, quoi, et le comment de la stratégie



Source : Desreumaux (L), Lecocq (X) et Warnier (V), « stratégie », 2^e édition, Pearson Education, Paris, 2006, P.10.

Après avoir illustré brièvement la place et le rôle de la stratégie dans l'entreprise, il nous est important d'être plus explicite sur les différentes stratégies d'innovation qu'une entreprise peut entreprendre afin d'améliorer sa compétitivité et assurer son développement.

La mise en œuvre d'un processus d'innovation implique la réponse à la question suivante ? Vers quelle direction l'entreprise devra-t-elle focaliser sa stratégie d'innovation ?

Il existe six champs de base pour l'élaboration d'une stratégie dans l'innovation ; le client, la concurrence, la technologie, le partenariat, le projet et les ressources.

- L'innovation focalise sur le client : dans cette stratégie, les entreprises centrent leurs efforts en fonctions des besoins de leurs clients, ainsi, ce type d'innovation dépendra entièrement du type de client choisi.
- Une innovation centrée sur la concurrence : la stratégie consiste à suivre soigneusement chaque mouvement du principal concurrent et de riposter le plus rapidement possible. Le benchmarking est la meilleure façon de connaître les agissements de notre concurrent, ainsi que par le biais des différentes veilles.
- Focalisée sur la technologie : ici, il y a un très fort investissement dans la R&D (Recherche et Développement). Les entreprises qui appartiennent à cet ensemble cherchent à développer des innovations radicales.
- Centrée sur le partenariat : cette catégorie est divisée en deux sections : les partenariats externes (fusion, joint-ventures...), et internes (collaborateurs...). Le dénominateur commun est le partage de responsabilité dans le processus d'innovation.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

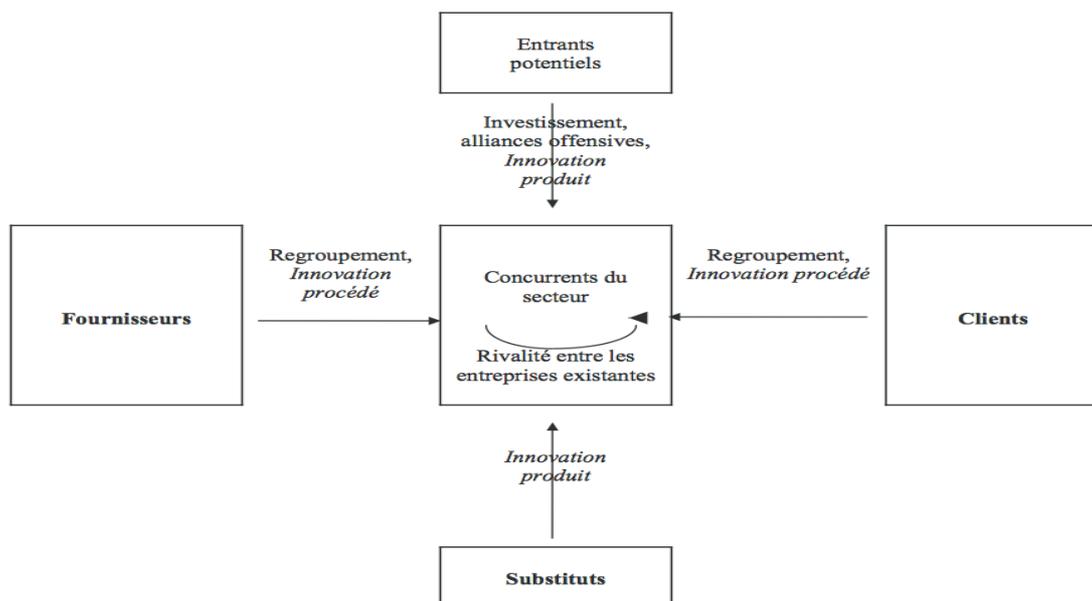
- Pointée sur un projet : elle se caractérise par la mise en relation des systèmes très grands et complexes. Le profil de cette stratégie est que l'innovation engendrée est souvent radical, et parfois centré sur la technologie.
- Visée sur les ressources : les entreprises conduites par cette stratégie mettent beaucoup l'accent sur l'évaluation de leurs ressources, c'est-à-dire, leur position sur le marché est déterminée par la possession du savoir-faire. L'innovation incrémentale est typique de cet ensemble.

I.2.1.2 Le lien entre la stratégie de l'entreprise et l'innovation

Le lien entre la stratégie de l'entreprise et l'innovation se caractérise selon FORAY de façon suivante : « *en se différenciant par l'innovation, la firme crée une situation de monopole temporaire qui lui permet d'obtenir une rente, notamment par l'innovation de produit (indirectement également par l'innovation de procédé qui permet de jouer sur les prix). Le maintien de la rente acquise par l'innovation nécessite une stratégie d'appropriation, mais qui ne sera jamais immuable, d'où la nécessité de développer des stratégies d'innovation contenue, pour avoir en permanence un temps d'avance sur ses concurrents.* »¹

M.Smail AIT EL HADJ dans sans mémoire de magistère indique sur le schéma de Cinq forces de PORTER le type d'innovation (produit ou procédé) susceptible de servir la stratégie des concurrents potentiels comme suit :

Figure 4 : les force qui commande la concurrence au sein d'un secteur et type d'innovation



source : Smail AIT EL HADJ , mémoire de magistère, Université de Tizi ouzou, P49.

¹FORAY (D), *Les logiques de l'innovation, Edition la découverte*, Paris, 2002, P.56.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

I.2.1.3 Impact de l'innovation sur la stratégie de l'entreprise

I.2.1.3.1 La stratégie des coûts

L'impact de l'innovation sur la stratégie d'efficacité est apprécié par rapport à deux grands points:

A. Sur l'effet d'expérience:

L'effet de l'innovation sur l'effet d'expérience se traduit par une meilleure exploitation de l'effet d'échelle et aussi par un accroissement de l'apprentissage de la firme. Premièrement, dans le cas de l'effet d'échelle, toutes les innovations qui rencontrent un franc succès, ont pour conséquence directe une augmentation des parts de marché et donc de la quantité produite. Les coûts fixes sont étalés sur des volumes de production importants ce qui réduit leur poids dans la structure des coûts. Ainsi, l'innovation joue de manière favorable sur l'effet d'échelle et confirme sa place de source d'avantage concurrentiel. Deuxièmement, dans le cas de l'effet d'apprentissage, et de son lien avec l'innovation. On constate que ça va généralement de pair. L'innovation facilite l'apprentissage de la firme en rendant pratique l'acquisition des savoirs, connaissances et savoir faire. Le rôle joué depuis quelques années par les systèmes experts de type **PERT** (Project Evaluation and Review Technique) par exemple, conforte cette logique et principe, une base de connaissance est généralement garantie par le système expert, ce qui accentue le processus d'apprentissage.

B. Sur la productivité

Si l'effet de l'introduction commerciale d'une invention sur la productivité est assez évident et avérée, elle peut permettre à l'entrepreneur de mener une stratégie de coût non axée sur l'effet d'apprentissage. Ainsi, l'aspect amélioration et simplification des produits ou bien introduction d'innovation incrémentales, permettent aussi de faire des gains de productivité et une réduction des coûts de production des biens et services. Ce type d'innovation est très présent dans les pays en voie de développement, ce qui permet d'être leader sur certains marchés.

I.2.1.3.2 La stratégie de différenciation

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

Toute variété d'innovation, qu'elle soit de produit ou de procédé ; radicale ou incrémentale, peut être à l'origine d'une différenciation. Cela fait de l'innovation un des ressorts de la différenciation. Ainsi, l'innovation permet de créer un surcroît de valeur très significatif par rapport à l'offre de référence de l'industrie. Ce faisant, elle permet de répartir le surcroît de valeur entre l'entreprise innovante, ses clients et partenaires. Outre,

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

l'innovation, nourrit la stratégie de différenciation en faisant émerger de nouveaux marchés ou de nouvelles industries.

I.2.1.3.3 La stratégie de concentration

La stratégie de concentration à deux variantes : la concentration sur les coûts et la concentration fondée sur la différenciation. Le premier type, cherche un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. Quant au second type, elle consiste à se différencier dans le segment cible. Ces deux variantes de la stratégie de concentration, sont basées sur les différences retenues pour cible par la firme et les autres segments du secteur.

L'impact de l'innovation sur la stratégie de concentration ou de focalisation, n'est que la réduction des avantages de l'une des deux stratégies étudiées précédemment.

I.2.2 Le management du projet d'innovation

I.2.2.1 Définition du management

Le management fait partie des nombreux mots empruntés de l'anglais. Et il correspond au mot gestion en français, mais qui est moins usé que management et manager. Le management ou son correspondant français la gestion s'entend non seulement comme art, science ou une discipline mais aussi comme la fonction correspondante dans l'entreprise à un mode d'action qui traduit dans le réel un mode de développement.

« Le management est la conduite, et la direction d'une entreprise, grâce à un ensemble de techniques d'organisation et de gestion d'une affaire. Le management consiste à organiser les situations et à les anticiper, de façon à prendre soin d'autrui pour constituer un groupe solidaire, capable de vivre harmonieusement au sein d'un foyer bien tenu, afin de réussir à produire et à conserver un patrimoine ; c'est aussi l'art et la manière qu'ont les managers de diriger les affaires. Ils ont aussi le devoir de se manager pour être plus efficaces. »¹

Pour une entreprise qui innove, nous l'avons déjà démontré, que toute entreprise doit briguer l'innovation, à n'importe quel moment, pas seulement en cas d'exigence, une innovation qu'elle subit, mais en faite, une innovation susceptible de lui apporter un avantage concurrentiel. Et le management dans ce cas là, consiste à mettre en œuvre un dispositif efficace permettant de déployer durablement des activités d'innovation issues de la compétence, de l'initiative de ces collaborateurs, ainsi que par le biais de son système de veille.

I.2.2.2 Management de projet

La littérature parue sur le sujet prolifère depuis les quinze dernières années. Pourtant, le projet et son management sont loin d'être des inventions modernes issues des têtes bien faites

¹ GABILLET (P): Management, Edition Pearson, 4ème édition France, 2004, P.29.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

de quelques consultants férus d'organisation scientifique du travail. Le projet n'a rien de post-taylorien, voire même de taylorien, il est aussi ancien que l'homme ; le travail de chef de projet est l'un des plus vieux métiers du monde

Avant de s'intéresser au management de projet, il est primordial de faire connaissance avec la notion même du projet, et qu'en est-il de sa substance.

I.2.2.2.2 Qu'est ce qu'un projet ?

Le projet auquel nous faisons allusion dans ce travail, est celui que l'on voudra conduire à son terme avec une volonté déterministe, autrement dit, passer du rêve à la réalité, en un mot : manager.

Le projet appelle donc :

- une action de définition pour tracer le chemin allant de l'idée à l'objet ;
- mais aussi, et surtout, une action de mise en œuvre pour réaliser l'objet attendu et souhaité.

Il s'agit, en fait, du difficile passage d'un rêve souhaité à une réalité voulue, mais incertaine car future. Donc d'un saut dans l'inconnu ! Voici donc deux définition du projet manageable

- « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin »¹
- Un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir.

I.2.2.2.3 Gestion de projet

La gestion de projet est l'ensemble des tâches nécessaires pour parvenir à sa réalisation. Elle implique des activités de gestion, de planification et de pilotage ainsi que de coordination entre les acteurs du projet et sur les tâches à réaliser. C'est une activité prévisionnelle avec une vision à long terme. Elle a pour but de réaliser les objectifs suivants :

- Apporter à la direction de projets des éléments pour prendre en temps voulu les décisions permettant de piloter le projet ;
- Des dégager les données statistiques réutilisables pour les prochains projets.

I.2.2.3 Management de projet d'innovation :

I.2.2.3.1 Définition

«Les projets d'innovations sont les projets qu'une entreprise lance, pour concevoir, développer, réaliser des produits nouveaux (biens physiques, services, procédés de

¹Dictionnaire de management de projet, AFITEP, 4^e édition, AFNOR, P.356.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

fabrication) »¹

I.2.2.3.2 Typologies des projets d'innovations :

Le tableau suivant nous donne une vue générale sur les différents types projets d'innovations.

Tableau 3: typologies des projets d'innovations

	Produit ou service		Procédé	
	Innovation de rupture	Innovation incrémentale	Innovation de rupture	Innovation incrémentale
Projet d'innovation	Lancement d'un produit ou d'un service radicalement nouveau	Lancement d'un produit ou service amélioré	Mise en place d'un procédé radicalement nouveau	Mise en place d'un procédé amélioré

Source : FERNEZ-WALCH (S), ROMON (F) : Management de l'innovation de la stratégie aux projets, édition Vuibert, 2006, p.61.

Le tableau ci-dessus montre que les projets d'innovation peuvent être caractérisés par la nature de l'objet résultant (nouveau produit ou nouveau procédé) et par l'intensité de la technologie utilisée (innovation de rupture, ou innovation incrémentale).

I.2.2.3.3 Management des projets d'innovation :

Il apparaît très clairement que les deux dernières décennies ont été marquées par une profusion de publications sur le management de l'innovation, à la fois par les universitaires que par les professionnels ou consultants sur le terrain. Cette dernière catégorie offre un ensemble d'outils très opérationnels notamment :

- Des logiciels ou progiciels ;
- Des agendas ;
- Des études statistiques ;
- Des manuels de best practice. Dont les fonctions peuvent être :
- Le suivi des actions menées à travers un contrôle des performances ;
- Des audits techniques ;
- Gestion des connaissances.

La grande majorité de ces outils peuvent constituer selon les spécialistes des outils universels transposés sans grande précaution au domaine de gestion de l'innovation.

Bayart et collaborateurs (2002) identifient quatre contextes principaux d'activité de Management de projet de l'innovation² :

- La planification (stratégique et opérationnelle) ;

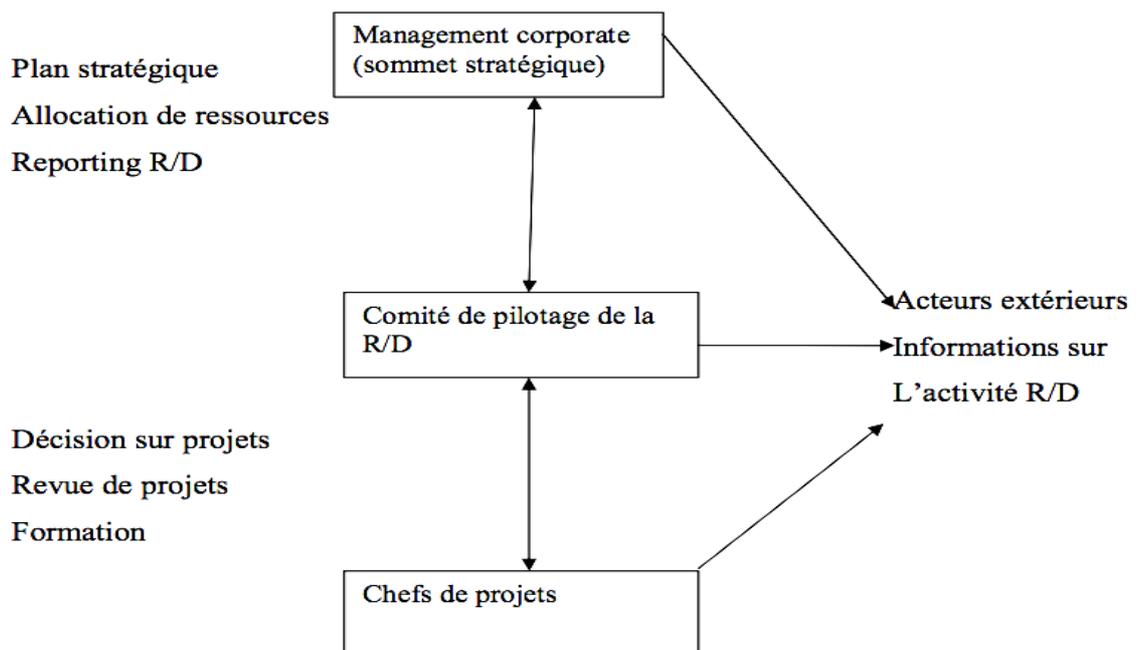
¹FERNEZ-WALCH (S) et ROMON (F): *Management de l'innovation, de la stratégie aux projets*, édition Vuibert, France, 2006, P.78.

² Fernez-Walsh S., Romon F., « management de l'innovation : de la stratégie aux projets », éd. Vuibert, Paris, 2010, P.56.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

- La prise de décision dans les revues de projets, les comités de R/D ou les comités de propriétés industrielles en prenant en compte la logique d'ensemble du portefeuille de projets ;
- Le contrôle et l'information sur l'activité R/D ;
- La formation.

Figure 5 : Acteurs et contextes du management de projets de l'innovation



Sources: Source :AMDAOUD Mounir, *La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable*, Mémoire de magistère, Université de Tizi Ouzou, Algérie, 2014,P.54.

I.2.2.3.4 Les obstacles des projets de l'innovation

D'après une enquête du ministère de l'industrie de la France, citée par LOILIER & TELLIER, les projets d'innovation qui échouent sont ceux, le plus souvent, qui ont été lancés sur la base d'une évaluation non faisable, le tableau ci-dessous montre les principaux obstacles.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

Tableau 4: les obstacles a l'innovation et leurs conséquences :

Obstacle cité	Projet retardé	Projet abandonné	Projet non démarré
Risque économique perçu comme excessif	19,6	13,3	10,7
Coûts d'innovation trop élevés	18,7	12,4	9,2
Absence de financement	13,4	5,9	7,1
Rigidités organisationnelles	13,5	2,8	4,5
Manque de personnel qualifié	19,1	3,1	6,0
Manque d'information sur la technologie	13,9	4,3	5,2
Manque d'information sur les marchés	13,7	3,8	5,2
Législation, réglementation, normes, standards	13,4	3,3	4,0
Manque de réactivité du client aux nouveaux produits	15,3	7,4	5,9
Echec de coopération	4,0	5,8	4,5

Source: Sindh Employees' Social Security Institution , 1998

I.2.3 Qu'est ce que le management de l'innovation ?

Romon et Walsh définissent le management de l'innovation comme étant « *l'ensemble des actions conduites et des choix effectués pour favoriser l'émergence, décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise* »¹. Pour cet auteur, le management de l'innovation englobe :

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

Le modèle de 3MI développé par Romon² en 1999 décrit davantage cette réalité du management de l'innovation. Dans ce modèle, l'auteur croise les niveaux de responsabilités avec les phases des projets d'innovation. Les quatre phases de 3MI sont :

- La phase d'émergence des idées novatrices ;
- La phase de faisabilité des projets potentiels (essai, prototype) ;
- La phase de définition des projets innovants : qui comprend l'organisation, la définition des objectifs, la budgétisation et mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation des projets ;
- La phase de réalisation du projet : consiste à mener à bon terme en respectant les délais et budget tracé, et en valorisant le potentiel technique de l'entreprise.

Les trois niveaux de responsabilité du 3MI sont :

¹ Romon (F) et Walsh, *L'organisation du processus d'innovation dans l'entreprise. Modèle matriciel de management de l'innovation (3MI)*, 3^{ème} Séminaire Veille et prospective dans l'entreprise, Courbevoie, Novembre, 1999, P.76.

² Romon (F), *Le modèle de management de l'innovation reste à construire*, in Industrie et Technologie, n°845, 2003, P.104.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

- Le niveau du futur projet ;
- Le niveau des ressources techniques de l'entreprise imputées à la direction scientifique et technique de l'entreprise ;
- Le niveau de la direction générale de l'entreprise, où il s'agit de définir le rôle de l'innovation dans la stratégie de l'entreprise, les axes d'innovation à préconiser et mettre en place les mécanismes de contrôle pour une meilleure efficacité.

Les deux modes de management précités (le management de la technologie, et le management de la R&D) s'inter pénètrent pour devenir le management de l'innovation qui recouvre¹:

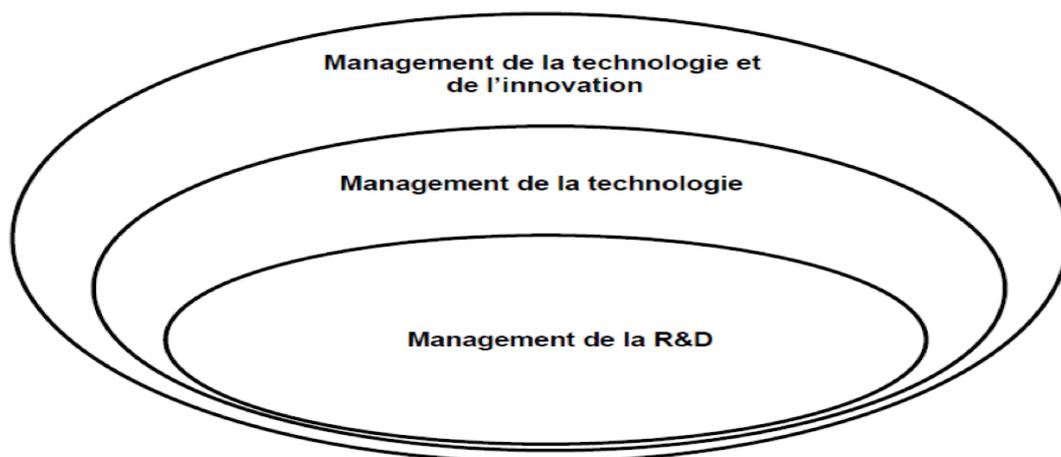
- La sélection d'innovations pertinentes (financièrement et techniquement accessibles) ;
- La gestion des compétences et moyens (internes et externes) requis par le projet ;
- La promotion de l'innovation (favoriser la génération d'idées, accompagner le développement des projets).

I.2.3.1 les composantes du management de l'innovation :

Le management de l'innovation se compose de 3 niveaux :

- Management de la technologie et l'innovation
- Management de la technologie
- Management de la R&D

Figure 6: les composantes du management de l'innovation



Source : European Entrepreneurial Learning, N°2003/08

¹CANEL (Annie) : Processus d'innovation technique, organisation de la firme et organisation spatiale, thèse de doctorat, L'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, France, 1993 P.45.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

I.2.3.1.1 Management de la technologie

«La technologie d'une entreprise est constituée de son patrimoine, le stock des connaissances qui sous-tendent les produits et les processus de l'entreprise, qui permet :

- L'identification des fonctions clés susceptibles d'être apportées par les produits ;
- Le partage des connaissances entre les unités opérationnelles ;
- L'identification des menaces liées à des produits concurrents »¹.

Le management de la technologie recouvre²:

- La gestion et l'optimisation du portefeuille de technologies ;
- Le choix des technologies les plus pertinentes pour obtenir un avantage concurrentiel ;
- L'accès à la maîtrise des compétences des technologies choisies.

A. La notion de la veille

« La veille se définit comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs »³.

La veille est un processus ouvert ayant pour objet l'écoute de l'organisation et de son environnement pour capter des signaux, forts ou faibles. Elle permet de réagir aux événements et d'anticiper les tendances de demain. Elle permet également d'améliorer le processus de décision interne en réduisant l'incertitude.

B. Pourquoi fait-on de la veille ?

La réponse sur cette question est présentée sur le schéma ci-après :

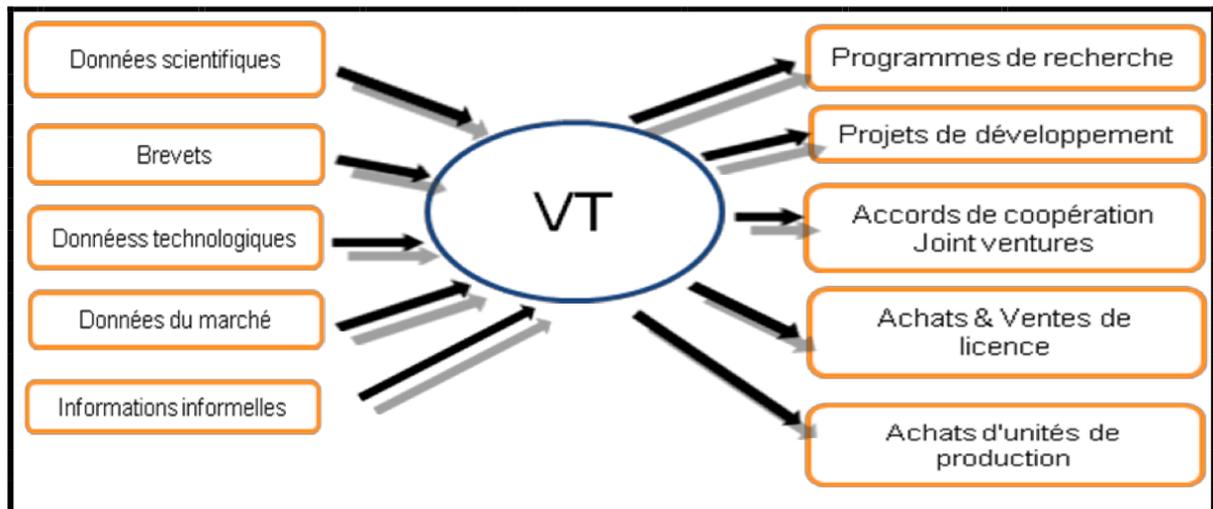
¹ N'Doli Guillaume (Assielou) : *Evaluation des processus d'innovation*, thèse de doctorat, l'Institut National Polytechnique de Lorraine, France, 2008, p.30.

² Guillermo CORTES ROBLES : Op.cit., P.145

³ François Brouillard, 6^{ème} congrès international francophone sur la PME, Montréal, Octobre 2002.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

Figure 7 : à quoi sert la veille technologique ?



Source : <http://books.openedition.org/iheal/1669#tocfrom2n4> ; [09:08];[27/04/2014].

I.2.3.1.2 Le management de la R&D

La recherche & développement est un processus qui assure la faisabilité industrielle d'une invention. C'est donc dans l'entreprise une fonction qui « élabore » de l'innovation. Il est donc fondamental d'organiser la fonction R&D pour la rendre efficace : elle est ainsi plus ou moins centralisée. Deux cas de figure se présentent devant l'entreprise¹;

- L'entreprise est pionnière sur le plan technologique : elle a intérêt à centraliser ses activités de recherche ce qui lui permettra de développer des technologies clés et de partager ensuite son savoir-faire avec les différents services ou divisions.
- L'entreprise a une stratégie de développement : les activités méritent d'être décentralisées car l'entreprise met en œuvre des compétences différenciées.

• Le management de la R&D recouvre²:

- La programmation, la planification de la R&D ;
- L'optimisation du financement de la R&D ;
- L'évaluation des travaux et de leur bonne utilisation ;
- La gestion des ressources humaines de R&D (systèmes de récompenses, de promotion, de carrière de personnels de R&D) ;
- L'animation (stimuler la créativité) et la formation des chercheurs.

I.2.3.2 Champs d'action du management de l'innovation :

L'innovation peut concerner tous les secteurs d'activité de l'entreprise et ne pas se limiter seulement à la recherche. Nombre de recherches menées dans différents champs

¹ CANEL (Annie), Op.cit, P.41.

² Ibid. P.44.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

disciplinaires depuis plus d'une vingtaine d'années ont conduit à montrer que l'innovation n'est pas ou rarement un processus linéaire de R&D alimenté mécaniquement par une recherche scientifique autonome. L'activité d'innovation sollicite quasiment l'ensemble des fonctions de l'entreprise : le service de production, le département des études et de la recherche, la cellule de marketing et de commercialisation, les opérateurs financiers et le service de gestion du personnel notamment. Autrefois, l'innovation touche 5 à 10% du personnel ayant à charge la conception de la stratégie et l'organisation. Maintenant, elle concerne l'ensemble du personnel et fait parfois participer les clients¹.

I.2.3.2.1 Projet d'innovation Versus management de l'innovation

Le tableau ci-après, résumera d'une manière claire les multiples différences qui existent entre le projet d'innovation, et le management de l'innovation.

Tableau 5: projet d'innovation / management de l'innovation

Projet d'innovation	Management de l'innovation
<p>Aussi appelé</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement de produit ✓ Innovation d'amélioration ✓ Innovation produit ✓ Projet innovant 	<p>Aussi appelé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation permanente • Processus innovation • Démarche innovation • Innovation totale
Ce qui les différencie	
<ul style="list-style-type: none"> • Court, moyen terme • Gestion • Projet innovant • Capitalisation • Recherche d'information • Dépôt de brevet • Boîte à idées • Analyse du besoin • Séance de créativité • Analyse des tendances • Certification / homologation • Planning 	<ul style="list-style-type: none"> • Management • Stratégie • Gestion des connaissances • Veille stratégique • Stratégie de protection • système de suggestion • Gestion de la relation clientèle (CRM) • Intelligence collective • Prospective • Gestion de la qualité • Tableau du bord

Source: <http://www.univ-wikipedia.ht/innov.com>. [on line] ; [19:58];[25/04/2014].

¹ De Ramcourt (M) et Pons (F.M) : Op.cit., P.151.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

I.3 Les moyens et les motivations à l'innovation :

I.3.1 La structure favorable à l'innovation et le changement organisationnel:

I.3.1.1 La structure favorable à l'innovation

I.3.1.1.1 La coordination par ajustement mutuel

L'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination par lequel deux ou plusieurs personnes ou groupes de personnes coordonnent leur action par communication informelle, par ajustement continu des uns aux autres.

Henry MINTZBERG ¹ a proposé trois mécanismes caractérisant la coordination: l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation du travail, et l'ajustement est celui qui permet le plus de souplesse au sens des structures organiques. Cependant, il devient insuffisant dès que le projet d'innovation suppose la collaboration de plusieurs dizaines ou centaines de personnes, ou si la complexité de l'objet à concevoir implique une division du travail plus formalisée.

I.3.1.1.2 Une structure organique innove mieux qu'une structure mécaniste

C'est grâce aux travaux de Burns et Stalker, ayant fait une enquête approfondie auprès d'une cinquantaine d'entreprises. L'objectif étant de percer à jour le mystère des entreprises qui innovent beaucoup de celles qui innovaient peu. La recherche a révélé très clairement l'existence de deux structures opposées ; les structures mécanistes typiques d'entreprises qui innovent peu, et les structures organiques, typiques de celles qui innovent beaucoup².

I.3.1.1.3 Structures mécanistes :

Les rôles sont formellement définis, l'intégration des tâches se fait le long de la ligne hiérarchique, les communications contiennent d'abord des ordres et des directives, la loyauté et la soumission aux supérieurs sont l'impératif premier.

I.3.1.1.4 Structures organiques

Les tâches sont constamment redéfinies par l'interaction entre les individus, l'autorité et le contrôle sont déduits des besoins et intérêts communs, les interactions latérales sont fortes, l'autorité est de compétence et non seulement de statut, les communications sont surtout faites d'informations et de conseils, le prestige vient des affiliations techniques et professionnelles externes.

¹MINTZBERG (Henry): *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, France, 2002. P.83.

²TIDD(J), BESSANT(J) et PAVITT(K), *Management de l'innovation: Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*, de Boeck, Belgique, 2006.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

Tableau 6: structure mécaniste versus structure organique

<i>LA STRUCTURE</i>	
Mécanique	Organique
<ul style="list-style-type: none">• Ligne hiérarchique unique comme principal mode de coordination ;• Distinction claire entre fonctionnels et opérationnels, spécialisation des rôles correspondants ;• Recherche de l'efficacité par la spécialisation des tâches au sein du processus interne mis en œuvre par l'entreprise ;• Recherche d'homogénéisation des comportements afin de faciliter la coordination ;• Accent mis sur la cohérence <i>à priori</i> ;• Primauté des communications verticales ;• Primauté des procédures ;• La stabilité est la source principale d'efficacité ;• Décisions centralisées ;• Contrôle autoritaire.	<ul style="list-style-type: none">• Multiplicité des modes de coordination, possibilité de hiérarchiques multiples ;• Flexibilité des rôles, possibilité pour le même individu, s'assumer un rôle fonctionnel et un rôle opérationnel ;• Recherche de l'efficacité par l'adéquation des profils de compétences aux caractéristiques de l'environnement ;• Définition floue des tâches ;• Échanges d'informations fréquents ;• Hiérarchie plate et souple ;• Accent mis sur la convergence <i>à posteriori</i> ;• Primauté de communication horizontale ;• Primauté des ajustements mutuels ;• Pas de règles idéales, mais les contraintes auxquelles il faut s'adapter le mieux ;• Décentralisation de décisions ;• La mobilité est la source d'efficacité.

Source : BERTRAND (T), *Organisation et gestion de l'entreprise*, DECF, Edition organisation, 2002.

Il est presque inconcevable de parler du management de l'innovation, sans toucher à la gestion du changement ; les collaborateurs de l'entreprise sont souvent réfractaires à tous changement qui peut surgir soudainement, pas par choix mais imposé par l'environnement, et qui risque de chambouler leur quotidien et la routine à laquelle ils se sont habitués :

I.3.1.2 La gestion du changement organisationnel

Le changement organisationnel face à une innovation au sein de l'entreprise apparaît comme une condition sine qua none pour que cette innovation soit rentable, et un bienfait pour l'entreprise. Il apparaît également comme la réponse à la complexité dont l'entreprise baigne. En effet, la complexité a été reconnue à travers la mise en évidence des écarts entre les objectifs des individus membres d'une organisation et ceux qui définissent les objectifs propres à l'organisation.

Dans les nouveaux milieux de travail, l'entreprise a besoin de la présence d'un leadership axé sur le changement et non pas d'un simple gestionnaire irréductible qui préfère conserver ses habitudes et la vie de routine qu'il mène. Le gestionnaire de statu quo se contente seulement de gérer les situations qui se présentent de manière réactive en se basant sur des situations déjà vécues.

Quand il y a volonté de changement dans les organisations, les responsabilités du

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

leadership orienté vers le changement, sont réparties ou' on peut distinguer deux cas:¹

I.3.1.2.2 Le cas de changement descendant (allant du haut vers le bas)

Dans ce cas, les changements partent du haut de la pyramide, ils peuvent concerner les modifications stratégiques et globales qui visent à transformer toute l'organisation. Le succès de ces mesures de changement dépend généralement de la bonne volonté des employés, en soutenant les initiatives provenues de la haute direction.

I.3.1.2.3 Le cas de changement ascendant (allant du bas vers le haut)

Dans ce cas, les idées initiatives proviennent de divers salariés de toute catégorie confondue de l'organisation et elles sont soutenues par les responsables inférieurs qui agissent à titre d'agents de changement, les changements ascendants sont rendus possibles par la responsabilisation, l'habilitation, l'engagement et la participation.

I.3.2 Les moyens de l'innovation

En matière de management de l'innovation notre attention sera portée essentiellement sur trois aspects pouvant participer de manière significative et fondamentale en donnant les moyens d'innover de manière plus efficace et à moindre coût.

I.3.2.2 L'offre d'un potentiel de choix

L'innovation technologique comme déjà citée est par définition risquée du fait que l'entreprise s'engage dans un domaine nouveau. Même si l'entreprise par l'innovation représente un facteur important pour sa pérennité, cela peut engendrer des risques de vulnérabilité dans le cas où la firme engage des moyens humains et financiers qu'elle ne rentabilisent pas.

Dans le cas où il y a problématique, l'entreprise qui permet d'ouvrir les voies d'innovation le cas d'une association temporaire entre elle et une autre dans le domaine d'activité a fin de minimiser les risques.

L'entreprise peut aussi proposer à ses clients potentiels plusieurs produits au lieu d'un seul sur un marché bien déterminé et de cette façon l'entreprise pourra bénéficier d'une conclusion concernant ses produits proposés, il s'agit donc de laisser le choix au marché, c'est au clients de décider réellement leurs préférences vers les produits, de cette manière la firme peut mieux orienter ses efforts pour ensuite étendre les produits choisis sur des marchés à grande échelle.

La mise en œuvre d'un excédent de propositions et d'une surcapacité d'offre permet à l'entreprise d'être flexible en ayant affaire à une demande solvable.

¹JAQUESM (E), The changing culture of a factory , Dryden Press, New York, 1951, P.251.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

I.3.2.3 L'innovation de façade

Cette démarche est en parfaite coordination avec sa précédente, elle vise à concilier la diversité de l'offre dans l'apparence finale des produits ou services, et la standardisation dans les composants intermédiaires des différents produits.

Le client à l'impression d'acheter un produit sur mesure ou personnalisé, mais en fait il aura peut être hésité entre plusieurs produits qui contenaient les mêmes composants.

Une autre démarche peut être utilisée appelée »technologie de groupe «appliquée à la conception des produits, en utilisant ainsi l'ensemble des composants disponibles au sein de l'entreprise ou déjà utilisés sur d'autres produits.

I.3.2.4 Des structures collectives d'innovation

Un autre aspect est aussi important dans le cadre du management de l'innovation est celui des principes de concentration et d'apprentissage collectif. La firme est considérée comme un système ouvert, constituée de plusieurs sous systèmes qui sont en interaction et en interrelation, donc le bon fonctionnement dépend de la nature des relations entreprises et la fluidité de la circulation de l'information entre les différents services.

Bien évidemment, il existe des situations de conflits et d'oppositions d'intérêts, mais l'intérêt est de rendre possible la discussion avec une étude préalable des problèmes qui peuvent apparaître.

Ce processus participatif est à la base d'apprentissage collectif, ou' la détection des problèmes ou des opportunités peut être par une connaissance parfaite et globale du projet.

I.3.3 Motivation de travail pour innover

Dans les nouveaux milieux de travail, l'entreprise a besoin de la présence d'un leadership axé sur le changement et non pas d'un simple gestionnaire irréductible qui préfère conserver ses habitudes et la vie de routine qu'il mène. Le gestionnaire simple se contente seulement de gérer les situations qui se présentent de manière réactive en se basant sur des situations déjà vécues.

I.3.3.1 Le changement descendant vs ascendant

Quand il y a volonté de changement dans les organisations, les responsabilités du leadership orienté vers le changement, sont réparties ou' on peut distinguer deux cas :

I.3.3.1.1 Le cas de changement descendant :(allant du haut vers le bas)

Dans ce cas, les changements partent du haut de la pyramide, ils peuvent concerner les modifications stratégiques et globales qui visent à transformer toute l'organisation. Le succès de ces mesures de changement dépend généralement de la bonne volonté des employés, en soutenant les initiatives venues de la haute direction.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

I.3.3.1.2 Le cas de changement ascendant : (allant du bas vers le haut)

Dans ce cas, les idées initiatives proviennent de divers salariés de toute catégorie confondue de l'organisation et elles sont soutenues par les responsables inférieurs qui agissent à titre d'agents de changement, les changements ascendants sont rendus possibles par la responsabilisation, l'habilitation, l'engagement et la participation

I.3.3.2 Les stratégies de changement organisationnel

Pour amener le changement souhaité et inciter les autres à l'adopter, les cadres orientés vers le changement font appel à plusieurs stratégies, nous nous intéresserons aux trois les plus courantes :

I.3.3.2.1 La stratégie de coercition

Pour inciter le changement désiré au sein de la firme, les leaders adoptent cette stratégie en faisant appel aux principaux facteurs incitatifs au changement qui sont : la légitimité, les sanctions et les gratifications. Cette stratégie peut prendre deux formes : la stratégie qui recourt à la force directe, ici le cadre utilise son poste pour créer le changement.

La deuxième forme consiste en une action indirecte en utilisant les mauvaises politiques, il peut s'agir de négocier ou de concéder divers facteurs. Dans les deux cas, cette stratégie de coercition est caractérisée par la rapidité de mise en œuvre.

I.3.3.2.2 La stratégie de persuasion rationnelle

L'agent de changement fait appel à cette stratégie lorsqu'il s'efforce de faire évoluer les choses grâce à la persuasion et aux arguments logiques, c'est une stratégie basée sur le principe de capacité à transmettre des messages, elle est d'ordre informationnel visant à convaincre les employés de l'utilité de changement.

I.3.3.2.3 La stratégie de partage du pouvoir

Cette stratégie interpelle les employés pour les faire participer à la définition des hypothèses et des objectifs, le processus de cette méthode est lent, mais il est susceptible de déboucher sur un niveau d'engagement élevé. Elle repose sur la responsabilisation et sur le principe de participation.

L'agent qui fait appel à ce type de méthode, partage le pouvoir avec les autres employés pour en arriver à un nouveau consensus visant à soutenir les changements nécessaires.

I.3.3.3 La résistance aux changements

De nature, l'homme n'aime pas trop les changements qui dit changement dit résistance, quand les employés résistent aux changements, ils sont le plus souvent entrain de défendre des éléments qu'ils jugent importants.

Cependant, le leader ne doit pas considérer cette résistance comme un obstacle qui va

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

entraver le changement, bien au contraire, il doit l'utiliser et agir de façon à faire mieux correspondre les changements envisagés.

Le management de l'innovation est l'une des caractéristiques du XXI siècle, les entreprises les plus performantes sur l'échelle de la planète sont considérées comme étant les plus innovantes. Cette performance n'est que le résultat d'une innovation pertinente et réussie.

Toutefois, il n'est pas tout-à-fait dénué de problèmes et contraintes qui ne cessent de lui barrer la route, et cela ne doit en aucun cas empêcher l'entreprise de l'adopter comme un élément clé dans sa stratégie de développement.

Chapitre I : Fondements sur le management de l'innovation

Conclusion

Nous avons montré dans ce chapitre que l'innovation n'est pas complètement technologique, et qu'il existe d'autres innovations qui donnent à l'entreprise une performance indéniable sur son niveau organisationnel.

Enfin, l'entreprise dispose d'une panoplie de choix sur lesquelles elle peut axer sa direction de recherche et de développement. L'innovation et le fait de le manager en Algérie et dans l'entreprise Cevital seront traités dans le chapitre suivant.

Chapitre II: **L'innovation en Algérie et au sien de** **Cevital Agro**

Section 1: L'innovation en Algérie

Section 2: Prestation général de l'entreprise Cevital Agro

Section 3:les marques de Cevital Agro et ses innovations

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

Introduction

Dans ce chapitre, et avant de passer à le l'innovation au sien de Cevital Agro, nous allons présenter l'innovation en Algérie, le milieu dans lequel Cevital se trouve, ensuite nous donnerons une présentation général sur le groupe Cevital et plus précisément le complexe Cevital de Bejaïa connue par le nom Cevital Agro. Enfin nous arriverons aux marques de Cevital et ses dernières innovations.

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

II.1 L'innovation en Algérie

II.1.1 Les indicateurs d'innovations en Algérie

M.AMDAOU D Mounir propose dans ses recherches sur la gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes les indicateurs suivants¹ :

II.1.1.1 Croissance économique ; variation du PIB et emploi

Selon les statistiques du FMI, la croissance du PIB en 2011 est de 2,6%, elle a progressé de 3,1% en 2013 contre 3.3% en 2012 et pour l'année 2014 selon l'estimation du FMI le PIB va progresser de 3,7. Comparé aux pays de l'OCDE, 0,6 % de croissance en 2013, l'Algérie semble enregistrer une croissance plus élevée que les pays de l'OCDE. Cependant le PIB par habitant en Algérie est estimé à 5 674,70\$US contre 1816 \$US en 2002, un niveau qui est bien inférieur à ceux des pays développés, ce qui laisse entendre que l'Algérie a encore beaucoup à faire en matière de production.

Quant à l'emploi, selon les chiffres d'une enquête menée par l'Office national des statistiques (ONS)², en 2013, le taux de chômage en Algérie s'est établi à 9,8%, avec une baisse continue du taux de chômage chez les universitaires qui est passé de 21,4% à 15,2% entre 2010 et 2012 pour atteindre 14,3% en 2013, enregistrant une baisse considérable par rapport aux années précédentes (15,30% en 2005, 23,70% en 2003).

II.1.1.2 Niveau de scolarité en % du PIB de la population ayant complété une formation post secondaire

L'économie de l'innovation serait inexistante sans le rôle moteur de l'éducation. La disponibilité de main d'œuvre abondante, scolarisée et de haut niveau capable de développer des aptitudes d'innovation, est primordiale pour opérer des progrès techniques. Le niveau de scolarité est l'indicateur le plus utilisé pour mesurer la qualification des ressources humaines d'une population donnée.

Le taux de réussite au BAC en Algérie est passé de 62,45% en 2011 à 44,78 en 2013.

Concernant l'enseignement supérieur, le nombre d'inscrits en graduation et post graduation pour l'année 2009/2010 est de l'ordre de 1 190 186 inscrits contre 1 193 258, ce qui marque une nette augmentation comparée à l'année 2007/2008 où le nombre d'inscrits s'élevait à 1 054 686. Il y a de plus en plus d'inscrits dans des formations supérieures en Algérie

Ce constat doit être modéré par deux aspects, d'une part la qualité de formation des

¹ M.AMDAOU D Mounir, *La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, mémoire magistère*, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014, passim.

²http://www.ons.dz/IMG/pdf/Donnees_Stat_Emploi_2013.pdf. [on line] ; [00:54]; [01/05/2014].

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

étudiants, et d'autre part, le mouvement continu de fuite de cerveaux vers l'étranger. Ce dernier facteur constitue un des problèmes majeur auquel l'Algérie est confronté depuis quelques années.

II.1.1.3 Structure industrielle selon le niveau technologique

Les industries à forte valeur technologique jouent un rôle prépondérant dans l'économie. Dans les économies avancées, l'analyse des structures industrielles de ces pays illustre un déplacement progressif des activités économiques traditionnelles vers des activités de plus en plus technologiques.

Dans le cas de l'Algérie, on est loin du compte, l'étude menée par l'IRD auprès des ingénieurs et chercheurs algériens montrent l'indifférence complète des décideurs pour ces questions et débats, la sous-évaluation salariale et statutaire, la non prise ne compte de facteurs de blocage le long du processus qui mènent à l'innovation.

II.1.1.4 Dépenses de R/D

Nonobstant de nombreuses études s'accordant à dire que la R/D n'est pas la principale source à l'innovation, il n'en reste pas moins, que la R/D est au cœur même du processus d'innovation. Elle s'avère très utile pour lancer de nouveaux produits ou procédés ou à produire des améliorations incrémentales mais aussi à développer les capacités d'absorption des nouvelles technologies émergentes. Pour l'année 2010, les dépenses de R/D en Algérie étaient de l'ordre de 0,1% du PIB en 2005 contre 1% en Tunisie¹.

Pour l'année 2010 le budget de l'enseignement supérieur en % du PIB est de 2,6% alors qu'il s'élevait 1,2% pour l'année 2000.²

En 98, le budget du fonctionnement alloué à l'enseignement supérieur était de 25 milliards de dinars soit près de 250 millions d'euros, ce qui représente 3,1% du budget de l'Etat. 40 % soit 9,3 milliards de DZD de ce budget sont affectés œuvres sociales des étudiants (bourse, hébergement, restauration), le reste à savoir 14 milliards de dinars est absorbé par à hauteur de 90% par la masse salariale. Seuls donc 1,4 milliards de DZD sont affectés à l'ensemble des activités pédagogiques et de recherche.

En 2014, le budget de l'enseignement supérieur est 270 milliards de dinars soit une nette augmentation par rapport à 98. Toutefois on est encore loin des recommandations de la loi 98-11 portant sur le plan quinquennal de la recherche 98- 2002 qui prévoit 5560 milliards

¹ Fouchet (R), Moustier (E), *L'enseignement supérieur et la recherche en Méditerranée : enjeux et défis de demain en sciences sociales*, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM), France, P.10.

² Agence française de développement (AFD), *Enseignement supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : Atteindre la viabilité financière tout en visant l'excellence*, Paris, 2011, passim.

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

de DZD.¹

Selon les chercheurs La R/D dans les entreprises algériennes se limite à une simple présence dans les organigrammes et structure sans véritable valorisation dans les faits².

II.1.1.5 Personnel scientifique et technique

Le ressources humaines sont au centre de ce qu'on appelle communément aujourd'hui l'économie de la connaissance, mais ce constat n'est pas récent, les écrits d'A. Smith du 18^{ème} siècle font déjà une grande par à l'importance de l'homme dans la création de la richesse. Avoir un capital humain de haut niveau, bien formé est un gage de compétence et d'innovation pour les entreprises.

En Algérie ; le nombre d'enseignants des établissements universitaires était de 32 636 en 2007 et il est passé à 38 646 pour l'année 2010 soit une nette augmentation. Le nombre de chercheurs à temps plein est passé de 2000 en 1997 à 1500 en 2005, ce qui marque une nette régression de cette frange.

II.1.1.6 Taux d'exportation

La libéralisation des échanges extérieurs jouent un rôle très important dans le développement économique d'un pays ; de plus en plus entreprises, notamment les PME/PMI se lancent à la conquête de nouveaux marchés et de nouveaux clients (Cevital, IFRI,..). Le taux d'exportation est l'une des mesures qui nous permet d'apprécier le degré d'ouverture d'une économie par rapport au reste du monde.

Pour l'année 2009 et 2010 ; les exportations algériennes représentent en moyenne plus d'un tiers du PIB 1/3, ce qui un taux assez élevé, qui avoisine même celui de certains pays développés.

Cependant, il ne faut pas oublier de souligner que l'Algérie, est un pays mono-exportateur, avec une structure d'exportation dominée à plus de 97% en moyenne par les hydrocarbures, ce qui laisse une faible part aux produits hors hydrocarbures (moins de 3% des exportations en moyenne).

II.1.1.7 Exportation selon le niveau technologique

Les industries axées sur les NTIC sont de plus en plus présentes et prennent une part importante de l'économie. Désormais toutes les batailles de concurrence et de compétitivité se jouent sur le terrain de la technologie et de l'innovation.

II.1.1.8 Nombre de brevets déposés

Le brevet est l'une des formes des outputs du processus d'innovation dans les

¹Khelfaoui (H), *La science en Afrique à l'aube du 21^{ème} siècle*, IRD, Paris, 2001, passim.

²Ouchallal (H) et al, *Situation de la R/D en l'industrie algérienne cas de trois entreprises publiques*, Alger, 2010, P.17.

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

organisations. Il désigne un monopole temporaire d'exploitation qui confère l'inventeur une protection et un droit exclusif sur l'invention. Ce qui fait de lui un des indicateurs les plus pertinents pour mesurer l'activité scientifique et technologique d'une entreprise, d'une institution ou d'un pays.

La comparaison des dépôts de brevets en Algérie avec d'autres pays maghrébins qui présentent des caractères socio-économiques assez proches, soit l'Egypte, la Tunisie et le Maroc, montre un décalage flagrant est relevé.

Tableau 7: Types d'innovation recensés selon l'INAPI

Type d'innovation	Nombre d'innovations
Solution nouvelle d'un problème technique	50
Amélioration ou rationalisation d'un produit existant dans l'Entreprise	52
Amélioration ou rationalisation d'un procédé existant dans l'Entreprise	38
Innovation d'un produit n'existant pas dans l'Entreprise	75
Innovation d'un procédé n'existant pas dans l'Entreprise	21
Autre type d'innovation spécifique	8
Total	244

Source : Khelfaoui (H), La science en Afrique à l'aube du 21^{ème} siècle, IRD, Paris, 2001, P.14.

Ce tableau montre que le domaine de la santé, pharmacie mécanique, la chimie et métallurgie, le chauffage, armement, sautage et éclairage sont les plus valorisés en matière de demande de brevets avec respectivement plus de 65% de dépôts effectués par les non résidents sur le total des dépôts contre seulement 8% effectués par les nationaux en 2010. Concernant la durée de protection des brevets, la direction de l'INAPI affirme que seuls les opérateurs économiques exerçant dans le domaine chimique et pétrolier (recherche, exploration, exploitation) et pharmaceutique maintiennent cette protection sur une durée de 20 ans.

II.1.1.9 Part de la recherche universitaire financée par l'industrie

Il n'existe pas en Algérie de sources de données qui peuvent nous renseigner sur cet indicateur, ce qui handicapant pour notre analyse. Toutefois, il est essentiel de noter que l'université est une des composantes essentielles dans tout système d'innovation.

Dans un premier temps, celle-ci permet de pourvoir le marché du travail avec une main d'œuvre qualifiée et spécialisée capable de relever les défis d'innovation. Dans un second temps, l'université, à travers les différentes études et publications de recherche contribue à

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

l'avancement de la science et des connaissances dans différents domaines économiques.

II.1.1.10 Dépenses d'éducation en % du PIB

Toutes les théories économiques convergentes à dire que l'homme ou le capital humain est à la source de toute création de richesse donc d'innovation. La part des dépenses en % du PIB est l'indicateur le plus repris pour illustrer la richesse collective consacré au système d'éducation avec ses différentes composantes (enseignement scolaire, enseignement professionnel, enseignement supérieur).

Le tableau ci-dessous montre que les dépenses réelles consacrées à l'éducation ont augmenté d'environ 34 % entre 2000 et 2005, Ces tendances se reflètent aussi bien dans les dépenses de fonctionnement que dans les dépenses d'équipement qui ont augmenté de 80% en termes réels. L'augmentation des dépenses de fonctionnement s'explique par le recrutement de nouveaux enseignants plus qualifiés, y compris au primaire et au premier cycle du secondaire, justifiant d'un Bac + 4 au lieu d'un Bac + 2.

La répartition des dépenses est restée pratiquement la même, les quatre cinquièmes étant consacrés au fonctionnement. Dans l'ensemble, la priorité accordée à l'éducation dans le cadre du budget national n'a pas changé. L'éducation représente en effet 18 à 19 % du total des dépenses et plus de 6 % du PIB en moyenne. Les dépenses par tête ont augmenté de 58 % entre 2000 et 2004.

Les allocations budgétaires en 2005 et 2006 traduisent une diminution en termes réels, ce qui donne à penser l'existence d'un changement de priorités pour l'éducation au cours des deux premières années du Plan Complémentaire de Soutien à la Croissance (PCSC). Tout d'abord, la part des dépenses publiques consacrées au secteur a été ramenée d'environ 20% en 2004 à environ 15 % en 2006. L'expression en proportion du PIB hors hydrocarbures des dépenses publiques d'éducation ont représenté une proportion approximativement constatée de l'ordre de 10%.

II.1.1.11 Dépenses de recherche universitaire en % du PIB

Tout système d'innovation qui se veut efficient est axé sur la recherche fondamentale. La multitude de publications et articles de recherche alimentent la capacité d'innovation d'une économie. Selon l'avant projet de loi sur la recherche scientifique et le développement technologique 2006-2010, la part du PIB consacré aux dépenses de recherche devrait atteindre 1% en 2010, toutefois, on est encore loin de cet objectif en 2012.

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

Tableau 8: Part du PIB consacrée annuellement à la recherche scientifique (en milliards de dinars)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Dépenses totales d'éducation (milliard de DA)	223	274	302	338	376	400	439
Dépenses totales d'éducation (réel. milliard DA) ^a	223	263	285	312	335	350	n.d
Croissance annuelle réelle (%)	n.d.	17.9	8.4	9.4	7.3	-7.7	-4.4
Éducation en % des dépenses totales de l'État	19	20.8	19.5	20	19.9	16.7	15.3
Éducation en % du PIB	5.5	6.5	6.8	6.4	6.2	5.4	4.9
Éducation en % du PIB (hors hydrocarbures)	9.1	9.7	9.8	10.0	9.9	9.7	n.d
Dépenses publiques par tête (nominal)							
Dinar algérien	7 340	8 881	9 621	10 624	11 627	12 155	13 156
Dollar	98	115	121	137	161	166	171
Répartition des dépenses totales d'éducation							
Fonctionnement (%)	80.8	77	77.9	78.8	77.6	78	73.8
Équipement (%)	19.2	23	22.1	21.2	22.4	22	26.2

Source : MESRS : *Avant-projet de loi sur la recherche scientifique et le développement technologique 2006 – 2010*, Juillet 2005 et Ministères des finances, LFC 2011, avril 2011

II.1.1.12 Le nombre de publication universitaire par millier de population :

Les publications scientifiques (articles, notes de recherche, articles, etc.) issus des milieux industriels et institutionnels (universités, centre de recherche...) permettent d'apprécier l'effort global consenti par une région ou un pays donné dans la production de connaissances et des savoirs. Cet indicateur nous renseigne sur les capacités d'innovation et le degré d'absorption des connaissances.

Selon l'enquête menée par le groupe Thomson Reuters¹, la recherche scientifique demeure très faible dans les pays de la région MENA. Pour l'année 2009,

le nombre de publication scientifiques s'élevait à 3200 publications pour l'Algérie contre 4200 pour la Tunisie et 10100 pour l'Egypte durant l'année 2009. En nombre de publications par nombre d'habitants, l'Algérie ne produit que 50 publications par millions d'habitants. Elle se trouve ainsi, surpassé par la Tunisie qui produit 170 publications pour millions d'habitants.

Il apparait d'après ce diagnostic, que le système de recherche algérien est archaïque et dépassé par rapport au contexte actuel ou les maitres mots sont l'innovation et la recherche de nouvelles technologies.

II.1.2 La propriété intellectuelle

Il existe en Algérie un organisme chargé de la protection industrielle et d'enregistrement de brevets. Il s'agit de l'Institut National Algérien de Propriété Industrielle

¹ <http://www.algerie-dz.com/forums/arhive/index.php/t-191156.html>. [on line] ; [20:05];[25/04/2014].

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

(INAPI). Cet établissement public à caractère industriel et commercial a été créé par le décret exécutif n°98-68 du 21 Février 1998, en substitution à l'Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industrielle créé en 1973 au titre de ses activités relatives aux inventions, et au Centre National du Registre de Commerce (CNRC) au titre de ses activités relatives aux marques, dessins, modèles industriels et appellations d'origine.

L'INAPI met en œuvre la politique nationale de propriété industrielle et assure notamment la protection des droits moraux des créateurs.

L'Institut met à la disposition du public toute documentation et information en rapport avec son domaine et constitue ainsi une banque de données sur la propriété industrielle. Cependant, et malgré les efforts fournis, le nombre de brevets enregistrés demeure faible et sont en majorité d'origine étrangère. Cette situation reflète la faiblesse des capacités nationales en matière d'innovation et d'invention ainsi que des efforts de R/D à l'échelle nationale. Il est donc nécessaire de remédier à cette situation en prenant des mesures adéquates pour la stimulation de la R/D et de l'innovation par un régime d'encouragement Institutionnalisé, en particulier la protection des droits des chercheurs par le dépôt de brevets, droits d'auteurs, certificats d'inventeur ou d'innovateur.

II.1.3 SWOT de l'innovation en Algérie

L'étude qui a été élaborée par le réseau ANIMA en 2005 fait un diagnostic détaillé de l'innovation de la région MEDA et plus particulièrement du cas de l'Algérie. Cette analyse est synthétisée dans les éléments suivants ¹:

II.1.3.2 Les Forces et faiblesses

II.1.3.2.1 Les Forces : il s'agit de

- Un engagement fort au partenariat euro-méditerranéen, basé sur le libre échange, à travers notamment l'UMA (Union du Maghreb Arabe) et plus récemment la création de la zone de libre échange arabe. (ZALE)
- Le démarrage d'un processus structuré de programmes de développement nationaux liés aux accords d'association. (Accords d'association avec l'union européenne en 2005 prévoyant la création d'une zone de libre échange à l'horizon 2017)
- L'existence de programmes de réforme administrative, de programmes consacrés aux PME, de soutien à l'innovation (incubateurs et fonds de capital- risque).

¹ANIMA, « La méditerranée intelligente : *Innovation, pôles technologiques et attraction de l'investissement*, documents ANIMA n°9, Agence Française pour les Investissements Internationaux / Marseille Innovation, Avril 2005,P.18.

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

- Les progrès dans l'évolution industrielle des principaux secteurs économiques.
- Les ressources naturelles abondantes en pétrole, gaz et produits chimiques.
- Les perspectives positives de croissance et potentiel élevé de secteurs tels que le tourisme.
- L'amélioration des conditions d'accueil des IDE en termes de disponibilité des zones de service, de salaires relativement bas pour les ingénieurs, d'existence d'incitations, du soutien de l'investissement par la BEI et les mécanismes associés.
- Le fuseau horaire identique ou proche de celui de l'Europe.

II.1.3.2.2 Les Faiblesses Elles sont diverses à savoir :

- Dépendance élevée à l'exportation de produits primaires ou d'autres activités à faible valeur ajoutée (agriculture, pétrole, gaz et produits chimiques).
- Secteur public très développé.
- Niveaux élevés de bureaucratie.
- Manque de culture d'entreprise et d'esprit d'entreprendre.
- Faible niveau d'investissement privé.
- Faible niveau de diversification économique, l'Algérie est un pays mono exportateur
- Faible niveau d'investissement du secteur public dans la science et l'éducation technologique et la R/D.
- Faible mobilité du personnel impliqué dans l'enseignement supérieur et la recherche.
- Fragmentation de l'infrastructure existante de R/D.
- Faible niveau des qualifications en gestion de l'innovation dans les secteurs public et privé.
- Investissement négligeable du secteur privé dans la R/D.
- Faible niveau de scolarisation dans l'enseignement supérieur.

II.1.3.3 Les opportunités et les menaces :

II.1.3.3.1 Les Opportunités On recense notamment

- Accroissement d'échanges par création d'une zone euro-méditerranéenne de libre échange.
- Ascension dans la chaîne de valeurs dans les secteurs du pétrole et du gaz, des produits chimiques, de la production agricole, du tourisme et des services.
- Exploitation des restructurations en cours de l'industrie européenne (délocalisation).
- Exploitation de la tendance des pays développés à délocaliser les tâches intensives de service vers les pays à bas salaire et compétence élevée (Centres d'appel, travail de backoffice,
- Exploitation de la diaspora méditerranéenne en Europe et dans le reste du monde.

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

II.1.3.3.2 Les Menaces :

- Instabilité politique et fondamentalisme religieux.
- Malaise social dû aux niveaux élevés de pauvreté et de chômage aussi bien qu'à l'écart de prospérité perçue entre groupes de revenu supérieur et inférieur.
- Non accumulation d'une capacité stratégique dans la planification, l'exécution et l'évaluation des programmes.
- Manque d'intégration de la politique de ressources humaines, de R/D et d'innovation avec les besoins de la société et de l'économie.
- Absence d'une culture de R/D pilotée par la demande.
- Incapacité à trouver le juste équilibre entre les priorités à court terme et les défis du long terme.

II.2 Présentation du complexe CEVITAL de Bejaia (Cevital Agro)

CEVITAL fait partie des entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché. Elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe au niveau du port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 45000m². Elle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et à exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

En effet, les besoins du marché national sont de 1200 T/J d'huile ou l'équivalent de 12 litres par personne et par an. Les capacités actuelles de CEVITAL sont de 1800 T/j, soit un excédent commercial de 600T/J.

Les nouvelles données économiques nationales dans le marché de l'agroalimentaire font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité prix. Et pour s'imposer sur le marché que Cevital négocie avec les grandes sociétés commerciales tel que CARREFOUR et AUCHAN (en France), ROYAL (en Suisse), et autres sociétés spécialisées dans l'import-export en Ukraine, Russie, Libye, ses produits se vendent dans différentes villes africaines (Lagos, Niamey, Bamako, Tunis...).¹

¹ <http://cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital-agr>. [on line] ; [18:45];[02/05/2014].

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

II.2.1 Historique et situation géographique du groupe CEVITAL

II.2.1.1 Historique

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par action. Elle est créée en 1998 avec des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils.

Le siège social de CEVITAL est fixé au nouveau quai, arrière port de Bejaia. CEVITAL est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractères législatifs et réglementaires ultérieurs. Elle est spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. CEVITAL est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérien.

1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque de margarine de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL ».

2001 : entrée en production de la margarinerie et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL ».

2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'Union Européenne), lancement de la margarine de feuilletage la « Parisienne », pour les boulangeries pâtisseries.

Avril 2005 : lancement de trois projets dont deux sur le site de Larbaâ (verre plat, fabrication industrielle de produits manufacturés en béton), et l'acquisition des eaux minérales LALLA KHADIDJA.¹

II.2.1.2 Situation géographique :

CEVITAL est un complexe de production qui se situe au niveau du nouveau quai du port de Bejaia à 3 Km du sud-ouest de cette ville et s'étend sur une superficie de 45000 m², à proximité de la route nationale N° 09. Cette situation géographique de l'entreprise lui a beaucoup profité étant donné qu'elle lui confère l'avantage de proximité économique. Elle se trouve proche du port et de l'aéroport.

II.2.2 Mission, Objectif et Activité de CEVITAL :

II.2.2.1 La mission de CEVITAL² :

CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés négoce de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaine et animale.

¹ Document interne du groupe CEVITAL

² Ibid

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel décroissance du verre plat.

CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse.

CEVITAL possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien, on cite à titre d'exemple :

- La capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie (les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des process) ;
- Jeunesse des salariés et encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique ;
- Force de négociation, la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investies comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

II.2.2.2 Objectif et Activité de CEVITAL

L'entreprise produit essentiellement des huiles végétales et du sucre, elle assure le conditionnement de ses produits selon des normes internationales. Malgré la qualité de ses produits CEVIATL les propose en qualité suffisante à des prix compétitifs.

Sa production par année est capitulée comme suite:¹

¹ <http://cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital-agr>. [18:45];[02/05/2014].

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

Tableau 9 : La Capacité de production de Cevital par année

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	570 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une raffinerie de sucre	2 000 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de productions de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Source :<http://cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital-agr.> [18:55];[02/05/2014].

II.2.3 Structure du complexe CEVITAL

Pour présenter le complexe agroalimentaire CEVITAL d'une manière générale, la figure suivant relate la structure hiérarchique du complexe ainsi que les différentes directions des services.¹

CEVITAL compte 4258 employés répartis dans les différentes directions et services

II.2.3.1 Réapprovisionnement en Matière Première:

CEVITAL s'approvisionne essentiellement en huiles brutes en fonction du marché demandeur fournisseur. Les huiles les plus connues et consommées en Algérie sont l'huile de tournesol, de soja, et de colza. Elles sont importées par bateau (TANKEROLE) avec des quantités de 3000T, 6000T, 9000T, de certains pays grands producteurs d'huiles, tel que, la Malaisie, Ukraine, Moldavie ou la Chine. Leurs prix d'achats sont affichés dans les marchés boursiers.

La matière première est acheminée dans des pipes du bateau vers le complexe. Elle est stockée dans des bacs de 1000T et 9000T.

¹Document interne du groupe CEVITAL, département de ressources humaines

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

II.2.3.2 Présentation de la Raffinerie :

La capacité de production de la raffinerie est de 600T/j, pouvant passer après extension à 1200T/J. Cette raffinerie est conçue pour traiter toutes les qualités d'huiles comestibles tel que : le colza, le tournesol, l'olive, le soja...

Chaque type d'huile a des spécifications propres et requiert par conséquent un procédé de traitement et des paramètres opératoires spécifiques. Mais en général, les huiles brutes issues de la pression et de l'extraction des graines oléagineuses, ont une acidité de plus de 0.5% et contiennent : des mucilages, des impuretés, de l'humidité des pigments colorés et des matières odoriférantes. Les éléments indésirables sont éliminés par les opérations suivantes :

- la déémucilapination: élimination des mucilages par action de l'acide phosphorique+centrifugation (n'admettre que 2 p.p.m de phosphore dans l'huile)
- la neutralisation : action de la fonde caustique sur les acides gras libres pour réduire l'acidité à 0.05 max+ élimination des pâtes par centrifugations en séparateur autodébourdeur..
- le lavage : par eau chaude à 95° et séchage sous vide de 50 tours minimum.
- la décoloration: Action de la terre décolorante sur les pigments de carotènes et de chlorophylle+ procède d'absorption pour obtention de jaune=1 et rouge=0.1
- la désodorisation : distillation des acides gras résiduels et éliminations des pigments colorés résiduels sous vide de 2 millibars et une température de 25°c.

L'huile ainsi obtenue est exempte d'impuretés, d'humidité et de produits oxydes, à sa sortie de la désodorisation elle est refroidie à 25° avant d'aller en stockage et puis en conditionnement.

D'autres opérations spécifiques à chaque type d'huile sont ajoutés a cette chaîne de raffinage tel que la cristallisation pour l'huile de tournesol et la déémucilapination pour l'huile de soya.

Des utilités tel que la vapeur, l'eau brute, l'eau osurosée, et air comprimé sont met en œuvre par l'ensemble des procédés de raffinage, leurs consommations sont déterminées en fonctions des rendements de chaque équipement.

II.2.3.3 Conditionnement

Quatre chaînes de conditionnement sont disponibles :

- Deux pour la 5 litres (2*5L).
- Une pour un litre (1L).
- Une pour 2 litre (2L).

La matière utilisée pour les emballages est le P.E.T, la préforme est soufflée (par type 5L, 2L et 1 L) par une souffleuse (forme), les emballages vides

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

obtenus sont orientés automatiquement vers une remplisseuse rotative puis vers une bouchonneuse, ensuite une étiqueteuse dateuse, et enfin vers palettiseuse afin d'être stockés.

II.2.3.4 Traitement des déchets :

Les déchets engendrés par les différentes opérations de productions et de raffinement sont traités au niveau du complexe qui compte une station d'épuration pour eau, quant aux déchets qualifiés d'huile acides ou d'acides, ils sont revendus aux producteurs de savons ,de peinture, et de mastic...etc. Partant du principe «tout se transforme» , les déchets seront utilisé prochainement dans le cadre de l'extension du complexe pour la production du savon de ménage, du savon de toilette et des aliments pour bétail.

II.2.3.5 Les unités de stockages

- Huile brute 45 000 Tonnes.
- Huile raffinée 20 000 Tonnes.
- Huile conditionnée 1200 Tonnes= deux jours de production de la raffinerie.
- Stock pour pièces de rechange

II.2.3.6 Commercialisation:

Un immense budget est consacré à la publicité pour amener une grande quantité de commerçants dans les différentes wilayas du pays à se faire agréer par CEVITAL, et pour gagner la confiance du consommateur qui devient de plus en plus exigeant.

CEVITAL présente maintenant dans toutes les régions du pays tente de rapprocher au maximum ses produits aux consommateurs en offrant le meilleur rapport qualité prix, il faut savoir gérer l'excédent commerciale existant.

II.2.3.7 Présentation de la direction technique :

Son personnel comprend 60 employés repartis dans ses différentes sections :

- Section maintenance mécanique:** elle a les mêmes rôles que la précédente mais celle ci s'occupe des installations et équipements mécaniques.
- Section maintenance électrique:** elle a pour rôle le suivi et la maintenance des installations électriques et l'intervention sur panne.
- Section gestion de la pièce de rechange:** cette section s'occupe de la gestion de la pièce de rechange des équipements. C'est elle qui approvisionne les sections précédentes en pièces de rechange et en outils de travail. Elle s'occupe des lancements des commandes et de la sélection des fournisseurs selon des critères définis.

La direction technique dispose aussi d'une riche bibliothèque qui contient les informations techniques et les manuels d'utilisations des différents équipements mécaniques

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

et électriques, ainsi que leurs schémas, les plans des différentes unités et du projet, ainsi que des Cd rom, livres et revues techniques, ...

La direction technique s'occupe aussi du suivi du projet d'extension de l'usine. C'est elle qui a réalisé toutes les études électriques.

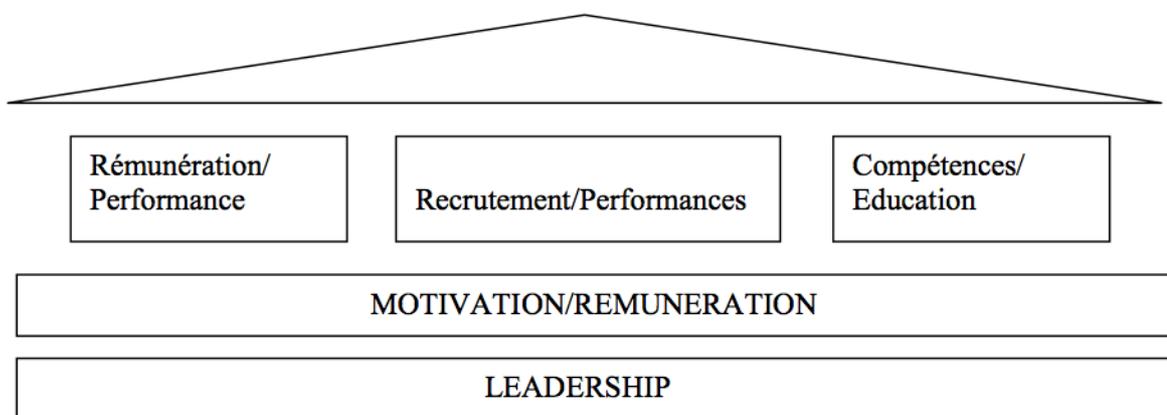
II.2.3.8 La direction ressources humaines du groupe CEVITAL :

Afin d'asseoir cette stratégie ressources humaines et d'accompagner ces projets ambitieux, une direction des ressources humaines groupe a été mise en place. Elle est structurée en trois pôles, le pôle rémunérations et performances, le pôle développement des ressources humaines et enfin l'université. Parmi les chantiers engagés, et qui ont connu un début de réalisation, nous citerons la mise en place de la politique de rémunération de performances en tant qu'instrument fondamental devant garantir l'équité et le mérite professionnel, d'une part, et créer les conditions de motivation et de compétitivité interne et externe en vue de tirer vers le haut les performances individuelles et collectives avec un système de rémunération digne de ceux pratiqués dans les grandes multinationales.

La politique ressources humaines de CEVITAL est centrée sur:

Rémunération/Performance, Recrutement/ Carrières, Compétences/ Education.

Figure n° 14 : Les piliers de la politique ressources humaines de CEVITAL



Source: Document interne CEVITAL, 2014.

II.2.3.9 Présentation de la direction du projet :

C'est l'organe qui s'occupe de la réalisation du projet. Elle dépend directement de la direction générale et a pour mission :

- Réalisation de tous les travaux du génie civil.
- Installation de tous les équipements électriques et mécaniques.
- Choix des fournisseurs.

La direction techniques s'occupe des choix des bureaux d'études pour la réalisation des différentes études sauf pour le cas des études électriques, ces derniers sont confiées à la

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

direction technique

Une fois qu'une étude a été réalisé par la direction technique ,elle sera transmise à la direction du projet.

Celle ci s'occupera du choix du fournisseur et des constructeurs.

Toutes les négociations sur le projet se font en présence du directeur général, du directeur du projet et des fournisseurs.

Une fois le projet réalisé et totalement achevé, la direction du projet transmettra ce dernier au complexe, qui va désigner deux superviseurs, un directeur de production, des mécaniciens et électriciens.

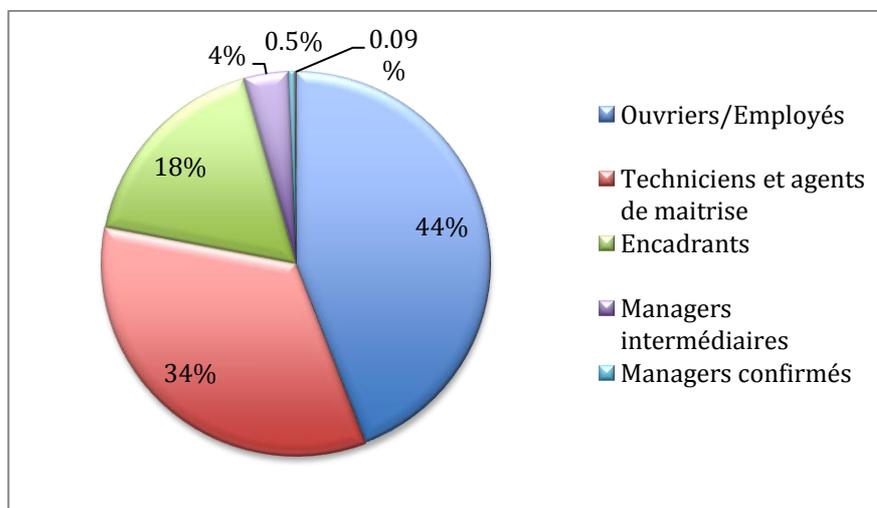
II.2.4 Présentation de l'effectif de la filiale de Bejaia :

Selon le DRH, l'effectif de la filiale de Bejaia se présente comme suit :

• Effectifs	4258 salariés	
• Répartition :		
Exécution (Ouvriers/Employés) :	1880 ~ 44,2%	(Grade 6 à 9)
Techniciens et agents de maîtrise :	1443 ~ 34,0%	(Grade 10 à 12)
Encadrants (Superviseurs) :	749 ~ 17,6%	(Grade 13 et 14)
Managers intermédiaires :	159 ~ 3,7%	(Grade 15 à 17)
Manager confirmés :	23 ~ 0,5%	(Grade 18 à 20)
Managers dirigeants :	4 ~ 0,09%	(Grade 21 et plus)

Le graphe suivant représente la répartition de l'effectif de la filiale de Bejaia CEVITAL selon les catégories socioprofessionnelles.

Graphe n° 01 : La répartition de l'effectif de la filiale Bejaia du groupe CEVITAL



Source: Elaborer par l'étudiant à travers les données précédentes.

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

II.2.5 L'objet social

Les statuts de CEVITAL prévoient comme objet social¹ :

- Raffinerie d'huile alimentaire, margarinerie, trituration de graines oléagineuses ; distribution et commercialisation de ces produits ;
- Import et export ;
- Raffinerie de sucre ;
- Minoterie semoulerie ;
- Fabrication d'aliments de bétail ;
- Production de complexes minéraux vitaminés (CMV) ;
- Importation des produits liés à l'alimentation humaine ;
- Distribution des produits agroalimentaires ;
- Savonnerie ;
- Fabrication industrielle, façonnage et transformation du verre creux mécanique et du verre industriel ;
- Engraissement industriel de bovins et d'ovins ;
- production du lait et produits laitiers ;
- Fabrication industrielle de produits manufacturés en béton ou en plâtre.

II.3 Les marques et les innovations de Cevital :

Depuis sa création, Cevital n'a jamais arrêté d'innover et de proposer à ses clients des nouveaux produits, entre 1999 et 2014, elle a passé de 4 marques et produits à plus de 14 marques.

II.3.1.2 Les produits de Cevital Agro :

II.3.1.2.1 Les Produits destinés au grand public :

A. Skor Cevital :

Skor Cevital est pour toutes les préparations sucrées, gâteaux traditionnels, pâtisseries, desserts,...

C'est un produit grand public disponible en formats 1Kg et 5Kg.

Skor Cevital est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par bureau VERITAS Certification.

B. Elio :

Elio est un mélange équilibré d'huiles, il est élaboré avec des huiles 100% végétales et sans cholestérol.

¹<http://www.cevital.com>. [19:35];[02/05/2014].

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

Existe en formats 1L, 2L et 5L, elle est adaptée à tous les usages. Existe en formats 250g et 500g.

L'huile et margarine Elio sont des produits dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par le Bureau VERITAS Certifications.

C. Fleurial

Fleurial est 100 % tournesol et sans cholestérol, destiné pour l'assaisonnement des salades et des crudités, idéalement utilisée dans la préparation des mayonnaises.

Elle est aussi utilisée pour les fritures, la cuisson, le dorage au four et la préparation des gâteaux, Fleurial résiste aux hautes températures et est réutilisable plusieurs fois. Elle est conditionnée dans des bouteilles pratiques et ergonomiques et disponibles en plusieurs formats : 1L, 1.8L et 4L.

C'est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par Bureau VERITAS Certifications.

D. La Parisienne

La Parisienne est une margarine de feuilletage idéale pour la préparation de tous types de viennoiseries qui donne un bon équilibre alimentaire. Elle existe en format 500g.

La parisienne est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par Bureau VERITAS Certifications.

E. Medina

Medina est élaborée avec des huiles 100% végétales enrichie en vitamines A, D et E. destiné à la préparation de différents plats traditionnels. Il existe en formats 500g, 900g et 1.8Kg.

Medina est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par le Bureau VERITAS Certifications.

F. Matina

Matina est pour la préparation des tartines et des toasts et permet aussi la préparation de pâtisseries. Consommable aussi comme accompagnements du pain. Elle existe en format 400g.

Matina est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par le Bureau VERITAS Certifications.

G. Tchina

Tchina est une boisson onctueuse, riche en pulpes 100% d'Algérie, disponible en plusieurs Gamme :

- Orange
- Mandarine

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

- Cocktail exotique
- Orange pêche
- Citron

H. Lalla Khedidja

L'eau minérale Lalla Khedidja prend son origine dans les monts enneigés du Djurdjura qui culminent à plus de 2300 mètres.

Il est pure par nature car elle est directement captée à la source, au cœur du massif montagneux du Djurdjura. Elle existe en formats 0.5L, 1L et 1.5L

I. Les conserves Cojek

Les conserves Cojek sont élaborées à base de fruits et de légumes naturels d'une qualité irréprochable 100% algériennes.

Les formats disponibles de Cojek sont:

- Concentré de tomates
- Confitures

II.3.1.2.2 Les produits destinés pour les professionnels :

A. Sucre liquide

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

- **Avantages d'utilisation des sucres liquides :**
 - Gain de prix ;
 - Déchargement aisé (citerne muni d'une pompe de 20 M 3/H et un flexible alimentaire de 6-8 mètres) ;
 - Réduction de la manutention et des aires de stockage ;
 - Gain de temps de production (pas de fonte de sucre ; gain d'énergie et d'eau traitée, pas de pasteurisation du sirop (sucre liquide étant prêt à l'emploi, pasteurisé)) ;
 - Concentration homogène en tout point du volume du sucre liquide ;
 - Disponibilité du produit et des citernes routières ;
 - Moins de pertes ;
 - Possède environ 10% en plus de pouvoir sucrant que le saccharose pur.

B. Sucre Cristallisé Extra Blanc CEE N°2 :

Le sucre Cevital Agro est un produit dont le système de qualité de fabrication et certifié ISO 22000 par bureau VERITAS Certification. Il est disponible en plusieurs formats :

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

1Kg, 5Kg, 10Kg, 50Kg, Big Bag et Jumbo Bag.

Le Sucre Cristallisé Extra Blanc CE N°2 est destiné à :

Transformation industrielle agroalimentaire : produits laitiers et entremets, glaces, confiseries, confitures, chocolats, biscuits, pâtisseries, boissons...etc.

Consommation directe : pâtisseries, gâteaux, boissons, plats chauds sucrés, pâtes de fruits, glaces...etc.

C. Graisses (Shortening)

Cevital offre ce produit sur commande en l'état et hydrogénée et 100% de graisse végétale.

C'est un mélange fait d'huile végétale selon la recette souhaitée, Développée spécialement pour l'industrie des biscuits, Gaufrettes et Boulangeries

D. L'huile de tournesol et l'huile en vrac :

Pour satisfaire les besoins et attentes des industriels agroalimentaires(conserverie de poissons, friture chips...),Cevital Agro produit de l'huile de tournesol et l'huile de soja raffinées, conditionnées en vrac, fabriquées à partir de l'huile brute de tournesol et l'huile brute de soja après neutralisation, décoloration et désodorisation, et la distribution se fait par camion-citerne.

E. Huiles en vrac acides

L'Huile acide produite par Cevital Agro-industrie est issue de la décomposition des pâtes de neutralisation des huiles brutes de Tournesol, Soja et des acides gras récupérés au cours de la désodorisation des huiles. Il sont utilisées pour la fabrication des détergents, des peintures et des aliments de bétail.La distribution se fait par camion-citerne.

II.3.2 La direction Recherche & développement

La direction Recherche & développement a été mise en place et complétée le 01 mai 2010. Elle est constituée de (13) personnes spécialisées dans :

- Le développement produits (Margarines, huiles, jus, eaux minérales...);
- Le développement process (amélioration des installations, automatisation, extensions...);
- Le packaging (amélioration de l'existant, innovation);
- La gestion des projets (encadrement et structuration des activités de la R&D).

Missions de la R&D

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

- Soutenir les développements nouveaux.

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

- Contribuer à l'amélioration des produits déjà existants.
- Etre force de proposition pour les nouvelles innovations.
- Examen des données de marché et organisation de la veille pour déceler les tendances actuelles et futures (marketing) ;
- Amélioration des processus industriels ;
- Etudes et engineering ;
- Transfert vers l'industrialisation et accompagnement ;
- Gestion de projet industriels et de R&D dans le respect du QCD ;
- Renforcement des partenariats avec Clients et Fournisseurs ;
- Pilotage du portefeuille des projets.

II.3.3 Autre innovation de Cevital au niveau de service :

II.3.3.1 Commande par internet pour les professionnels :

Dans les moins prochains et dans le but de satisfaire ses clients, Cevital va lancer un nouveau service destiné à ces clients dite professionnel, le client va disposer une espace spéciale sur le site www.Cevital.de pour planifier ses commandes et les suivre en temps réel.

II.3.3.2 Traitement des déchets:

Les déchets engendrés par les différentes opérations de productions et de raffinement sont traités au niveau du complexe qui compte une station d'épuration des eaux usées qui contribue à la protection de l'environnement, quant aux déchets qualifiés d'huile acides ou d'acides, ils sont revendus aux producteurs de savons ,de peinture, et de mastic...etc. Le but principal de la station d'épuration est évidemment d'obtenir un effluent de bonne qualité. Ce dernier donc est un point de contrôle très important. La gestion du traitement se fait d'une manière régulière et rigoureuse. L'épuration se produit selon les étapes énumérées ci-dessous :

- Fosse de relevage-tour de refroidissement.
- Traitement physico-chimique (acidification, coagulation-floculation, flottation, bassin tampon).
- Traitement biologique.
- Stabilisation des boues.
- Traitement des boues.

Donc la station d'épuration présente une performance acceptable, tout en proposant une solution pour atteindre la norme de rejet requise par les services de l'environnement (les techniques adaptées par la station d'épuration ont permis une diminution de la teneur en MES, DCO et le PH) puisque l'objectif de celle-ci se limite surtout à minimiser le degré de pollution des eaux usées avant de les déverser dans le milieu extérieur.

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

II.3.3.3 Des recettes et des astuces on line

Dans le cadre d'améliorer ses services Cevital proposer à la femme algérienne chaque semaine :

- Une recette innovante préparera l'aide de ces produits.
- Et des astuces pratiques pour le nettoyage.

Chapitre II: L'innovation en l'Algérie et au sien de Cevital

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté l'innovation en Algérie et l'environnement général qui influence sur le niveau d'innovation, l'entreprise Cevital Agro ainsi ses produits et ses dernières innovations.

Et a partir les données précédentes nous concluons que les d'innovation ne semblent pas s'améliorer si l'on se réfère au dernier rapport lié à l'Indice de l'innovation et l'Algérie perd 14 places en 2013 en se classant au 138e rang mondial (sur 142 pays au total) en matière d'innovation, avec une note de 23,11/100. Malgré ça Cevital résiste dans cette environnement afin de rester compétitive sur le marché local et mondial.

Chapitre III:

Etude de cas : Cevital Agro

Section 1 : Méthodologie de recherche.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

Introduction

Pour bien concrétiser notre étude, dans ce chapitre, nous allons parler de la méthode de recherche à laquelle nous avons opté, comment l'information nous est parvenue, et pour terminer le chapitre, nous procéderons à l'analyse du questionnaire et donnerons un constat général sur le management de l'innovation, et l'apport que celle-ci peut avoir sur la performance du complexe Cevital Agro.

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

III.1 Méthodologie de recherche

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau du complexe Cevital Agro à Bejaia, les étapes suivies et la méthode de travail sont représentées en dessous.

III.1.1 De l'échantillonnage au questionnaire

III.1.1.1 Définition des éléments de base de l'enquête

III.1.1.1.1 Repères d'enquête

A. Objectif de l'enquête

L'enquête a pour objectif principal de découvrir le processus de l'innovation de Cevital, les méthodes et les moyens adoptés par celle-ci, ainsi quelles sont les motivations à innover afin de pouvoir vérifier nos hypothèses qui à leur tour, nous aiderons à bien cerner notre sujet qui consiste à connaître les motivations et les moyens qui peuvent aider le personnel de Cevital à être innovant.

B. Choix de l'entreprise

Pour mener à bien notre enquête, nous nous sommes conformés à quelques exigences requises pour la réussite de ladite enquête.

Notre sujet porte sur l'analyse de différents moyens et motivations que peut améliorer l'innovation au sien de Cevital. Management de l'innovation est de plus en plus omniprésent, vu le développement du monde informationnel et la technologie adoptée par les concurrents, qui rendent primordial le rôle du management de l'innovation à booster l'innovation et le développement par toute grande entreprise.

Le marché algérien est rempli de grande et moyenne entreprise où nous pouvons réaliser notre étude, et le choix de Cevital n'était pas au hasard mais par élimination. Au préalable, nous avons pensé à une entreprise au sein de laquelle nous aurons plus de possibilité d'avoir les renseignements et la documentation nécessaire pour bien mener notre étude, et enfin nous avons pris en compte la compatibilité du sujet avec l'entreprise dans laquelle nous allons effectuer notre stage, et c'est là que nous avons choisi Cevital puisque celle-ci est reconnu par son développement remarquable dans le domaine informationnel, où elle est connue par son management moderne, ainsi que par ses moyen technologiques récents, c'est à dire là où il y aurait certainement un besoin fréquents d'innover.

C. Données collectées et outils de collecte

Nous aurons à recueillir les points de vue des employés de Cevital, spécialement les employés de Cevital Agro au Bejaia, qu'ils soient cadres ou agent de maitrise, sur ce que leur entreprise fait pour développer une nouvelle innovation et la commercialiser, et les facteurs

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

généraux qui influencent son acquisition, leur avis sur leurs techniques de travail et leurs moyens et procédures. Nous avons opté pour une enquête par sondage.

L'Enquête par sondage est une étude quantitative et ponctuelle qui permet de connaître le quantifiable en l'appréhendant par des statistiques et d'extrapoler celles-ci à la population totale. L'efficacité d'une enquête par sondage est en fonction de :

- La représentativité de l'échantillon ;
- La représentativité de l'estimation qui est fonction de la taille de l'échantillon (plus la taille de l'échantillon est importante, plus l'échantillon est représentatif)
- Nous avons déterminé la taille de notre échantillon en tenant compte des aspects suivants ;
- La contrainte de temps.
- Le degré de précision (plus le degré de précision augmente, plus la taille de l'échantillon est importante.

Pour mener à bien son questionnaire et mieux l'utiliser, certaines conditions doivent être réunies telles que :

- **Pour la rédaction des questions :** une connaissance préalable du contexte de l'évaluation et des enjeux du programme pour les bénéficiaires ; avoir tous les éléments pour couvrir le champ de l'enquête ;
- **Pour l'élaboration de l'échantillon :** disposer d'une base d'informations statistiques minimales, vérifier l'accès physique et logistique des répondants ;
- **Pour la mise en œuvre du questionnaire :** avoir le temps et les moyens nécessaires pour réaliser toutes les étapes préliminaires de la mise au point du questionnaire et de l'échantillon sans lesquelles les résultats risquent d'être décevants et biaisés.

III.1.1.1.2 Organisation de l'enquête

A. Identification de la population mère et nature de l'enquête

La population mère est l'ensemble des employés de Cevital Agro, La difficulté de questionner cette vaste population nous amène à choisir le sondage. Notre questionnaire a touché tous ses départements, et ce, pour mieux cerner notre sujet.

B. Centres d'intérêt du questionnaire

Le questionnaire prend en compte les centres d'intérêts suivants :

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

- Le management de l'innovation et le développement de l'entreprise ;
- Importance accordée au management de l'innovation par rapport aux autres outils susceptibles d'apporter un élan au développement de l'entreprise ;
- Les problèmes et les entraves auxquels l'entreprise est confrontée lorsqu'elle innove ;
- Les moyens dont l'entreprise devrait être en possession pour générer des activités innovantes.

III.1.1.2 Choix de l'échantillon et l'élaboration du questionnaire

III.1.1.2.1 Choix de l'échantillon

A. Les critères de choix

Comme nous l'avons identifiée ci-dessus, notre population mère est tout le personnel de Cevital Agro, et ce à cause de la délicatesse, et la difficulté de l'information que nous voulons obtenir. Nous nous intéressons aux activités managériales, et l'organisation de l'entreprise,

Ensuite nous avons écartés les employés d'un certain niveau hiérarchique qui ne disposent pas d'informations nécessaires pour être en mesure de répondre à nos questions. Notre critère de choix est les cadres supérieurs et les agents de maîtrise de Cevital Agro.

Ensuite nous avons écartés les employés d'un certain niveau hiérarchique qui ne disposent pas d'informations nécessaires pour être en mesure de répondre à nos questions. Notre critère de choix est les cadres supérieurs et les agents de maîtrise de Cevital Agro.

Pour sélectionner un échantillon représentatif nous l'avons extrait des différentes entités de Cevital Agro en utilisant une méthode dite probabiliste (aléatoire).

B. La méthode de l'échantillonnage

L'élaboration d'un questionnaire semble être une condition primordiale pour mener à bien notre enquête d'investigation, et ce, pour la bonne et simple raison que, conceptuellement, il est infaisable d'interroger l'ensemble des employés de Cevital Agro, faute de temps, de budget et de distance.

La procédure que nous avons suivie s'assoie sur deux principes (la combinaison de deux méthodes) :

- Pour La détermination de notre échantillon nous avons choisi la méthode d'échantillonnage dite *probabiliste (aléatoire)*, c'est-à-dire que tout individu de la population cible peut figurer dans l'échantillon, et ce, avec la même probabilité.
- Pour satisfaire les exigences urgentes de notre enquête, nous avons établi un

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

échantillon issu de ce tirage aléatoire, où les variables toutes ont un point commun, et qui est dans notre cas, la position hiérarchique au sein de l'entreprise, en l'occurrence les cadres supérieurs et les agents de maîtrise. Ce type d'échantillon représente un échantillon probabiliste dit par la *méthode des quotas*.

C. Taille de l'échantillon

A partir de la méthode que nous avons utilisée, nous avons retenu un échantillon de 40 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Parmi ces 40 employés, 7 n'ont pas répondu au questionnaire ce qui nous donnera 33 questionnaires à analyser. Ce fait, réduit la taille de notre échantillon et le rend moins représentatif, mais cela n'aura pas d'influence sur l'objectif de notre enquête.

Nous avons calculé la taille de l'échantillon sur la base de méthodes statistiques de la manière suivante :

En considérant la théorie de l'estimation de la population par intervalle de confiance par la fréquence (dispersion de la population), la distribution de l'échantillon de la fréquence suit la loi binomiale qui tend vers la loi normale (population ; $N \geq 30$) où la taille de l'échantillon est donnée par la formule suivante ¹:

$$\begin{aligned} \text{On a } \Delta &= p \pm e \text{ tel que : } e = Z \sqrt{P(1-P)/n} \quad ^1 \\ \text{Donc } \Delta &= Z \sqrt{P(1-P)/n} \Rightarrow \sqrt{n} = Z/e \cdot \sqrt{P(1-P)} \\ &\Rightarrow n = Z^2 / e^2 \cdot P(1-P) \end{aligned}$$

Tel que :

- n : taille minimale de l'échantillon
- Z : traduit le degré de précision de l'estimation à partir d'un niveau de confiance donné (à lire sur la table de la loi normale réduite).
- e : erreur type d'échantillonnage ;
- P : fréquence d'échantillon.

Pour déterminer la valeur de l'expression « P (1-P) » nous prendrons l'écart le plus défavorable qui donne à P la valeur 0.5. P n'étant pas connu a priori, la valeur 0.5 donnera la taille de l'échantillon la plus grande.

$$\text{Nous aurons donc: } n = Z^2 / e^2 \cdot \langle 0,5(1-0,5) \rangle \Rightarrow n = Z^2 / e^2 \cdot 0,25$$

¹DEBOURG (M. C), PERRIER (O), et CALVELIN (J) : la mercatique en action, 2ème édition, Le génie des Glaciers, Chambéry, 2003, P.72.

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

$$\Rightarrow n = Z^2 / e^2 \cdot 1/4$$

$$\Rightarrow n = Z^2 / 4 e^2 \dots (1)$$

Application numérique

Détermination de $f(Z)$ et de Z : Nous déterminerons arbitrairement un Niveau de confiance (NC) de 93% et de ce fait un Niveau d'Erreur (NR) est de 7%.

$$f(Z) = NC/2 + 0,5 \Rightarrow f(Z) = 0.93 / 2 + 0,5$$

$$\Rightarrow f(Z) = 0.965 \text{ à lire sur la table de la loi normale réduite.}$$

Donc $Z = 1.82$.

Détermination de e : Niveau d'Erreur NE = 7% $\Rightarrow e = 0,07$

- **Calcul de la taille de l'échantillon à partir de la formule (1)**

$$n = Z^2 / 4 e^2 \Rightarrow n = (1,82)^2 / 4(0.07)^2 \Rightarrow n = 3,3124 / 0,0196 \Rightarrow n = 169.$$

Notre échantillon initial est donc de 169 employés de Cevital Agro toutes catégories confondues.

III.1.1.2.2 Elaboration du questionnaire

A. Elaboration du projet de questionnaire

Après avoir défini la nature de l'enquête et déterminer la taille de l'échantillon, nous avons entamé la rédaction d'un questionnaire composé de 15 questions qui devraient nous permettre de recueillir auprès de notre échantillon les informations nécessaires à notre étude.

Ainsi la rédaction de notre questionnaire a été effectuée principalement en fonction de l'objectif et des moyens de l'enquête et en fonction des personnes à interroger¹.

Le questionnaire se trouve dans l'annexe N°1 : pour une consultation plus précise.

Nous traiterons ci-dessous des types de questions que nous avons posées, et nous évoquerons, également, les raisons de ce choix :

Types de questions

Lors de l'élaboration de notre questionnaire, nous avons eu recours, généralement, aux questions avec échelle d'attitude et ouvertes, qui sont souvent utilisées dans de tel genre de pratique. Les exigences de notre travail de recherche nous ont amené à poser de telles questions.

¹ Voir annexes N°1.

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

- **Les questions ouvertes :** ce type de questions laisse le libre choix au questionné de développer ses idées. Ces questions permettent également à l'individu de s'exprimer librement et révèlent de nombreuses idées auxquelles le rédacteur du questionnaire n'a pas pensé.
- **Les questions fermées :** les personnes interrogées doivent choisir une ou plusieurs réponses entre des réponses formulées à l'avance par nous-mêmes, les rédacteurs du questionnaire.

L'avantage de telles questions est de faciliter la compréhension de la question, l'expression de la réponse et leur compilation.

L'inconvénient majeur c'est qu'elles limitent les possibilités d'expression du répondant, et qu'elles influencent leurs réponses.

Parmi les questions fermées auxquelles nous avons eu recours, nous trouvons :

- **Les questions avec échelle d'attitude :** Une échelle d'attitudes est un instrument de mesure de l'intensité d'une attitude à l'égard d'un stimulus (produit, marque, message publicitaire, etc.). Elle permet de quantifier des informations d'ordre qualitatif au moyen d'une échelle de nuances chiffrées. L'échelle que nous avons utilisée le plus est la suivante :
 - **L'échelle de Likert :** permet d'exprimer l'intensité de son approbation.

Que pensez-vous de la qualité de nos produits ?

Très satisfait <input type="radio"/>	Plutôt satisfait <input type="radio"/>	Plutôt insatisfait <input type="radio"/>	Très insatisfait <input type="radio"/>
--------------------------------------	--	--	--

Dans notre questionnaire, nous avons utilisé ce type de question grâce à ses avantages.

L'avantage flagrant des questions avec échelles d'attitude, c'est qu'il y ait une infime chance d'ambiguïté en terme d'interprétation, et faciles à administrer en postal.

- **Les questions filtres:** Ce sont des questions qui permettent de ne pas prendre en considération les réponses d'une telle personne parce qu'il ne satisfait pas les normes qu'on s'est établies, et ce soit pendant ou après l'enquête.

L'objet de notre étude est généralement le personnel de Cevital Agro, et ça fait partie des exigences que notre thème impose. Par conséquent, une question filtre est celle qui permet de déceler la position hiérarchique de la personne interrogée.

- Quelle est la position hiérarchique que vous occupez au sein de Cevital Agro Algérie ?

Cadre <input type="checkbox"/>	Agent de maitrise <input type="checkbox"/>	Exécutant <input type="checkbox"/>
--------------------------------	--	------------------------------------

Toutes les personnes qui ne sont pas cadres supérieurs ou des agents de maitrise, leurs

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

réponses ne seront pas prises en compte, lors de dépouillement et d'analyse.

Etant donnée l'objectif de notre enquête qui consiste essentiellement à apprécier les actions qu'entreprend Cevital Agro pour réaliser de nouvelles innovation, le contenu du questionnaire a porté de manière à ce qu'on puisse soit confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche que nous avons préalablement élaborés.

Chronologie des questions :

Les questions qu'on a choisi de poser ont tous été tirées du cadre théorique. L'apparition des questions suit un ordre chronologique avec l'apparition de l'idée dans la partie théorique. Au début, nous avons opté pour des questions filtres qui vont nous servir à limiter notre échantillon, et que ce dernier soit représentatif.

Pouvoir mieux confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Blocs de questions :

La logique suivie est que notre questionnaire tend à affirmer ou infirmer les hypothèses que nous avons préalablement formulées. Nous avons regroupé les questions qui concourent à corroborer ou refuser telle ou telle hypothèse. Nous tenons à rappeler les hypothèses de recherche :

H.1: La disposition d'un personnel créatif peut être une source d'innovation et de développement de l'entreprise.

H.2: La flexibilité de la structure, et la participation des parties prenantes sont des atouts infaillibles pour apporter de l'innovation à l'entreprise et acquérir un avantage concurrentiel.

B. Test du projet de questionnaire

Nous avons effectué un test du questionnaire auprès de dix personnes au sein de la direction des ressources humaines, vu que notre promoteur dans l'entreprise d'accueil est cadre supérieur dans ladite direction. Ceci nous a permis de mesurer le niveau de compréhension des questions contenues dans le questionnaire et surtout de valider les hypothèses de travail défini et de les enrichir éventuellement.

A la suite de cette opération nous avons apporté les modifications, en termes de classement, de formulation des questions et de proposition de réponses afin d'obtenir des questions plus simples et précises.

C. Rédaction du questionnaire définitif

Le test réalisé précédemment nous a permis d'élaborer le questionnaire définitif que vous pouvez consulter ultérieurement, vu qu'il se trouve en annexe N°1. Ce questionnaire définitif est composé de questions fermées, et deux questions ouvertes. Les questions sont

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

conçues de manière à faciliter la tâche aux répondants et surtout leur épargner des réflexions inutiles.

III.1.2 Conditions de réalisation de l'enquête et limites des données recueillies

III.1.2.1 Préparation et réalisation de l'enquête

III.1.2.1.1 Préparation de l'enquête

A. Période de réalisation de l'enquête

Notre stage pratique au sein de Cevital Agro a eu une durée de deux mois, du 14/03/2014. Au 14/05/2014. Durant cette période nous nous rendions souvent à l'entreprise où nous avons fait part de beaucoup de leur activité.

B. Codages des questions

Cette étape consiste à attribuer un code aux questions et aux réponses afin de faciliter leur dépouillement.

III.1.2.1.2 Réalisation de l'enquête

A. Mode d'administration du questionnaire

En premier lieu, nous avons procédé à une administration directe, c'est-à-dire que nous avons eu un contact humain direct avec les employés. Durant cette période nous avons réalisé des déplacements fréquents à l'entreprise, mais force est de constater que cette méthode est coûteuse, et que le temps nous manque et les employés sont toujours préoccupés, en plus de l'absence et l'indisponibilité de certains dirigeants, nous a amené à laisser les questionnaires à notre promoteur, et c'est lui qui s'est chargé de l'administration du questionnaire; cette méthode s'appelle l'administration indirecte.

B. Dépouillement et traitement des données

Le dépouillement a été manuel, compte tenu, du fait que le nombre de données à recueillir n'est pas énorme. Les données dépouillées ont subi un traitement informatique à l'aide des logiciels appropriés notamment Word et Excel et SPSS.

C. Outils d'analyse des données empiriques

Pour analyser les données recueillies, nous avons utilisé des tableaux statistiques simples (tris à plats) et éventuellement d'autres outils statistiques comme des représentations graphiques. Nous avons également eu recours à l'étude de la moyenne arithmétique, ainsi que de l'écart-type ce qui nous a permis d'apprécier la dispersion des réponses, et leur interprétation effective sur le terrain. Pour la vérification des hypothèses, nous avons eu recours au test de la moyenne par rapport à une variable standard ($m_0=3$).

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

III.1.2.2 Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

III.1.2.2.1 Difficultés rencontrées

Au cours de notre étude nous avons été confrontés à de nombreuses difficultés. D'abord, nous n'avons pas pu faire une administration directe de tous les questionnaires car les cadres supérieurs ne sont pas toujours disponibles. Soit, ils sont très occupés, soit, ils sont en mission.

Malgré la clarté et la lisibilité des questions, il reste toutefois dans la plupart des cas difficile même aux cadres supérieurs d'y répondre, cette situation de chaos est du généralement à la nouveauté du thème ; le management de l'innovation un thème aussi original que mystérieux pour la plupart des dirigeants.

III.1.2.2.2 Limites des données recueillies

La mauvaise information et compréhension des questionnés peut être un frein pour notre étude, et sa fiabilité peut se trouver compromise. Tout dépend de la sincérité de la personne interrogée, sa réticence à répondre à certaines questions qu'elle juge délicate et relève du secret de l'information, ce qui constitue également une limite à notre enquête.

III.2 Analyse et interprétation des résultats

Cette dernière partie représente l'aboutissement de ce travail de recherche qui vise à décrire et expliquer les activités managériales de Cevital en vue de vulgariser les activités d'innovations, et les actions qu'elle doit entreprendre pour acquérir l'innovation. En effet nous allons présenter les résultats, obtenus après le dépouillement du questionnaire, puis les analyser afin de tirer les conclusions.

III.2.1 L'organisation d'analyse et interprétation des résultats

III.2.1.1 Le tri à plat des questions

Cette méthode, la plus simple, traite chaque question à part. Ce qui nous permettra de vérifier nos hypothèses. Elle nous permet de dénombrer les réponses à chaque question et de calculer le score obtenu pour chaque réponse.

De plus, dans l'analyse des données issues des échelles de Likert, que nous avons utilisées, les scores que nous avons calculés sont obtenus à partir d'une codification qui consiste à attribuer des valeurs numériques à chaque réponse puis de tout additionner. Si ce score est positif, on peut donc considérer que l'attitude développée est favorable, si c'est le contraire (score < 0), l'attitude est défavorable. La codification des réponses est comme suit :

- Certainement pas [Certa^T pas] (1) = **-2**
- Probablement pas [Proba^T pas] (2) = **-1**
- Peut-être [P-E] (3) = **0**

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

- Probablement [Proba^T] (4)=+1
- Certainement [Certa^T] (5) = +2

Ce n'est pas toujours ce genre de notation que nous avons utilisé, mais tout dépend de la question, dans l'exemple que nous avons cité ci-dessus, la notation va de "certainement pas" à "certainement".

III.2.1.2 Le bloc de questions

Comme nous l'avons déjà signalé dans la section précédente, nous avons dans cette étape là regroupée les réponses de certaines questions pour calculer le total, ces questions ont toutes une relation directe avec l'hypothèse que nous essayons de vérifier.

H.1: La disposition d'un personnel créatif peut être une source d'innovation et de développement de l'entreprise. Nous avons jugé adéquat de regrouper les questions N° **06, 07, 08, 09 et 10**.

H.2: La flexibilité de la structure, et la participation des parties prenantes sont des atouts infaillibles pour apporter de l'innovation à l'entreprise et acquérir un avantage concurrentiel. Les questions à traiter pour être en mesure de vérifier cette hypothèse sont les suivantes : Les questions N° **11, 12, 13, 14 et 15**.

Tout d'abord nous tenons à rappeler que notre objet d'étude ne porte que sur les cadres supérieurs, bien que notre questionnaire ait été administré à un échantillon de 169 employés de Cevital. Donc les réponses des non cadres supérieurs seront éliminées.

III.2.2 Le tri à plat des questions :

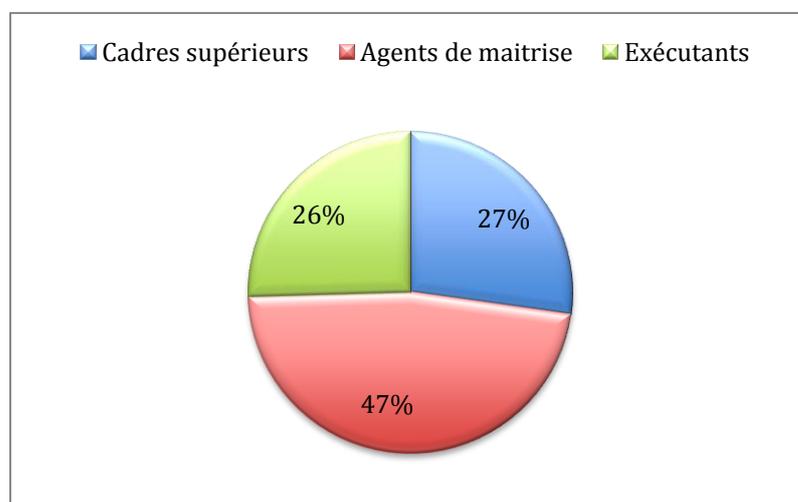
- **Question A :** Quel est le poste que vous occupez au sein de l'entreprise CIVITAL ?

Tableau 10: comptage selon la réponse à la question « A »

	Effectifs	Pourcentages	Décisions
Cadres supérieurs	46	27%	Accepté
Agents de maîtrise	80	47%	Accepté
Exécutants	43	26%	Éliminé
Total	169	100%	

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

Figure 8: Répartition graphique de la population.



Commentaire :

L'objectif visé à travers cette question est celui de pouvoir filtrer, et sélectionner les réponses des cadres supérieurs et les agents de maîtrise seulement. Et cela s'explique par le fait que lors du test de notre questionnaire, nous sommes arrivés au constat amère que la majorité des employés de l'entreprise ne sont pas en mesure de répondre à nos questions, et qu'il faut impérativement s'en tenir aux cadres supérieurs, encore là, vous allez constater que malgré leur position hiérarchique, il y en a qui ne possède pas l'information susceptible de répondre sincèrement à notre questionnaire, L'incapacité de ceux-là à répondre à certaines questions est sûrement due aux problèmes d'ordre de communication interne.

Le taux de 73% par rapport à l'échantillon n'empêche pas l'exactitude et la sincérité de notre étude, ni sa fiabilité d'ailleurs.

Question N° 1: Dans sa quête d'innovation votre entreprise a souvent recours à des méthodes de créativité pour générer de nouvelles idées. ?

Tableau 11: résultat de l'affirmation N°1

Notation	[Certa ^T pas]	[Proba ^T pas]	[P-E]	[Proba ^T]	[Certa ^T]	TOTAL	Scores
Fréquence	6	33	45	21	21	126	+18

Commentaire :

Nous avons posé cette question dans le but d'être sûr que l'entreprise a réellement fait

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

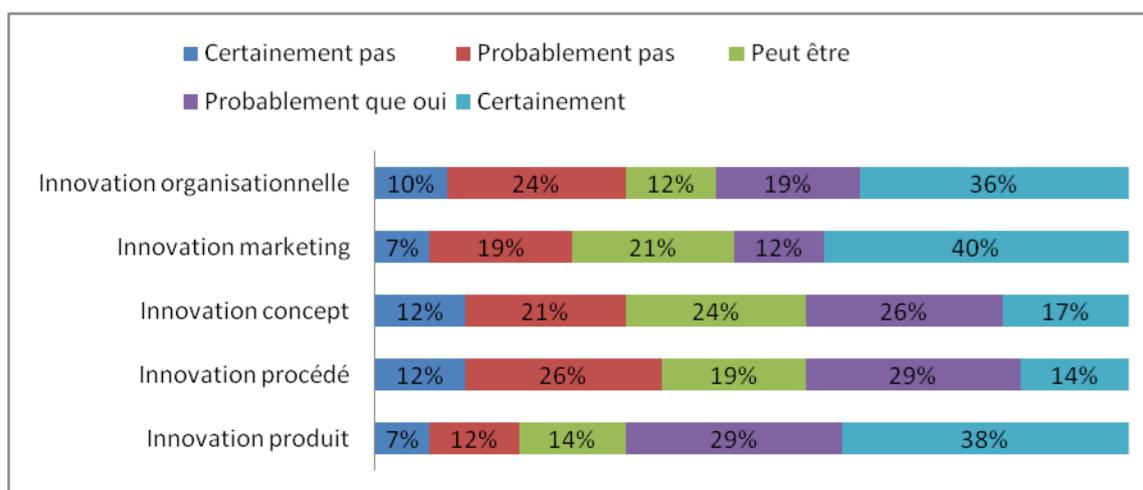
des séances de créativité lors du processus d'innovation. Les scores obtenus sont largement positifs, donc on déduit que Cevital fait participer ses employés aux séances de créativité, donc ils ont l'opportunité de s'exprimer, et il nous paraît qu'ils sont aussi écoutés, c'est-à-dire que leurs propositions dans ce flux d'idée sont prises en comptes.

Question N° 02: parmi les innovations suivantes, quelle importance accordez-vous à chacune d'elle ?

Tableau 12: Résultat de la question N°02

	[très peu]		[peu]		[moyen]		[pas bcp]		[bcp]		TOTAL		Scores
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	
Innovation produit/service	9	7	15	12	18	14	36	29	42	38	126	100	+99
Innovation procédé	15	12	33	26	24	19	36	29	18	14	126	100	+9
Innovation concept	15	12	27	21	30	24	33	26	21	17	126	100	+18
Innovation marketing	9	7	24	19	27	21	15	12	51	40	126	100	+75
Innovation organisationnelle	12	10	30	24	15	12	24	19	45	36	126	100	+60

Figure 9 : Résultat de la question N°02



Commentaire :

Dans la majorité des attitudes manifestées par les personnes interrogées, les scores obtenus sont largement positifs, toutefois, ces innovations ne revêtent pas toutes la même

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

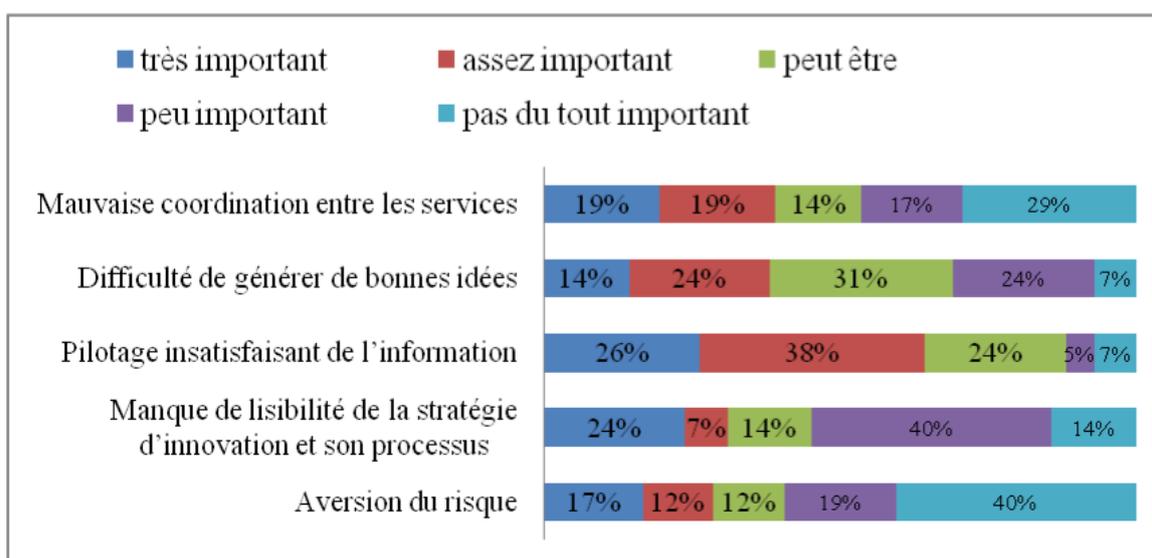
importance. Ce que nous constatons à travers le schéma et le tableau ci-dessus, est que les interrogés donnent plus d'importance aux innovations produits, qui sont caractérisées par le fait de procurer un développement à l'entreprise, comme dans le cas du lancement de nouveaux produits dans le but de rafraichir son assortiment et d'augmenter son chiffre d'affaire. Les innovations marketing, elles aussi ne sont pas négligées dans l'entreprise, vu que ces dernières sont susceptibles de rénover la façon dont Cevital réagi soit en amont avec ses fournisseurs, soit en aval avec ses clients.

Question N° 03: classez par ordre croissant le degré d'apparition des barrières auxquelles est confrontée votre entreprise lorsqu'elle innove ?

Tableau 13: Comptage selon la question N°03:

	1		2		3		4		5		TT	Scores
	Fi	%										
Aversion du risque.... (A)	21	17	15	12	15	12	24	19	51	40	126	+69
Manque de lisibilité de la stratégie d'innovation et son processus (B)	30	24	9	7	18	14	51	4	18	14	126	+18
Pilotage insatisfaisant de l'information (C)	33	26	48	38	30	24	6	5	9	7	126	-90
Difficulté de générer de bonnes idées (D)	18	14	30	24	39	31	30	24	9	7	126	-18
Mauvaise coordination entre les services (E)	24	19	24	19	18	14	21	17	36	29	126	+21

Schéma 15: Représentation graphique du degré d'apparition de chaque problème.



Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

Commentaire :

Le schéma ainsi que le tableau nous montrent que le problème auquel Cevital Agro est confronté le plus souvent réside dans son incapacité interne à communiquer ses informations en temps utile, et ce, soit aux personnels exécutants, pour connaître les objectifs, et les missions de l'entreprise, soit aux dirigeants pour les aider dans le processus de décision des choix stratégiques qui risquent d'être fatale pour la survie de l'entreprise.

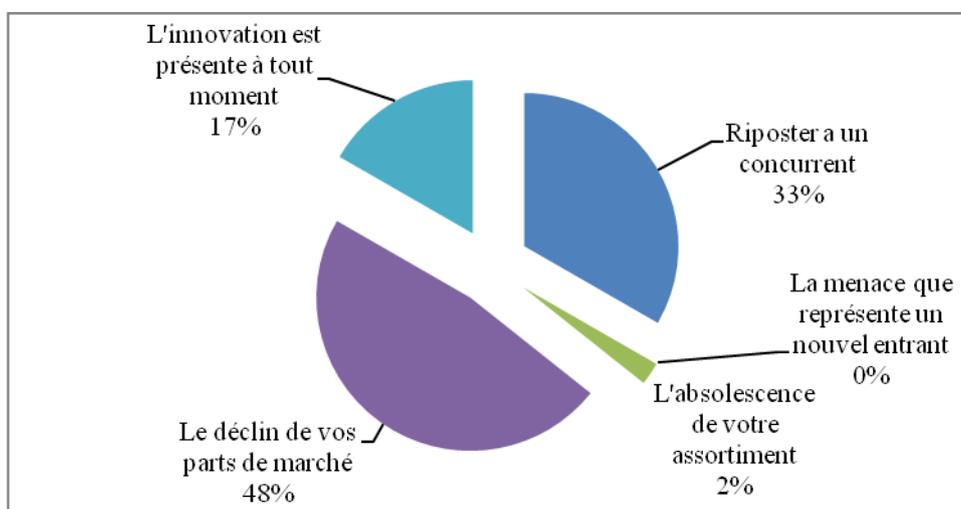
Cette question ne met pas seulement en exergue les faiblesses de l'entreprise, puisqu'elle reflète également une entreprise qui n'hésite pas à prendre du risque (le score positif le plus élevé). Sachant qu'innover sous entend prendre du risque, on peut dire que Cevital, à travers l'attitude de son personnel s'inscrit parmi les entreprises qui désirent se perfectionner par le biais de nouvelles innovations.

Question N° 04: Quel est selon vous le facteur le plus important qui pousse l'entreprise à innover?

Tableau 14: Analyse de la question N°4 :

Les facteurs	Effectifs	%
Riposter à un concurrent	42	33
La menace que représente un nouvel entrant	0	0
L'obsolescence de votre assortiment	3	2
Le déclin de vos parts de marché	60	48
L'innovation est présente à tout moment	21	17
Total	126	100

Schéma 16: Répartition graphique des facteurs qui poussent l'entreprise à innover.



Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

Commentaire :

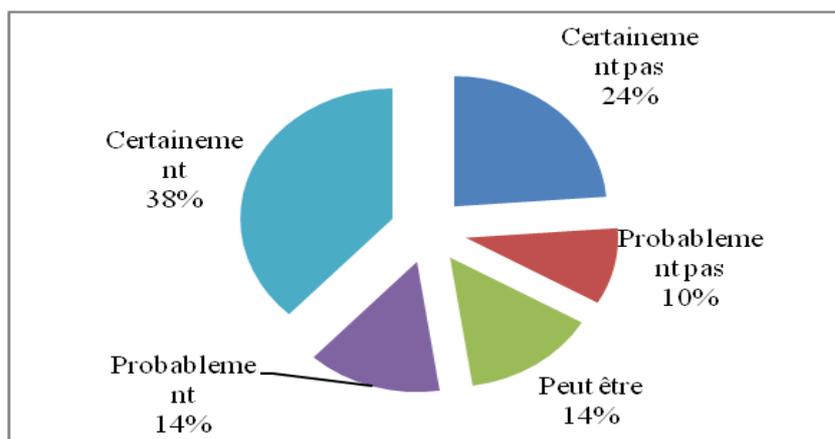
Nous avons posé cette question dans le but de voir comment les cadres de l'entreprise voient l'innovation, la voient-ils comme une nécessité qui doit être partie intégrante de la stratégie de l'entreprise ou bien, estiment-ils seulement que l'innovation n'a lieu d'être qu'en cas de problèmes ? Et c'est malheureusement cette dernière perception qu'a la majorité des cadres interrogés puisque, il y a seulement 17% des cadres qui pensent que leur entreprise innove à tout moment, le reste, soit 83% des cadres voient que pour innover il faut qu'il y ait un besoin, soit le déclin de leur parts de marchés, ou bien riposter à un concurrent.

Question N° 05: l'innovation risque de bouleverser votre quotidien, la considérez-vous comme un mal nécessaire au développement de l'entreprise ?

Tableau 15: Analyse de la question N°5 :

	1		2		3		4		5		Effectif	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
L'innovation est un mal nécessaire	30	24	12	10	18	14	18	14%	48	38%	126	100

Figure 10: Répartition graphique des appréciations des cadres envers l'innovation.



Commentaire :

Nous avons posé cette question dans le but de voir la façon dont les cadres aperçoivent l'innovation, les résultats montrent que la majorité des cadres interrogés (38%), estiment que l'innovation, malgré les changements qu'elle peut apporter, le risque de bouleverser leur quotidien, est un mal nécessaire si on veut perdurer et se développer.

Cependant, 24% des cadres interrogés estiment que le prix à payer en cas d'échec de l'innovation est trop lourd à payer.

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

III.2.3 Le test des hypothèses :

III.2.3.1 Le test de H1 :

Tableau 16: Données pour la vérification de H1 :La disposition d'un personnel créatif et sa responsabilisation peut être une source d'innovation et de développement de l'entreprise.

De 1 certainement pas à 5 certainement	1	2	3	4	5
Les questions					
Q06 : Votre entreprise est préoccupée d'embaucher des personnes avec un fort potentiel de créativité et d'innovation.	3	9	36	24	54
Q 07 : Les mesures mises en place par l'entreprise au cours des derniers 12 mois dans le but d'exploiter davantage le potentiel créatif de ses employés ont données les résultats attendus.	24	18	30	30	24
Q 08 : Dans le but de favoriser l'innovation, votre entreprise accorde un degré d'importance élevé à la nécessité de posséder des compétences diversifiées.	21	15	27	33	30
Q 09 : Votre entreprise possède les ressources et compétences nécessaires à la gestion de projets d'innovation.	15	24	42	30	15
Q10 : Cevital Agro a entrepris des actions pour motiver, et enthousiasmer ses collaborateurs pour innover.	6	21	33	39	21

Tableau 17 : Calcul de la moyenne, écart-type, et la covariance (H1):

	1	2	3	4	5	x	ϵ	C_V
Q : 06	3	9	36	24	54	3,93	1,17	30%
Q : 07	24	18	30	30	24	3,10	1,08	35%
Q : 08	21	15	27	33	30	3,29	1,04	32%
Q : 09	15	24	42	30	15	3,05	1,02	33%
Q : 10	6	21	33	39	21	3,24	0,79	24%
Appréciation de H1						3,32	1,08	32%

A. Interprétation du tableau :

Nous avons soumis l'ensemble des cadres supérieurs et les agents de maîtrise qui ont été touché lors de la distribution de notre questionnaire sur l'attitude de l'entreprise vis-à-vis la disposition de celle-ci d'un personnel créatif, et combien elle est préoccupée d'en avoir, et

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

nous avons constaté que l'attitude manifestée par ces personnel interrogés est positive du fait qu'elle dépasse la notation de « peut-être » ($m=3.32$). Cette moyenne est confirmée par l'étude de l'écart-type qui nous montre que les valeurs attribuées à chaque attitude est égal à la moyenne 1.08. Mais vu que cet écart type à une limite est qui ne peut pas mesurer la dispersion de deux séries à moins qu'elles soient exprimées avec des unités identiques, nous avons jugé opportun, et indispensable de calculer le coefficient de variation, qui nous permettra de relativiser l'écart-type. Le résultat a été plus que probant vu que la $Cv = 32\%$ donc la moyenne est représentative.

B. Test de l'hypothèse H1 :

H1. « La disposition d'un personnel créatif et sa responsabilisation peut être une source d'innovation et de développement de l'entreprise ».

Pour tester notre hypothèse, nous allons procéder au test de comparaison d'une moyenne à une valeur standard, sachant que dans notre cas, la valeur standard est : $m_0 = 3$

• Etablissement des hypothèses :

$$\begin{cases} H_0 \longrightarrow m \geq m_0 & \text{avec } m_0 = 3 \\ H_1 \longrightarrow m < m_0 \end{cases}$$

Rappelons que H_0 signifie que l'entreprise dispose d'un personnel créatif, et qu'elle fait tout pour l'acquérir, le retenir et l'exploiter.

Toutes les conditions pour pouvoir utiliser la loi $N(0,1)$ centrée et réduite sont réunies, à savoir :

- $n > 30$
- m de la population est inconnue
- L'écart-type de la population est inconnu.

Nous allons vérifier si : $x = 3.32 > [m_0 - t_{\alpha} * \frac{\sigma_e}{\sqrt{n-1}}]$ sachant que : σ_e est l'écart-type de l'échantillon ($n = 126$) ;

t_{α} est l'erreur acceptable, on cherche dans la table de la loi normale centrée réduite $N(0,1)$ ¹

t_{α} ; tel que $p(t_{\alpha}) = 1 - \alpha$

¹Voir annexe n°03.

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

- **Application :**

Nous avons choisi de prendre le risque $\alpha = 5\%$, et après l'avoir lu sur la table loi normale centrée réduite $N(0,1)$, nous avons trouvé que : $t_{\alpha} = 1.645$.

La limite d'acceptation ou le refus de H_0 se construit comme suit : $[3 - 1.645 (1,08 / \sqrt{125})]$ la norme est égale à $(2,97)$

Décision : nous avons $x = 3.32 > (2,97)$, donc H_0 est retenue.

C. Interprétation :

L'entreprise dispose effectivement d'un personnel créatif, et s'acharne à le préserver des tentatives des concurrents, et ce potentiel de créativité est exploité d'une manière efficace.

III.2.3.2 Le test de H2 :

Tableau 18: Données pour la vérification de H2 : La flexibilité de la structure, et la participation des parties prenantes sont des atouts infaillibles pour apporter de l'innovation à l'entreprise et acquérir un avantage concurrentiel.

De 1 certainement pas à 5 certainement	1	2	3	4	5
Les questions					
Q 11 : La structure organisationnelle de l'entreprise incite les employés à participer activement au processus d'innovation.	18	33	21	33	21
Q 12 : posséder une culture et une stratégie dédiée à l'innovation permet de maîtriser les activités d'innovation	3	30	30	12	51
Q13 : Vos employés et partenaires externes participent activement au processus d'innovation.	15	39	33	24	15
Q 14 : L'innovation constitue un avantage comparatif-clé dans le développement à long terme de l'entreprise.	0	3	12	39	62
Q 15 : Votre entreprise est au fait des stratégies d'innovation (objectifs, politiques, culture d'innovation, programme de participation des employés) de vos concurrents	12	45	48	48	3

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

Tableau 19: Calcul de la moyenne, écart-type, et la covariance (H2)

	1	2	3	4	5	x	ϵe	C_v
Q11	18	33	21	33	21	3,05	1,33	44%
Q12	3	30	30	12	51	3,62	1,29	36%
Q13	15	39	33	24	15	2,88	1,20	42%
Q14	0	3	12	39	62	4,43	0,76	17%
Q15	12	45	48	48	3	3,60	1,34	37%
Appréciation de H2						3.51	1,18	35%

A. Interprétation:

L'objectif de ce regroupement de question est que nous voulons avoir l'avis des cadres supérieurs sur l'appréciation de la direction générale, et ses différentes structures, et la bonne disposition de celles-ci à exercer un impact positif sur la capacité d'innovation, et l'acquisition d'un avantage concurrentiel par le biais de cette innovation.

L'attitude moyenne exprimées par les interrogés est encourageante, et montre que les employés perçoivent leur entreprise comme étant une entité souple, et instigatrice de nouvelles innovations, et aussi les employés expriment une attitude tout à fait favorable sur la place de l'innovation par rapport à l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

L'écart-type de la question est nous fait dire que le degré de dispersion des avis est de part d'autre de la moyenne ($m=3.51$) de 1.18. Cet écart a été confirmé et mieux apprécié par le calcul du coefficient de variation (35%). Ceci confirme que cette série de dispose pas de valeurs extrême, donc il y a une certaine concentration dans les réponses autour de la moyenne.

B. Test de l'hypothèse H2 :

H2 : « La flexibilité de la structure, et la participation des parties prenantes sont des atouts infaillibles pour apporter de l'innovation à l'entreprise et acquérir un avantage concurrentiel ».

Ca sera de la même manière que la précédente : on commence par l'établissement des hypothèses :

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

- **Etablissement des hypothèses :**

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 \longrightarrow m \geq m_0 \\ H_1 \longrightarrow m < m_0 \end{array} \right. \quad \text{avec } m_0 = 3$$

Rappelons que H_0 signifie que l'entreprise dispose d'un personnel créatif, et qu'elle fait tout pour l'acquérir, le retenir et l'exploiter.

Toutes les conditions pour pouvoir utiliser la loi $N(0,1)$ centrée et réduite sont réunies, à savoir :

- $n > 30$
- m de la population est inconnue
- L'écart-type de la population est inconnu.

Nous allons vérifier si : $x = 3.51 > [m_0 - t_{\alpha} * \frac{\sigma_e}{\sqrt{n-1}}]$ sachant que : σ_e est l'écart-type de l'échantillon ($n=126$) ;

t_{α} est l'erreur acceptable, on cherche dans la table de la loi normale centrée réduite $N(0,1)$

t_{α} ; tel que $p(t_{\alpha}) = 1 - \alpha$

- **Application :**

Nous avons choisi de prendre le risque $\alpha = 5\%$, et après l'avoir lu sur la table loi normale centrée réduite $N(0,1)$, nous avons trouvé que : $t_{\alpha} = 1.645$.

La limite d'acceptation ou le refus de H_0 se construit comme suit : $[3 - 1.645 (1,08 / \sqrt{125})]$ la norme est égale à $= (2,97)$

Décision : nous avons $x = 3.51 > (2,97)$, donc H_0 est retenue.

C. Interprétation :

La structure générale de Cevital Agro est favorable à l'innovation. L'enquête que nous avons menée se veut pour résultat que l'entreprise fait participer ses collaborateurs, dispose d'un climat, et une culture propre aux entreprises innovantes, tout comme elle est consciente que l'innovation ne peut apporter que quelque chose de bénéfique à l'entreprise à l'instar d'un avantage concurrentiel, qui lui permettra en premier lieu de se différencier par rapport à ses concurrents, et en second lieu, cet avantage comparatif lui procurera un développement stratégique, et une performance absolue.

III.2.4 Synthèse de l'enquête :

La méthodologie suivie lors de l'élaboration du questionnaire visait principalement soit

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

à corroborer ou refuser nos hypothèses de recherches, pour y arriver nous avons regroupé toutes les questions ayant une relation directe avec l'une des hypothèses. Nous avons également des questions qu'il nous a paru indispensable de traiter séparément et d'extrapoler ses résultats à toute l'entreprise, et c'est tout à fait opportun vu que notre échantillon a été réalisé avec le plus grand soin des complexités de l'entreprise, et les exigences de l'enquête, tout en ayant à l'esprit les objectifs escomptés.

Pour les questions qui ont été traitées séparément :

- Cevital procède effectivement aux séances de créativité, cela nous a été révélé lors d'un entretien avec notre promoteur au sien de l'entreprise, et les résultats du questionnaire sont venus nous le confirmer.
- L'entreprise fait participer tous ses employés et ses collaborateurs externes au processus d'innovation où chacun émet son avis, et il est écouté avec le plus grand sérieux.
- Cevital accorde attention qui varie à chaque typologie d'innovation. Le résultat auquel nous sommes arrivés est que l'entreprise privilégie les innovations produits / services. Ce type d'innovation consiste à offrir de nouveaux produits et/ou services à ses clients. L'importance de ces innovations réside dans le fait que l'entreprise peut toucher tous les strates constituant son domaine d'activité, mais en plus de ça, les innovations produits permettent à l'entreprise de rafraichir son assortiment, et d'être à l'écoute des attentes de ses clients.

Ce questionnaire a été également élaboré d'une façon à déceler les tares, les gênes que peut rencontrer Cevital Agro dans son processus d'innovation. Nous avons remarqué que le problème majeur auquel l'entreprise est confrontée est son incapacité à communiquer efficacement avec ses collaborateurs.

Il se trouve que Cevital aime prendre les risques, et elle n'hésite pas à franchir le pas pour exploiter une opportunité fugace dans l'environnement.

En ce qui concerne les hypothèses, nous sommes arrivés aux constats suivants :

- Nous avons pu confirmer l'hypothèse 1, qui dit que Cevital Agro possède des compétences diversifiées, et compétentes. Ce la ne s'arrête pas là, vu qu'elle arrive brillamment à gérer toute cette diversité, en étant enthousiaste aux changements que chaque situation implique, tout à fait logique lorsqu'une entreprise procède à une innovation. Cette dans les compétences a été acquise grâce à une politique de recrutement soutenue.

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

- Quant à l'hypothèse 2 qui touche l'organisation et la souplesse des structures a été à un degré limité corroborée. Toutefois, nous restons sceptiques quant à son efficacité. Cevital Agro peine à communiquer avec ses employés, on déduit donc que la direction générale ne fait que transmettre des directives, et à moins qu'il y ait une autorisation formelle émanant d'une structure compétente, toute initiative est bannie.

L'entreprise n'est pas au courant de tous ce qui se passe à l'extérieur, ce que font ses concurrents directs, et ce malgré toutes les études qui ont été faites, mais cela n'a pas changé la donne, et les corrections correctives tardent à venir à la rescousse, à combler les lacunes constatées.

Nous tenons à rappeler que les résultats sont à un degré fort appréciable probant, et qu'ils reflètent réellement la capacité de Cevital à innover, et le degré d'importance ayant exercé ces innovations introduites récemment sur le marché sur son développement.

III.2.5 Suggestions et recommandations :

Le dépouillement du questionnaire, et son analyse ont révélé certains éléments qui nécessitent réflexion :

Tout d'abord, nous avons constaté que Cevital Agro souffre d'un mal terrible dans sa stratégie de communication interne, et pour y remédier, nous lui suggérons de prendre en considération les éléments suivants :

Le problème se trouve dans sa structure organisationnelle ; elle est trop rigide ; elle laisse peu de place aux initiatives, et ce au grand dam du potentiel créatif dont elle dispose ; elle doit donc:

- Instaurer une culture d'innovation, totalement inconnue aux personnels, à ce que nous avons constaté, et ce par le biais de rencontres favorisant l'échanges des idées, adopter des situations plus souples vis-à-vis des initiatives.
- Laisser beaucoup de liberté à ce fort potentiel des employés, pour mieux l'exploiter et en tirer profit ;
- Populariser des rencontre favorisant la créativité au sein de l'entreprise, par exemple avoir une boite à idée, ca sera une excellente initiative, et une preuve que la direction accorde de l'importance à chaque nouvelle idée émanant d'un de ses employés.

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

- Elle peut également encourager la créativité par le biais de reconnaissance, des primes : par exemple, la direction élira chaque mois, ou chaque année le meilleur employé, et ce en fonction de son apport en matière de créativité.
- Nous avons également constaté que Cevital Agro n'est pas tout à fait au courant des activités managériales en termes d'innovation de ses concurrents, donc ce que nous lui suggérerons c'est d'avoir une cellule de veille dont la fonction consiste seulement à épier, et à détecter ce que fait la concurrence, et essayer de l'anticiper, afin que la riposte soit plus opportune.
- Elle doit décentraliser ces décisions stratégiques, pour remédier à la bureaucratie qui peut engendrer des couts énormes.

Chapitre III : Etude de cas : Cevital Agro

Conclusion

Nous avons montré dans ce chapitre, notre étude sur les moyens et motivations d'innovation au niveau de l'entreprise Cevital Agro.

Après l'élaboration de notre enquête, nous avons pu confirmer nos deux hypothèses, et nous concluons que Cevital Agro possède des compétences diversifiées, un personnel créatif et compétentes. Et La structure générale de Cevital Agro est favorable à l'innovation, mais elle souffre d'un mal terrible dans sa stratégie de communication interne.

Conclusion Générale

L'ouverture de l'économie algérienne en général a mis les entreprises face à une difficulté avérée. Dans un marché où la concurrence est plus au plus hostile, toute entreprise qui se préoccupe de son sort doit maîtriser les facteurs de jeu du secteur ou des secteurs où elle exerce son activité. L'innovation est l'un des facteurs les plus prépondérants sur lequel l'entreprise peut exercer une certaine suprématie, en obtenant un avantage concurrentiel fort appréciable qui est enclin à la différentier de ses concurrents.

Pour maîtriser ce facteur qui est la capacité à innover, l'entreprise doit mettre en pratique certaines actions managériales telles que la généralisation des séances de créativité qui est le socle de toute innovation potentielle, communiquer l'information à bon escient, se préoccuper de recruter un personnel doté d'un esprit créatif, instaurer une culture dédiée à l'innovation, mais le plus important c'est d'adapter la structure de l'organisation aux exigences qu'engendrent l'introduction d'une innovation. Avoir une direction de l'innovation semble être l'idéal.

Pour apprécier alors l'impact de telles opérations managériales sur la capacité d'innovation, nous avons opté pour mener une enquête par sondage auprès de Cevital Agro, où nous avons fait notre stage de fin d'étude. Ce choix se justifie par l'existence d'une forte concurrence au sein du secteur agroalimentaire, donc innover serait à la fois une nécessité, et une aubaine.

Nous avons organisé notre enquête de telle manière qu'on puisse confirmer ou rejeter nos hypothèses de recherches, à savoir :

- H.1:** La disposition d'un personnel créatif peut être une source d'innovation et de développement de l'entreprise.
- H.2:** La flexibilité de la structure, et la participation des parties prenantes sont des atouts infaillibles pour apporter de l'innovation à l'entreprise et acquérir un avantage concurrentiel.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus étaient respectivement les suivants : A travers l'analyse de la moyenne et de l'écart-type du questionnaire, ainsi qu'aux tests des hypothèses d'une moyenne par rapport à une valeur standard, nous sommes arrivés à confirmer le postulat (H1), qui considère que si l'entreprise possède les compétences humaines nécessaires pour mener à bien ses stratégies d'innovation, elle arrivera à réaliser un développement certain. Quant au postulat (H2), nous avons également prouvé qu'une structure adéquate, et la participation de tous les collaborateurs de l'entreprise dans les activités d'innovation sont des sources inextinguibles pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel précieux.

A travers ce teste de multi-hypothèses, nous arrivons sans un risque majeur de se

tromper à répondre à notre problématique de recherche. Il est indéniable que toute innovation amène un changement soit conjoncturel, ou bien structurel aux habitudes de l'entreprise, mais c'est un mal nécessaire pour survivre dans cet environnement hyper compétitif. Donc son apport ne peut être que bénéfique pour le développement de l'entreprise. Dans le cas de Cevital Agro, les innovations qu'elle a introduit ; dans son circuit de distribution, dans sa structure organisationnelle, ou bien le renouvellement de son appareil productif auquel elle est en train de procéder, peut avoir comme résultat un meilleur positionnement sur le marché Algérien.

Ce que nous pensons apporter d'original réside dans notre thème lui-même. Traiter un thème qui est l'apanage des pays développés dans un pays comme le nôtre où l'accès à l'information est difficile, les initiatives sont bridées, relève d'une audace pas de tout téméraire. La lacune flagrante dont souffre Cevital Agro réside dans son échec cuisant dans la communication avec ses collaborateurs, et pour ce, nous voudrions lui suggérer, aussi modestement que possible, d'apporter un changement radical à son organigramme, de telle sorte que la communication devienne plus popularisée, et que l'information soit mieux circulée nous semble-t-il une condition sine qua non pour pallier à ce problème.

Malgré les carences dont on peut l'accuser, notre travail, peut être une source fiable soit à l'entreprise elle-même, puisque nous avons collecté et apprécié les attitudes des dirigeants cadres et les Agents de maîtrise sur la disposition de l'entreprise à privilégier ses activités d'innovation, soit à toute autre tierce personne dans son travail puisque nous avons énuméré une méthodologie de travail du début de l'enquête jusqu'à l'analyse.

Notre stage s'était déroulé dans un climat favorable, et généralement aucun événement désagréable dont la gravité pourrait altérer notre étude n'est survenu. Toutefois, et comme toute étude de recherche est jonchée de problème, la nôtre n'a pas échappé à la règle, ce dont nous pouvons se plaindre est que nous aurions aimé toucher un nombre plus considérable, pour mieux extrapoler les résultats de notre travail à tous le personnel de Cevital Agro.

En guise de conclusion, nous aimerions porter votre attention à la modestie de notre travail, car quelque soit la perfection qu'à atteint un travail, il reste néanmoins relatif à un environnement fluctuant, donc ce qui est viable aujourd'hui, peut tout à fait être obsolète dans un avenir plus proche qu'on le croit. Notre travail est porté sur le management de l'innovation, et nous espérons avoir atteint les objectifs qu'on s'est assignés, et que cette simple étude fera appel à d'autres encore plus poussées et plus génératrice.

Bibliographie

Ouvrages:

- Adam (M), Farber (A), *Le financement de l'innovation technologique*, éd.PUF, Paris, 1994.
- CHANDLER (A), *stratégie et structure de l'entreprise*, USA, 1962.
- DE RAMCOURT (M) et PONS (F. M) : *L'innovation à tous les étages*, Editions d'Organisation, Paris, 2001.
- DEBOURG (M. C), PERRIER (O), et CALVELIN (J) : *la mercatique en action*, 2ème édition, Le génie des Glaciers, Chambéry, 2003.
- Dictionnaire de management de projet, AFITEP, 4e édition, AFNOR.
- dictionnaire LAROUSSE, *le dictionnaire des collèges*, Edition Larousse, Paris, 1997.
- FERNEZ-WALCH (S) et ROMON (F): *Management de l'innovation, de la stratégie aux projets*, édition Vuibert, France, 2006.
- Fernez-Walsh S., Romon F., *management de l'innovation : de la stratégie aux projets*, éd. Vuibert, Paris, 2010.
- FORAY (D), *Les logiques de l'innovation*, Edition la découverte, Paris, 2002.
- GABILLET (P): *Management*, Edition Pearson, 4ème édition France, 2004.
- GRISÉ (A) : *l'innovation dans les services, pour une stratégie de l'immatériel*, Litho chic, Québec, 2003.
- JAKOBIAK (F) : *l'intelligence économique*, groupe eyrolles, Paris, 2006.
- Lambin(j.j), Chumpitaz (r) et de Moerloose (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, 6ème édition, Edition Dunon, Paris, 2005.
- MINTZBERG (Henry): *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, France, 2002.
- MOuchallal (H)et al, *Situation de la R/D en l'industrie algérienne cas de trois entreprises publiques*, Alger, 2010.
- Rogers (E), *Diffusion of innovations*, 4th edition, the free press, New York, 1995.
- TIDD(J), BESSANT(J) et PAVITT(K), *Management de l'innovation: Intégration du changement technologique*, commercial et organisationnel, de Boeck, Belgique, 2006.

Reuves et périodiques:

- Agence française de développement (AFD), *Enseignement supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : Atteindre la viabilité financière tout en visant l'excellence*, Paris, 2011.

- Akrich (M), Callon (M), Latour (B), *A quoi tient le succès des innovations*. Premier épisode : l'art de l'intéressement, in *Gérer et Comprendre*, juin 1988.
- ANIMA, *La méditerranée intelligente : Innovation, pôles technologiques et attraction de l'investissement*, documents ANIMA n°9, Agence Française pour les Investissements Internationaux / Marseille Innovation, Avril 2005.
- DRUCKER (P), *Managing one-step*, in *Harvard Business Review*, USA, 1999.
- Fliegel (F), Kivlin (J), *Attributes of Innovations as Factors in Diffusion*, in *American Journal of Sociology*, vol. 72, n°3, 1966.
- Fouchet (R), Moustier (E), *L'enseignement supérieur et la recherche en Méditerranée : enjeux et défis de demain en sciences sociales*, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM), France.
- François Brouillard, *6ème congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre 2002.
- JAQUESM (E), *The changing culture of a factory*, Dryden Press, New York, 1951.
- Khelfaoui (H), *La science en Afrique à l'aube du 21ème siècle*, IRD, Paris, 2001.
- Knight (K), *A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process*, in *Journal of Business*, vol. 40, 1967.
- Manuel d'Oslo, *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3e édition, Edition Ocde, Paris, 2005.
- Romon (F) et Walsh, *L'organisation du processus d'innovation dans l'entreprise. Modèle matriciel de management de l'innovation (3MI)*, 3ème Séminaire Veille et prospective dans l'entreprise, Courbevoie, Novembre, 1999.
- Romon (F), *Le modèle de management de l'innovation reste à construire*, in *Industrie et Technologie*, n°845, 2003.
- Ruttan (V), *Usher and Schumpeter on Invention, Innovation and Technological Change*, in *Quarterly Journal of Economics*, vol. 73, 1959.

Travaux universitaires :

- AMDAOUD Mounir, *La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable*, mémoire magistère, université mouloud mammeri de tizi-ouzou, 2014.
- CANEL (Annie) : *Processus d'innovation technique, organisation de la firme et organisation spatiale*, thèse de doctorat, L'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, France, 1993.

- CORTES ROBLES (Guillermo) : *Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas*, Thèse de doctorat, Institut National de Polytechnique de Toulouse, France, 2006.
- N'Doli Guillaume (Assielou) : *Evaluation des processus d'innovation*, thèse de doctorat, l'Institut National Polytechnique de Lorraine, France, 2008.

Sites internet :

- <http://www.algerie-dz.com>
- <http://www.cevital.com>
- <http://cevital-agro-industrie.com>
- <http://www.ons.dz>
- [Http// www.talkorigins.org](Http//www.talkorigins.org)
- [http://www. .wikipedia.com](http://www..wikipedia.com)

Annexes

Annexe 01 : Questionnaire.

Annexe 0 2: Organigramme

Annexe 0 2: Tableau de la loi normale

Annexe 01 : Questionnaire.

Madame, Monsieur;

Nous, étudiants à l'université de 8 Mai 1945-Guelma-, M2 Spécialité entrepreneuriat et développement international dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, nous vous prions de bien vouloir collaborer avec nous en répondant au présent questionnaire.

A. Fiche signalétique :

• **Question A :**

Quel est le poste que vous occupez au sein de l'entreprise CIVITAL.

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Exécutant

• **Question N° 1:**

Dans sa quête d'innovation votre entreprise a souvent recours à des méthodes de créativité pour générer de nouvelles idées.

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "				
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• **Question N° 02:**

parmi les innovations suivantes, quelle importance accordez-vous à chacune d'elle ?

Notation de 1 "trés peu à 5 "Beaucoup					
Type d'iinnovation	1	2	3	4	5
L'innovation de produit / service	<input type="checkbox"/>				
L'innovation de procédé	<input type="checkbox"/>				
L'innovation de concept	<input type="checkbox"/>				
L'innovation marketing	<input type="checkbox"/>				
L'innovation organisationnelle	<input type="checkbox"/>				

• **Question N° 03:**

classez par ordre croissant le degré d'apparition des barrières auxquelles est confrontée votre entreprise lorsqu'elle innove ?

- Aversion du risqué
- Manque de lisibilité de la stratégie d'innovation et son processus
- Pilotage insatisfaisant de l'information
- Difficulté de générer de bonnes idées
- Mauvaise coordination entre les services

• **Question N° 04:** Quel est selon vous le facteur le plus important qui pousse l'entreprise à innover?

- Riposter à un concurrent ;
- La menace que représente un nouvel entrant ;
- L'obsolescence de votre assortiment;
- Le déclin de vos parts de marché ;
- L'innovation est présente à tout moment (un état d'esprit).

• **Question N° 05 :**

L'innovation risque de bouleverser votre quotidien, la considérez-vous comme un mal nécessaire au développement de l'entreprise ?

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "				
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• **Question N°06 :**

votre entreprise est préoccupée d'embaucher des personnes avec un fort potentiel de créativité et d'innovation.

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "				
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• **Question N°07 :**

Les mesures mises en place par l'entreprise au cours des derniers 12 mois dans le but d'exploiter davantage le potentiel créatif de ses employés ont données les résultats attendus.

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

• **Question N°08 :**

Dans le but de favoriser l'innovation, votre entreprise accorde un degré d'importance élevé à la nécessité de posséder des compétences diversifiées.

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

• **Question N°09 :**

Votre entreprise possède les ressources compétentes nécessaires à la gestion de projets d'innovation.

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

• **Question N°10 :**

CIVITAL a entrepris des actions pour motiver, et enthousiasmer ces collaborateurs pour innover.

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

• **Question N°11 :**

La structure organisationnelle de l'entreprise incite les employés à participer activement au processus d'innovation.

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

• **Question N° 12 :**

Selon vous, quelle est la priorité la plus importante que l'entreprise doit se donner pour maîtriser l'innovation ?

- Définir une stratégie de l'innovation
- Créer une direction innovation
- Développer une culture d'innovation
- Stimuler le leadership sur l'innovation
- Recruter des compétences diversifiées

• **Question N°13 :**

Les employés et partenaires externes participent activement au processus d' innovation.

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

• **Question N°14 :**

Considérez-vous que l'innovation constitue un avantage comparatif-clé dans le développement à long terme de l'entreprise ?

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

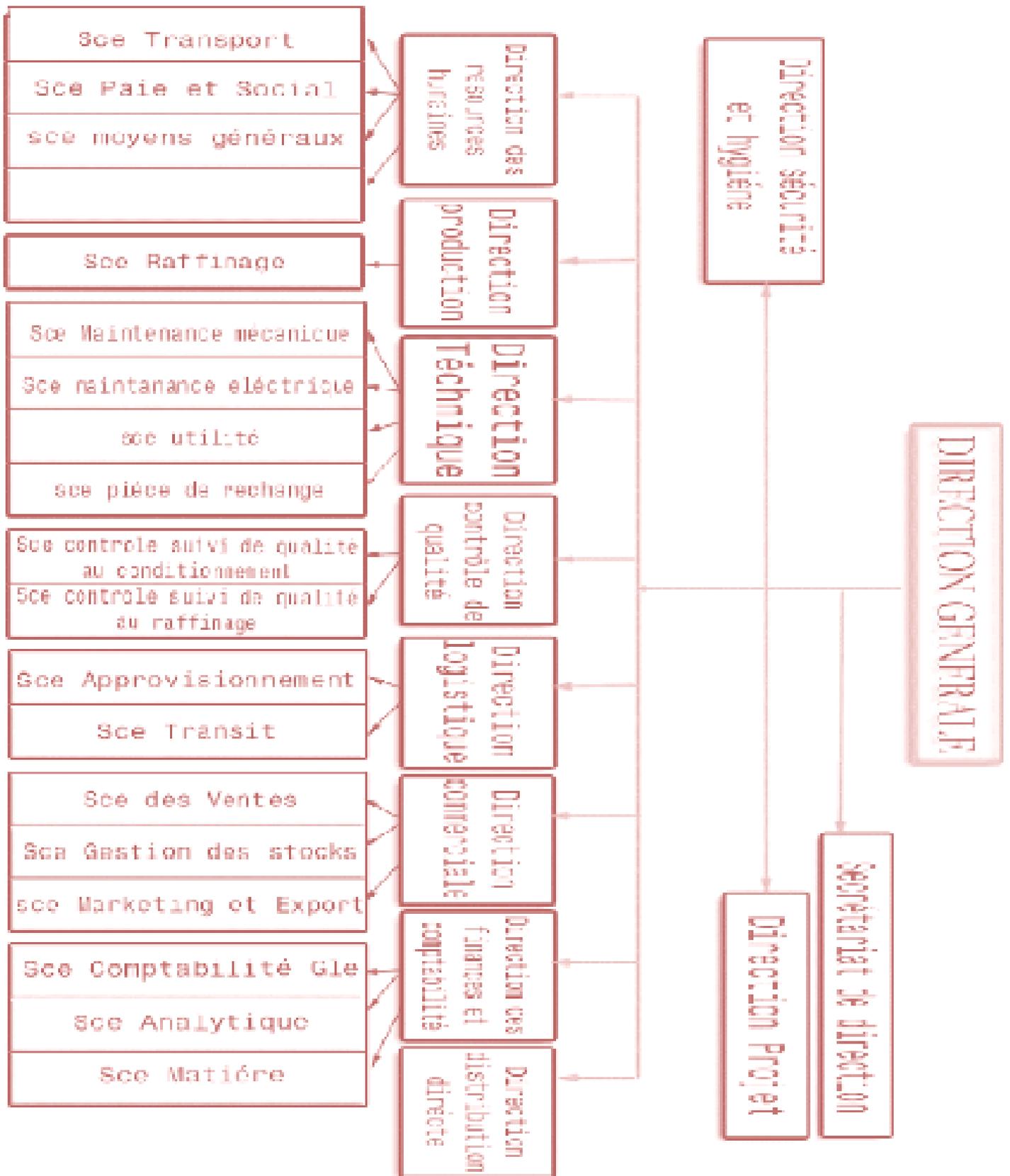
• **Question N°15 :**

Votre entreprise est au fait des stratégies d'innovation (objectifs, politiques, culture d'innovation, programme de participation des employés) de vos concurrents.

Notation de 1 " certainement pas " à 5 " certainement "

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

Annexe 02 : Organigramme.



Tables des matières

Résumé

Remerciements

Dédicaces

La liste des tableaux

La liste des figure

La liste des abréviations

Le sommaire

Introduction Generale: A

Chapitre I: Fondements sur le management de l'innovation 1

introduction 2

I.1 Généralités et définitions de l'innovation : 3

I.1.2 De La Creativite A L'innovation : 3

I.1.2.1 La créativité : 3

I.1.2.1.1 Définition : 3

I.1.2.1.2 Méthodes de créativité : 3

A. Le brainstorming: 4

B. La synectique: 4

I.1.2.2 L'innovation : 5

I.1.2.2.1 Définition de l'innovation: 5

I.1.2.2.2 Les caractéristiques de l'innovation : 6

I.1.2.2.3 Différence entre innovation, invention et changement : 7

I.1.3 Typologies de l'innovation : 8

I.1.3.1 L'innovation de produit/service: 8

I.1.3.2 L'innovation de procédé: 9

I.1.3.3 L'innovation organisationnelle: 9

I.1.3.4 Innovation de concept: 9

I.1.3.5 Innovation relationnelle (marketing): 9

I.1.4 Degrés de l'innovation : 9

I.1.4.1 Innovation de rupture: 10

I.1.4.2 Innovation incrémentale : 11

I.1.5 Rôles, importances et difficultés de l'innovation : 11

I.1.5.1 Pourquoi innover? 11

I.1.5.2 L'importance de l'innovation: 12

I.1.5.3 Difficultés de l'innovation: 12

I.2 Présentation du management de l'innovation. 13

I.2.1 La dimension stratégique de l'innovation: 13

I.2.1.1 Pourquoi la stratégie dans l'entreprise ? 13

I.2.1.2 Le lien entre la stratégie de l'entreprise et l'innovation : 15

I.2.1.3 Impact de l'innovation sur la stratégie de l'entreprise: 16

I.2.1.3.1 La stratégie des coûts: 16

A. Sur l'effet d'expérience: 16

B. Sur la productivité: 16

I.2.1.3.2 La stratégie de différenciation : 16

I.2.1.3.3 La stratégie de concentration:	17
I.2.2 Le management du projet d'innovation :	17
I.2.2.1 Définition du management :	17
I.2.2.2 Management de projet :	17
I.2.2.2.2 Qu'est ce qu'un projet ?	18
I.2.2.2.3 Gestion de projet :	18
I.2.2.3 Management de projet d'innovation :	18
I.2.2.3.1 Définition :	18
I.2.2.3.2 Typologies des projets d'innovations :	19
I.2.2.3.3 Management des projets d'innovation :	19
I.2.2.3.4 Les obstacles des projets de l'innovation :	20
I.2.3 Qu'est ce que le management de l'innovation ?	21
I.2.3.1 les composantes du management de l'innovation :	22
I.2.3.1.1 Management de la technologie :	23
A. La notion de la veille :	23
B. Pourquoi fait-on de la veille ?	23
I.2.3.1.2 Le management de la R&D :	24
I.2.3.2 Champs d'action du management de l'innovation :	24
I.2.3.2.1 Projet d'innovation Versus management de l'innovation :	25
I.3 Les moyens et les motivations à l'innovation :	26
I.3.1 La structure favorable à l'innovation et le changement organisationnel:	26
I.3.1.1 La structure favorable à l'innovation:	26
I.3.1.1.1 La coordination par ajustement mutuel :	26
I.3.1.1.2 Une structure organique innove mieux qu'une structure mécaniste :	26
I.3.1.1.3 Structures mécanistes :	26
I.3.1.1.4 Structures organiques :	26
I.3.1.2 La gestion du changement organisationnel :	27
I.3.1.2.2 Le cas de changement descendant (allant du haut vers le bas) :	28
I.3.1.2.3 Le cas de changement ascendant (allant du bas vers le haut) :	28
I.3.2 Les moyens de l'innovation :	28
I.3.2.2 L'offre d'un potentiel de choix :	28
I.3.2.3 L'innovation de façade :	29
I.3.2.4 Des structures collectives d'innovation :	29
I.3.3 Motivation de travail pour innover :	29
I.3.3.1 Le changement descendant vs ascendant :	29
I.3.3.1.1 Le cas de changement descendant :(allant du haut vers le bas) :	29
I.3.3.1.2 Le cas de changement ascendant : (allant du bas vers le haut) :	30
I.3.3.2 Les stratégies de changement organisationnel :	30
I.3.3.2.1 La stratégie de coercition :	30
I.3.3.2.2 La stratégie de persuasion rationnelle :	30
I.3.3.2.3 La stratégie de partage du pouvoir :	30
I.3.3.3 La résistance aux changements :	30
CONCLUSION :	32

Chapter II:L'innovation en Algérie et au sien de Cevital Agro 33

introduction	34
II.1 L'innovation en Algérie :	35
II.1.1 Les indicateurs d'innovations en Algérie :	35
II.1.1.1 Croissance économique ; variation du PIB et emploi :	35

II.1.1.2 Niveau de scolarité en % du PIB de la population ayant complétée une formation post secondaire :.....	35
II.1.1.3 Structure industrielle selon le niveau technologique :.....	36
II.1.1.4 Dépenses de R/D :	36
II.1.1.5 Personnel scientifique et technique :	37
II.1.1.6 Taux d'exportation :	37
II.1.1.7 Exportation selon le niveau technologique :.....	37
II.1.1.8 Nombre de brevets déposés :.....	37
II.1.1.9 Part de la recherche universitaire financée par l'industrie :.....	38
II.1.1.10 Dépenses d'éducation en % du PIB :.....	39
II.1.1.11 Dépenses de recherche universitaire en % du PIB :	39
II.1.1.12 Le nombre de publication universitaire par millier de population :	40
II.1.2 La propriété intellectuelle :	40
II.1.3 SWOT de l'innovation en Algérie	41
II.1.3.2 Les Forces et faiblesses :.....	41
II.1.3.2.1 Les Forces : il s'agit de :.....	41
II.1.3.2.2 Les Faiblesses Elles sont diverses à savoir :.....	42
II.1.3.3 Les opportunités et les menaces :	42
II.1.3.3.1 Les Opportunités On recense notamment :.....	42
II.1.3.3.2 Les Menaces :	43
II.2 Présentation du complexe CEVITAL de Bejaia (Cevital agro) :.....	43
II.2.1 Historique et situation géographique du groupe CEVITAL	44
II.2.1.1 Historique	44
II.2.1.2 Situation géographique :.....	44
II.2.2 Mission, Objectif et Activité de CEVITAL :	44
II.2.2.1 La mission de CEVITAL :.....	44
II.2.2.2 Objectif et Activité de CEVITAL :	45
II.2.3 Structure du complexe CEVITAL :	46
II.2.3.1 Réapprovisionnement en Matière Première:.....	46
II.2.3.2 Présentation de la Raffinerie :	47
II.2.3.3 Conditionnement :	47
II.2.3.4 Traitement des déchets :	48
II.2.3.5 Les unités de stockages :	48
II.2.3.6 Commercialisation:.....	48
II.2.3.7 Présentation de la direction technique :.....	48
II.2.3.8 La direction ressources humaines du groupe CEVITAL :.....	49
II.2.3.9 Présentation de la direction du projet :	49
II.2.4 Présentation de l'effectif de la filiale de Bejaia :	50
II.2.5 L'objet social :	51
II.3 Les marques et les innovations de Cevital :.....	51
II.3.1.2 Les produits de Cevital Agro :.....	51
II.3.1.2.1 Les Produits destiné au grand public :.....	51
A. Skor Cevital :.....	51
B. Elio :	51
C. Fleurial.....	52
D. La Parisienne.....	52
E. Medina.....	52
F. Matina.....	52
G. Tchina.....	52
H. Lalla Khedidja.....	53
I. Les conserves Cojek	53

II.3.1.2.2 Les produits destiné pour les professionnels :	53
A. Sucre liquide	53
B. Sucre Cristallisé Extra Blanc CEE N°2 :	53
C. Graisses (Shortening)	54
D. L'huile de tournesol et l'huile en vrac :	54
E. Huiles en vrac acides	54
II.3.2 La direction Recherche & développement	54
II.3.3 autre innovation de Cevital au niveau de service :	55
II.3.3.1 Commande par internet pour les professionnels :	55
II.3.3.2 Traitement des déchets:	55
II.3.3.3 Des recettes et des astuces on line :	56
CONCLUSION :	57

Chapter III: Etude de cas: Cevital Agro..... 58

introduction	59
III.1 METHODOLOGIE DE RECHERCHE.60	60
III.1.1 De l'échantillonnage au questionnaire :	60
III.1.1.1 Définition des éléments de base de l'enquête :	60
III.1.1.1.1 Repères d'enquête :	60
A. Objectif de l'enquête :	60
B. Choix de l'entreprise :	60
C. Données collectées et outils de collecte :	60
III.1.1.1.2 Organisation de l'enquête :	61
A. Identification de la population mère et nature de l'enquête :	61
B. Centres d'intérêt du questionnaire :	61
III.1.1.2 Choix de l'échantillon et l'élaboration du questionnaire :	62
III.1.1.2.1 Choix de l'échantillon :	62
A. Les critères de choix :	62
B. La méthode de l'échantillonnage :	62
C. Taille de l'échantillon :	63
III.1.1.2.2 Elaboration du questionnaire :	64
A. Elaboration du projet de questionnaire	64
B. Test du projet de questionnaire :	66
C. Rédaction du questionnaire définitif :	66
III.1.2 Conditions de réalisation de l'enquête et limites des données recueillies :	67
III.1.2.1 Préparation et réalisation de l'enquête :	67
III.1.2.1.1 Préparation de l'enquête :	67
A. Période de réalisation de l'enquête :	67
B. Codages des questions :	67
III.1.2.1.2 Réalisation de l'enquête :	67
A. Mode d'administration du questionnaire :	67
B. Dépouillement et traitement des données :	67
C. Outils d'analyse des données empiriques :	67
III.1.2.2 Difficultés rencontrées et limites des données recueillies :	68
III.1.2.2.1 Difficultés rencontrées :	68
III.1.2.2.2 Limites des données recueillies :	68
III.2 Analyse et interprétation des résultats.....68	68
III.2.1 L'organisation d'analyse et interprétation des résultats	68
III.2.1.1 Le tri à plat des questions :	68
III.2.1.2 Le bloc de questions :	69
III.2.2 Le tri à plat des questions :	69

III.2.3 Le test des hypothèses :	75
III.2.3.1 Le test de H1 :	75
A. Interprétation du tableau :	75
B. Test de l'hypothèse H1 :	76
C. Interprétation :	77
III.2.3.2 Le test de H2 :	77
A. Interprétation:	78
B. Test de l'hypothèse H2 :	78
C. Interprétation :	79
III.2.4 Synthèse de l'enquête :	79
III.2.5 Suggestions et recommandations :	81
CONCLUSION :	83

Conclusion Generale **84**

Bibliographie

Annexes