



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Université

Abderrahmane

Mira Bejaia

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

Le processus et les outils utilisés pour l'innovation

Cas Soummam

Réalisé par :

SADOUN Sabrina

HAMMACHE Nassima

Encadré par :

BENKHIDER Naima

Année universitaire : 2021/2022

Remerciement

*Nous tenons à adresser nos sincères remerciements à notre encadreur Mme **Benkhider Naima** pour ses efforts, sa disponibilité et surtout pour ses conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion ;*

Nous tenons à remercier également les membres de jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail ;

On désire aussi remercier le personnel de l'entreprise Soummam qui ont donné des suites favorables pour répondre à nos questions ;

On remercie pour cela en premier lieu ;

*Le directeur recherche et développement monsieur, **Aloute Nadir** ;*

*Le directeur Marketing monsieur **Haroun Karim**, ainsi monsieur **Talbi laayachi** pour leur soutien et leur aide pendant le stage pratique,*

Et à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont aidés et encouragés dans la réalisation de ce modeste travail.

Sabrina et Nassima

Dédicace 01

*Je dédie ce modeste travail comme témoignage de respect et d'admiration à mes chers **parents** pour tout ce qu'ils ont fait pour moi, je ferai de mon mieux de rester un sujet de fierté à leurs yeux.*

*A mes chers frères qui m'ont toujours encouragé : **Hakim** et **Toufik***

*A ma belle-sœur : **Narimane***

*A toutes mes chers amies et cousines, **Wissem**, **nada**, **nessrine**, **Djamila**, ma famille et à tous ceux que j'aime*

*Et spécialement à ma binôme **Nassima** qui a vécu avec moi cette expérience.*

Sabrina

Dédicace 02

*Je dédie ce modeste travail comme témoignage de respect et d'admiration à mes chers **parents** pour tout ce qu'ils ont fait pour moi, je ferai de mon mieux de rester un sujet de fierté à leurs yeux*

*A mes chers frères **Youcef et Sidali** et mes chers sœurs **Malika, Samira et Lamia** ;*

*A mes amies surtout **Nissa, Wissem, Nada et Narimane** qui ont été toujours présentes pour moi, à ma famille et à tous ceux que j'aime.*

*Sans oublier ma binôme **Sabrina** pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce travail.*

Nassíma

Listes des figures :

• Figure 1. Les raisons d'élaboration du produit.....	11
• Figure 2. Etapes de pipeline de l'innovation.....	13
• Figure 3. Pipeline de l'innovation.....	14
• Figure 4. Les critères de segmentation des marchés de grande consommation ...	18
• Figure 5. Les six questions à se poser pour définir sa cible.....	19
• Figure 6. Illustration du design thinking	22
• Figure 7. Les 9 niveaux de l'échelle TRL	24
• Figure 8. Etapes d'observation.....	25
• Figure 9. Etapes partage d'expérience	26
• Figure 10. Illustration de mood board.....	28
• Figure 11. La façon de se mettre dans la peau d'une personne.....	28
• Figure 12. Illustration de dessin et bande dessinée.....	30
• Figure 13. Illustration du MVP au MAP	31
• Figure 14. Types de décision d'un projet.....	31
• Figure 15. Jalon de l'innovation.....	32
• Figure 16. Etapes du jalon	33
• Figure 17. Illustration de la méthode SCRUM.....	34
• Figure 18. Carte d'empathie d'un consommateur avec un faible salaire.....	44
• Figure 19. Fromage délices Soummam.....	44
• Figure 20. Fromage Dialna de Soummam	45
• Figure 21. Fromage top souma de Soummam	46
• Figure 22. Capsules culinaire top souma de Soummam	46
• Figure 23. Design thinking de la cible des consommateurs à faible salaire.....	47
• Figure 24. Carte d'empathie de la cible enfant.....	47
• Figure 25. Yaourt Aladin Soummam.....	48
• Figure 26. Format minimisé du yaourt Aladin.....	48
• Figure 27. Design thinking de la cible enfant.....	49
• Figure 28. Carte d'empathie de la cible des diabétiques.....	50
• Figure 29. Yaourt destiné aux diabétiques Soummam.....	50
• Figure 30. Design thinking de la cible des diabétiques.....	51

- **Figure 31.** Carte d'empathie de la cible des personnes qui souffrent de problème de digestion..... 52
- **Figure 32.** Yaourt Acti + Soummam..... 52
- **Figure 33.** Design thinking de la cible qui souffrent de problème de digestion 53
- **Figure 34.** Protection d'une marque d'un nouveau produit au sein de l'entreprise... 60
- **Figure 35.** Jalon suivis durant le design thinking..... 61
- **Figure 36.** Tableau de bord suivi au sein de l'entreprise Soummam..... 62

Liste des tableaux :

- **Tableau 1.** Exemple pour chaque type d'innovation.....7
- **Tableau 2.** Les qualités d'un bon positionnement.....20
- **Tableau 3.** Rôle du scrum..... 35
- **Tableau 4.** La démarche SCP suivis aux seins de la laiterie Soummam..... 42

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01. L'innovation au sein de l'entreprise	4
Section 1. Généralités sur l'innovation	4
1. Définition de l'innovation	4
2. Les objectifs de l'innovation	5
3. Types de l'innovation	6
Section 2. Processus de l'innovation	8
1. Définition du processus de l'innovation.....	8
2. Etapes du processus de l'innovation	8
3. Pipeline de l'innovation	13
Chapitre 02. La boîte à outils de l'innovation au sein de l'entreprise	16
Section 1. Le cahier d'innovation au sein de l'entreprise	16
1. La démarche SCP	16
2. Design thinking	20
3. Le TRL (niveau de maturité technologique)	22
Section 2. Outils utilisés dans chaque phase du design thinking	24
1. Phase d'empathie.....	24
2. Phase d'analyse	26
3. Phase d'idéation	27
4. Phase de prototype et test	28
Chapitre 03. Etude de cas au sein de la laiterie Soummam	16
Section 1. Présentation de la laiterie Soummam et analyse de son activité	37
1. Déroulement des activités de la laiterie Soummam	38
2. Les services de la laiterie Soummam	40
Section 2. La démarche SCP suivis aux seins de la laiterie Soummam	42
1. Le personas « consommateurs à faible pouvoir d'achat »	43

2.Le personas « Enfant »	47
3.Le Personas « diabétique ».....	49
4.Le personas « problème de digestion »	51
Section 3. Processus d'innovation et outils suivis pour l'innovation au sein de la laiterie	
Soummam.....	53
1. Les grandes étapes de la méthode agile (ou méthode SCRUM) suivis par l'entreprise	
Soummam	54
2. Le design thinking et les outils utilisés par le service R&D	55
3.Le design thinking et les outils utilisés par le service marketing.....	59
4.Outils utilisés dans la phase de production	61
Conclusion générale.....	64

Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises algériennes vivent de grands changements qui sont dus à la complexité de l'environnement. Ce dernier est caractérisé par la mondialisation des marchés, l'évolution continue de la technologie et l'exigence des clients donc il devient de plus en plus concurrentiel. Les entreprises qui veulent suivre ce changement doivent se mettre à l'écoute attentive des clients pour leur offrir des produits satisfaisant leur besoin. Cette innovation est l'une des sources de création de valeur pour les entreprises et l'assurance de leur place sur le marché pour pouvoir faire face à la concurrence.

De nos jours, la réussite d'une innovation dépend en règle générale sur un ensemble d'outils suivis par une entreprise en vue d'organiser et d'assurer la pérennité de son processus d'innovation. Ce processus et ses outils peuvent être définis comme la façon de transformation des idées vers des produits nouveaux. Cette forme de transformation se positionne dans la catégorie des innovations adjacentes si l'idée est importée d'un autre marché pour l'inclure dans un autre, ou dans la catégorie des innovations incrémentales si elle modifie et améliore un produit déjà existant, il existe également des formes de transformation qui se positionnent dans la catégorie des innovations de rupture, cette dernière porte sur un produit qui finit par remplacer une technologie dominante sur le marché, en outre l'innovation radicale vise à inventer un nouveau produit jusqu'à créer un nouveau marché qui correspond à ce nouveau produit.

Le pilier d'une innovation organisationnelle est la bonne réussite d'une innovation de produit et cela s'effectue grâce à une bonne innovation marketing qui positionne les nouveaux produits de l'entreprise sur le marché et essaient de les différencier par rapport à la concurrence.

Afin d'élargir notre vision sur le processus d'innovation et de comprendre les outils d'innovation suivis dans la mise en place de ce dernier, nous avons effectué un stage au niveau de l'entreprise algérienne « **la laiterie Soummam** ». L'entreprise suit de près l'évolution de son environnement puisqu'elle se trouve dans une situation fluctuante face à la concurrence du secteur agroalimentaire. La laiterie Soummam doit se montrer capable de répondre aux exigences de la demande et donc, de suivre les innovations qui se trouvent au niveau du marché national et international.

La course contre la montre est l'un des facteurs essentiels dans le processus d'innovation car le cycle de génération des idées et celui de production ne doit pas être long dans une entreprise.

Ceci conduit directement à son échec face à un environnement extérieur contraignant les entreprises à innover sans cesse. Ce principe d'amélioration continue est le pilier d'une innovation juste. Dans ce présent travail nous examinons cette problématique dans le cadre de la laiterie Soummam en répondant à la question suivante :

Quel est le processus d'innovations suivis par cette entreprise à partir de la génération de l'idée jusqu'à sa concrétisation ? Et quelles sont les différents outils appliqués pour chaque phase de ce processus ?

Des éléments de réponses seront apportés à travers l'analyse du processus d'innovation tel que mené par la laiterie Soummam. Plus précisément, nous allons l'examiner dans le cadre de Recherche & Développement en ce qui concerne les innovations de produits, puis dans un contexte Marketing regardant les innovations organisationnelles, notamment marketing. Sur la base d'une revue de littérature que nous présentons d'une façon détaillée dans les deux prochains chapitres de ce mémoire, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1.Le processus d'innovation est le pilier fondamental supportant la laiterie Soummam marquer sa place sur le marché des produits laitiers algériens.

H2.Les outils d'innovation adoptés par la laiterie Soummam assurent l'amélioration continue et l'organisation de son processus d'innovation.

Pour bien mener ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux principales phases. Nous avons élaboré un plan de travail devisé en deux partie, la première partie théorique consiste en une recherche bibliographique en de deux chapitres. Le premier consiste à éclaircir et définir les concepts de base de l'innovation, le deuxième chapitre consiste à expliquer tout ce qui concerne le cahier de l'innovation de l'entreprise telle que la démarche Segmentation, ciblage, positionnement, le Design Thinking ainsi que le degré de maturité technologique.

La deuxième partie concerne le cadre pratique basé sur les résultats obtenus lors du stage effectué au niveau de la laiterie Soummam. Cette partie concerne une étude de cas élaborée sur les assises des guides d'entretiens auprès des collaborateurs des services Recherche & Développement, Marketing et du service Commerciale. Ces derniers nous ont permis de récolter les informations nécessaires à la réponse notre question de départ et de bien mener notre travail de recherche.

Chapitre 1. L'innovation au sein de l'entreprise

Chapitre 1. L'innovation au sein de l'entreprise

Introduction

La naissance d'une entreprise repose en règle générale sur l'innovation. Cette dernière est l'une des dimensions fondamentales de la survie des entreprises. La naissance, le développement et le déclin sont liés au déploiement ou à l'absence de nouvelles méthodes de production et d'organisation. De nos jours, l'innovation est l'une des sources de succès, de pérennité, d'expansion et de création de valeur pour une entreprise. L'implantation d'une démarche pour la gestion de l'innovation est devenue primordial dans le programme de développement industriel.

Ce chapitre a pour but de clarifier la notion de l'innovation qui s'avère primordiale en raison de son introduction dans tous les domaines. Et pour cela, nous avons reparti ce chapitre en trois sections, la première englobe des généralités sur l'innovation (définition, types, objectifs), puis nous allons présenter les étapes d'un processus d'innovation et dans la troisième nous expliquerons le Pipeline de l'innovation.

1.1 Section 1. Généralités sur l'innovation

L'innovation a été associée à la capacité de survie des entreprises sur des marchés turbulents, c'est pour cette raison que les entreprises doivent veiller au renouvellement constant de leur offre

1.1.1 Définition de l'innovation

L'innovation est un concept difficile à appréhender car il peut prendre de multiples formes. On peut rencontrer des innovations de natures (produit, service, procédé, organisation), d'origine (des avancées scientifiques, des développements technologiques, des signaux du marché... ou d'ampleurs (d'amélioration ou de rupture) tout à fait différentes (Loilier & Tellier, 2013). Il est ainsi difficile de proposer une définition unique qui engloberait la totalité des types d'innovation.

L'innovation est un changement introduit dans un processus de production ayant pour but de mettre sur le marché des produits ou des services qui renferment davantage de valeur pour la clientèle. L'innovation est entièrement liée au marché, elle constitue un acte volontaire qui vise à faire mieux avec l'existant. Tous les dirigeants d'entreprises font de l'innovation à leur insu, ne serait-ce que par leur souci constant de rationaliser le fonctionnement des machines, des

équipes et des services, d'accroître la qualité des produits, de consolider le service aux clients ou d'améliorer l'image de marque (Bertrand, 2002).

L'industrie sidérurgique a, bien sûr, innové lorsqu'elle est passée du four martin à la coulée continue ; il s'agissait d'une véritable révolution, mais la réorganisation d'un système de classement de factures, la transformation de l'emballage d'un produit ou le raccourcissement des délais de livraison sont aussi des innovations. Une innovation réussie se transforme en passage indispensable et en routine pour soi-même et pour tous les concurrents. L'avantage qu'elle procure à celui qui en a pris le risque ne dure qu'un temps limité ; l'innovation appelle l'innovation.

Si on se réfère à la définition de J. SCHUPETER, (2002,P6) des économistes les plus reconnus en la matière, « *l'innovation est l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation* ». Posée en ces termes, l'action d'innover est d'abord située au cœur de l'activité de l'entreprise et du comportement de l'entrepreneur qui a l'idée de réaliser et de vendre ou de produire de façon nouvelle ou de l'offrir selon des modalités différentes(Bertrand, 2002).

1.1.2 Les objectifs de l'innovation

L'innovation est le fruit d'un processus de production en vue de commercialiser des produits ou des services qui dépassent les performances des produits ou des services existants. Grâce à l'innovation on arrive à se différencier de la concurrence mais elle n'est pas confédérée comme une fin en soi. Les différents objectifs de l'innovation selon les besoins de l'entreprise peuvent être résumés comme suit (Leloarnes, 2009) :

- Apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise on l'aide à attirer plus de client.
- Remplacement de Tous les produits retirés des circuits commerciaux.
- La gamme des produits compétitifs.
- Augmenter et maintenir la part de marché.
- Adaptation avec un nouveau marché.
- Amélioration de la qualité des biens et services.
- Diminuait les couts de production.
- Contribuer au développement durable.
- Respecter les prescriptions réglementaires.

1.1.3 Types de l'innovation

Il existe différents types d'innovation, à savoir

A. L'innovation produit

L'innovation produit est l'introduction sur un marché d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré en fonction de leurs caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cela inclut également la création de nouveaux produits.(Ccicentre.org.tn, 2018). On distingue quatre types dans cette catégorie d'innovation.

○ Innovation incrémentale ou continue

L'innovation incrémentale implique des améliorations progressives des produits existants (performances fonctionnalités, coûts), généralement sans nouvelles connaissances et savoir-faire. Elle représente plutôt un ensemble d'apprentissage et d'expérience sur une technologie donnée. Si son impact est plus modéré, elle pourrait en revanche être très intéressante financièrement et considéré comme moins risquée(Loilier & Tellier, 2013). Cette dernière apporte de légères modifications cible à améliorer l'offre existant, notamment en agissant meilleure qualité, Prix réduit, Fonctionnalités, Valeurs et messages. Donc L'innovation incrémentale vise, par de modestes améliorations, à s'imposer davantage sur un marché existant. Cette stratégie d'entreprise accorde à l'entreprise de conserver une certaine compétitivité face à la concurrence.(Loilier & Tellier, 2013)

○ Innovation adjacente (produire de nouveau à partir de l'existant)

L'innovation adjacente est une stratégie visant à prolonger la durée de la vie d'un produit ou d'un service. Elle vise surtout à prendre un produit ou un service existant et à l'adapter à un nouveau marché. À cet effet, l'organisation travaille avec de nouvelles solutions technologiques pour réinventer ses produits existants. Pour gagner de nouveaux publics, cette approche doit étudier les tendances de consommation pour répondre aux besoins et attentes clientèles. Il existe deux types d'innovation adjacente (Usabilis, 2020) :

- ✓ Innovation adjacente de produit : intégrer de nouveaux produits d'un autre marché tout en restant sur le même marché.
- ✓ Innovation adjacente sur le marché : créé de nouveaux marchés en accordant de nouvelles utilisations aux produits existants.

○ Innovation de rupture

L'innovation de rupture favorise l'accès à un certain type de produit ou de service. Cela ne signifie pas nécessairement une innovation technologique (Ict.io, 2017). A court terme, l'entreprise qui lance des innovations de rupture vise à déstabiliser la concurrence des parts de marché. À moyen et long terme, l'entreprise disruptive vise le leadership dans son secteur d'activité par l'acquisition d'une communauté d'utilisateurs acquise à sa cause. L'innovation de rupture est généralement portée par une entreprise qui n'a pas d'intérêt établi dans le marché concerné : une start-up, une entreprise provenant d'un autre marché, ou l'état. (Ict.io, 2017).

○ **Innovation radicale**

Ce type d'innovation implique l'utilisation de nouvelles connaissances et/ou savoir-faire (créés pour la circonstance ou transférés de domaines connexes) pour augmenter les performances de l'offre. Dans ce contexte, les efforts d'innovation se concentrent généralement sur le développement et/ou l'utilisation de nouvelles technologies. L'innovation radicale consiste à apporter des changements systémiques efficaces, au bon moment.(Loilier & Tellier, 2013).

Tableau 1. Exemple pour chaque type d'innovation

Type	Exemple
Innovation incrémentale	L'évolution d'un smartphone prenons l'exemple d'un iPhone 12 par rapport à l'iPhone 10, en lui ajoutant de nouvelles fonctions, formes, (meilleures qualités d'image, espace de stockage meilleure etc.) Il s'agit d'améliorer un produit déjà existant
Innovation adjacente	Prenons l'exemple de Uber qui à passer de l'industrie de taxi à celui de livraison en combinant la technologie de géolocalisation, les paiements numériques et l'analyse des données pour pénétrer un nouveau marché.
Innovation de rupture	Prenons l'exemple du site Netflix pour les films par rapport aux cassettes vidéo utilisées au passé pour regarder un film, ses cassettes existent toujours sur le marché actuellement mais elles ne sont pas utilisées comme avant.
Innovation radicale	Prenons l'exemple des couches bébés jetable actuelle par rapport à celles d'avant non jetable et en plastique qui n'existe plus sur le marché.

Source : Tableau réalisé par les auteurs

B. Les innovations organisationnelles

Aussi connu comme les innovations managériales. L'innovation organisationnelle fait partie des innovations de procédés non technologiques, elle prend place dans les systèmes organisationnelles et sociaux de l'entreprise. Cette innovation repose sur un changement dans les pratiques de l'entreprise, dans l'organisation du lieu de travail ou dans la manière dont les relations extérieures sont gérées dans les anciens modèles de l'innovation. Le changement organisationnel était vu comme une réaction face au progrès technique (Dublouz & Bocquet, 2013).

De plus, l'innovation organisationnelle se focalise sur les besoins internes avec pour objectifs l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des procédés organisationnels. Elle englobe les nouvelles pratiques managériales, marketing, les nouvelles stratégies, procédures, politiques, et structures organisationnelles.

1.2 Section 2. Processus de l'innovation

L'entreprise est constamment amenée à choisir une stratégie de croissance qui pourra assurer sa pérennité, si elle choisit d'adopter une stratégie extensive, l'entreprise croîtra à la pénétration de nouveau marché en s'implantant dans de nouveaux pays ou en lançant de nouveaux produits.

1.2.1 Définition du processus de l'innovation

Le processus d'innovation peut être défini comme l'ensemble des étapes capables de transformer une idée plus ou moins nouvelle en un produit, service ou procédé exploités sur un marché (Loilier & Tellier, 2013). Comme toutes les activités de l'entreprise, l'innovation doit répondre à un processus concret et planifié. Des facteurs très divers, comme les compétences accessibles en interne ou en externe, le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise influent sur la construction de ce processus qui est propre à chaque organisation. De nombreux travaux de recherche ont été menés afin de modéliser le processus d'innovation. (Loilier & Tellier, 2013)

1.2.2 Etapes du processus de l'innovation

Le processus compte de 7 phases, allant de la recherche d'idée à l'élaboration du produit et marché test.

a. Recherche d'idée

Tout nouveau produit commence par une idée. Celle-ci découle de l'identification d'un besoin non satisfait et des réclamations des consommateurs. Autrement dit, le marché est la principale source d'inspiration de nouvelles idées menant à une nouvelle technologie, susceptible d'être mieux utilisée pour répondre aux attentes de ces derniers. Les idées pour la création d'un nouveau produit proviennent soit de :

- **Sources internes à l'entreprise :** Service de recherche et développement, service commercial (chefs de produits, avis des représentants ...), orientation de recherche données par la direction générale, etc.
- **Sources externes :** Publications scientifiques, congrès, concurrents, suggestions des clients, des fournisseurs et des distributeurs... et également de concurrents (concurrents directs, marchés étrangers etc.) et de consommateurs etc.(Richard-Lanneyrie, 2015)

La recherche d'idées nouvelles peut être menée à l'aide de techniques de créativité (Richard-Lanneyrie, 2015), tel que

- **Le brainstorming :** c'est une méthode de créativité qui consiste à réunir une dizaine de personnes sous la direction des responsables de la préparation et de l'animation de la rencontre. Chaque participant est libre d'exprimer ses idées sans aucun contrôle de l'équipe. Il est procédé à la fin à une analyse rigoureuse des idées proposées est effectuée.
- **La synectique :** c'est une méthode qui consiste à substituer au problème principal une analogie puis à tester les idées exprimées dessus.
- **L'analyse morphologique :** il s'agit de décomposer le problème étudié en un certain nombre déliements puis de les assembler après avoir soumis de nouvelles idées pour chacun d'eux.
- **L'analyse fonctionnelle :** il s'agit d'une analyse basée sur l'analyse du système, qui peut être l'usage du produit et les problèmes rencontrés, ou les caractéristiques techniques du produit. Cette méthode établie une liste des principales caractéristiques, après elle les modifie en cherchant une combinaison nouvelle susceptible de déboucher sur une amélioration.

b. Filtrage d'idée

Le rôle du filtrage est de trouver et d'éliminer les mauvaises pensées. Même si une idée semble bonne, elle doit correspondre aux objectifs, à la stratégie et aux ressources de l'entreprise. C'est pour cela qu'il faut toujours veiller à éviter un certain nombre d'erreurs. Pendant cette phase, l'entreprise doit éviter de commettre deux types d'erreurs :

- Une erreur d'abandon, lorsque l'entreprise élimine une bonne idée.
- Une erreur d'adoption de produit, lorsqu'une entreprise développe une mauvaise idée.

c. Le développement du concept

Les idées des produits qui viennent d'être sélectionnées doivent être claires et précisées, c'est-à-dire, il faut passer de l'idée au concept. Le concept est une description des caractéristiques objectives et subjectives et perceptuelles de ce que pourrait être le produit final.

Pour faciliter le passage de l'idée au concept, il est préférable de travailler sur plusieurs concepts en même temps et de choisir le meilleur d'entre eux.

d. Le test du concept

Vise à présenter un concept sous forme symbolique (description verbale) ou imagée (maquette, dessin etc.) à un groupe de consommateurs au sein d'un marché cible sélectionné pour mesurer le taux d'acceptation du concept. La règle est de rassembler 20 à 30 personnes d'une même cible.

e. L'analyse économique

Consiste à prévoir les ventes, les coûts et les bénéfices futurs d'un produit, et à déterminer si ces chiffres répondent aux objectifs de l'entreprise. En cas échéant, l'entreprise poursuivra la mise au point du produit ; autrement il sera abandonné.

f. Elaboration du produit

Cette étape est importante pour au moins trois raisons comme présentées dans la figure ci-dessous.

Figure 01.les raisons d'élaboration du produit



Source. Modèle adapté (Cloudfrent.net, 2009)

○ **La réalisation des prototypes**

La première tâche consiste à réaliser un prototype qui combine les attributs spécifiés dans le concept, Fonctionne de manière satisfaisante dans des conditions normales d'utilisation et Respecte les exigences de cout et de délais de fabrications.

La spécification du produit doit d'abord être définie, ce qui consiste à traduire la liste des attributs du produit voulu par les clients, telle que les études de marché l'ont établie, en caractéristiques techniques utilisées par les ingénieurs en charge de la conception.

L'élaboration d'un prototype doit définir son aspect, ce qui influera sa perception par les clients. La couleur et la forme du produit déterminent les caractéristiques que les clients lui attribueront.

○ **Les tests de produit**

Une fois le prototype élaboré, il est nécessaire d'analyser ses qualités intrinsèques et son acceptation par le consommateur.

Ces deux objectifs correspondent à des tests distincts :

- **Les tests techniques** : il s'agit de vérifier le bon fonctionnement du produit dans de bonnes conditions de sécurité, visent à évaluer la performance du prototype ; généralement réalisés en laboratoire.
- **Les tests clients** : consistent à faire essayer le produit par des personnes appartenant à la cible pour analyser leur ressenti à l'usage ou au gout.

Pour demander aux clients d'évaluer les produits testés, différentes techniques peuvent être utilisées :

- **Les tests monadiques** : essayez le produit tout seul.
- **Les tests comparatifs** : essayez plusieurs produits, dont celui en cours de test, sont essayés successivement, puis demandez la préférence aux clients.
- **Alpha-tests** : tests techniques réalisés en interne pour évaluer la performance intrinsèque du produit. Une fois que le prototype est jugé satisfaisant sur le critère de la performance, les bêta-tests seront lancés, y compris consistants le prêt du prototype aux clients et la collecte de leurs commentaires.

g. Les marchés tests

Un marché test est un lancement, réel ou stimulé dans une zone et une période restreinte pour avoir comment le marché va réagir au nouveau produit et ainsi mieux prévoir ses ventes. Le lancement peut être réalisé en conditions expérimentales, ou en conditions réelles mais dans une zone limitée.

La décision de tester le marché dépend de contraintes de temps, de budget, montant de l'investissement et du risque correspondant.

o Les marchés tests simulés

Cela comprend l'invitation de 100 à 300 personnes à regarder une série de messages et de publicités télévisés insérant une campagne liée au nouveau produit. Puis, interrogez-les sur leur intention d'achat du produit concerné ou donnez-leur un bon d'achat qu'il doivent dépenser dans un rayon ou un magasin expérimental qui présente le nouveau produit et ses principaux concurrents.

Cela consiste à évaluer le taux d'achat en réponse à un effort publicitaire. Les données observées sont estimées à partir de la confrontation des tests antérieurs avec Les Résultats réels obtenus Lors du lancement de produits.

o Les marchés tests fondés sur des panels

Certaines organisations ont conclu des accords avec un ensemble de grandes surfaces qui, dans une zone donnée, acceptent toutes de commercialiser les nouveaux produits qu'on leur propose.

L'organisation qui prévoit de lancer le produit a précisé le nombre, le type et l'emplacement des points de vente qu'elle souhaite inclure dans le test.

Le marché test fondé sur des panels présente le grand avantage de se dérouler dans des conditions réelles d'achat. Ils permettent à l'entreprise de mesurer l'impact de toutes les composantes du plan de lancement afin d'optimiser l'allocation des ressources entre les différentes composantes du marketing mix.

- **Le lancement réel sur une zone limitée**

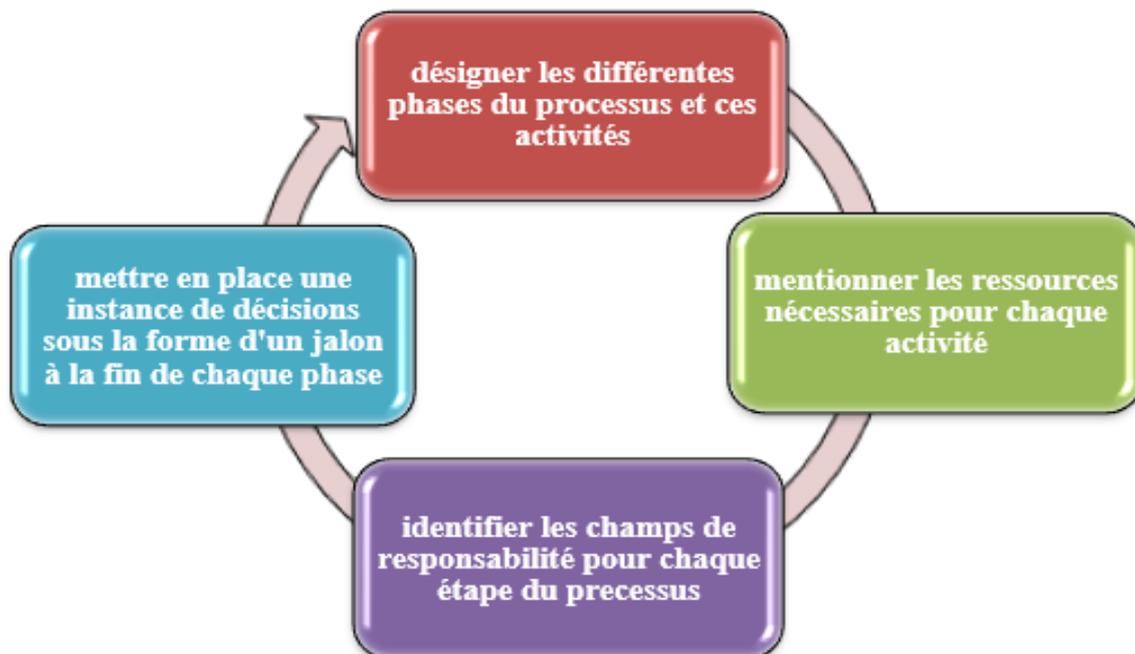
Il s'agit ici de lancer un produit à plus petite échelle, qui doit ensuite être commercialisé sur une zone plus large. (Cloudfront.net, 2009)

1.2.3 Pipeline de l'innovation

Le pipeline de l'innovation est le nom qui représente l'ensemble du processus d'innovation. Il contient les étapes de transformation d'une idée à un produit accepté par le marché ainsi que les jalons. C'est un repère primordial pour organiser l'innovation en amont et en aval classiquement appelé projet.

Les inputs de l'innovation amont sont : La prospective, La stratégie, le marché, Les savoir-faire existants, et le retour d'expérience des projets déjà réalisés.

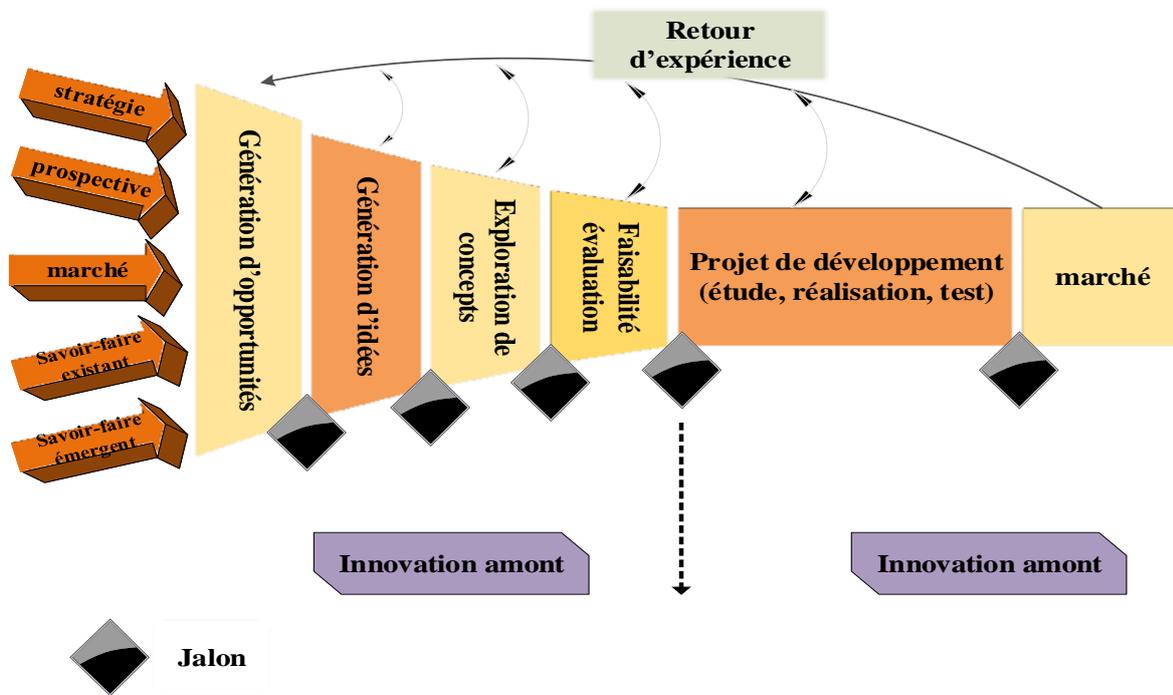
Figure 02. Etapes de pipeline de l'innovation



Source : Réalisé par les auteurs

L'objectif du pipeline de l'innovation est de structurer l'entreprise propices à l'innovation, formaliser les étapes d'exploration et d'assemblage, d'innovation en aval et d'innovation en amont. (Géraldine, 2008)

Figure 03. Pipeline de l'innovation



Source : Modèle adapté de Géraldine (2008)

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que l'innovation, avec ses différents types présente une volonté d'amélioration continue, cette dernière permet à l'entreprise de se démarquer de son marché, d'améliorer la productivité et réduire les couts afin d'assurer sa pérennité et de maintenir sa position concurrentielle sur un marché fortement concurrentiel.

Pour qu'une innovation soit efficace, elle doit être abordée et orientée par une gestion pertinente de pipeline d'innovation qui englobe l'ensemble de processus d'un développement interne et externe. Afin de pouvoir mieux gérer l'innovation au sein de l'entreprise et assurer sa réussite. Donc la réussite d'une entreprise pourrait dépendre de la façon dont elle est capable de gérer efficacement l'innovation.

Le chapitre suivant nous permettra d'approfondir notre étude sur l'innovation en se penchant sur ses piliers essentiels tel que la démarche SCP, le design thinking, et le TRL (niveau de maturité technologique).

Chapitre 2. La boîte à outils de l'innovation au sein de l'entreprise

Chapitre 2. La boîte à outils de l'innovation au sein de l'entreprise

Introduction

Il est rare qu'une entreprise intervenant sur un marché puisse s'adresser à tous les acteurs, ceux-ci sont très nombreux, dispersés et hétérogènes dans leurs attentes et leurs modes d'achat. Les entreprises ont souvent intérêt à rechercher un sous marché attractif et compatible avec ses objectifs, c'est là qu'on parle d'une démarche SCP que les entreprises suivent pour détecter les cibles voulues.

Dans ce chapitre nous allons présenter trois piliers essentiels pour l'innovation suivis au sein des entreprises innovantes, ses dernières années qui sont la segmentation du marché, le ciblage des clients et le positionnement du produit (démarche SCP) ainsi le design thinking et le TRL.

1.3 Section 1. Le cahier d'innovation au sein de l'entreprise

Pour une innovation réussite, l'entreprise doit avoir des connaissances sur les différents fondements de cette dernière, tel que la démarche du plan marketing (SCP) qui cernent mieux les attentes du client sur le marché, cette méthode de travail suit un processus de design thinking.

1.3.1 La démarche SCP ¹

La méthode SCP regroupe trois catégories : la segmentation, le ciblage et le positionnement, il est primordial d'en avoir une idée claire et commencer par la réflexion avant d'entamer un projet. Cette dernière permet de savoir quelles données prendre en compte, au niveau de la clientèle, afin de parfaire la stratégie marketing (le-journal du net, 2020)

a. La segmentation

La segmentation est un découpage du marché qui consiste à identifier des groupes de public qui ont des attentes différentes et qui répondent différemment à des sollicitations marketing. (Baynast, 2017) La clé de la réussite d'un plan de travail, il s'agit de regrouper en catégories plus ou moins homogène les individus, par rapport à leur intérêt pour les produits et service de l'entreprise. Cette dernière, s'agit d'une méthode de découpage du marché (ou d'individus) en sous-ensembles appelle segment (ou groupe de consommateur) distincts et homogènes. (Sophie, 2015). Les deux principales méthodes de découpage en segments.

¹ SCP : Segmentation, Ciblage, Positionnement

- **La segmentation**

Cette démarche consiste à diviser le marché en un ensemble de sous-groupes. C'est une démarche descendante, qui part du tout pour composer des ensembles homogènes. C'est une approche utilisée pour des critères quantifiables comme l'Age, le sexe ; les segments obtenus seront distincts. Elle se base sur le type intrinsèque des individus, ils partent des unités pour les régler en ensembles homogènes. La segmentation est une démarche utilisée pour des critères d'attitudes et de comportements, les frontières entre chaque segment seront moins rigides, cette méthode Conduit à des segments très pertinents. (Richard-Lanneyrie, 2015).

Néanmoins, la pertinence est obtenue au détriment de la qualité opératoire. On constate que les segments sont difficilement identifiables. Mais nous pouvons retenir qu'un petit nombre de critères à la fois et pour chacun d'eux un petit nombre d'états, les segments obtenus par segmentations ne sont pas toujours pertinents.

- **Les niveaux de segmentation d'un marché**

La segmentation relevé d'un effort d'analyse que l'on peut conduire à différents niveaux, c'est une démarche qui s'oppose, dans son principe, au marketing de masse.

- **Marketing de masse**

Lorsque l'entreprise pratique un marketing de masse, l'entreprise s'engage dans une production uniforme destinée à un marché considéré du point de vue de ses ressemblances plutôt que ses différences ; le marketing de masse permet un élargissement du marché grâce à un prix réduit résultat d'économies d'échelles obtenues en matière de production.

- **Marketing segmenté**

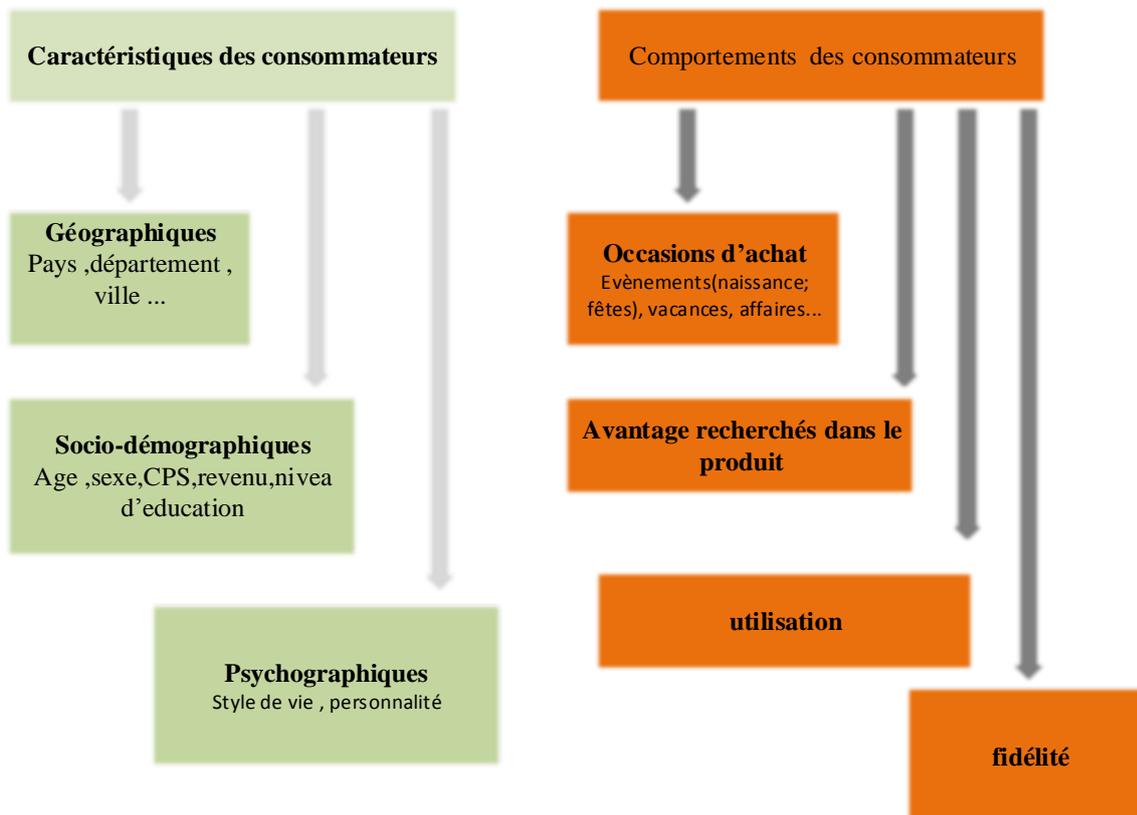
Met l'accent au contraire sur les différences qui opposent certains groupes de consommateurs à d'autres, L'entreprise s'efforce de classer ses clients en unités d'analyse homogène. Le marketing segmenté permet à l'entreprise d'affiner son offre en l'adaptant davantage à l'audience visée. Ce faisant, elle peut pratiquer des prix plus élevés, éviter une concurrence frontale et mieux préciser ses choix en matière de distribution et de communication. (Marketing SCP,2011)

- **Les critères de segmentation des marchés de grande consommation**

Les critères de segmentations peuvent être regrouper en deux catégories.

- **Ceux qui décrivent des caractéristiques de consommateurs** : souvent indépendante du produit concerné, segmentation géographique, sociale, démographique, économique, ou psychographique.
- **Ceux qui expriment des comportements de consommateurs** par rapport au produit ou au groupe de produits. (Marketing SCP)

Figure 04. Les critères de segmentation des marchés de grande consommation



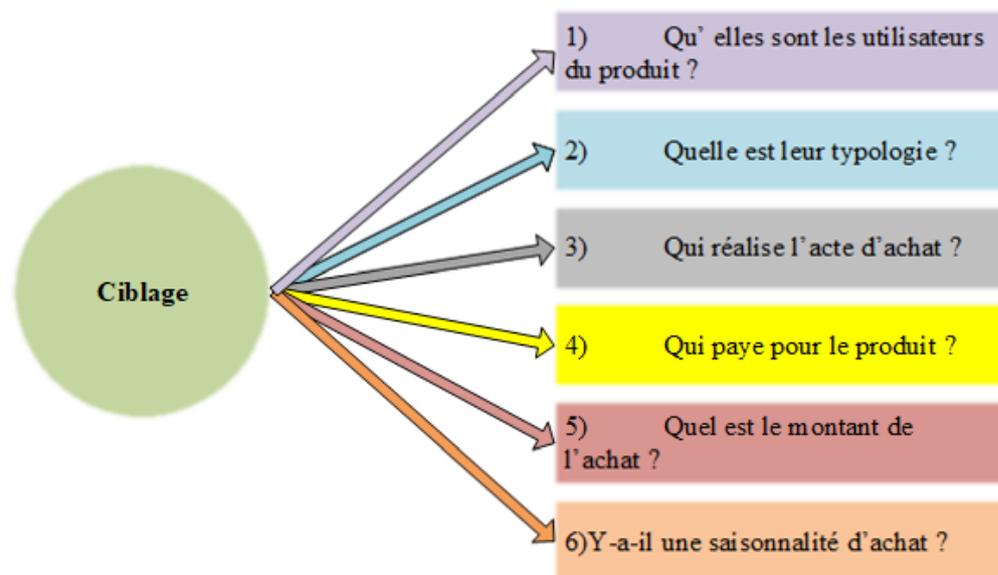
Source : modèle adapté de Marketing SCP (2011)

b. Le ciblage

Une fois les différents segments sont identifiés, il faut choisir identifier la cible, la proposition de valeur, l'offre répond à des besoins de recherche recherchés donc il est important de viser une catégorie de personnes. Pour cela il faut déterminer le mode d'achat, se poser les bonnes questions(Easy2startbusiness, 2015).

- Qui prend la décision finale dans l'acte d'achat et quelle est la période d'achat ?
- Quel est le budget moyen ?
- Qu'est-ce qui les motive à Achter ? (Qualité, valeur, prix, proximité).

Figure 05. Les six questions à se poser pour définir sa cible



Source : modèle réalisé par les auteurs

c. Le positionnement

Le positionnement est l'ensemble des traits qui permettent au public de situer le produit dans l'univers des produits et de le distinguer, Pour positionner un produit ou une marque il convient de trouver une adéquation entre 3 éléments : les besoins des consommateurs, l'image véhiculée par les concurrents, le produit (image, caractéristiques ...) (Sophie, 2015) Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distincte face à la concurrence auprès du marché visé

Le positionnement s'appuie le plus souvent sur un produit ou une marque, mais il peut aussi concerner un service, un organisme ou même une personne. Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit mais plutôt à ce que le produit représente pour le client. (Marketing SCP, 2011)

- **La notion de positionnement recouvre 2 ramifications**
- **Du côté du consommateur** : C'est la façon dont celui-ci perçoit le produit ou la marque dans un univers de référence donnée par rapport aux produits concurrents satisfaisant les mêmes besoins.
- **Du côté de l'entreprise** : C'est la façon dont l'entreprise veut que soit perçu son produit ou sa marque, c'est-à-dire l'image qu'elle souhaite donner aux consommateurs par rapport aux concurrents (Richard-Lanneyrie, 2015).

Tableau 02. Les qualités d'un bon positionnement

Critères	Description
L'originalité	Le positionnement doit se différencier de la concurrence car Les consommateurs doivent avoir un produit différent par rapport à ceux existant sur le marché. Les consommateurs arrivent à différencier les produits existant au marché par l'image du produit et ça marque, ses deux éléments sont primordiaux pour le positionnement sur un marché.
La simplicité	Devant la multitude de produits présents sur le marché et la saturation publicitaire, le positionnement doit guider le consommateur avec des orientations très simple et facile à comprendre.
La crédibilité	Le positionnement doit être conforme à l'image de l'entreprise et à sa politique générale

Source : tableau réalisé par les auteurs

1.3.2 Design thinking

Définition

Le designer thinking (ou la pensée design) est une méthode centrée sur l'humain avec pour but de créer de l'innovation en réduisant les risques et les incertitudes. Elle puise sa force dans la manière de penser en intégrant le plus tôt possible les besoins réels des personnes, les faisabilités techniques et la viabilité du projet.

Les grandes entreprises utilisent le design thinking pour proposer en permanence de nouveaux produits ou services innovants pour moderniser leur façon de penser ou pour décupler le travail collaboratif, dans le but d'améliorer leur performance, le design thinking est désormais utilisé et approuvé par de nombreuses organisations (services publics, association, PME ... cette méthode et ces outils sont destinés à tous ceux qui souhaitent lancer un produit (Emmanuel B., 2019) ou service en partant d'une idée ou d'une simple envie, mais aussi à ceux qui veulent insuffler un nouvel état d'esprit collaboratif à leur entreprise. Le design thinking se base principalement surtout l'apprentissage d'un état d'esprit positif, basé sur l'humain, la confiance, la coopération et l'amélioration d'un produit ou d'un service sur le long terme. (Emmanuel B., 2019)

a. Processus du design thinking

Toute méthode est basée sur un processus très clair : le cas du design thinking. Il est important de rester toujours conscient de l'état d'avancement du projet. Ce processus s'explique autour de 5 étapes.

○ Immersion et empathie

La base du processus, celle par qui tout va se jouer ensuite. C'est un moment privilégié d'écoute et de recueil de données auprès des utilisateurs finaux (Emmanuel B. , 2019).

○ Analyse (définir le problème)

Vous synthétiser à ce stade les résultats de votre travail d'empathie en besoins et en enseignements. Vous cadrer alors le défi sur lequel vous atteler. Vous deux objectifs sont de développer une compréhension profonde de vos utilisateurs et l'espace de conception (design space) et sur la base de cette compréhension, venir avec une définition du problème à résoudre.

Pour quoi définir le besoin ? Cette étape est essentielle pour le processus de conception, car vous devez exprimer explicitement le problème auquel vous vous efforcez de répondre. Souvent, vous devrez d'abord reformuler le challenge en vous fondant sur les enseignements que vous avez tiré (Plattner, 2014).

- Se concentrer sur un problème spécifique
- Inspirer votre équipe
- Fournir une référence pour l'évaluation d'idées concurrentes
- Habilitier les mêmes de l'équipe à prendre des décisions en réponse aux objectifs.

○ Idéation

L'idéation est un processus qui est utilisé pour trouver des idées et booster la créativité. Cette étape intervient après la phase d'analyse (feelandlic). La recherche d'idée est l'étape du processus de conception pendant laquelle vous tâchez de générer des alternatives radicales de conception. Il s'agit ici d'imaginer le champ des possibilités, de diverger sur les concepts et les moyens à répondre au besoin énoncé, plutôt que focaliser sur une solution. L'objet est de trouver à la fois une grande quantité d'idées et une diversité parmi ces idées. Grâce à ce vaste dépôt d'idées vous pourrez construire des prototypes à tester avec les utilisateurs (Plattner, 2014).

Pour quoi rechercher des idées ? Vous cherchez des idées pour passer de l'identification des problèmes à l'exploration des solutions pour vos utilisateurs, divers modes de recherche d'idées peuvent être utilisés pour :

- Récolter les différentes perspectives de votre équipe.
- Découvrez des domaines inattendus à explorer.
- Créer un grand volume et une grande variété d'options innovantes.
- Conduire votre équipe au-delà des solutions évidentes. (Plattner, 2014)

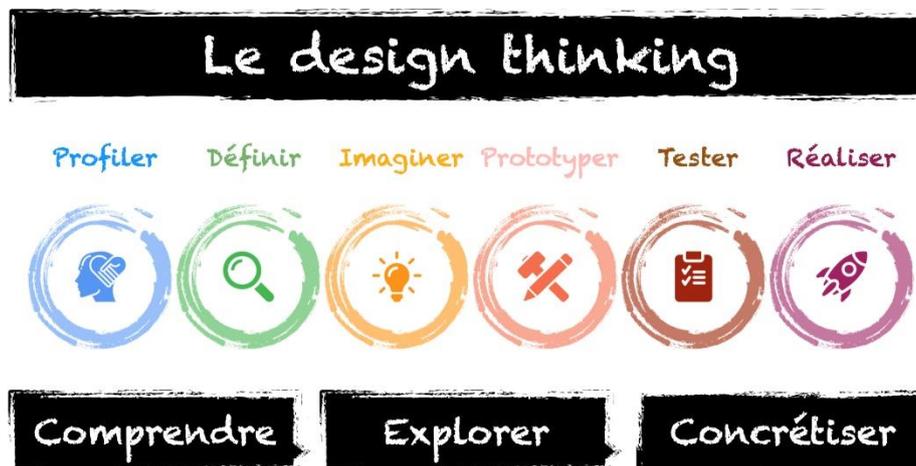
○ **Prototypage**

Pour cette étape, il est judicieux de prendre une idée développée et de créer un prototype pour la visualiser, dans cette optique vous devez : ébaucher, maquetter, modéliser, construire et tester, c'est la phase Expérimental du projet. On commence à façonner avec les mains notre solution avec différents matériaux, très simples au début, puis plus en plus sophistiqués au fur et à mesure de la confirmation du bien fondé de nos idées par nos utilise acteurs finaux lors d'entretiens d'idée. Ainsi, on implique de futurs clients ou utilisateurs dans la résolution de leurs besoins pour diminuer les risques (Emilie, 2020).

• **Test (implémentation)**

Dernière phase de processus, elle est souvent oubliée ou tout simplement mal réalisé alors qu'elle est essentielle au lancement, puis à la mise sur orbite d'un projet viable durable. Boites à outils du design thinking.(Emmanuel B. , 2019)

Figure 06. Illustration du design thinking



Source : Modèle adapté (Nikolas)

1.3.3 Le TRL (niveau de maturité technologique)²

À la fin des années 1980, lorsque l'agence spatiale américaine décide de définir un processus de maîtrise du risque technologique inhérent à ses innovations. A l'époque, il existait

² TRL : niveau de maturité technologique.

que 7 niveaux sur l'échelle de technologie readiness levels fallait attendre l'année 1995 pour que l'échelle TRL atteigne les 9 niveaux que l'on connaît aujourd'hui.

La mise en place de l'outil part du constat qu'un projet n'est pas très rarement applicable. En premier lieu, c'est une idée à explorer qui, au terme d'un certain nombre d'étapes, atteindra le marché pour devenir une innovation, l'échelle TRL sert justement à qualifier ces étapes, créer pour limiter les risques inhérents à tout projet d'innovation, l'outil s'est déployé aussi bien dans le secteur académique qu'industriel. Un succès lié au fait que l'échelle TRL est devenu indispensable pour structurer un service innovation ou un département recherche et développement. (myriagone-conseil, 2021)

Cette échelle permet de donner une information sur la « proximité avec le marché, d'une technologie. Et encore sur la formulation des principes sur lesquels se base notre idée.

Pour en avoir une idée précise on utilise donc le TRL qui sont guidés de 1 à 9 (on parle d'échelle TRL). Ce dernier est particulièrement employé par les organismes finançant la recherche technologique.(Leac)

- **Les 9 niveaux de l'échelle TRL**

Les 9 niveaux de maturité technologique sont bien définis, ces derniers font l'objet de la norme iso 16290 : 2013 qui en détaille les applications pour le spatial.

- **Principe de base** : commencer par la formalisation d'une idée sur le papier.
- **Concept technologique** : identifier une application pour l'idée.
- **1^{ère} preuve de concept** : assuré la faisabilité de l'idée.
- **Réalisation d'un modèle fonctionnel** : réaliser un modèle de maquette fonctionnelle.
- **Réalisation d'un modèle représentatif** : vérifier un modèle de maquette représentative.
- **Performance du modèle** : réaliser la performance d'un modèle ou d'une maquette.
- **Performance du 1^{er} produit réalisé** : réaliser ou démontrer la performance.
- **Industrialisation d'un produit qualifié** : industrialiser le produit qualifié et validé.
- **Produire** : déployer sur le marché technologique.(myriagone-conseil, 2021)

Figure 07. Les 9 niveaux de l'échelle TRL

phase	TRL	Description
Recherche	1	Principes basiques
	2	Formulation du concept et de ses applications
	3	Validation du concept
Développement	4	Prototype expérimental
	5	Démonstrateur
	6	Pilote industriel
Déploiement	7	Première mise en œuvre
	8	Mise en œuvre à plusieurs reprises
	9	Mise en œuvre à grande échelle

Source : modèle adapté (Leac)

1.4 Section 2. Outils utilisés dans chaque phase du design thinking

Pour pouvoir mieux gérer un design thinking, l'entreprise est dans l'obligation de suivre des outils durant chaque phase, à savoir

1.4.1 Phase d'empathie

a. La recherche sur internet

La recherche initiale sur internet permet d'avoir des réponses à la plupart des questions posées. En vue de lister un maximum d'acteurs et de concurrents potentiels, et non pas de les comparer.

- **Étapes**

Lors de la recherche sur internet, voici les questions qui doivent être posé

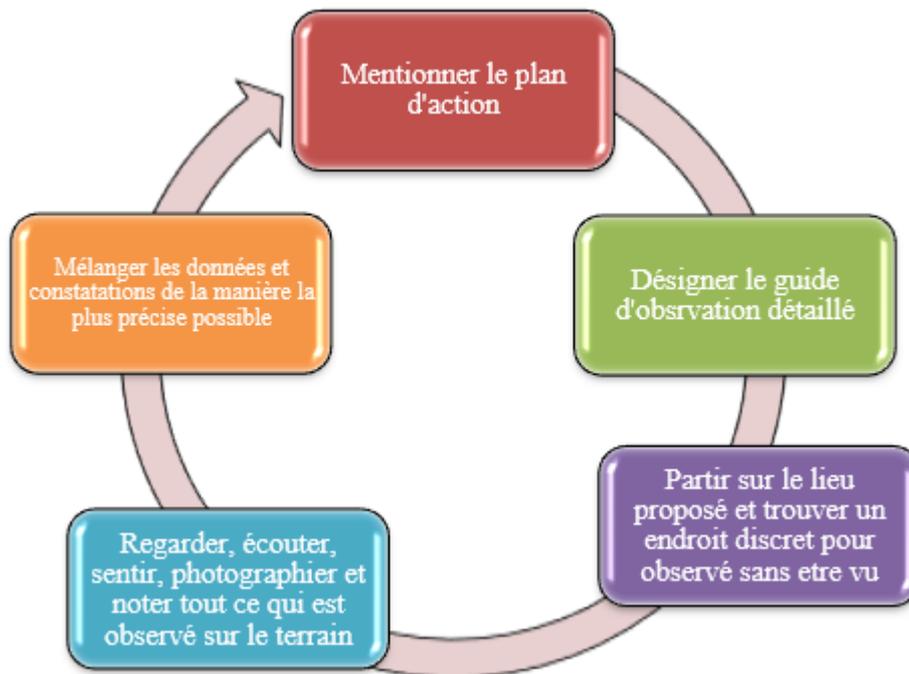
- Qu'elle est le marché potentiel ?
- Quelles sont les concurrents ?
- Est-ce que y a-t-il d'autre entreprises qui ont déjà commercialisé cette nouvelle idée ?
- Si oui, qui sont-elles ?
- Si non, y a-t-il des idées s'en approchant ?
- S'interroger sur l'existence des experts qui pourraient répondre, plus tard, aux questions techniques ?

b. Observation

Le but de cet outil est observé attentivement, et découvrirez des pratiques habituelles et inhabituelles, des moments de doutes, d'énervements ou des petites victoires. Cette observation permet d'avoir un ensemble de faits, d'émotions, d'usage et surtout de comprendre le public cible pour pouvoir lui proposer un produit ou service innovant qui puisse le satisfaire.

L'objectif de cet outil est d'observer et récolter des informations auprès d'utilisateurs sans aucune interférence entre eux et vous. Ce dernier doit être utilisé à chaque fois du besoin d'étudier le comportement des personnes en situation d'usage et dans le lieu caractéristique où se déroule l'action, ou en utilisant un objet spécifique. L'idée est de rester invisible pour ne pas influencer l'usage de quelque manière.

Figure 08. Etapes d'observation



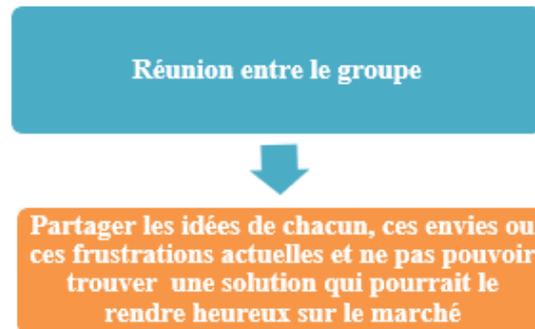
Source : Réalisé par les auteurs

c. Le partage d'expérience

Le partage d'expérience est la manière d'en savoir plus sur les expériences positives ou négatives vécues par l'entourage proche. En face-à-face, en réunion, de groupe, le partage d'expérience est la meilleure façon vers la découverte de nouvelles pratiques auxquelles on n'a jamais pensé.

Ce dernier permet de débiter le processus d'écoute et d'empathie envers les autres, de ressentir ce qui est vécu par les membres de l'équipe projet ou des proches, des collègues, la famille.

Figure 09. Etapes partage d'expérience



Source : Réalisé par les auteurs

1.4.2 Phase d'analyse

a. Le storytelling de restitution

Après la phase d'immersion et d'empathie, le storytelling permet à l'équipe de sélectionner et de rassembler les informations récoltées grâce aux outils utilisés précédemment. Ce dernier permet de souder et rassembler encore un peu plus l'équipe de projet. Il permet à chaque membre de l'équipe projet d'exposer et de citer en détail ses découvertes, en prenant le temps qu'il lui faut.

o Étapes

- **En amont de la réunion de storytelling de restitution**, l'équipe ayant utilisé le même outil se rassemblent pour mettre en commun leurs histoires, leurs découvertes, des données statistiques, des utilisations habituelles et inhabituelles de la part des personnes rencontrées, des citations intéressantes, des interviews.

L'idée ici est de présenter seulement ce qui est significatif. Il est possible de soutenir son propos avec une présentation PowerPoint rapide ou par des panneaux reprenant les informations importantes.

- **Une fois la réunion de storytelling de restitution lancée**, un rapporteur de chaque groupe explique aux autres ce qui a été considéré comme important à partager. En ne mélangeant pas les outils entre eux.

b. La carte d'empathie

Dans la phase d'analyse, la carte d'empathie est un outil important, une fois les informations des personnes interviews sont récoltées et triées, cette carte aide à assembler afin de réaliser une

Cartographie visuelle de l'ensemble des sens, des émotions d'une cible choisi, Cet outil présente et valide toutes les émotions ressenties par les personnes rencontrées lors de la phase précédente.

○ **Étapes**

- Sur un fichier PowerPoint ou sur un papier, dessiner une grande tête qui symbolise la personne rencontrée.
- Sélectionner une personne qui soit suffisamment consensuelle pour représenter au mieux les découvertes de la phase d'empathie.
- Regrouper toutes les découvertes pour ne réaliser qu'une seule carte d'empathie qui serait la synthèse des entretiens approfondis et des visites guidées.
 - En haut à droite, détailler la personne type ciblé avec le projet.
 - En haut à droite, expliquer ce dont elle a besoin d'avoir, de résoudre, de faire, de comprendre, d'acheter ...
 - En face de ces yeux, listez ce qu'elle voit et qui concerne vous et vos concurrents.
 - En face de sa bouche, écrivez ce qu'elle dit.
 - En bas, imaginez ce qu'elle fait.
 - Sur la gauche, en face de son oreille, écrivez ce qu'elle entend.
 - Enfin, dans sa tête lister ce qu'elle pense et ressent.

1.4.3 Phase d'idéation

a. Mood board

Le mood board est un collage d'images que l'on récolte autour de soi, Comme une image se révèle plus explicite qu'un discours, on utilise les mood boards dans l'ensemble des métiers liés à la créativité : la mode, le design, l'architecture et plus largement dans les métiers de la communication et du marketing. Ce dernier permet à l'équipe de trouver l'inspiration et les tendances du moment en cumulant sur un même support des images et un maximum d'éléments distincts.

Étapes

- Collecter sur une feuille tout ce qui pourra inspirer le projet visuellement.
- Présenter le mood board en expliquant le choix de collecter chaque élément.
- Débattre entre les membres de l'équipe pour sélectionner ce qui correspond au projet.

Figure 10 : illustration de Mood Board



Source : Modèle adapté à (Dsigno.es, 2017)

b. Se mettre dans la peau de persona

En se projetant dans la peau d'une personne, on développe une empathie supplémentaire idéale pour déclencher de nouvelles idées. L'équipe se rassemble pour trouver un nombre d'idées grâce aux personas et à quelques personnalités proposées.

Figure 11. La façon de se mettre dans la peau de persona



Source : modèle réalisé par les auteurs

1.4.4 Phase de prototype et test

o L'interview test :

Une interview-test correctement menée après chaque évolution du projet, il apportera une multitude d'informations qui fera valider des étapes cruciales. C'est donc le moment de redonner la parole aux futurs clients ou utilisateurs.

Avec cet outil, on organise la récolte d'informations lors des tests d'utilisateurs. Permet de soulever ainsi les points de vigilance et de friction, ceux nécessitant une explication plus

poussée et de nouvelles idées ou de précieux axes d'amélioration proposés par les interviews eux-mêmes.

Etapas :

- Designer un guide d'interview, dédié au prototype et aux éléments souhaités tester
- Rencontre avec la personne interviewée
- Donner un prototype à la personne interviewée sans l'influencer
- Donner un prototype à la personne interviewé sans l'influencer
- Suivre le guide d'entretien
- Etablir un tableau puis donner une note pour note pour les éléments importants de l'entreprise
- Apporter les admirations nécessaires sur le prototype après l'interviews-tests

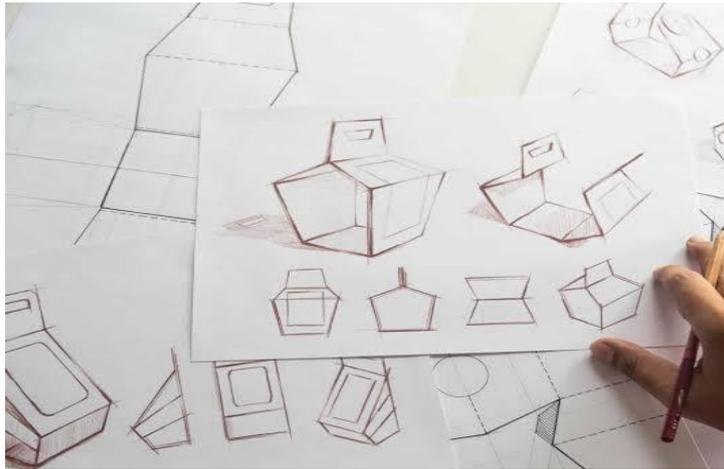
○ **Le dessin et la bande dessinée**

Cette phase est commencée avec un simple dessin, surtout avec le travail de développement d'un projet ou l'amélioration d'un service. Cette méthode, rapide et à la portée de tous. Permet d'esquisser les prémices des idées d'un nouveau processus innovant et permet de faire travailler l'équipe sur ce qu'elle a réellement en tête. Son objectif est de créer un premier prototype avec juste quelques feutres et de mettre l'équipe d'accord sur un premier rendu.

Etapas :

- Dessiner le mix parfait entre la reformulation du défi, les besoins de personas, les idées validées lors de brainstorming
- Présenter le prototype et le débattre pour apporter des modifications et l'améliorer si nécessaire

Figure 12. Illustration de dessin et la bande dessinée



Source : modèle adapté à (Léo, Qu'est-ce que le design produit, 2020)

o Du MVP³ au MAP⁴

Le MVP correspond au produit minimum viable, tandis que le MAP désigne le produit minimum impressionnant. Termes popularisés par Steve blank et Eric ries, deux entrepreneurs de la Silicon Valley, ils symbolisent la différence entre un projet suffisamment au point pour être testé et un projet suffisamment au point pour être vendu. Son objectif est de différencier le prototype viable, c'est-à-dire celui qui fonctionne suffisamment pour être utilisé correctement, d'un prototype parfait, celui suffisamment abouti pour se démarquer des concurrents, qui donne satisfaction aux clients et est prêt à être mis sur le marché (Emmanuel b. , 2019)

Figure 13. Illustration d'un MVP au MAP

³ **MVP:** minimum viable product.

⁴ **MAP:** most adorable product.



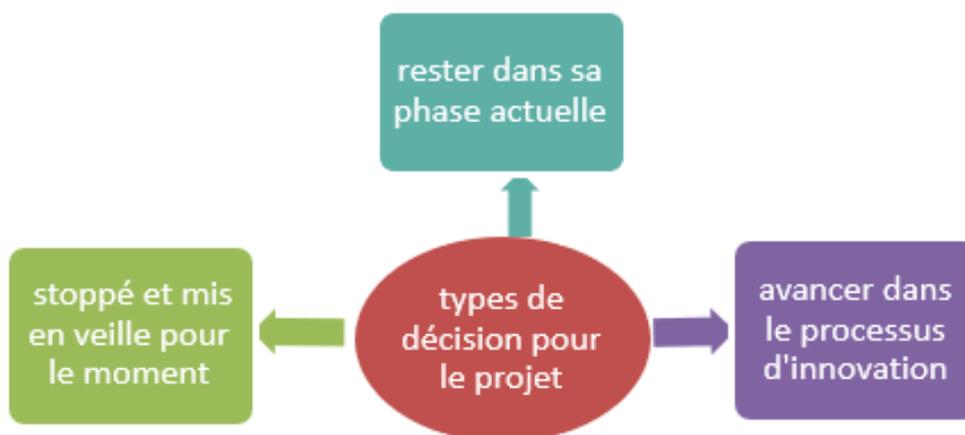
Source : modèle adapté à (Abdul Rahim, 2019)

Suite aux outils cités précédemment, il existe également trois autres outils nécessaires qui sont primordiales durant tout le processus de l'innovation, ses derniers sont :

- **Jalon**⁵

Le jalon est un outil qui permet de rentrer dans les phases du processus d'innovation. Cette entrée est accordée au cours d'un moment formel qui permet de réunir plusieurs personnes à haut niveau de responsabilité (comité). Ci-dessous un schéma illustrant les trois types de décision pour le projet.

Figure 14. Types de décision d'un projet

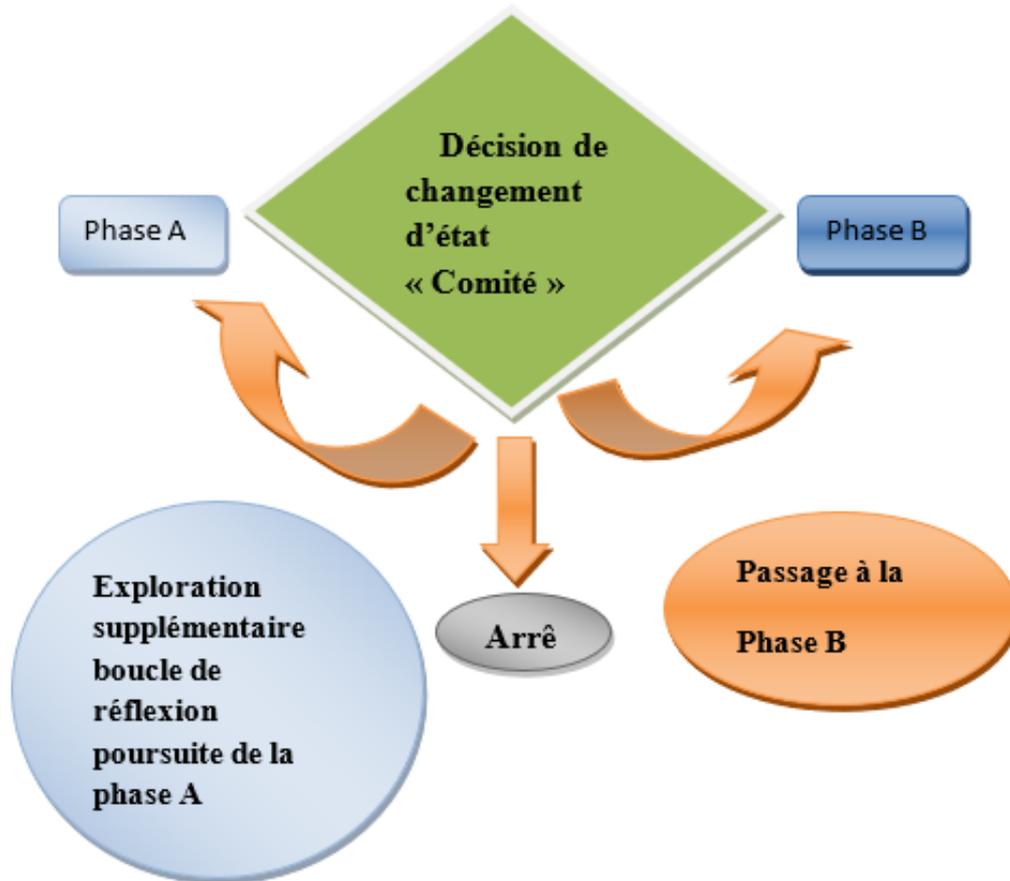


Source : Modèle réalisé par les auteurs

⁵ **Jalon** : fenêtre de temps.

Pour le passage d'une phase A à une phase B, il est primordial d'établir un jalon qui confirme la validation de la phase A et l'enchaînement de l'activité par la phase B

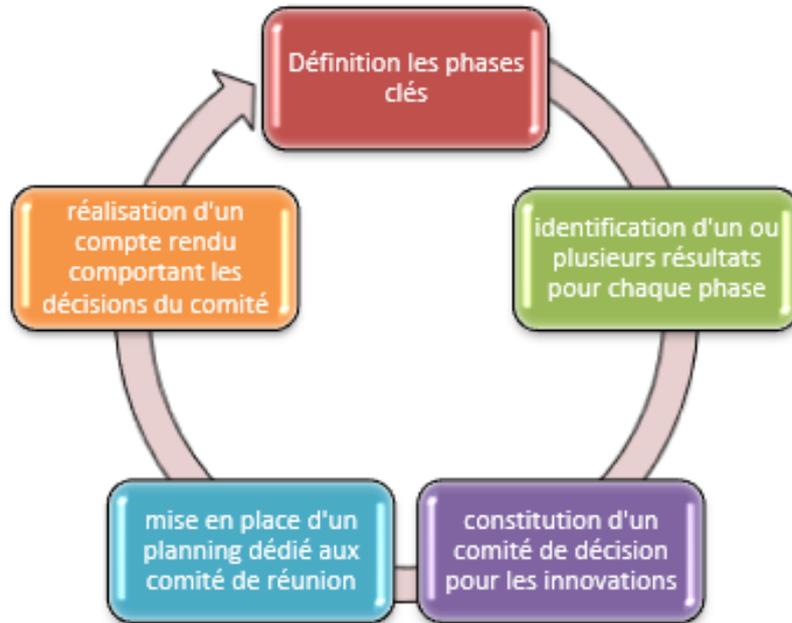
Figure 15. Jalon de l'innovation



Source : modèle adapté (Géraldine, 2008)

Le processus d'innovation est mis sous contrôle par le jalon, l'objectif est de Structurer le processus d'innovation par une formalisation des prises de décisions sur des étapes précises et de bloquer les mauvais projets à fort potentiel. Dans l'innovation amont, un comité d'innovation analyse tous les projets en cours d'exploration et décide de faire passer certains projets d'un état à un autre. Dans l'innovation aval, un comité de pilotage spécifique du projet se réunit pour évaluer le passage du jalon du projet en cours de développement (Géraldine, 2008). Ci-dessous un schéma illustrant les étapes du jalon dans le processus de l'innovation.

Figure 16.Etapes du jalon



Source : modèle réalisé par les auteurs

- **Tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil de consolidation synthétique d'informations relatives à un sujet. Il se présente sous la forme d'une représentation visuelle comportant des indicateurs clés dont la mise à jour régulière permet de visualiser les évolutions dynamiques. Appliqué au portefeuille d'innovation, il permet d'avoir par exemple une vision globale de l'état de tous les projets d'innovation, ceux en cours et ceux abandonnés. L'objectif de ce dernier est de visualiser l'état des projets d'innovation en un seul coup d'œil. Le tableau de bord se met en place en même temps que le processus d'innovation car il contribue également à structurer les activités d'innovation dans l'entreprise. Ci-dessous un schéma illustrant les étapes de tableau de bord.

Étapes :

- Définition des indicateurs à suivre
- Choisir une fréquence de mise à jour
- Choisir une ergonomie de présentation et la conserver

- Identification d'un responsable
- Tester la pertinence en termes de contenu et de la forme, et choisir son mode de diffusion

Parmi les indicateurs importants à suivre en matière d'innovation, nous pouvons citer :

- Le nombre de projets en cours entre chaque jalon du processus ;
- Le nombre de projets abandonnés à chaque phase du processus ;
- La durée moyenne avant décision de lancer un projet de développement ;
- La durée moyenne de mise à disposition sur le marché depuis le lancement du projet.

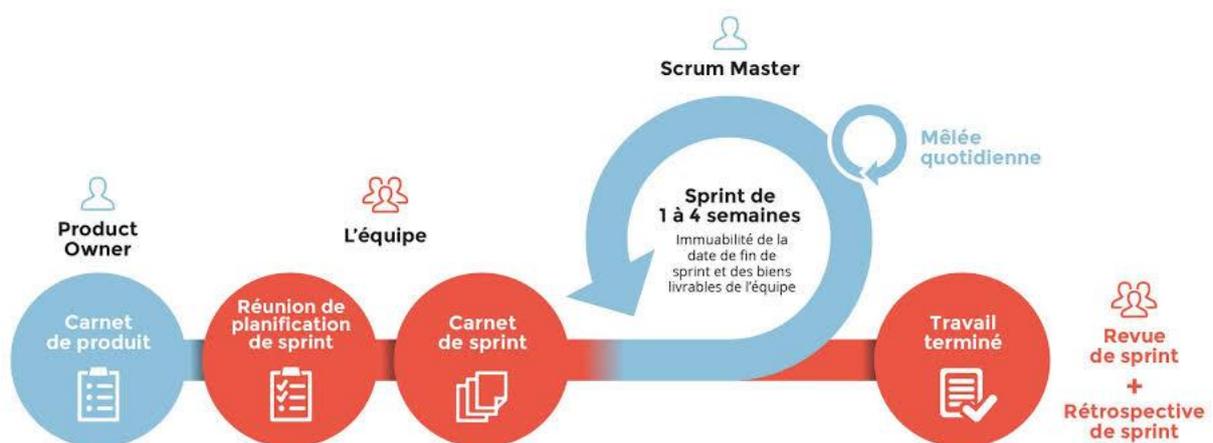
Ces deux derniers indicateurs permettent de suivre les évolutions dans les durées de développement et de décision être comparés avec des objectifs cibles pour déclencher des actions d'améliorations dans le processus.

Effectuer une mise à jour du tableau de bord à l'issue de chaque réunion du comité d'innovation pour les indicateurs spécifiques de l'amont et du comité de pilotage pour les indicateurs spécifiques de l'aval (Géraldine, 2008).

• SCRUM

Le terme scrum fait référence à la mêlée de rugby. C'est une méthode agile de management qui permet de gérer l'aspect humain d'un projet, Les projets qui suivent la méthode agile scrum sont divisés en plusieurs cycles de travail relativement courts que l'on appelle « sprints ». Ce dernier permet aux membres de l'équipe de mieux planifier les prochaines étapes de développement du projet mais aussi d'évaluer régulièrement les progrès liés au projet.

Figure 17. Illustration de la méthode scrum



Source : modèle adapté à (Grégory, 2018)

Avant chaque sprint, au cours d'une réunion de planification, le sprint planning meeting ; on sélectionne, dans le Product back log, les exigences les plus prioritaires pour le client qui seront développées, testées et livrées au client, elles constituent le sprint back log, un sous-ensemble du Product back log. Au cours du sprint, chaque jour, une réunion d'avancement le scrum ou mêlée est organisée avec tous les membres de l'équipe pour s'assurer que les objectifs du sprint seront tenus. À la fin du sprint, une démonstration des derniers développements est faite au client « sprint review meeting », puis une revue de fin d'itération ; une rétrospective, donne lieu à un bilan qualitatif sur le fonctionnement de l'équipe (Véronique, 2008).

Tableau 03. Rôles des membres des équipes dans un SCRUM

L'équipe projet	Rôle
Le scrum Master	C'est le manager du projet. Il s'assure d'une bonne communication entre les membres de l'équipe, et aide à comprendre la théorie ainsi que la pratique du scrum.
Le Product owner	Représente le client, il définit les spécifications fonctionnelles et établit la liste des priorités de ce qu'il faut développer. C'est le Product owner qui valide les fonctionnalités.
L'équipe ajustement	Elle est composée de développeurs, de testeurs, d'architecte et de tout autre métier nécessaire à la réalisation du projet. Elle est responsable de ses décisions et s'autogère.

Source : tableau réalisé par les auteurs

Conclusion

Nous concluons ce chapitre en constatant que l'innovation permet aux entreprises d'avoir confiance en soi et d'assumer leurs responsabilités. Un individu qui trouve du sens dans son environnement professionnel devient efficace et moteur. Il n'est plus concerné par le manque de motivation et l'absentéisme.

Ce chapitre nous a permis également de savoir la nécessité des piliers essentiels à l'innovation tel que la démarche SCP qui est primordial, car le découpage du marché et le ciblage des clients est la première clé de réussite d'une innovation au sein de l'organisme.

Nous avons aussi expliqué le deuxième pilier qui est le design thinking car celui-ci permet à l'organisme de regarder le futur de façon optimiste tout en transformant les problèmes en opportunités en utilisant une échelle d'évaluation du degré de maturité qui coordonne les phases de ce design au sein de l'organisme.

Chapitre 3. Etude de cas au sein de la laiterie Soummam

Chapitre 3. Etude de cas au sein de la laiterie Soummam

Introduction

Actuellement le développement des entreprises est conditionné par leur compétence, c'est à dire une entreprise qui n'arrive pas à innover se met à la disparition, donc les entreprises se focalise sur leur stratégie d'innovation afin d'assurer leur pérennité et notamment améliorer leur compétitivité.

Dans cet ordre d'idées, nous avons de l'intention de faire des guides d'entretien sur le terrain, et nous avons pris l'entreprise Soummam comme un lieu pour ces dernières, en vue de collecter des informations pour l'élaboration de notre travail.

Dans ce chapitre nous allons présenter en premier lieu la laiterie soummam, en suite nous allons essayer d'expliquer leurs démarche scp, ainsi le processus d'innovation suivi par cette entreprise et les outils appliquer durant chaque phase de ce dernier.

Méthodologie de recherche

Dans ce cas pratique, nous allons présenter la démarche que nous avons suivi lors de notre recherche, en présentant le processus et les outils utilisés pour l'innovation au sein de l'entreprise soummam.

Le choix du sujet de recherche

De nos jours, il est primordial d'innover, une entreprise qui ne renforce pas sa stratégie d'innovation risque ça non durabilité sur un marché concurrentiel, cette dernière permet une valeur ajoutée pour l'entreprise.

De ce fait, notre sujet de recherche porte sur le processus et les outils utilisés pour l'innovation, afin de comprendre chaque outil utilisé pour l'innovation dans l'entreprise Soummam, qui a lui permet d'assurer la place qu'elle domine actuellement sur le marché algérien.

Notre recherche a été effectuée sous forme d'un stage d'un mois qui a débuter en mois de Mars et s'est terminé en mois de Avril au seins de l'entreprise Soummam , notre collecte d'information s'est basée sur un guide d'entretien avec les trois services du comité de l'innovation , service commercial , marketing et recherche et développement , on a opté pour un guide d'entretien au lieu d'un questionnaire , et cela est dû à la relation avec notre thématique de recherche qui nécessite des entretiens avec chaque membre de service .

Guide d'entretien

Un guide d'entretien est un document qui regroupe un ensemble des questions à poser sur le thème à aborder lors d'une entrevue. Il est structuré selon le type d'entretiens souhaité mener (entretien directif, semi-directif ou non directif). Le guide d'entretien a pour but de fournir un cadre général ordonné à l'entretien. Il est surtout utilisé dans la phase de préparation d'un entretien semi-directif et directif, car les entretiens non directifs ne nécessitent pas particulièrement de guide d'entretien.

Le déroulement de l'entretien

Les séances des entretiens se sont déroulées au sein des bureaux des responsables de chaque service pour une durée de deux heures.

L'entretien a été établi en premier lieu au service recherche et développement avec le responsable. Durant cet entretien on s'est intéressé sur leur réflexion des nouvelles idées des produits et tout le processus qui permet de valider cette idée, en outre de comprendre le rôle de chacun de ce service.

L'entretien a été établi également au service marketing avec son responsable qui nous a expliqué la manière de concrétisation de l'idée validée par le service recherche et développement, ainsi les différentes stratégies essentielles pour l'innovation pour cette entreprise.

En dernier lieu, on a établi un entretien avec le service commercial, où on s'est interrogé sur leur méthode de travail, et leur étude de marché avant le lancement du nouveau produit.

1.5 Section 1. Présentation de la laiterie Soummam et analyse de son activité

La laiterie Soummam a été fondée par M. HAMITOUCHE Lounis en 1993 à Akbou, en Algérie. Depuis sa création, la société a connu un développement continu. Le véritable tournant se produit en 2000, lorsque la société déménage vers un nouveau site et décide d'investir dans des équipements modernes répondant aux normes internationales en matière de conception, d'hygiène et de productivité. Le succès de la société ne s'est pas démenti depuis. Ce succès, elle le doit à l'engagement et au dévouement de ses salariés et au sérieux et à la pugnacité de ses dirigeants, ainsi qu'à leur volonté de hisser cette société au 1^{er} rang.

La laiterie Soummam produit et commercialise du lait uht (nature et aromatisés), des yaourts (en pots en bouteilles), des fromages frais (nature et aromatisés), des spécialités laitières

et autres desserts lactés. Fin 2018, elle s'est lancée dans la production et la commercialisation de spécialités fromagères fondues et préparations fromagères. Elle a atteint sur ces deux dernières gammes, un nombre de 17 références, entre portions, barres et mini-barres, la dernière marque lancée sur le même segment est nommée Top souma.

Ses dernières nouveautés, en termes de références produits sont : Soumy grenadine, mini-barre Diana gout edam, plus la nouvelle gamme culinaire relative à la crème légère à 12% de matière grasse et la sauce béchamel.

Pour accroître leurs capacités et leurs aptitudes à satisfaire leurs clients (distributeurs et consommateurs), ils ont entrepris de rendre davantage efficace et efficient leurs systèmes de management conformément au référentiel ISO 9001 V 2015, dont le domaine d'application est la conception, production, commercialisation et livraison de produits laitiers (yaourt et laits fermentés, desserts laiteries et non laiteries, boissons au lait, lait UHT et fromages), ceci permettra :

- La prise en compte du contexte toujours plus complexe dans lequel ils évoluent.
- Le déploiement d'une approche basée sur la maîtrise des risques et opportunités à tous les niveaux de l'organisation pour grandir l'atteinte des objectifs et l'amélioration permanente des résultats.

Ils demandent à chaque salarié, son adhésion, sa participation et son engagement pour accomplir tous ensemble cette noble mission qui assure le développement et la pérennité de l'entreprise.

1.5.1 Déroulement des activités de la laiterie Soummam

a. Gammes de produit de la laiterie Soummam

Soummam dispose de plusieurs gammes de produits qui culminent plus de 183 références, lesquelles se déclinent en une grande variété d'arômes, de fruits, d'emballages (pots, boîtes, bouteilles, briques uht), et de conditionnements divers (30g, 45g, 70g, 100g, 125g, 170g, 240g, 320g, 600g, 900g, 1kg, 1kg800, 125ml, 160ml, 180ml, 500ml, 1L ...).

b. Positionnement sur le marché algérien

Soummam assure une commercialisation de près de 1800t/jr, et dispose d'une capacité de production annuelle de plus de 1200000 T/AN, répartie sur deux sites de production, lesquels abritant 51 lignes de production, ce qui lui a permis d'être leader incontesté dans son domaine d'activité avec une part de marché de plus de 48%.

c. Réseau de distribution, moyens logistiques et humains

- Emploie 2000 salariés permanents.
- Commercialise sa production à travers deux réseaux de distribution.

➤ **Le réseau national qui est composé de**

- Plus de 80 distributeurs importants, conventionnés et distribuant exclusivement les produits Soummam.
- 400 petits et moyens distributeurs indépendants, dont la majorité des distributeurs commercialisent exclusivement la gamme Soummam.
- Attribution de plus de 1200 camions frigorifiques et 110 chambres froides au profil de ses clients potentiels.

➤ **Le réseau international** qui assure l'exportation vers : la Libye, le Qatar, la Mauritanie et Oman.

d. La collecte de lait

Pour maintenir la qualité de ses produits, et s'inscrire dans le programme de développement économique qui vise à réduire les importations de lait en poudre, la laiterie Soummam se positionne dès 2009, comme l'un des premiers initiateurs d'un programme d'accompagnement et de développement de la filière laiterie algérienne. Lequel se résume comme suit :

- Distribution de plus de 15000 vaches laitières au profit de leurs éleveurs partenaires.
- Quelques 5700 éleveurs, répartis sur 35 wilayas qui livrent quotidiennement leurs productions à la laiterie,
- 45 centres de collecte régionale sont opérationnels à ce jour,
- 38 camions citernes isothermes qui font la collecte de plus de 500 000 litres de lait frais par jour,
- Distribution d'environ 2500 refroidisseurs de différentes capacités (250 litres jusqu'à 10000 litres) au profit de leurs éleveurs partenaires,
- Plus de 250 camionnettes de collecte équipées de citernes isothermes octroyées à leurs collecteurs partenaires,
- Plus de 2500 machines à traire et 1000 seaux à lait distribués au profit de leurs éleveurs partenaires,
- Aide à l'octroi de fourrage vert et ensilé « enrubannage vesce avoine, sorgho et maïs »,
- Aide à l'octroi des produits d'hygiène de la traite et le lait d'allaitement.

- La création de 07 fermes pilotes au niveau des wilayas de : M'silla, Constantine, Batna et Oum el Boua gui,
- La création d'une unité de fabrication d'aliments de bétails à BBA,
- La création d'une pépinière de génisses, d'une capacité d'accueil de 1200 têtes à Djelfa.

Ce programme a permis à la laiterie Soummam de collecter du lait frais de qualité pour pouvoir ensuite assurer la production d'une partie de ses gammes. A long terme, il sera vecteur de vitalité, et favorisera l'essor de l'élevage et des cultures agricoles en Algérie.

e. Perspective de développement de la laiterie Soummam

Fleuron de l'industrie nationale, Soummam est devenue une vraie référence et modèle de réussite dans la production algérienne, tout en faisant de la qualité son cheval de la bataille et sa priorité. Fidèle à son principe d'innovation, Soummam continue son développement pour consolider sa place de leader.

1.5.2 Les services de la laiterie Soummam

Sarl laiterie Soummam se composent essentiellement des services suivants.

i. Le service recherche et développement

Se constitue d'une équipe de trois personnes, ces derniers étudient l'environnement et s'informent sur son évolution pour leur permettre de générer et s'inspirer sur des nouvelles idées des produits laitiers tout en assurant leur faisabilité industrielle.

Le service recherche et développement recherche et analyse les informations les plus pertinentes, développant ainsi une meilleure connaissance de ce produit et de ce qui se prépare demain. Ce service travaille pour permettre de passer du laboratoire de recherche ou de développement à la production industrielle et à la commercialisation.

Ce service contribue d'une part importante à l'amélioration du fonctionnement de la laiterie et l'amélioration de la qualité de ses produits.

ii. Le service marketing

Se constitue principalement d'un directeur marketing qui gère son équipe ; un designer, responsable communication, ce service travaille sur les activités suivantes :

- Analyse de marché avant et après lancements d'un nouveau produit.
- Suivre les attentes et les réclamations des clients.

- Le responsable communication Elabore des publicités pour mieux communiquer le nouveau produit.
- En relation permanentes avec le service recherche et développement et production et le commercial.
- Réalisation des jobs briefas packaging pour le transmettre à l'agence Branding qui travaille sur la création de la maquette, cette agence travail en collaboration avec la laiterie Soummam.
- Le designer prend en charge les modifications sur la maquette réalisée par l'agence en cas d'erreurs.
- Elaboration d'un ensemble de processus nécessaire et des stratégies permettant le bon déroulement de l'activité marketing.

Les deux services cités précédemment, le service recherche et développement et le service marketing constituent le *comité d'innovation* de cette entreprise car c'est les deux principaux piliers innovants en tout ce qui concerne les nouvelles idées de nouveaux produits (recherche et développement) ainsi les nouveaux packagings (marketing). Ces deux services travaillent pour le même principe qui est : produire en petite période un nouveau produit capable de faire face à la concurrence.

iii. Le service approvisionnement

S'occupe de la veille à la bonne tenue des stocks, contrôler les différents documents relatifs aux entrées /sorties des matières premières.

iv. Le service production :

Ce service prend en charge la fabrication des produits finaux suite à la demande du service commercial. Suite à ceci, les techniciens de production de la laiterie Soummam veille sur le contrôle et le suivi des statistiques de production. Le responsable de la production gère également le suivi de l'avancement des tâches des collaborateurs de son service.

v. Le service commercial :

Ce service a comme mission principale la vente et la détermination de la quantité à produire à l'aide d'une étude de marché. Ce service s'en charge également de l'établissement des factures pour les clients et de leur encaissement.

1.6 Section. 2 La démarche SCP suivis aux seins de la laiterie Soummam

L'organisation Soummam met en place une démarche de segmentation pour bien cibler ses clients. Cette tâche est confiée au service marketing, qui après des études du marché et l'observation de l'environnement agroalimentaire, découpe ce marché en plusieurs segments. Ces derniers sont étudiés par le comité d'innovation en faisant des réunions. A la fin de cette phase ils choisissent un certain nombre de segments que l'entreprise pourrait satisfaire. Elle essaie de se mettre à la place du consommateur, c'est à partir de cette phase que commence leur tâche de ciblage.

Le tableau qui suit retrace la manière dont le service marketing approche la démarche SCP afin d'assurer et de maintenir sa position de leader sur le marché des produits laitiers.

Tableau 4. La démarche SCP suivis aux seins de la laiterie Soummam

Eléments	Explication
Segmentation	Le service marketing découpe le marché en un ensemble de groupes homogènes appelés segments. Ces derniers présentent des besoins des consommateurs sur le marché.
Choix de cible	Le service marketing, après une étude profonde de ces groupes, choisit un certain nombre de segment, qui sont compatible avec ses objectifs et ceux qui sont réalisable financièrement selon la situation de l'entreprise.
Positionnement	<p>Il le découpe en deux cibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cible de consommation : qui va consommer le produit ? ○ Cible de communication : on est censé convaincre qui ? <p>Prenons l'exemple :</p> <p>D'une cible enfant :</p> <p>Le positionnement : un travail de recherche dans lequel ils essaient de convaincre cet enfant (le consommateur). Ils n'ont pas pu communiquer avec cet enfant donc ils ont ciblé aussi les parents (communication) qui sont des alternatives car l'enfant ne pourra pas comprendre. Donc la communication visera les parents.</p> <p>Le positionnement c'est de pouvoir convaincre les clients qui sont dans ce cas les parents. Ce n'est pas dans tous les cas qu'il trouve une alternative généralement il cible directement la cible détectée</p>

Source : tableau réalisé par les auteurs

➤ **Les personas de la laiterie Soummam**

Prenons l'exemple de quatre catégories de consommateurs que l'entreprise cible, à savoir les consommateurs à faible pouvoir d'achat, les enfants, les diabétiques et les consommateurs avec problèmes digestifs.

1.6.1 Le personas « consommateurs à faible pouvoir d'achat »

Afin de satisfaire cette catégorie, le service marketing procède à une étude profonde de ce segment, ses besoins et ses attentes.

➤ **Etudier le pouvoir d'achat du consommateur**

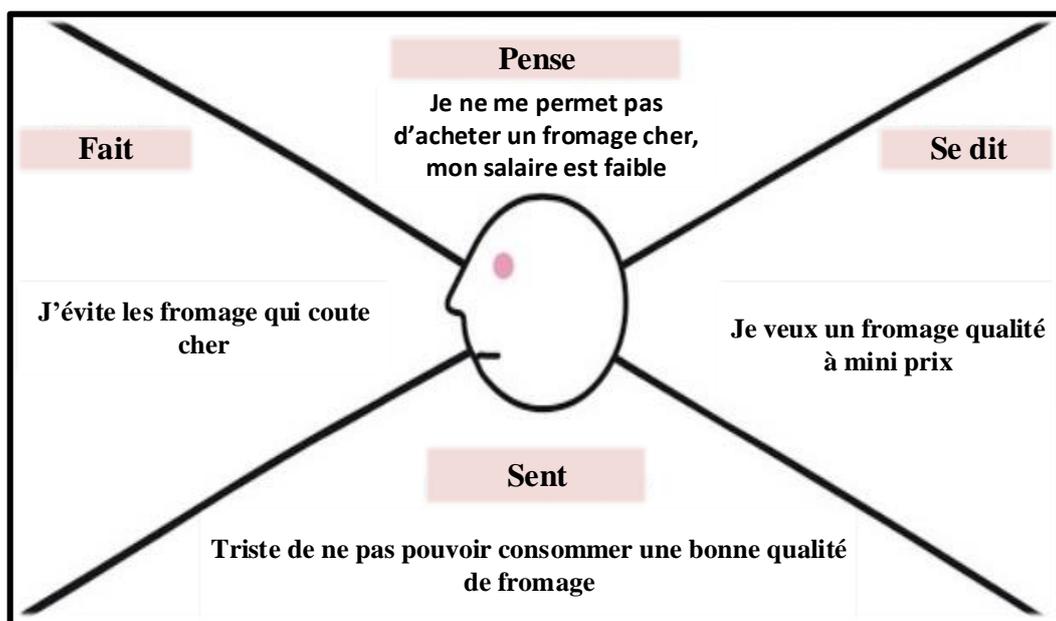
Lorsque l'entreprise Soummam commercialise des produits à un certain prix, le service commercial constate une inflation sur le marché et une crise de pouvoir d'achat. Ceci est dû à la dévaluation de la monnaie nationale, ce qui fait que le salaire n'évolue pas. De plus, la situation actuelle des trois dernières années suite à la pandémie qui a engendré des difficultés au sein de l'entreprise, comme la rareté et les coûts élevés des matières premières (la poudre de lait), qui devient une réelle problématique. L'entreprise ressent une perte de ces volumes de ventes (l'entreprise réalisait un volume de 1000 tonnes avant la pandémie et ce chiffre baisse à l'heure actuelle jusqu'à 800 tonnes). Cela a conduit également au fait que l'entreprise reçoit des réclamations de la part des clients en ce qui concerne les prix par rapport à leur pouvoir d'achat.

Parfois l'entreprise ouvre des enquêtes à travers leurs 4 directeurs régionaux, ils leurs annoncent la non satisfaction des consommateurs, prenons l'exemple du prix du lait qui coutait 100 dinars les année dernière et à L'heure actuelle coute 125 da. Dans ce cas l'entreprise essaie ces dernières années de faire face à cette situation, soit réduire la quantité d'un produit ou bien s'attaquer à la matière première voir (qu'est-ce qu'il coute cher dans la composition) et la remplacer par les matières premières qui coutent moins chers et qui sont disponible.

➤ **L'évolution des prix des produits fromages au sein de la laiterie Soummam**

Carte d'empathie du consommateur ciblé, pour le mieux comprendre, cette carte d'empathie explique Quesque pense, fait, se dit, sent un consommateur avec un salaire faible à moyen qui n'arrive pas à acquérir un fromage de qualité pour son prix élevé.

Figure 18. Carte d'empathie d'un consommateur avec un faible salaire



Source : modèle réalisé par les auteurs à partir des réponses des enquêtés

L'entreprise Soummam commercialise depuis des années le fromage Délice de très bonne qualité, l'inspiration pour ce produit provient de l'Europe grâce au fournisseur de l'entreprise Soummam qui existe sur l'échelle internationale, qui leur propose des idées de produit existant sur les marchés internationaux. Ce type d'innovation se classe dans la catégorie **des innovations adjacentes**. Cela se justifie par le fait que cette idée change de zone géographique et va être commercialisée sur un autre marché. Le fromage Délice est riche dans sa composition d'un taux élevé de cheddar et d'un pourcentage important de calcium, c'est ce qui influence son prix qui est élevé par rapport au pouvoir d'achat d'un moyen consommateur.

Figure 19 Fromage délices Soummam



Source : document interne de l'entreprise

Après l'observation du marché et l'étude du consommateur, le comité de l'innovation a constaté la non commercialisation de ce produit comme voulu car le consommateur se dirige

vers les produits de concurrence à petit prix. Suite à l'analyse de cette situation non satisfaisante pour l'entreprise, le comité d'innovation s'est inspiré de ce problème pour cibler cette catégorie de consommateurs.

Le comité d'innovation a travaillé sur cette nouvelle idée en s'inspirant de la recette du produit Délices mais en réduisant le taux de quelques ingrédients comme le cheddar et les matières grasses. Pour réaliser leur nouveau produit, qualité/mini prix Dialna. Ce type d'innovation se positionne dans la **catégorie des innovations incrémentales** car le nouveau produit lancé Dialna était inspiré d'un produit déjà existant délices juste en apportant des modifications dans la recette, le packaging, et la marque.

Figure 20. Fromage Dialna de Soummam



Source : document interne de l'entreprise

L'entreprise a observé l'augmentation des volumes de vente du produit Dialna par rapport à ceux du produit Délices sur le marché algérien. Le comité d'innovation a constaté que le consommateur s'attire finalement sur un produit de qualité mais avec un mini prix. Pour cela, le comité d'innovation s'est inspiré pour lancer un nouveau fromage, qui est top souma, qui a eu également un retour positif. Ce type d'innovation se positionne dans la catégorie des innovations **incrémentales** car le nouveau produit lancé top souma était inspiré d'un produit déjà existant Dialna juste en apportant des modifications dans la recette, le packaging, et la marque.

Figure 21. Fromage top souma de Soummam



Source : document interne de l'entreprise

Après la commercialisation du produit top souma, l'entreprise s'est inspirée et décide également de lancer un nouveau produit qui pourrait satisfaire le consommateur en matière de prix qui est la mini barre top souma. Ce type d'innovation se positionne également dans la catégorie des **innovations incrémentales** car c'est le même produit mais avec un format différent par rapport à l'existant.

Figure 22. Capsules culinaire top souma de Soumnam



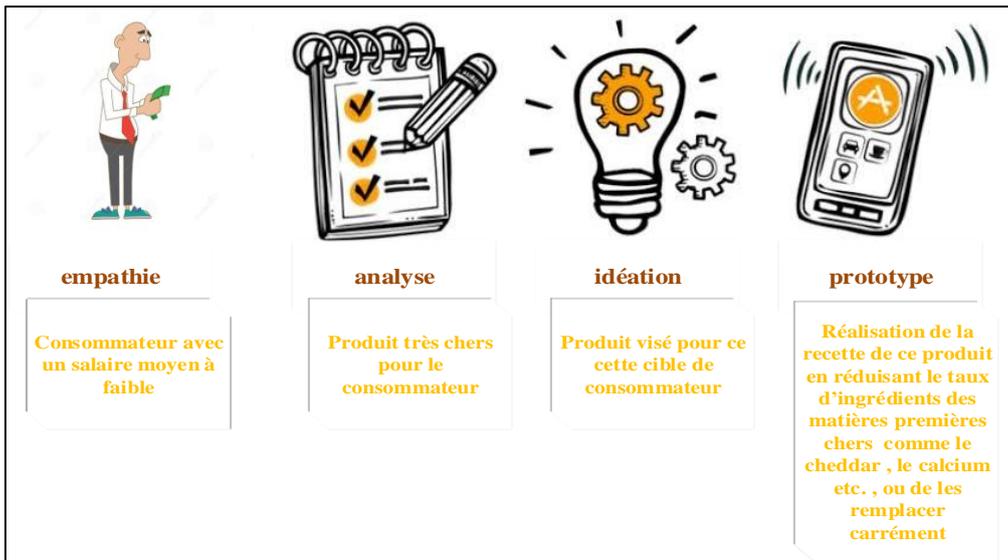
Source : document interne de l'entreprise

La cible de ces capsules sont les femmes de 20 à 55 qui manifestent un intérêt pour la cuisine comme c'est un fromage destiné à tartiner et consommer et à utiliser dans la cuisine.

Son positionnement : qualité et mini prix

L'univers concurrentiel de ce produit : plusieurs marques qui sont présentes sur le marché des mini barre comme Randy.

Figure s23. Design thinking de la cible des consommateurs à faible salaire



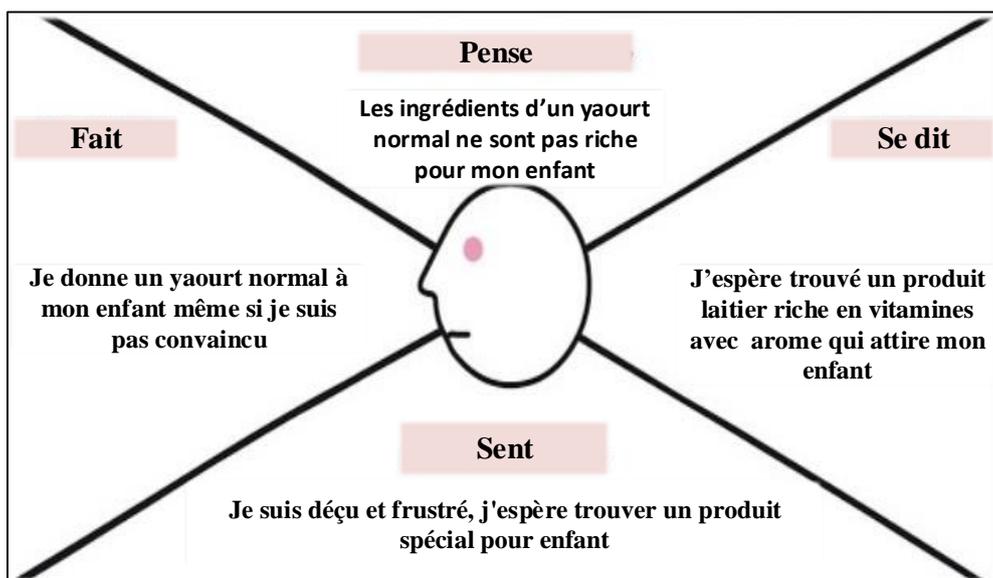
Source : Modelé réalisé par les auteurs à partir des réponses des enquêtés

1.6.2 Le personas « Enfant »

L'entreprise Soummam cible les enfants dans ces yaourts. Car un yaourt normal est composé d'un taux de sucre élevé, trop d'additifs, et des qualités nutritionnelles bien faibles.

Carte d'empathie du consommateur ciblé, dans ce cas le comité d'innovation cible l'enfant mais il est censé convaincre les parents donc la carte d'empathie essaie de comprendre à quoi pense, se dit, fait, ressens un parent qui n'arrive pas à trouver un bon produit pour son enfant.

Figure 24. Carte d'empathie de la cible enfant



Source : Modelé réalisé par les auteurs à partir des réponses des enquêtés

➤ **Yaourts ciblés pour un enfant**

Dans le yaourt Aladin qui est destiné aux enfants, l'entreprise a travaillé sur les goûts, parfums qui attire un enfant, par exemple gout banane, framboise, fraise. Ils évitent au maximum de choisir le gout café, le blé, etc. Même en ce qui concerne la composition, un yaourt destiné pour un enfant contient des ingrédients avec un taux élevé de vitamines, protéines, zinc pour assurer sa croissance. Ce type d'innovation se positionne dans la catégorie **des innovations incrémentales** car Ils se sont inspirés d'un yaourt normal juste en apportant des modifications dans la recette et le packaging.

Figure 25. Yaourt Aladin Soummam



Source : document interne de l'entreprise

Après la commercialisation de ce produit qui a eu une acceptation remarquable des parents, l'entreprise a décidé de faire **des extensions de gamme** pour ce produit en changeant de forme de packaging, ce type d'innovation se positionne dans la catégorie **des innovations incrémentales** car le produit existe déjà mais avec des nouveaux modèles de format.

Figure 26. Format minimisé du yaourt Aladin

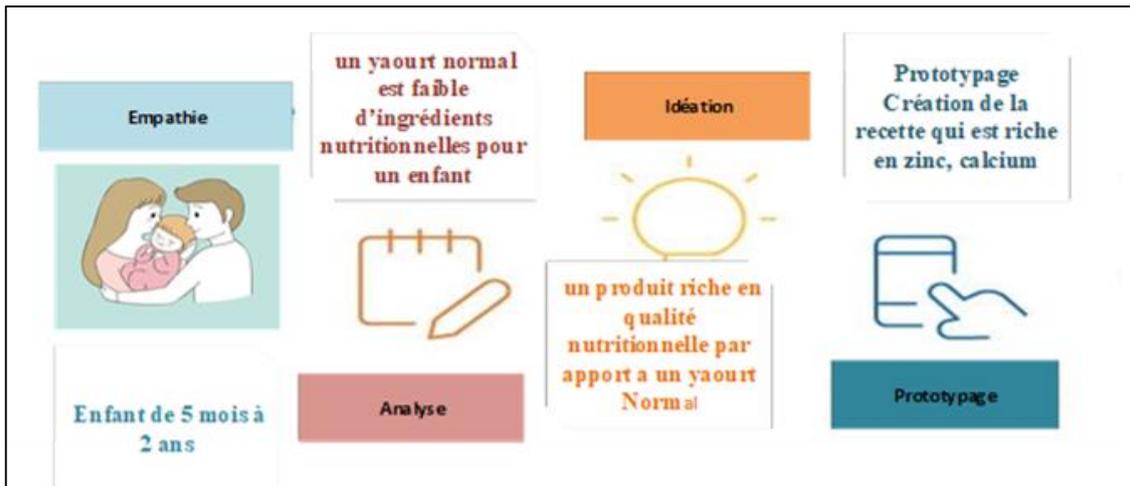


Source : document interne de l'entreprise

Le passage de la compréhension du persona enfant par une carte d'empathie à la production du produit Aladin, l'organisation Soummam passe par un ensemble d'étapes pour pouvoir réussir la réalisation de ce dernier.

En dessus, on vous présente les étapes du design thinking suivi par l'organisme Soummam pour la réalisation du produit de cette cible.

Figure 1. Design thinking de la cible enfant



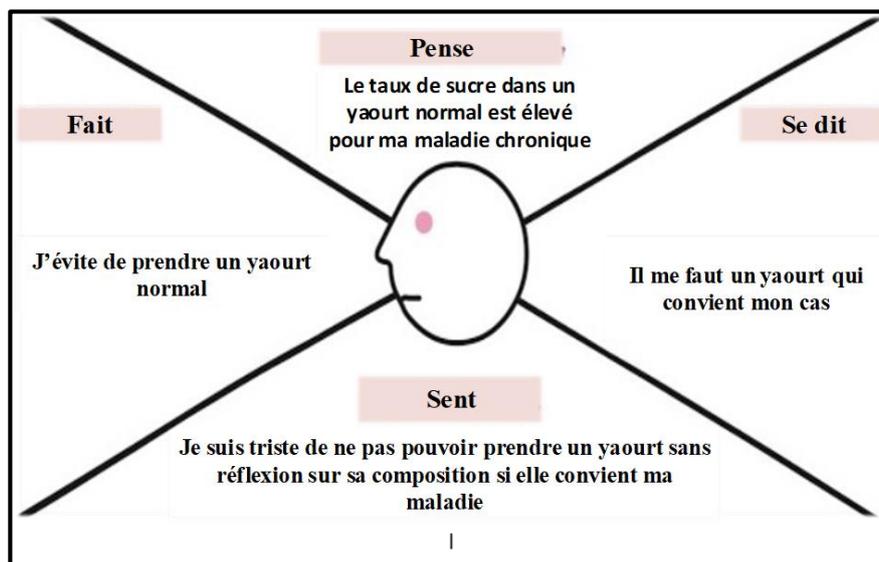
Source : Modelé réalisé par les auteurs à partir des réponses des enquêtés

1.6.3 Le Personas « diabétique »

➤ Etudier la cible des Diabétiques

L'entreprise Soummam cible les diabétiques dans ces produits yaourts. La principale modification dans la composition des produits destiné aux diabétiques par apport a un yaourt normal est le sucre qui doit être éliminé de la composition comme le yaourt nature, qui peut être également consommer par les personnes suivant un régime alimentaire. Ce type d'innovation se positionne dans la catégorie **des innovations incrémentales** car le produit existe déjà mais avec l'élimination du sucre dans la composition du yaourt nature par rapport au yaourt normal. L'entreprise essaye de comprendre la cible diabétique pour s'inspirer de ces besoins et les régler.

Figure 28. Carte d'empathie de la cible des diabétiques



Source : Modelé réalisé par les auteurs à partir des réponses des enquêtés

L'inspiration pour viser la cible diabétique dans l'entreprise était suite aux réclamations des consommateurs diabétiques sur le goût amer du yaourt nature. Donc l'entreprise a réglé cette situation en ajoutant pour ce produit seulement des arômes, ces dernières ont changé le goût amer qui existe dans un yaourt nature, pour un produit final qui est un yaourt light. Ce type d'innovation se positionne dans la catégorie **des innovations incrémentales** car y a eu des modifications dans la composition du yaourt light par rapport au yaourt nature.

Figure 29. Yaourt destiné aux diabétiques Soummam

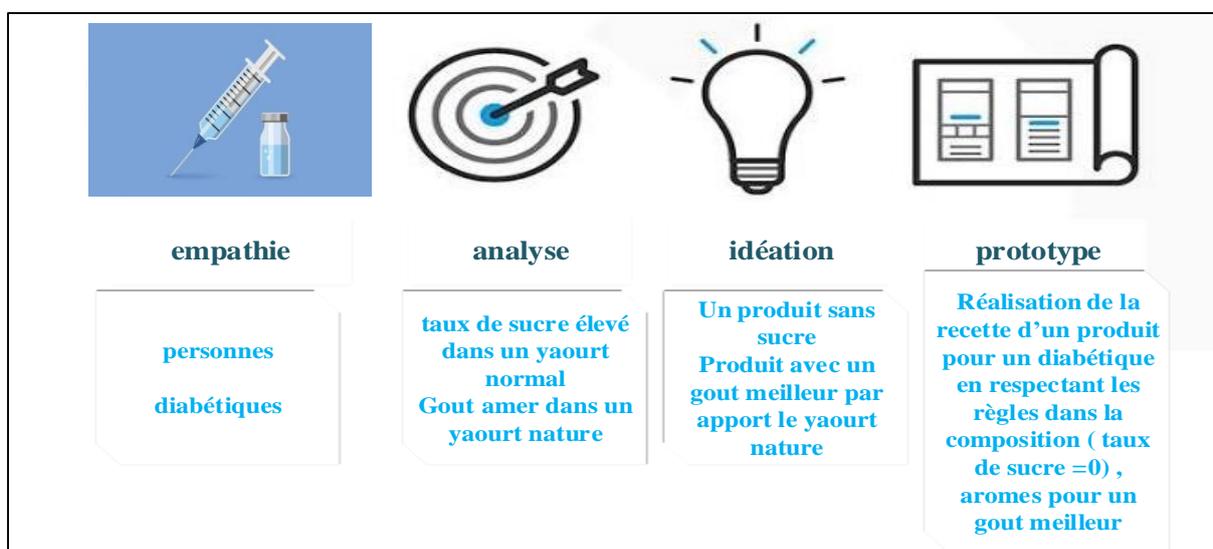


Source : document interne de l'entreprise

Le passage de la compréhension d'un diabétique par une carte d'empathie à la production du produit nature ou light, l'organisation Soummam passe par un ensemble d'étapes pour pouvoir réussir la réalisation de ce dernier.

En dessus, on vous présente les étapes du design thinking suivi par l'organisme Soummam pour la réalisation du produit de cette cible.

Figure 30. Design thinking de la cible des diabétiques



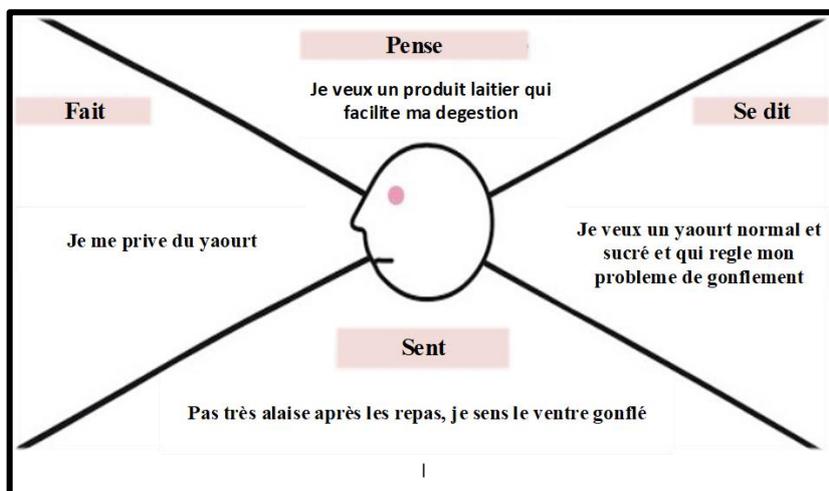
Source : Modelé réalisé par les auteurs à partir des réponses des enquêtés

1.6.4 Le personas « problème de digestion »

➤ Etudier la cible des Personnes qui souffre de problème de digestion

Le comité d'innovation à travailler pour comprendre cette cible de personnes qui souffrent de problème de digestion pour mieux comprendre quoi pense, ressens, se dit, fait, un consommateur de cette cible.

Figure 2. Carte d'empathie de la cible des personnes qui souffrent de problème de digestion



Source : Modelé réalisé par les auteurs à partir des réponses des enquêtés

L'entreprise Soummam cible les personnes qui souffrent d'un problème de digestion avec le yaourt Acti+. Un yaourt riche en bifidus qui permet de faciliter la digestion, les bactéries lactiques présentes dans ces yaourts seraient bénéfiques pour les intestins car elles favorisent la digestion du lactose. Ce type d'innovation se positionne dans la catégorie des **innovations incrémentales** car y a des modifications dans la recette comme la présence d'un taux élevé de bifidus qui n'existe pas dans un yaourt normal.

Figure 32. Yaourt Acti + Soummam

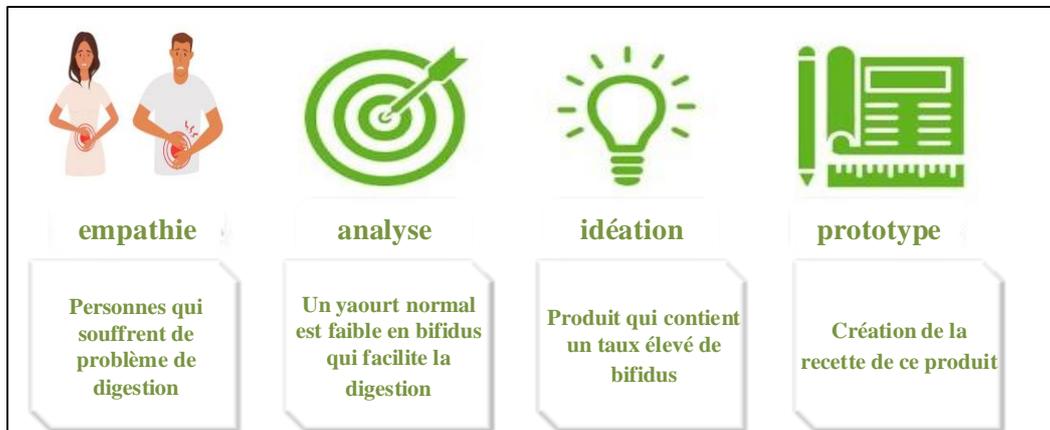


Source : document interne de l'entreprise

Le passage de la compréhension d'une personne qui souffre d'un problème de digestion par une carte d'empathie à la production du produit Acti+, l'organisation Soummam passe par un ensemble d'étapes pour pouvoir réussir la réalisation de ce dernier.

En dessus, on vous présente les étapes du design thinking suivi par l'organisme Soummam pour la réalisation du produit de cette cible.

Figure 33. Design thinking de la cible qui souffrent de problème de digestion



Source : Modelé réalisé par les auteurs à partir des réponses des enquêtés

1.7 Section 3 Processus d'innovation et outils suivis pour l'innovation au sein de la laiterie Soummam

Cette section présente les différentes étapes et outils nécessaires que l'entreprise explore et exploite avant le lancement d'un nouveau produit. La prise de décision pour le lancement d'un produit nouveau provient généralement de la direction générale en concentration avec le service recherche et développement et le service marketing, production et le commercial, c'est-à-dire avec le comité d'innovation.

Dans certaines situations, les décisions de lancement ou de modification d'un produit déjà existant provient du directeur recherche et développement qui, à son tour, communique l'information aux autres services afin qu'ils collaborent lors de sa réalisation. Pour assurer la réussite du lancement de ce nouveau produit, le comité d'innovation travaille avec la méthode du design thinking en se basant sur les méthodes agiles afin de mettre en place un processus d'innovation exhaustif.

L'entreprise Soummam opte pour l'agilité managériale à travers l'ensemble de ses réunions en s'inspirant de la méthode SCRUM tout au long de son processus de l'innovation. Cette méthode permet au comité d'innovation de l'entreprise Soummam d'avoir une vision d'ensemble du projet et du Travail qui se fait en collaborations. Pour cela le service recherche

et développement est composé de trois principaux acteurs qui travaillent en suivant les fondements de la méthode SCRUM.

- **Le scrum master** : C'est le coordinateur de l'équipe projet de l'entreprise, il s'assure que les règles du travail sont respectées.
- **Le Product owner** : C'est l'expert qui collabore avec le client de l'entreprise Soummam, il définit à la suite des feedbacks clients les spécificités fonctionnelles que doit avoir le nouveau produit à lancé.
- **L'équipe ajustement** : C'est toutes les personnes qui contribuent à la réalisation de ce nouveau produit dans chaque service comme le packaging, la marque, les publicités qui s'effectuent au service marketing, les techniciens du service production, les chercheurs du service recherche et développement.

1.7.1 Les grandes étapes de la méthode agile (ou méthode SCRUM) suivis par l'entreprise Soummam

- **Etape 01 : le Product back log**

Dans cette phase, le Product owner rencontre le client et analyse son besoin, il identifie toutes les fonctionnalités dont le produit devra être composé dans ce qui s'appelle le Product back log, ce cahier des charges n'est pas fixé, il peut évoluer en fonction des besoins du client et l'avancement du projet.

- **Etape 2 : le sprint**

L'équipe projet trie les fonctionnalités et tâches qu'elle répartit dans des sprint (durée de cycle de deux semaines)

Le sprint planning : le comité d'innovation organise avant chaque sprint une réunion de planification : c'est une négociation entre le Product owner et l'équipe technique : cette réunion permet de sélectionner dans le Product back log les exigences les plus prioritaires pour le client. L'équipe technique travaille sur les tâches techniques.

La mêlée quotidienne : Chaque matin quand l'équipe est au complet, le comité d'innovation réalise le Daily scrum, une réunion de 5 à 10 mn qui se fait debout pour aller plus vite, ils parlent sur les tâches réalisées la journée d'avant et les problèmes rencontrés comme le problème de machines, les réclamations des clients, l'insuffisance de la matière première etc. et les tâches de la journée d'après. Ce processus de travail sera continu jusqu'à la réalisation du produit à lancé.

Le département R&D⁶ réalise le design thinking pour les innovations produites alors que le département marketing élabore le design thinking pour les innovations de type marketing. Le but d'établir les deux design thinking est de mettre en place un processus complet d'innovation.

1.7.2 Le design thinking et les outils utilisés par le service R&D

➤ **Les étapes du design thinking**

a. L'empathie : Généralement ce service s'adapte à la nouvelle génération, les tendances, suivre ce qu'il se fait sur les réseaux sociaux, ce qu'ils intéressent les jeunes beaucoup plus. Ils adaptent tout ça au contexte algérien, ils élaborent un plan de développement concernant quoi faire durant l'année.

✓ **Outils utilisés dans cette phase d'empathie dans l'entreprise Soummam**

Le comité d'innovation s'inspire sur les nouvelles cibles à viser grâce à des méthodes et des outils qui leur facilite la tâche d'avoir de nouvelles d'idées pour innover et faire face à la concurrence.

• **La recherche sur internet :**

Le comité d'innovation dans l'entreprise Soummam utilise cet outil de recherche sur internet pour l'orienter dans cette phase d'inspiration, de l'aider à étudier les nouveaux produits de concurrence afin de valider une l'idée qui correspond exactement à ce qu'ils ont en tête.

Le comité d'innovation de l'entreprise Soummam s'interroge dans cette phase :

- Est-ce que d'autre entreprise concurrente a l'entreprise Soummam dans la production des produits laitiers en déjà commercialisé l'idée du comité de l'innovation d'entreprise, si oui,
- Qui sont elle et ou sont-elles localisées, y a t'ils des idées sont approchant, et que proposent exactement ces entreprises concurrentes.

• **Le partage d'expérience**

Le comité d'innovation de l'entreprise Soummam se réunie et expose toute ses idées, toute les envies et toutes les frustrations qu'ils ont. Il s'interroge sur la meilleure façon de développer un produit qui pourrait répondre à un besoin d'un consommateur.

• **L'observation**

⁶ **R&D** : recherche et développement.

Une équipe de service commercial de l'entreprise Soummam travail sur le terrain (les observateurs) pour observer les nouveaux produits lancés par la concurrence, et les produits laitiers les plus vendue au marché. Regarder, écouter et photographier tout ce qui est important

b. Analyse

Après la phase d'empathie, le comité d'innovation commence à étudier les suppositions proposées lors de la phase d'empathie, en essayant de trouver des solutions pour les problèmes observés.

✓ Outils utilisés dans la phase d'analyse dans l'entreprise Soummam

• Le storytelling de restitution

Après la phase d'empathie le comité d'innovation de l'entreprise Soummam fait un storytelling qui est une réunion d'équipe qui vise à rassembler toute les information récoltées grâce à l'outil utilisé dans la phase d'empathie (la recherche sur internet, le partage d'expérience et l'observation).

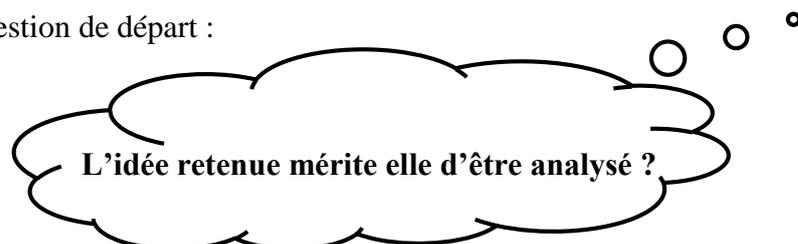
Le comité d'innovation pendant la réunion partage les informations essentielles récoltées à l'aide des présentations PowerPoint, à la fin de la réunion chaque membre de l'équipe est libre de poser autant de question que nécessaire enfin d'avoir de pressions exactes.

c. Idéation

Le service R&D dans l'entreprise Soummam est constitué d'un ensemble de fournisseurs d'arômes, fournisseurs de fruit, des fournisseurs qui sont bien installé et qui connaissent le contexte européen.

À ce niveau-là, Ya des discussions, y a des échanges, y a des débats sur le travail. Ces équipes travaillent et constatent des produits à l'échelle international, et qui sont susceptible d'être produit avec leurs outils de production, si leurs outils de production n'est pas adaptés à ce genre de produit donc l'idée proposé va être refusé.

Avant de valider l'idée l'équipe recherche et développement travaillent souvent pour un début avec une question de départ :



C'est une phrase de départ qui va déterminer l'acceptation ou le refus de l'idée proposée car il existe des idées de l'Europe qui ne sont pas toujours compatibles avec l'environnement algérien.

Le groupe recherche et développement analyse tout d'abord le produit qu'ils veulent produire :

- Ce service commence à étudier le pré-cible,
- Ils commencent à élaborer la matière laitière, protéine et matières grasses etc.,
- Ils analysent qu'est-ce qu'il faut mettre dans la composition de nouveau produit comme stabilisation,
- Ils s'intéressent sur le procès à suivre, les stratégies, quel procès ? quelle machine ? quelle remplisseuse ? le grammage qu'il convient ? etc.

✓ **Outils suivis par l'entreprise pour cette phase d'idéation**

- **Se mettre dans la peau de personas**

Le comité d'innovation se réunit pour trouver un grand nombre d'idées grâce aux personas, ils essaient d'analyser toutes ces caractéristiques afin de leur pouvoir entrer dans l'esprit de cette personne. A la fin de cette réunion chaque membre du comité se met à la place du persona et essaie de résoudre sa vision du problème s'il était le persona, soit un enfant, un diabétique, un parent ...

d. Le filtrage d'idée

Une fois les idées des nouveaux produits sont proposées, il convient de les étudier en groupe au service recherche et développement et garder que celles qui répondent aux besoins de l'entreprise et celles qui sont compatibles avec l'environnement algérien, et aux outils de production de l'entreprise, ainsi étudier les idées selon leur faisabilité financière et selon leur faisabilité commerciale.

L'idée pour qu'elle soit validée par le service recherche et développement doit être

- Réalisable avec les outils de production de l'entreprise.
- Adapté à l'environnement algérien.
- Adapté à la situation financière de l'entreprise.
- Validé par tous les membres du service recherche et développement et parfois par la contribution de service marketing et la direction générale.

✓ **Outils utilisés par l'entreprise Soummam dans cette phase**

• **Le jalon**

Le comité d'innovation se réunit pour valider ou invalider une idée, ce filtrage d'idée se découpe dans l'entreprise en :

Idée noire : idée impossible de réaliser et non compatible à l'environnement algérien donc l'idée sera annulée.

Idée verte : c'est des idées qui sont faisables par rapport à notre environnement et leurs outils de productions, et qui leur apportent beaucoup d'innovation.

Idée bleue : idée difficilement faisable pour la situation actuelle de l'entreprise mais qui peut être réalisée au futur. Une fois l'idée est validée ils passent à une autre phase qui est la concrétisation de cette idée.

e. Prototypage

Le service recherche et développement passent par :

- Les essais labo : ils commencent par faire des essais payasse, commencent à faire un écrémage et une présélection.
- Sélectionnent la recette 1, 2, 3 ...
- Font une dégustation, ils testent l'acidité de la recette avec le pH et l'analyse de rhéologie pour la texture.
- Choisissent une de ces recettes ou bien referont carrément une autre recette
- Ils remplissent un fichier dégustation.

f. Test

Le comité d'innovation fait des essais pilote : c'est une usine en miniature, quand ils terminent les essais pilote, ils regardent si c'est bon ou pas bon, qu'est-ce qu'il faut rectifier au niveau de texture, le goût si c'est bon ils font une revue de conception pour valider la recette.

✓ **Outils suivis par l'entreprise Soummam dans cette phase de prototypage et test**

• **L'interview test**

Le comité d'innovation de l'entreprise demande à six employés de cette entreprise de déguster les recettes préparées puis remplir une fiche de dégustation pour chaque recette.

• **Jalon**

Le comité d'innovation fait une réunion pour valider ou invalider une de ces recettes après l'étude des fiches de dégustation. La recette finale validé est celle qui a eu beaucoup de retour positive.

Une fois la recette est validée, le directeur recherche et développement envoient une validation aux services des achats, indiquent les éléments d'entrée, ensuite fait une réunion avec le service marketing pour les informés du lancement d'un nouveau produit.

1.7.3 Le design thinking et les outils utilisés par le service marketing

Après la validation de la recette du nouveau produit par le service R&D, le rôle du service marketing commence par la concrétisation de cette idée d'un point d vue marketing en suivant les étapes suivantes.

a. Recherche d'idée de la marque

Le service marketing propose des idées de marque en s'inspirant des marques existantes sur le marché, il les propose à la direction générale qui valide la marque. Après la validation, le service marketing contact l'institut l'INAP⁷ pour l'obtention d'un certificat de production sous cette marque, cet institut vérifie si cette marque n'est pas déjà protégée par une autre entreprise.

⁷ INAP : institut national d'administration publique.

Figure 34. Protection d'une marque d'un nouveau produit au sein de l'entreprise



Source : Modelé réalisé par les auteurs à partir des réponses des enquêtés

b. La recherche d'idée de la maquette

Le service marketing de la laiterie Soummam approche directement l'agence Branding qui est en collaboration avec l'entreprise. Cette dernière prend en charge la réalisation finale de la maquette grâce à un document qui est transmis entre le service marketing et cette agence qu'ils appellent le **job briefs**⁸ packaging. Ce job briefs décrit d'une manière approfondie toutes les caractéristiques qui concerne le nouveau produit qu'ils envisagent de lancer ainsi les produits de concurrence qui existe sur le marché.

✓ Outils suivis par l'entreprise Soummam dans la phase de prototypage

• Le dessin et la bande dessinée

Le designer du service marketing de l'entreprise Soummam propose des exemples de maquettes du produit à lancer. Ces exemples de dessin sont transmis à l'Agence Branding⁹ qui est en collaboration avec l'entreprise Soummam pour la réalisation de ces maquettes.

c. Le filtrage des maquettes proposé

⁸ **Job briefs** : dossier interne de l'entreprise transmis entre le service marketing et l'agence Branding.

⁹ **L'agence Branding** : une agence qui travaille en collaboration avec l'entreprise soummam pour la realisation des maquettes.

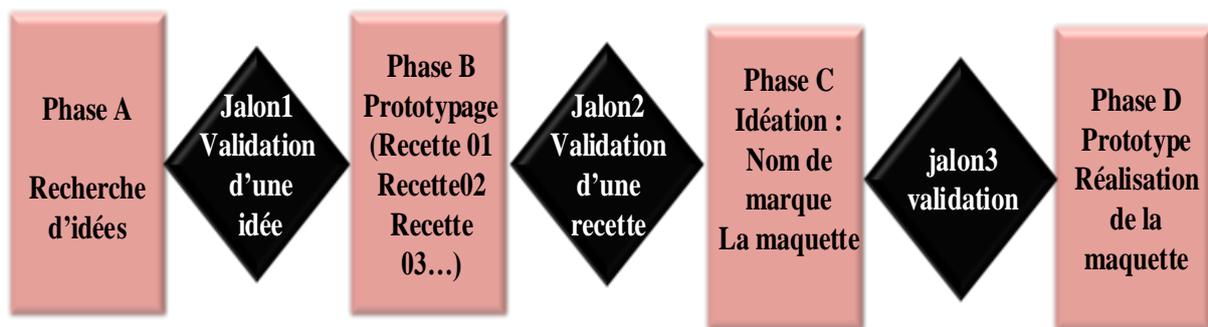
Après l'étude des maquettes et leur tarifs proposées par l'agence, le service marketing valide un modèle de packaging final avec l'accord de la direction.

✓ **Outils suivis par l'entreprise dans cette phase de filtrage des maquettes**

• **Jalon**

Le comité d'innovation fait une réunion afin de valider un modèle packaging final réalisé par l'agence. Après la validation de la maquette, les fournisseurs vont recevoir un bon de commande, Tous Les ingrédients du nouveau produit envisagés doivent être demandés via un bon de commande de la part du service approvisionnement pour entamer la production.

Figure 35. Jalon suivis durant le design thinking



Source : Modélisé réalisé par les auteurs à partir des réponses des enquêtés

Une fois que toute la partie ingrédients est réceptionnée sur le site Soummam ainsi que le l'emballage. Ils passent à la production de la recette, le service production entame la fabrication suite à la demande du commercial. Avant de produire y a des tests qui se font sur des bobines d'essai sur la machine pour corriger en cas d'erreurs.

Une fois la production est terminée, ils vont magasinier le produit aux chambres froides. Ensuite une fois ce dernier est prêt, ils le lancent et livrent grâce au service commercial qui s'occupe de cette opération.

1.7.4 Outils utilisés dans la phase de production

• **Jalon**

Des réunions quotidiennes se font aux service production de l'entreprise Soummam entre les techniciens machines et les producteurs afin de passer d'une étape a une autre, passer de la production au remplissage, du remplissage aux stocks, du stock a la commercialisation, c'est un travail collaboratif.

• **Tableau de bord**

Chaque service est sensé de mentionner dans un tableau de bord commun de l'entreprise la validation de sa tâche accompagnée de la date. Cet outil permet de faire circuler les informations qui concerne le lancement du nouveau produit entre les services pour que chaque service puisse vérifier l'état d'avancement d'un autre.

Figure 36. Tableau de bord suivi au sein de l'entreprise Soummam

Tableau de bord de suivi : lancement à court terme des nouveaux produits									
N°	PROJETS	Priorité	Développement Packaging (Maquette)		Approvisionnement Emballage (Etiquette, Banderole, Opercule, Sleeve)		Approvisionnement Ingrédients (Fruits, Arômes)		Lancement Comercial (Objectif)

Source : document interne de l'entreprise

Projet : nom de projet

Priorité : les plus importants

Service marketing : Développement packaging : état d'avancement du service marketing dans la réalisation de la maquette du nouveau produit

Service commercial :

Approvisionnement emballage : état d'avancement des achats de l'emballage du nouveau produit (en cas de manque a déclaré avant d'entamer la production)

Approvisionnement ingrédients : état d'avancements des achats des ingrédients du nouveaux produit.

Lancement commercial : date et heure

Conclusion

Le travail que nous venons de réaliser a montré que l'innovation au sein de l'entreprise Soummam est en situation satisfaisante, ce qui à lui permet d'assurer sa place actuelle sur le marché algérien et de se marquer par rapport à ses concurrents

La réussite de l'innovation au sein de cet organisme est dû à la maîtrise de ses fondements par les service concernés, tel que le service recherche et développement qui est la première source d'inspiration pour les nouvelle idée des produit, ainsi le service marketing qui concrétise ses idées et essaye de comprendre le Persona en faisant des démarche SCP pour cibler seulement les client acquérant pour l'entreprise un avantage concurrentiel en présentant de nouvelles formes de packaging qui n'existe pas encore sur le marché.

Cet organisme suit un ensemble d'étape primordial pour la réalisation du produit final qui se présente en forme de design thinking, De ce fait on peut conclure comme résultat que la principale raison du développement de cet organisme et sa bonne gestion de son innovation et la maîtrise des outils cité précédemment dans notre travail

Conclusion générale

Conclusion générale

Pour conclure notre travail nous pouvons dire que l'innovation est un facteur primordial de la compétitivité des entreprises pour perpétuer dans un environnement concurrentiel. Pour ceci, elles doivent regrouper l'ensemble des activités nécessaires sous forme d'un processus. Il est important de gérer ce dernier avec un ensemble d'outils pour chaque service de l'entreprise afin d'assurer la coordination entre ses derniers. Il est aussi indispensable de bien évaluer les risques qui peuvent mener à l'échec pendant une stratégie d'innovation. Les entreprises doivent déployer des méthodes de protection car une entreprise qui ne risque pas n'innove pas.

A travers notre étude, nous avons pu constater que les innovations de produit et organisationnelles sont un moyen d'amélioration de la compétitivité-prix, car elles permettent d'offrir des couts inférieurs par rapport aux concurrents. Mais aussi d'améliorer la compétitivité hors-prix, par l'amélioration de la qualité de ses produits en adoptant une nouvelle technologie et l'amélioration de la gamme des produits.

Avec le développement de nouvelles technologies, le marché algérien est aujourd'hui beaucoup plus ouvert. Les entreprises se trouvent dans l'obligation d'innover pour ne pas disparaître. De ce fait, les entreprises sont contraintes d'offrir des produits à de meilleurs rapports qualité/prix pour bien se positionner sur le marché. Toutefois, l'innovation occupe une place importante au sein de la laiterie Soummam puisqu'elle a mis en priorité sa stratégie d'innovation, le service Recherche et développement innove en matière d'idées, ce dernier essaie toujours de se référer à des réflexions qui n'existe pas encore sur le marché algérien en s'inspirant dans quelque situation du marché international. Ensuite, le service marketing innove en tout ce qui concerne les nouveaux packagings et les nouvelles stratégies marketing afin de concrétiser les idées du service recherche et développement pour mieux gérer le processus d'innovation de l'entreprise

A travers l'étude de cas menée au sein de la laiterie Soummam, nous pouvons confirmer la première hypothèse car tout le travail du comité d'innovation de l'entreprise Soummam est regroupé dans un processus. Ceci revient au fait que ce dernier gère la création d'un nouveau produit de la réflexion jusqu'au lancement de ce dernier, l'erreur d'une étape peut conduire à la non réussite du processus. C'est pour cela que l'entreprise accorde une place importante pour la maîtrise de ses étapes comme un processus réussit égale une innovation réussie.

Nous confirmons également la deuxième hypothèse car la réussite de l'innovation au sein de la laiterie Soummam est dû à la maîtrise et l'organisation des outils d'innovation cités précédemment dans notre travail. Ces derniers assurent l'amélioration continue de l'entreprise en tout ce qui concerne soit la qualité de ses produits, le taux des ventes, ses relations clients et l'augmentation du chiffre d'affaires d'une année à une autre.

Notons enfin que la place accordée au processus d'innovation et ses outils au sein de la laiterie Soummam ont contribué à l'évolution de cette dernière vue qu'elle représente actuellement une force motrice sur le marché algérien comme elle est l'un des premiers concurrents de l'industrie agroalimentaire.

Bibliographie

Bibliographie

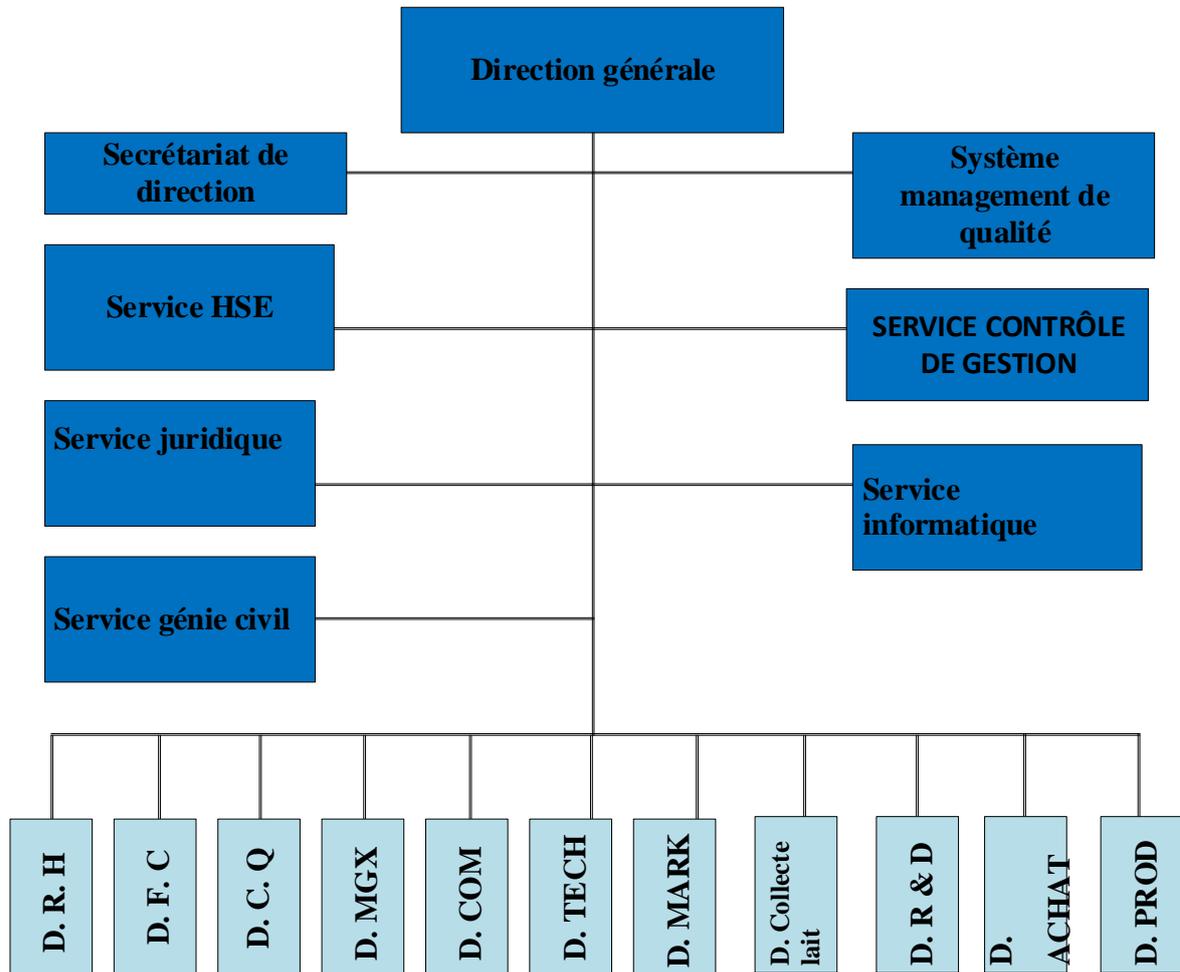
- Abdul Rahim, A. M. (2019, septembre 17). *what is a minimum viable product and why your organization needs it*. Consulté le Janvier 30, 2022, sur Exceeders: <https://www.exceeders.com/blog/what-is-a-minimum-viable-product-and-why-your-organization-needs-it.html>
- Baynast, L. . (2017). *Mercator, tout le marketing à l'ère digitale* . paris: DUNOD.
- Bertrand, B. (2002). *L'innovation créatrice*. paris: arte.
- Ccicentre.org.tn. (2018, / /). *Les différentes formes de l'innovation*. Consulté le Mars 19, 2022, sur Ccicentre.org.tn: <http://www.ccicentre.org.tn/services/s-informer/innover/les-differentes-formes-de-linnovation/>
- Cloudfront.net. (2009, / /). *Le processus de lancement d'un nouveau produit*. Consulté le février 26, 2022, sur Cloudfront.net: <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>
- Dsigno.es. (2017, Mai 09). *Moodboard: qué es y para qué sirve*. Consulté le Février 28, 2022, sur Dsigno.es: <https://www.dsigno.es/blog/disenio-de-moda/moodboard-que-es-y-para-que-sivre>
- Dublouz, S., & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle. *Innovation organisationnelle*. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-129.htm>
- Easy2startbusiness. (2015, Avril 29). *Comment créer mon entreprise*. Consulté le mars 15, 2022, sur Easy2startbusiness: <https://easy2startbusiness.wordpress.com/2015/04/29/scp-segmentation-ciblage-positionnement/>
- Emilie, G. (2020, février 20). *quelles sont les 5 etapes dans le processus de design thinking ?* Consulté le mars 6, 2022, sur nell-associes: <https://nell-associes.com/blog/quelles-sont-les-5-etapes-dans-le-processus-de-design-thinking-2/>
- Emmanuel, b. (2019). *La boîte à outils du Design Thinking*. paris : DUNOD.
- Emmanuel, B. (2019). *la boîte à outils du design thinking* . Paris: DUNOD.
- feelandlic. (s.d.). *comment utiliser l'ideation dans le design thinking ?* Récupéré sur DIGITALINSIDERS .
- Géraldine, B.-C. (2008). *La boîte à outils de l'innovation*. paris: DUNOD.
- Grégory. (2018, Mai 15). *Gestion de projet : les différences entre méthode agile et scrum*. Consulté le avril 11, 2022, sur Agile/Scrum: <https://bubbleplan.net/blog/agile-scrum-gestion-projet/>
- Ict.io. (2017, aout 15). *Les différentes formes d'innovation*. Consulté le juin 2022, 1, sur Ict.io: <https://ict.io/differentes-formes-dinnovation/>

- le-journal du net. (2020). *comment élaborer sa stratégie de marketing avec la méthode scp ?* Consulté le mars 9, 2022, sur le journal du net: <https://www.le-journal-du-net.fr/seo/comment-elaborer-sa-strategie-de-marketing-avec-la-methode-scp/>
- Leac, j.-p. (s.d.). *qualifier l'innovation, comprendre les TRL*. Consulté le Juin 1, 2022, sur Les cahiers de l'innovation.
- Leloarnes, B. s. (2009). *management de l'innovation*. Paris: Pearson Education.
- Léo. (2020, Juillet 9). *Qu'est-ce que le design produit*. Consulté le Mars 23, 2022, sur Editions de la nerthe: <http://www.editionsdelanerthe.fr/quest-ce-que-le-design-produit/>
- Léo. (2020, Juillet 9). *Qu'est-ce que le design produit*. Consulté le Mars 04, 2022, sur Editions de la nerthe: <http://www.editionsdelanerthe.fr/quest-ce-que-le-design-produit/>
- Loilier, T., & Tellier, A. (2013). *Gestion de l'innovation*. courtry: Management & Société.
- Marketing SCP. (s.d.). *segmentation, ciblage, positionnement*. Consulté le mars 15, 2022, sur Marketing scp.
- myriagone-conseil. (2021, juillet 15). *l'échelle TRL: l'outil indispensable du management de l'innovation* . Consulté le juin 1, 2022, sur MYRIAGONE CONSEIL : <https://www.myriagone-conseil.fr/echelle-trl-management-innovation/>
- Nikolas, D. (s.d.). *qu'est-ce que le design thinking ?* Consulté le Février 14, 2022, sur commentprogresser.com: <http://www.commentprogresser.com/innovation-design-thinking.html>
- Plattner, H. (2014). *la boîte à outils du design thinking*. (Langevin, & Franck, Trans.) Stanford: Institute of Design at Stanford.
- Richard-Lanneyrie, S. (2015). *les clés du marketing*. Paris: Tout le marketing en 138 fiches.
- Sophie, R.-L. (2015). *les clés du marketing* . France: Le génie.
- Usabilis. (2020, aout 25). *L'innovation adjacente : produire du nouveau à partir de l'existant*. Consulté le avril 2022, 11, sur Usabilis: <https://www.usabilis.com/innovation-adjacente/>
- Véronique, M. R. (2008). *Gestion de projet vers les méthodes agiles*. Paris: EYROLLES.

Annexes

Annexe 1

Organigramme général de l'entreprise Soummam



Source : document interne (Soummam)

D.R.H : direction des ressources humaines

D.F.C : direction finances et comptabilité

D.C.Q : direction contrôle qualité

D.MGX : direction moyens généraux

D.TECH : direction technique

D.MARK : direction marketing

D.COLLECTE LAIT : direction collecte de lait

D.COM : direction commerciale

D.R&D : direction recherche et développement et marketing produits

D.ACHAT : direction des achats

D. PROD : direction production

Annexe 2

Guide d'entretien

- Comment vous réfléchissez sur vos nouveaux produits ? et d'où vous ramenez vos inspirations sur les nouvelles idées ?
- Comment vous faites pour la recherche de vos idées ? et Comment vous les valider ?
- Est-ce que le temps compte pour concrétiser votre idée ?
- Quelle le processus que vous suivez pendant la réalisation de vos nouveaux produits ?
- Comment vous sélectionnez la recette pour arriver à la recette finale ?
- Après la validation d'une idée vous faites quoi ?
- Qui décide la validation de la recette finale ?
- Est-ce que vous utilisez le design thinking ?
- Qui décide la quantité à produire ?
- Pouvez-vous expliquer comment vous segmenter votre marché ?
- Comment vous cibler vos clients ?
- Comment vous arrivez à positionner votre produit sur le marché ?
- Quelles sont les critères de validation d'une idée pour qu'elle soit acceptée ?
- Êtes-vous les seuls qui valident l'idée ou chaque service à son mot ?
- C'est quoi la stratégie que vous utilisez pour lancer un nouveau produit ?
- Est-ce que vous utilisez les mêmes stratégies pour chaque nouveau produit ?
- Quelles sont les étapes et les méthodes que vous utilisez de l'idée jusqu'au lancement ?
- Quel est le rôle de chaque membre dans votre équipe de recherche et développement ?
- Quel est la durée de chaque réunion ? et quelle est leur objectif ?
- Quelle est la structure de chaque service de l'entreprise ?
- Comment vous faites vos réunions ?
- La dégustation, qui goute ? et comment vous sélectionnez votre recette finale ?
- C'est quoi le rôle de chaque service de l'entreprise pendant la réalisation du nouveau produit ?
- Comment vous choisissez la forme finale du packaging ? et vous travailler avec qui pour les slivs ?
- Est-ce que vous travaillez en collaboration entre les services ?

- Qui décide la confirmation de la marque finale ?
- Est-ce que vous avez un designer ?
- Est-ce que vous êtes en collaboration avec une agence pour le packaging ?
- Quel est la différence entre le travail de designer et le travail de l'Agence ?
- Les achats des ingrédients concernent qui ?
- Qu'elles sont les outils que vous utilisez pendant la réalisation du nouveau produit ?

Table des matières

Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Remerciement

Dédicaces

Introduction générale	1
Chapitre 1. L'innovation au sein de l'entreprise	4
Introduction	4
Section 1. Généralités sur l'innovation	4
1. Définition de l'innovation	4
2. Les objectifs de l'innovation	5
3. Types de l'innovation.....	6
3.1. L'innovation produit	6
3.2 Les innovations organisationnelles	8
Section 2. Processus de l'innovation.....	8
1. Définition du processus de l'innovation.....	8
2. Etapes du processus de l'innovation	8
2.1. Recherche d'idée	8
2.2. Filtrage d'idée	9
2.3. Le développement du concept.....	10
2.4. Le test du concept.....	10
2.5. L'analyse économique.....	10
2.6. Elaboration du produit.....	10
2.7. Les marchés tests.....	12

3. Pipeline de l'innovation	13
Conclusion	14
Chapitre 2. La boîte à outils de l'innovation au sein de l'entreprise.....	16
Introduction	16
Section 1. Le cahier d'innovation au sein de l'entreprise	16
1. La démarche SCP	16
1.1. La segmentation	16
1.2. Le ciblage	18
1.3. Le positionnement	19
2. Design thinking	20
2.1. Définition	20
2.2. Processus du design thinking	21
3. Le TRL (niveau de maturité technologique)	23
3.1 Les 9 niveaux de l'échelle TRL	23
Section 2. Outils utilisés dans chaque phase du design thinking	24
1. Phase d'empathie.....	24
1.1. La recherche sur internet	24
1.2. Observation	25
1.3. Le partage d'expérience	25
2. Phase d'analyse	26
2.1. Le storytelling de restitution	26
2.2. La carte d'empathie :.....	27
3. Phase d'idéation	27
3.1. Mood board	27
3.2. Se mettre dans la peau de persona.....	28
4. Phase de prototype et test	28
4.1. L'interview test	28

4.2. Le dessin et la bande dessinée.....	29
4.3. Du MVP au MAP	30
Conclusion	35
Chapitre 3. Etude de cas au sein de la laiterie Soummam.....	36
Introduction	36
Section 1. Présentation de la laiterie Soummam et analyse de son activité.....	37
1. Déroulement des activités de la laiterie Soummam	38
1.1. Gammes de produit de la laiterie Soummam	38
1.2. Positionnement sur le marché algérien.....	38
1.3. Réseau de distribution, moyens logistiques et humains	39
1.4. La collecte de lait	39
1.5 Perspective de développement de la laiterie Soummam	40
2. Les services de la laiterie Soummam	40
2.1. Le service recherche et développement.....	40
2.2. Le service marketing	40
2.3. Le service approvisionnement.....	41
2.4. Le service production :	41
2.5. Le service commercial	41
Section. 2 La démarche SCP suivis aux seins de la laiterie Soummam.....	42
1. Le personas « consommateurs à faible pouvoir d’achat »	43
1.1. Fromages ciblés pour le consommateur à faible pouvoir d’achat.....	44
2. Le personas « Enfant »	47
2.1. Yaourts ciblés pour l’enfant	48
3. Le Personas « diabétique ».....	49
3.1. Yaourts ciblés aux Diabétiques	50
4. Le personas « problème de digestion »	51
4.1. Yaourts ciblés aux Personnes qui souffre de problème de digestion	52

Section 3. Processus d'innovation et outils suivis pour l'innovation au sein de la laiterie Soummam.....	53
1. la méthode agile (ou méthode SCRUM) suivis par l'entreprise Soummam	54
1.1. le Product back log	54
1.2. le sprint	54
2. Le design thinking et les outils utilisés par le service R&D	55
2.1. Les étapes du design thinking	55
2.2. Outils utilisés dans le design thinking du service R&D.....	55
3. Le design thinking et les outils utilisés par le service marketing	59
3.1. Recherche d'idée de la marque	59
3.2. La recherche d'idée de la maquette.....	60
3.3. Outils utilisés dans le design thinking du service marketing	60
4. Outils utilisés dans la phase de production	61
4.1. Jalon	61
4.2. Tableau de bord.....	62
Conclusion	63
Conclusion générale	64

Bibliographies

Annexe

Table des matières

Résumé

Résumé

La maîtrise d'une bonne innovation est le pilier de croissance des entreprises et de leur durabilité sur un marché concurrentiel. Notre mémoire présente le processus d'innovation suivis par l'entreprise Soummam à partir de la génération de l'idée jusqu'à sa concrétisation et les différents outils appliqués pour chaque phase de ce processus. Pour réaliser ce travail nous avons fait recours par un guide d'entretien, les résultats ont démontré que la réussite de l'innovation au sein de cette entreprise est dû au travail du comité d'innovation qui est regroupé dans un processus, l'erreur d'une étape de celui-ci peut conduire à la non réussite de ce dernier, ainsi la bonne manipulation des outils d'innovation, cette méthode qui porte sur la maîtrise et le respect des outils d'innovation assurent l'amélioration continue de l'entreprise en tout ce qui concerne soit la qualité de ses produits, le taux des ventes, ses relations clients et l'augmentation du chiffre d'affaire d'une année à une autre. L'importance accordée par cette entreprise à cette stratégie d'innovation lui a permis de renforcer ses services et d'assurer la place qu'elle domine actuellement sur le marché algérien.

Abstract

The mastery of a good innovation is the pillar of growth of companies and their sustainability in a competitive market. Our thesis presents the innovation process followed by the Soummam company from the generation of the idea to its concretization and the different tools applied for each phase of this process. To carry out this work we made use of an interview guide, the results showed that the success of the innovation within this company is due to the work of the committee of innovation which is grouped in a process, the error of a stage of this one can lead to the no success of this last, Thus the good handling of the tools of innovation, this method which relates to the control and the respect of the tools of innovation ensure the continuous improvement of the company in all that relates to either the quality of its product, the rate of the sales, its customers relations and the increase in the turnover of a year to another. The importance given by this company to this innovation strategy has allowed it to strengthen its services and to ensure the place it currently holds on the Algerian market.

المخلص

إتقان الابتكار الجيد هو ركيزة نمو الأعمال والاستدامة في سوق تنافسي. تعرض أطروحتنا عملية الابتكار التي اتبعتها شركة صومام من إنشاء الفكرة إلى تحقيقها والأدوات المختلفة المطبقة لكل مرحلة من هذه العملية. لتنفيذ هذا العمل استخدمنا دليل مقابلة، أظهرت النتائج أن نجاح الابتكار داخل هذه الشركة يرجع إلى لجنة الابتكار التي تم تجميعها في عملية، يمكن أن يؤدي خطأ مرحلة من هذه المرحلة إلى عدم نجاح هذا الأخير، وبالتالي حسن التعامل مع أدوات الابتكار، فهذه الطريقة التي تتعلق بالرقابة واحترام أدوات الابتكار تضمن التحسين المستمر للشركة في كل ما يتعلق بجودة منتجاتها، معدل المبيعات وعلاقات العملاء والزيادة في المبيعات من سنة إلى أخرى. إن الأهمية التي توليها هذه الشركة لاستراتيجية الابتكار هذه قد مكنتها من تعزيز خدماتها وضمان المكانة التي تهيم عليها حالياً في السوق الجزائري.