

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



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

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Economie industriel

L'INTITULE DU MEMOIRE

**Le rôle de l'innovation dans le développement des entreprises cas de
l'entreprise CEVITAL agro**

Préparé par :

- TALAIGHIL Ghania
- BAZIZI Souhila

Encadré par :

Dr. HACHEMAOUI Bahidjeddine

Membres de jury :

Président : Dr. Boughidene. R
Examineur : Dr. Mouffok. N
Rapporteur : Dr. Hachemaoui. B

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

Tout d'abord, nous dédions tous nos remerciements au bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements et à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrant, **Dr. HACHEMAOUI Bahidjeddine**, qui a humblement accepté de nous diriger tous le long de ce travail.

Nous remercions également les membres de jury qu'ont accepté de juger notre travail et de l'améliorer avec leurs critiques.

Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de CEVITAL, en particulier Mr. **Noureddine MESSACI**.

Nos reconnaissances s'adressent à nos familles qui ont su nous apporter, sans relâche leur soutien durant toutes ces longues années d'études.

Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail Comme un témoignage d'affection de respect et d'admiration à :

À mes chers parents et à toute ma famille,

À tous mes amis,

À ceux qui me sont cher.

S. BAZIZI

Je dédie ce modeste travail à mon père et mes deux mamans, ma sœur que dieu leur fasse miséricorde, mon frère Nassim, mes sœurs baya, Nassima et leurs enfants et Lamia. Ainsi ma binôme Souhila

Gh. TALAGHIL

Liste des abréviations

5P: Outil pour déterminer la Cause racine de l'apparition d'un problème.

5S: Méthode japonaise d'organisation du lieu et de l'environnement de l'espace de travail.

ADN: Signifie l'identité d'une entreprise qui se manifeste par ses valeurs et pratiques propres à elle.

AIC: Animation a Intervalle Court.

AMDEC: Analyse des Modes de Défaillances Effets et leur Criticité.

BiBo: Bulk in, Bags out.

GRH: Gestion des Ressources Humaines.

HSE: Hygiène Sécurité Environnement.

IAP: Ilot Autonome de Production.

ISO: International Standard Organisation.

MFG: Méditerranéen Float Glass.

OCDE: Organisation de Coopération et de Développement Economique.

PDG: Président Directeur Général.

R&D: Recherche et Développement.

RFH: Unité de Raffinerie d'Huile.

SMED: Single Minute Exchange of Die.

TPM: Maintenance Productive Total.

VSM: Value Stream Mapping.

Sommaire

Introduction général

Chapitre I : Les notions conceptuelles de l'innovation

Section 1 : Généralité sur l'innovation

Section 2 : Les processus et management de l'innovation

Chapitre II : Impact de l'innovation dans le développement des entreprises

Section 1 : L'innovation facteur déterminant de la compétitivité

Section 2 : Impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises

Chapitre III : Pratique de l'innovation au sein du complexe Cevital agro de Béjaia

Section 1 : Présentation de Cevital

Section 2 : La stratégie adoptée par Cevital

Conclusion général

Introduction générale

Introduction générale

L'ère actuelle est caractérisée par une concurrence coriace sur le marché des biens et services entre d'innombrables entreprises, certaines naissent et d'autres disparaissent. Pour cela, les entreprises sont toujours en quête de stratégies et d'astuces pour assurer leur cycle de vie et renforcer leur compétitivité afin de gagner des parts de marché et en tirer le maximum de bénéfice possible. A cause de l'émergence de nouveaux produits avec un cycle de vie très court, et le consommateur qui ne s'arrête plus à un besoin précis et ne se contente pas de le satisfaire du premier produit qu'il voit, ainsi que les changements qui s'opèrent dans l'environnement économique, tels que l'augmentation significative de la concurrence et un énorme développement de la technologie et des procédés innovants.

Ainsi, il est devenu nécessaire pour les entreprises de réussir et de poursuivre leur activité pour produire des bien nouveaux ou améliorés, pour répondre aux besoins des clients et faire face à la concurrence croissante sur le marché, en adoptant de nouvelles méthodes. Donc, l'entreprise doit innover. Cette dernière au cœur de ces méthodes, et avec l'ouverture des marchés et la concurrence mondiale, l'importance de l'innovation augmente, car les entreprises qui n'accordent pas d'importance au développement de nouveaux produits et à leur commercialisation efficace, risquent de disparaître, ce qui les oblige à suivre des politiques susceptibles pour attirer le consommateur par la qualité et le prix. L'innovation, en tant que concept, fait référence au processus qu'un individu ou une organisation entreprend pour conceptualiser des produits, des processus et des idées totalement nouvelles, ou pour aborder des produits, des processus et des idées existantes de manière nouvelle. La naissance d'une entreprise et d'une organisation repose en règle générale sur l'innovation, cette dernière est l'une des dimensions fondamentales de la survie des entreprises, le progrès et le déclin des organisations sont liés au développement ou à l'absence de développement, de production, de méthode, et de nouvelle forme d'organisation.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) définit l'innovation comme "la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures" L'innovation désigne donc, l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale. Ce qui Permet d'anticiper plus rapidement les

Introduction générale

changements du marché pour tirer profit des occasions qui se présentent, à agir au lieu de réagir aux bouleversements. Elle nous aide aussi à nous distinguer de la concurrence. Pour présenter les choses simplement, l'innovation peut entraîner une hausse de la productivité, autrement dit, une augmentation de la production avec les mêmes intrants. Une meilleure productivité se traduit par une progression de la production de biens et services, c'est-à-dire la croissance de l'économie. Les enjeux liés à l'innovation sont cruciaux car c'est grâce au développement d'investissements et d'activités dans l'innovation que les entreprises peuvent gagner des parts de marché, accroître leurs revenus, réduire leurs coûts et, plus généralement, augmenter leur rentabilité. L'innovation permet de rester à l'affût des tendances du marché afin de s'adapter et de se distinguer sur le marché.

Une entreprise doit sans cesse se renouveler et s'informer sur ce qui est fait au sein de son secteur d'activité. Les raisons d'innover sont nombreuses : les entrepreneurs ressentent de plus en plus le poids de la concurrence. Pour survivre et s'imposer sur un marché glissant, la refonte de la stratégie commerciale, marketing, managériale... est essentielle. Les entreprises les plus dynamiques innovent pour lancer de nouveaux produits créant de nouveaux besoins et donc une nouvelle demande. Dans ce cas, le but de l'innovation est d'acquérir, même temporairement, une position de monopole. L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité hors-prix porter souligne que l'innovation est la clé la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs. De nos jours, si une entreprise n'innove pas elle est dépassée rapidement par ses concurrents et risque de devenir obsolète, c'est dans ce scénario très compétitif que l'innovation joue un rôle central et devient l'élément vital pour tous les types d'activités.

Dans le monde d'aujourd'hui, l'innovation revêt une plus grande importance que jamais. Afin de se démarquer dans un marché où la concurrence est forte, les dirigeants d'entreprise doivent s'efforcer de trouver différents moyens pour suivre l'évolution de la demande et découvrir comment les entreprises peuvent innover et comment l'innovation peut les aider à passer à un niveau supérieur.

Problématique principale :

Dans ce projet de fin d'études, nous tenterons à répondre à la question suivante : **Quel est le rôle de l'innovation dans le développement des entreprises, cas de Cevital Agro Bejaia ?**

A cette question principale, des questions secondaires s'imposent :

- Qu'est-ce que ça veut dire l'innovation ?
- Quel est l'intérêt représenté par la mise en place de stratégie de l'innovation ?
- Quel est l'impact de l'innovation sur l'avantage commercial ?

Pour répondre aux questions préalables posées, nous avons formalisé les hypothèses suivantes :

- La mise en place d'un nouveau processus ou d'un nouveau produit à l'origine de l'amélioration des compétences des collaborateurs (de la montée en compétences des collaborateurs).
- La mise en place de la stratégie de l'innovation permet d'avoir un impact positif sur la compétitivité de l'entreprise.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre travail se structure autour de trois chapitres : Le premier chapitre intitulé « Notions conceptuelles de l'innovation » traite le cadre théorique. Il est subdivisé en deux sections structurées de la manière suivante : la première section intitulée « Généralité sur l'innovation », la deuxième intitulée « Les processus et management de l'innovation ».

Le deuxième chapitre aborde « Impact de l'innovation sur le développement des entreprises », il est subdivisé en deux sections : la première section aborde « L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité », la deuxième aborde « Impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises ».

Le troisième et le dernier chapitre traite l'aspect pratique du thème, effectué au cours d'un stage pratique au sein de l'entreprise **CEVITAL Agro**, il se décompose comme suit : « La présentation générale de l'organisme d'accueils », et enfin « La stratégie adoptée par CEVITAL ».

CHAPITRE 01 :

LES NOTIONS

CONCEPTUELLES DE

L'INNOVATION

Introduction :

L'innovation joue un rôle essentiel dans la société moderne capitaliste, car elle permet de répondre aux nouvelles conditions, l'implantation de l'innovation devenu primordial dans des secteurs de développement.

Ce chapitre a pour but de comprendre la notion de l'innovation et expliquer son introduction dans tous les domaines, et pour cela nous avons répartis ce chapitre en deux sections, la première s'intéresse à la définition, objectifs, caractéristiques et types de l'innovation, puis la deuxième aborde les processus et management de l'innovation

Section 1 : généralité sur l'innovation

L'innovation peut considérer comme la capacité de mettre en œuvre la stratégie de veille sur les marchés pour dépasser tous barrières et empêchements afin de se différencier, elle implique généralement l'idée nouvelle et utile, les entreprises peuvent stimuler l'innovation en mettant en place des systèmes de recherche et développement.

Il existe éventails de définition de l'innovation, alors c'est n'est plus facile de proposer une seule définition.

I.I. Définition et concepts de l'innovation :

La notion de l'innovation peut prendre plusieurs définitions et plusieurs formes, on trouve des innovations de production, procédés, business et organisationnelles.

I.I.1. La définition de l'innovation

Le mot « innovation » est dérivé du latin « INNOVAR » qui signifie « renouvelé » ou « changé » Utiliser pour la première fois au moyen moyen-âge pour décrire les changements apportés aux lois. Le terme innovation est largement utilisé pour décrire la création et la mise en œuvre de nouvelles idées¹.

Pour Schumpeter 1934, l'innovation est un processus de combinaison de facteurs de production existants d'une manière nouvelle et inattendue qui permet de produire des biens ou services nouveaux ou améliorés ou d'organiser la production de manière plus efficace².

Selon manuel D'oslo (OCDE) définit l'innovation comme "la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode

¹ Communauté métropolitaine de Montréal « cap sur l'innovation », Québec, septembre 2007, P.7 disponible sur : www.Cmm.qc.ca/capinnovation, Pdf, consulté le 02 MAI 2023.

² N'Doli Guillaume ASSIELOU, « Evaluation des processus D'innovation », Thèse de Doctorat en Génie des systèmes industriels, INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE (INPL), NANCY Université, France, 2008.

de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures³.

L'innovation est un processus qui vise à créer de nouveaux produits, services ou solution, ou améliorer significativement ceux qui existent déjà, en vue de créer des valeurs économiques pour l'entreprise et pour la société dans son ensemble.

Après avoir étudié ces dernières définitions on constate que l'innovation est un processus qui vise à créer de nouvelles idées, solutions, produits, services processus, modèles d'affaires, ou encore des méthodes de marketing en vue de créer de la valeur ajoutée.

I.2. La distinction conceptuelle des notions relatives à l'innovation :

Dans la littérature économique, les termes d'invention et innovation sont souvent employés indifféremment, il est nécessaire de mettre en évidence ce qui distingue et ce qui rapproche ces deux concepts. Création et innovation sont inséparables, et le lien qui les unit est doublement paradoxal. L'innovation se distingue de l'invention ou de la découverte par son caractère opérationnel et sa mise en œuvre concrète⁴.

I.2.1. Découvert : est souvent définie comme l'action de trouver ce qui était inconnu ou ignoré elle peut être fortuite ou résulter d'une induction. Son apparition débouche sur une nouvelle série d'innovation et la génération de brevets⁵.

I.2.2. Invention : est un processus de création d'une nouvelle idée, d'un nouvel objet, ou nouveau processus qui n'existe pas auparavant, contrairement la découverte, qui implique souvent la découverte de quelque chose qui existait déjà mais qui n'a pas encore été observée m, l'invention est un acte délibéré de création⁶.

I.2.3. Innovation: terme désignant à la fois le processus de création par l'entreprise d'une offre considéré comme nouvelle et le résultat de ce processus, un nouveau produit, nouveau service, procédé, voir une nouvelle organisation.

I.2.4. Créativité : est la capacité de voir les choses sous un angle différent, pour développer l'idée nouvelle et utile pour l'organisation pourtant sur les activités de l'entreprise (ensemble de ses pratiques).

³ Manuel d'Oslo « principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3^{ème} édition, 2005, P.54.

⁴ Ritchard FRANK « recherche invention et innovation », Edition Economoca, Octobre 1998, P.7

⁵ Guillermo CORTES ROBLES « management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à partir de cas application en génie des procédés et systèmes industriels », 19 juillet 2006.

⁶ Thomas LOILIER et Albéric TELLIER « gestion de l'innovation comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2^{ème} édition, EMS septembre, 2007, P.470.

I.3. Les objectifs et les fonctions de l'innovation :

L'innovation est un moteur important dans la croissance économique et l'amélioration de qualité de vie, elle permet à des entreprises à rester dans le volet compétitif sur le marché, et empêche d'autres concurrents d'être leader (barrière à l'entrée), en proposant des produits ou services innovants tout en contribuant à la résolution des problèmes sociaux et environnementaux..., cette section à pour le but de savoir les raisons pour lesquelles innover.

I.3.1 Les objectifs de l'innovation :

L'innovation n'est pas une finalité mais un moyen de différenciation avec la concurrence.⁷ Innovation peut apporter de nombreux avantages pour les organisations et la société dans son ensemble :

- Apporter un avantage concurrentiel : en développant de nouveaux produits ou services innovants.
- L'entreprise innovante peut se différencier de ses concurrents, conquérir de nouveaux marchés et améliorer sa position sur le marché.
- Accroître la rentabilité : l'innovation permet de favoriser la croissance et augmenter le chiffre d'affaires et crée d nouveaux emplois.
- Stimuler la recherche et développement : innovation permet d'encourager la R&D de nouvelles technologies, de nouveaux matériaux, et de nouvelles méthodes de de production.
- La satisfaction de la clientèle : une entreprise certifiée est toujours à l'écoute de clients dans le but de répondre à leurs besoins.
- Abaissez les coûts de production : (réduction des couts salariaux par unité produite, diminution de consommation de matériaux et d'énergie, limitation de taux de rejet, la réduction des couts de conception des produits).
- Respecter les prescriptions réglementaires (standardisation).
- Contribuer au développement durable.
- Améliorer la qualité des produits et services par la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie.

Et enfin la création de culture de l'innovation en encourageant les collaborateurs à proposer des idées nouvelles à innover (boîte à idées).

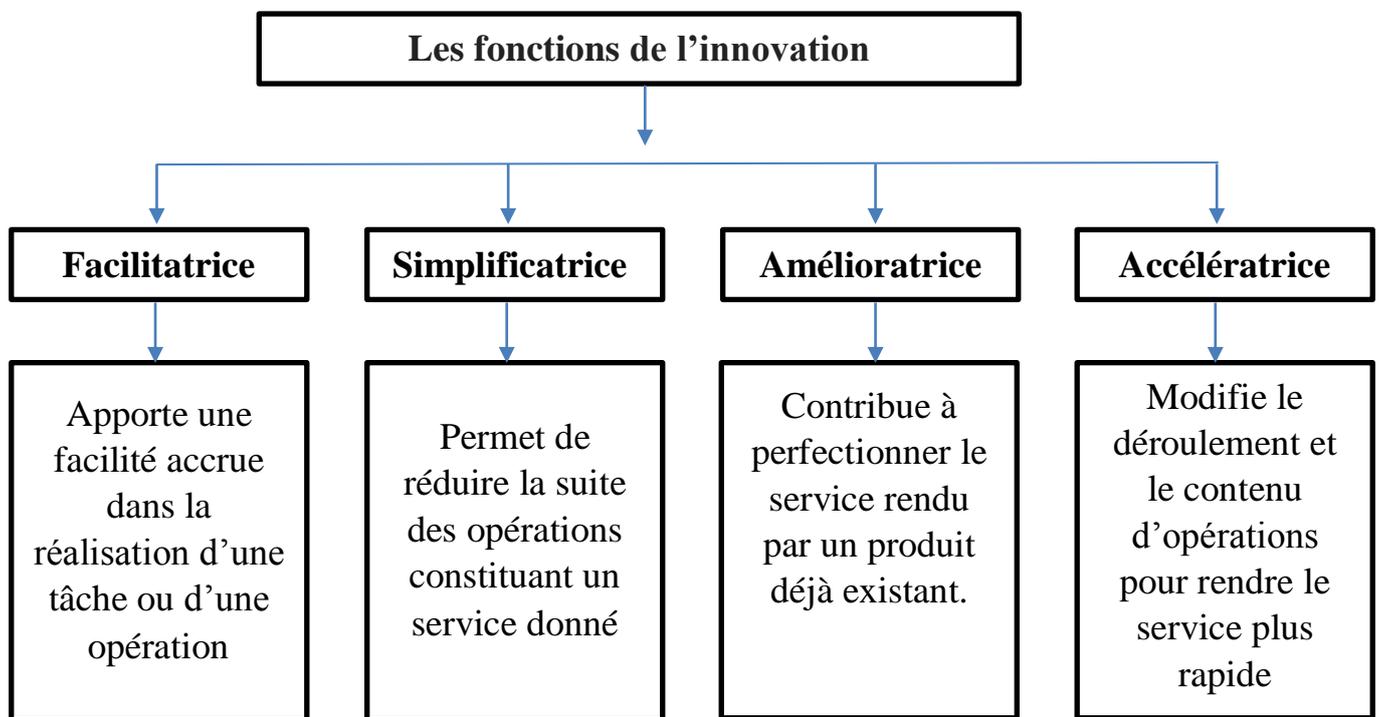
⁷ SYLVIE Blanco et LELOARNES Servirine « mangement de l'innovation », Edition Pearson education, Paris, 2009, P.12.

L'innovation peut être importante pour maintenir une entreprise compétitive et améliorer la satisfaction de clients, renforcer la rentabilité et contribuer la résoudre des problèmes sociaux et environnementaux.

I.3.2. Les fonctions de l'innovation :

On désigne quatre fonctions essentielles à savoir⁸ qui se résument sous forme d'un schéma

Figure 1 : les fonctions de l'innovation



Source : Etablie par nos soins.

1.4 La typologie de l'innovation :

On classe habituellement les innovations par types selon les niveaux d'application de celles-ci l'ampleur ou impact des changements qu'elle entraîne sur l'organisation et la gestion de l'entrepris. On peut utiliser des typologies fondées sur sa nature, ainsi selon son influence sur le marché.

1.4.1 L'innovation selon la nature :

L'innovation selon cette classification englobe quatre types :⁹

I.4.1.1.L'innovation de produit :

Consiste à fournir un produit ou un service présentant au moins une nouveauté par rapport aux offres existantes et perçu comme tel par le marché visé, elle est incorporée dans la production

⁸ Lionel colins,Paul legriell et lejal Jean-Jacques « politique de l'entreprise » Edition dalloz , 2009, P.30

⁹ Manuel d'Oslo, (OCDE , 3ème édition, 2005), P.56.

finale de l'organisation, ses biens et services. Ce type fait référence aux changements, aux améliorations ou aux nouvelles conceptions dans les produits qu'une entreprise offre à ses clients. Elle peut inclure des modifications à des produits existants ou la création de nouveaux produits, pour le but d'améliorer les performances.

I.4.1.2. Innovation procédé :

C'est l'innovation dans la façon dont les organisations gèrent leurs activités, cela repose sur le changement de la technologie utilisée dans les processus de fabrication, qui peut se caractériser dans un nouvel équipement, matière première différente, une combinaison nouvelle entre les déferents matériels, l'objectifs visé est de minimiser les coûts de production pour renforcer la compétitivité de l'entreprise.

I.4.1.3. Innovation organisationnel :

L'innovation organisationnelle fait référence à l'introduction de nouveaux processus, systèmes, structures ou pratiques dans une organisation afin d'améliorer son efficacité, sa productivité ou sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques. Elle vise à transformer la façon dont l'organisation fonctionne et à créer une culture d'innovation et d'amélioration continue, pour le but d'améliorer l'efficacité et de la performance globale de l'organisation en introduisant des nouvelles pratiques, technologiques ou structures organisationnelles

I.4.1.4. L'innovation de commercialisation :

Concerne les activités liées à la commercialisation et à la distribution de produits ou de services innovants. Elle vise à améliorer les stratégies de marketing et de vente, en utilisant de nouveaux canaux, cette innovation vise à mieux satisfaire la clientèle, couvrir des nouveaux marchés afin d'augmenter la vente.

1.4.2. L'innovation selon son impact sur le marché :

L'innovation peut voir un impact significatif sur le marché, C. Freeman désigne deux types de l'innovation elle comporte génétiquement l'innovation incrémenté et radicale¹⁰.

1.4.2.1 Innovation incrémental : est un processus par lequel les entreprises mise en place une nouvelle méthode de production ou d'organisation pour renforcer les compétences déjà existant sur le marché Elle se caractérise par des modifications et des évolutions itératives qui

¹⁰ Bertrand Bellon « l'innovation créatrice », Edition Economica, Mars, 2002, P.5.

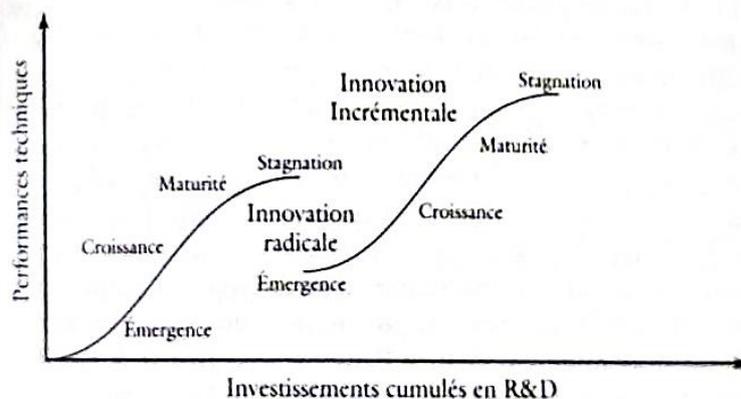
visent à apporter des améliorations continues, mais généralement progressives, par rapport à l'existant.

1.4.2.2 L'innovation radicale: qui implique des changements majeurs et disruptifs, l'innovation incrémentale se concentre sur des améliorations itératives et évolutives. Elle consiste à apporter des modifications graduelles, souvent basées sur les retours d'expérience des utilisateurs, les nouvelles technologies ou les avancées dans les domaines connexes,

Pour mieux comprendre l'innovation radicale, est une technologie qui remet en cause les règles du marché car elle modifie les habitudes des consommateurs et peut rendre certaines compétences de l'entreprise.

Ce type de l'innovation est risqué pour les grandes entreprises car elle induit des changements techniques sociaux et commerciaux.

Figure 2 : les cycles de vie de la technologie



Source : LOILIER. T et TELLIER. A, « Gestion de l'innovation », édition management, Paris, 1999, P.20.

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

Elle correspond au développement d'une nouvelle technologie, par le recours à de nombreux essais erreurs de la part des développeurs, visant la compréhension et la maîtrise de la technologie en question. Cette phase est précédée d'une période de recherche fondamentale permettant sa constitution.¹¹

➤ **La phase de la croissance**

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

¹¹ DUTHIL. G, « progrès technique et marché au travail », Edition le harmattan, Paris, 2006, P.31.

➤ **La phase de maturité**

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

➤ **La phase de déclin**

La technologie, dans cette phase, devient de plus en plus coûteuse et touche à sa fin. Donc, le déclin commence de l'ancienne technologie où une nouvelle courbe est lancée pour représenter un produit innovant qui va remplacer l'ancien et ce dernier est en voie d'extinction, c'est-à-dire à chaque fois qu'une technologie disparaît sur le marché, une nouvelle plus performante la remplace.

1.5 Les caractéristiques de l'innovation :

E-M ROGERS s'appuyer sur cinq caractéristiques de l'innovation qui sont¹²: l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai et le caractère d'observabilité.

1.5.1. L'avantage relatif : est le degré auquel une innovation est perçue comme étant meilleur que celle qui existent déjà, il n'est pas nécessaire que cette innovation possède beaucoup plus d'avantages que les autres mais ce qui est important, c'est que l'individu la perçoive comme étant avantageuse.

1.5.2. La compatibilité : est une mesure du degré auquel une innovation est perçue comme étant consistante avec les valeurs existantes, les expériences passées, les pratiques sociales et normes des utilisateurs, une idée qui serait incompatible avec les valeurs et normes actuelles prendrait plus de temps à être adoptée prendrait plus de temps à être adoptée qu'une innovation compatible. Même dans certains cas, l'adoption d'une innovation compatible nécessitera l'adoption au préalable d'un nouveau système de valeur ce qui peut considérable.

1.5.3. La complexité: est une mesure du degré auquel une innovation est perçue comme étant difficile à comprendre et à utiliser. Les nouvelles idées qui sont simples à comprendre vont être adoptées beaucoup plus rapidement que d'autres qui nécessitent de développer de nouvelles compétences avant de pouvoir les comprendre.

1.5.4. La possibilité d'essai d'une innovation : consiste en la possibilité de tester une innovation et de la modifier avant de s'engager à l'utiliser. L'opportunité de tester une

¹² E.M Rogers, « diffusion of innovation », the free press, 4 th Edition new York, 1995, P.112

innovation va permettre aux éventuels utilisateurs d'avoir plus de confiance dans le produit car il aura eu la possibilité d'apprendre à l'utiliser.

1.5.5. L'observabilité : est le degré auquel les résultats et bénéfices d'une innovation sont clairs, plus les résultats de l'adoption de l'innovation seront clairs et plus les individus l'adopteront facilement.

1.6. Les risque de l'innovation

Selon Bellon. B le risque d'innover est relativement clair est-ce le bon produit ? Est-ce le bon marché ? Est-ce la bonne façon de produire ? Le produit est-il porté par une bonne image ? Etc. Ce niveau de risque comprend un risque d'échec mais aussi un risque de réussite...¹³.

La gestion de l'innovation comporte certains risques inhérents qu'il est important de prendre en compte pour assurer le succès des initiatives innovantes, voici quelques risques courants associés au management de l'innovation.

- **Le risques de résistance au changement :** l'innovation implique souvent un changement de plusieurs secteurs Il peut y avoir une résistance au changement de la part des employés, ce qui peut entraver la mise en œuvre efficace de l'innovation. Une communication claire, une gestion du changement appropriée et une participation des employés peuvent aider à réduire ce risque.
- **Risque de la volonté :** l'entreprise peut avoir un avantage commercial si les producteurs ont la volonté d'innover ils ont besoins de certain retour.
- **Risque de non-adoption :** L'innovation peut être confrontée à un risque de non-adoption par les clients ou les utilisateurs finaux. Il est possible que l'innovation ne réponde pas aux besoins ou aux attentes du marché, ou qu'elle soit trop complexe ou coûteuse pour être largement adoptée. Cela peut entraîner des difficultés à obtenir un retour sur investissement et à réaliser les objectifs commerciaux fixés.
- **Risque de financement :** L'innovation peut nécessiter des investissements importants en termes de recherche et développement, de technologies, de ressources humaines et de marketing. Il existe un risque que les coûts dépassent les prévisions initiales, ce qui peut entraîner des problèmes financiers si les bénéfices escomptés ne sont pas réalisés.

¹³ Bertrand Bellon, édition economica, 2002, P.15

- **Risque technologique** : Les innovations technologiques sont souvent associées à des risques techniques. Cela peut inclure des problèmes liés à la fiabilité, à la sécurité, à la compatibilité ou à d'autres aspects liés à la technologie utilisée. Des retards ou des problèmes dans le développement ou la mise en œuvre de la technologie peuvent entraîner des coûts supplémentaires et des perturbations dans le processus d'innovation.

Il existe plusieurs autres risques qu'il est important de les connaître cela peut inclure la réalisation d'études de marché approfondies, l'évaluation des risques techniques, la planification financière rigoureuse, la surveillance de la concurrence et la mise en place de mesures d'atténuation appropriées.

Section 2 : Les processus et management de l'innovation :

Devant multiple défis à confrontée l'entreprise durant sa démarche de l'innovation pour le but d'assurer sa pérennité, elle est constamment amenée à choisir une stratégie à suivre pour se différencier, et l'ensemble de pratiques qui vise à créer un environnement propice à la génération des idées nouvelles.

2.1. La définition de processus de l'innovation :

Avant de définir le processus de l'innovation il est important de comprendre la notion de processus qu'est l'ensemble d'activités reliées entre elle par des flux d'information. Significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un « output » important (Lorino, 1995)¹⁴.

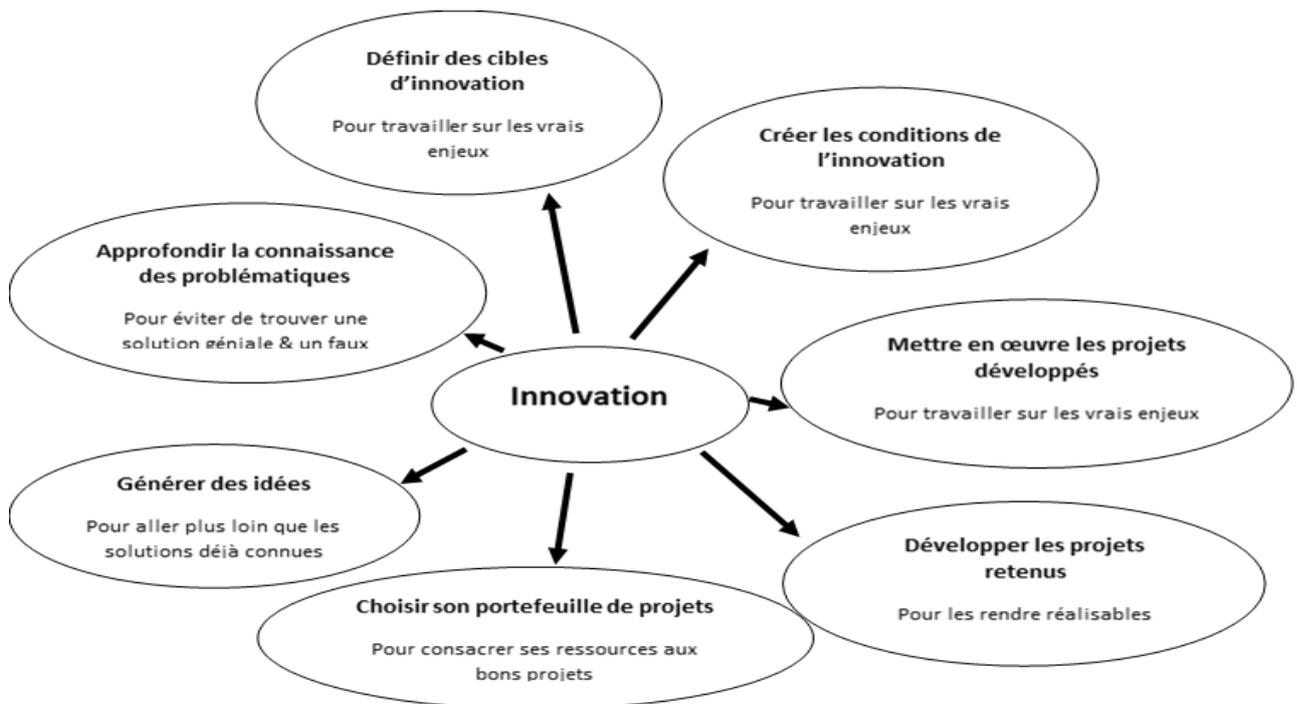
Le processus de l'innovation peut être défini comme un ensemble des étapes à suivre par lesquelles une idée ou un concept est développé et transformé en un produit, un service ou un processus novateur. Bien que les processus d'innovation puissent varier en fonction de l'entreprise et du contexte.

2.2. Les étapes de processus d'innovation

Généralement le processus d'innovation intègre des mécanismes découpés en étape qui permettent la prise de décision ces étapes seront présentés dans le schéma suivant¹⁵.

¹⁴ Marianne Chouteau, Ludovic Viévard, « l'innovation, un processus à décrypter », édition : le centre ressources prospectives du grand, Lyon, Janvier 2007, Paris, P.6.

Figure 3: Les étapes de processus d'innovation



Source : C.PATRIS, F. WARRANT, « La simulation de l'innovation technologique favorable au développement durable ». février 2001, P.2.

Etape 1 : Créer les conditions de l'innovation :

La formation et les expériences de la plupart des gens ne les ont pas préparés à l'innovation mais plutôt à la reproduction des apprentissages déjà réalisés. Une entreprise deviendra innovante si un grand nombre de ses employés et de ses équipes le sont. C'est le leadership de la haute direction qui conditionnera l'attitude des employés face à l'innovation. Pour soutenir ses employés, l'entreprise doit mettre en œuvre des pratiques managériales qui favorisent :

- L'apprentissage de nouvelles habiletés intellectuelles
- L'initiative
- Le travail en équipe
- La participation et le développement des personnes.

Etape 2 : Définir des cibles d'innovation :

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

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

Etape 3 : Approfondir la connaissance des problématiques :

Le manque d'innovation provient souvent du fait que nous sommes trop pressés de trouver une solution. Beaucoup d'énergie et de ressources sont ainsi gaspillées. Pour éviter de trouver une bonne solution à un mauvais problème, il est important d'approfondir la connaissance du véritable problème par des techniques appropriées. Cette étape est à réaliser avec les personnes-clés, c'est-à-dire les propriétaires du problème, ceux qui le comprennent bien et ceux qui mettront la solution en application (dirigeants, employés, clients internes, clients externes, fournisseurs, etc.).

Etape 4 : Générer des idées :

Après avoir expérimenté des méthodes d'analyse afin d'identifier le bon problème l'entreprise doit pouvoir identifier et mettre en œuvre des solutions innovantes et adaptées. Afin de se doter d'un large éventail de pistes et de solutions dans une perspective d'innovation, la participation de personnes aux profils différents (équipes multidisciplinaires) jumelée à l'utilisation de techniques de créativité sont requises.

Etape 5 : Choisir son portefeuille de projets :

Il vaut mieux choisir stratégiquement quelques projets que l'on mènera à bien que de mettre en œuvre un grand nombre de projets qui utiliseront des ressources sans se rendre à l'étape des résultats. Le portefeuille de projets vise à:

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

Etape 6 : Développer les projets retenus :

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

un processus concret composé de portes, de phases et de livrables, et dans lequel des décisions sont prises à chacune des phases.

Etape 7 : Mettre en œuvre les projets développés

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

- La planification, la gestion et la communication du changement
- La gestion et le suivi du projet
- Le développement des compétences

Ainsi, l'innovation est un processus concret à la fois planifiable, réalisable et qui doit s'adapter aux besoins de l'entreprise. Elle est également un moyen d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'améliorer sa compétitivité, de se différencier et de créer de la valeur. (Management de l'innovation LE LOARNE).

2.3. Les modèles de processus de l'innovation :

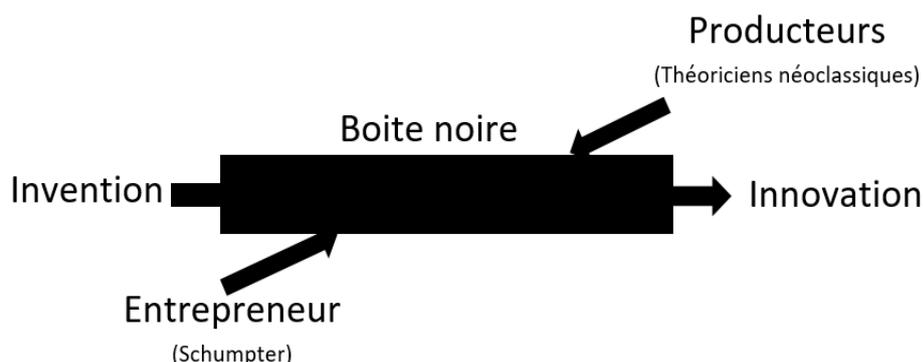
Il existe plusieurs modèles de processus de l'innovation qui décrivent les différentes étapes et activités impliquées dans la gestion de l'innovation.

2.3.1. Modèle de la boîte noire :

La boîte noire est un terme générique qui désigne un processus linéaire reliant, d'une part, l'invention et d'autre part l'innovation entre ces deux ce processus flou de la boîte noire à fait l'objet de deux approche distinctes, deux modélisation opposée celles de la science push et celle de demande pull¹⁵.

¹⁵ Marianne Chouteau, Ludovic Vivard, Op,cit .p.10

Figure 4: Le model de la boîte noire



Source : CHOUTTEAU. M et VIEVAR. L, « L'innovation, un processus à décrypter », édition : centre ressources prospective du grand Lyon, Paris, 2007, P. 20.

2.3.2. Le modèle de science push :

Cette première approche de l'innovation a été fortement influencée par les théories de Schumpeter et il est apparu dans les années 1950-1960 où le développement des produits a été basé sur les avancées technologiques, il concède que la science et les activités de R&D sont à l'origine de toute innovation et que cette dernière est un facteur exogène (hors de marché) pour l'entreprise (voir la figure 5).

Figure 5: Le modèle PUSCH

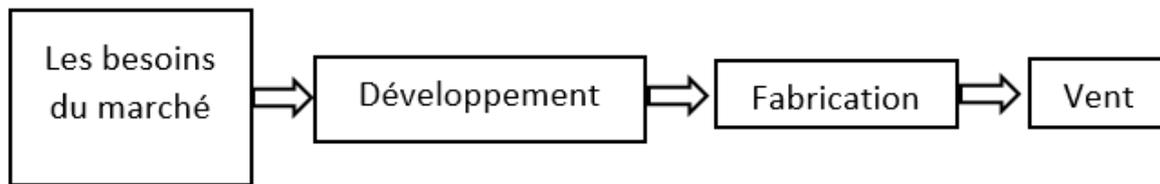


Source : Guillermo CORTES ROBLES, « Management de l'innovation technologique des connaissances », Toulouse, 2006, P.16.

2.3.3. Le modèle de science pull :

Ce modèle a été initié par Schumpeter et il est connu à la fin des années 1960 et début des années 1970 pour lui ce n'est pas la science qui pousse l'innovation mais le marché en d'autres termes la demande qui incite et explique l'innovation. Dans ce modèle l'innovation est vue comme dérivée d'une demande perçue sur un marché et qui modifie le développement et la direction de la technologie (voir la figure 6).

Figure 6: Modèle PULL



Source : Guillermo, CORTES ROBLES, op.Cit. P.15.

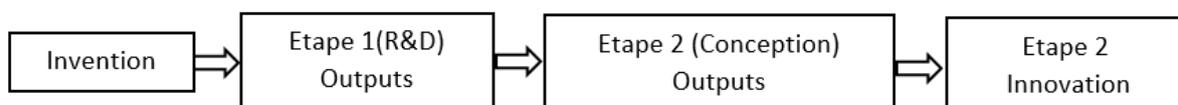
2.3.4. Le modèle linéaire et hiérarchique :

En 1942 Schumpeter a proposé une nouvelle version de son modèle. Il y intègre un changement majeur il a considéré que l'innovation n'est pas le fruit d'un entrepreneur individuel mais d'un travail organisé au sein d'un département nommé la recherche et développement¹⁶.

Dès le début des années 1950 la R&D fait introduite dans un modèle du processus d'innovation le modèle linéaire et hiérarchique.

Ce modèle est dit linéaire dans la mesure où le processus d'innovation est représenté comme une succession d'étapes et dit hiérarchique car on suppose que les sorties d'une étape considérée constituent les entrées de l'étape suivante.

Figure 7: Modèle linéaire



Source : CHOUTEAU. M et VIEVARD. L, Op.cit. P.15.

2.3.5. Le modèle de quatrième génération :

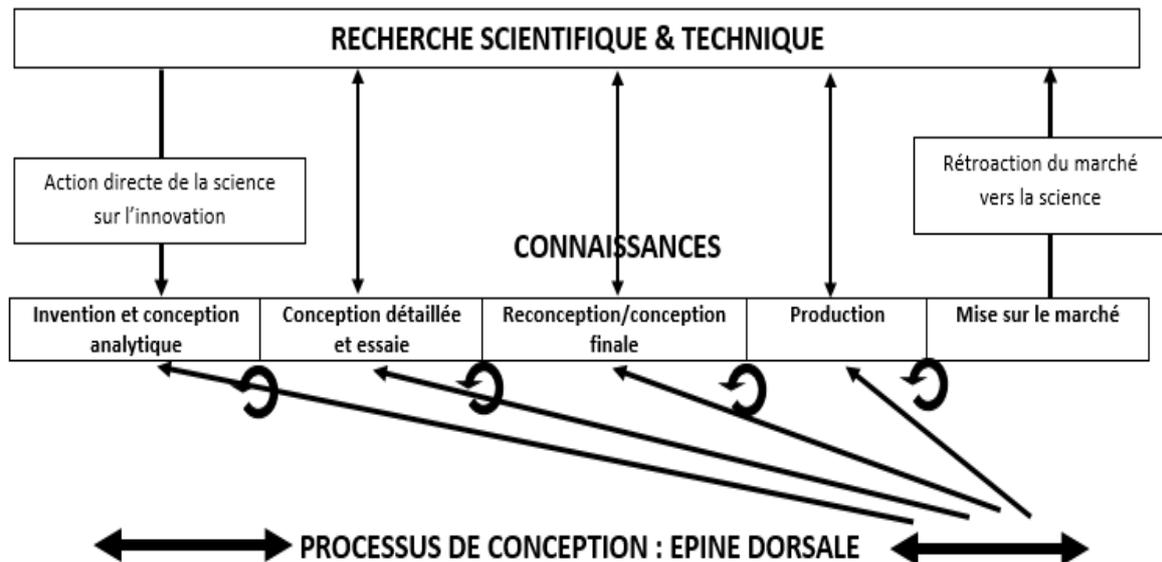
En 1986 Kline et Rosenbery ont présenté un modèle intégré du processus de l'innovation appelé « chain- linked Model ». Ce modèle s'appuie sur plusieurs postulats »

- Le processus de l'innovation n'est pas linéaire et historique
- Le processus de conception est central
- Des feedbacks sont envisageables à chaque étape

¹⁶ CHOUTEAU. M et VIEVARD. L, Op.cit. P.15.

Selon ce modèle, les activités de conception sont le moteur qui impulse l'innovation, mais plus encore elles ont un rôle central dans le succès ou l'échec du processus d'innovation (voir la figure 8).

Figure 8: Le modèle de quatrième génération



Source : CHOUTEAU. M et VIEVARD. L, Op.cit. P.20.

2.4. Management de l'innovation :

Le management de l'innovation est le moteur pour le renforcement de l'économie d'une entreprise elle fait référence à l'adoption de nouvelles approches, méthode, pratiques qui vise à la transformation des processus de gestion traditionnels pour améliorer les performances et la compétitivité de l'entreprise.

2.4.1. Définition de management de l'innovation :

Le management de l'innovation est un ensemble de pratiques et de processus qui vise à encourager et à gérer l'innovation de manière efficace, en permettant un environnement propice à la génération, à la mise en œuvre et à l'exploitation d'idées nouvelles. Il s'agit d'une approche stratégique et systématique pour favoriser la croissance.

2.4.2. Les outils de management de l'innovation :

Tout entreprises cherche à évaluer des pratiques à leur meilleur niveau et de recueillir le maximum d'idée dans un temps court sans aucun empêchement pour cela on a choisi quatre pratiques essentielles.

2.4.2.1. Benchmarking : est une démarche de management de développement sui consiste à comparer les performances d'une entreprise avec celle de meilleure entreprises concurrentes

du même secteur, l'objectif visé est d'identifier les meilleures pratiques pour améliorer les performances compétitives de l'entreprise¹⁷.

2.4.2.2. Brainstorming : est type de réunion où chaque collaborateur exprime des idées créatives et innovante d'une façon libre pour le but de collecter le maximum d'idées et sollicité l'imagination de plusieurs personnes.¹⁸

2.4.2.3. Brainwriting : est une technique de génération d'idées utilisées dans les processus de créativité et d'innovation. Contrairement au brainstorming traditionnel, où les participants partagent leurs idées à voix haute, le Brainwriting favorise l'écriture individuelle et silencieuse des idées.

2.4.2.4. La méthode Delphi : est un processus de communication pour résoudre un problème, il s'agit de dégager un consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation des experts. Les experts sont en mesure d'apporter un éclairage sur des secteurs d'incertitude en vue d'une aide à la décision.

2.4.2.5. La stratégie océan bleu : concept développé par les auteurs W. Chan Kim et Renée Mauborgne dans leur livre "Stratégie Océan Bleu " : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques". (Compétition non pertinente). Consiste à sortir de la logique de compétition en favorisant l'innovation et l'originalité afin d'accéder à un secteur de marché complètement libre de concurrence cette approche est particulièrement efficace pour relancer une activité sur le marché l'objectif visé est d'identifier des pans d'activité libre de concurrence et de profil. Contrairement à l'océan rouge, qui représente un marché saturé avec une forte concurrence, l'océan bleu se caractérise par une absence ou une faible concurrence, offrant ainsi des opportunités d'innovation et de croissance significatives.

2.4.2.6. La boîte à idées : est un dispositif ou un processus utilisé par les organisations pour diffuser les idées créatives et les suggestions de leurs employés. C'est un moyen de favoriser la participation, l'objectif visé et de favoriser la créativité, de collecter des idées créatives.

¹⁷ Géraldine Benoit. Cervantes, « la boîte à outils de l'innovation », 2^{ème} édition DUNOD, septembre 2018, P.46.

¹⁸Op. cit, P.114.

Conclusion :

L'innovation est un élément crucial pour le succès et la pérennité des entreprises, elle implique la création et la mise en œuvre de nouvelles idées créatives, technologies et prestation qui apportent de la valeur ajoutée. À répondre aux besoins changeants du marché et à maintenir leur compétitivité. Cependant, cela comporte également des risques qu'il est important de gérer. En adoptant une approche stratégique et en favorisant une culture d'innovation, les entreprises peuvent tirer pleinement parti des opportunités offertes par l'innovation et atteindre leurs objectifs de croissance et de réussite.

CHAPITRE 02 :

IMPACT DE

L'INNOVATION SUR LE

DEVELOPEMENT DES

ENTRPRISES

Introduction

Face aux perpétuels changements de l'environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qu'est devenu un enjeu majeur pour assurer leur croissance. En effet, l'innovation a un impact significatif sur le développement des entreprises, elles peuvent grâce à l'innovation se démarquer de ses concurrents et de renforcer l'avantage concurrentiel, et ouvre de nouvelles opportunités stimulant la croissance, la rentabilité et la compétitivité sur le marché. L'innovation est donc devenue indescriptible pour les entreprises compétitives.

Nous avons consacré ce chapitre pour but de comprendre l'importance de l'innovation dans le développement des entreprises, ainsi que son impact sur la compétitivité.

Section 1 : l'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise

L'innovation est devenue un déterminant majeur de la compétitivité des entreprises, en raison de son impact sur plusieurs aspects clés de leurs performances, c'est un élément clé pour les entreprises qui aspirent à maintenir et à renforcer leur compétitivité. Elle leur permet de se différencier, d'exploiter de nouvelles opportunités et d'améliorer leur efficacité, tout en répondant aux besoins changeants des clients. Les entreprises qui font de l'innovation une priorité sont mieux préparées à prospérer dans un monde des affaires en constante évolution. En effet l'innovation donne de l'avantage concurrentiel.

II.1. Généralité sur la compétitivité :

II.1.1 Définition :

La compétitivité comme la capacité d'une entreprise ou d'une nation à maintenir et améliorer durablement sa position concurrentielle sur le marché, selon lui, la compétitivité repose sur la création et maintien d'avantages compétitifs distincts tels que la différenciation des produits, les coûts de production optimisés, et les réseaux de valeur solides

Selon INGHAM Marc, la compétitivité d'une entreprise serait sa capacités dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le teste des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa sensibilité sur une longue période¹⁹.

¹⁹ INGHAM MARC, « Management stratégique et compétitivité », Edition De Boeck Université, Paris, 1998, P.2

Chapitre 2 : impact de l'innovation sur le développement des entreprises

La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées (Sharpley et Milham, 1990)²⁰.

II.1.2 Les formes de la compétitivité :

La notion de la compétitivité des entreprises d'un pays renvoie à l'attractivité des biens et des services que ses entreprises produisent pour les entreprises ou consommateurs étrangers, en distinguant deux formes de compétitivité, la compétitivité prix, et la compétitivité hors prix

a) La compétitivité prix :

Il s'agit de la capacité d'une entreprise à proposer des produits ou services à des prix compétitifs par rapport à ceux de ses concurrents. Cela implique de réduire les coûts de production, d'optimiser les processus et de proposer des tarifs attractifs pour attirer les clients. Il est important de noter que la compétitivité-prix ne se limite pas à offrir systématiquement les prix les plus bas. Il s'agit également de trouver un équilibre entre le prix et la qualité des produits ou services proposés, ainsi que d'adopter des stratégies de différenciation pour se distinguer des concurrents

b) La compétitivité hors-prix

La compétitivité hors-prix, également appelée compétitivité non-prix, se réfère à la capacité d'une entreprise à se différencier de ses concurrents en dehors du seul critère du prix. Elle repose sur d'autres éléments tels que la qualité des produits ou services, l'innovation, la réputation de la marque, le service à la clientèle, la personnalisation, la durabilité environnementale, etc.

Le hors-prix permet à l'entreprise de se positionner sur un segment spécifique du marché et de fidéliser une clientèle prête à payer un prix plus élevé en échange de ces avantages distinctifs.

II.1.3 Les indicateurs de la compétitivité :

Selon Mc Fetridge 1995, la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la rentabilité, la productivité, la part de marché, la maîtrise des coûts, la valeur

²⁰ Lachaal, L., « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001. P. 29-36.

Chapitre 2 : impact de l'innovation sur le développement des entreprises

ajoutée, l'innovation technologique, la qualité de produit. On distingue quelques éléments essentiels qui sont prendre en compte²¹.

-Les parts de marché : La part de marché est en effet un indicateur couramment utilisé pour évaluer la compétitivité d'une entreprise. Elle représente la part des ventes ou des revenus d'une entreprise par rapport au total du marché dans lequel elle opère. Il est donc essentiel pour les entreprises de surveiller régulièrement leur part de marché et de s'adapter aux changements du marché afin de maintenir leur compétitivité à long terme. (la part de marché que l'entreprise a réussi à avoir en comparaison avec ses concurrents).

-La rentabilité :

La rentabilité est un indicateur clé de la compétitivité d'une entreprise. Elle mesure sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses activités et à obtenir un retour sur investissement satisfaisant. Une rentabilité élevée témoigne de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise et de sa capacité à gérer ses dépenses. Maintenir une rentabilité solide est essentiel pour assurer la pérennité et la compétitivité à long terme de l'entreprise.

-La productivité : qui est pour ça part, le rapport entre le rapport la quantité de biens et services fournis par l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour y parvenir, La productivité est un autre aspect important de la compétitivité d'une entreprise. Elle mesure l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources (main-d'œuvre, capital, matières premières, etc.), pour produire des biens ou fournir des services. Une productivité élevée se traduit par une meilleure utilisation des ressources, une optimisation des processus de production et une capacité à produire plus en moins de temps, Cela permet à l'entreprise de réduire ses coûts, d'améliorer sa rentabilité et d'être plus compétitive sur le marché. Une amélioration continue de la productivité est essentielle pour rester compétitif et répondre aux exigences du marché en termes de qualité, de délais et de coûts.

-La maîtrise des coûts : la maîtrise des coûts est un indicateur clé de la compétitivité d'une entreprise. Elle fait référence à la capacité de l'entreprise à gérer et à réduire ses coûts de production tout en maintenant la qualité de ses produits ou services. Une maîtrise efficace des coûts permet à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité, de proposer des prix compétitifs sur le marché et d'accroître sa part de marché. Cela peut se faire en optimisant les processus de

²¹ Belkacem Zerfa, « la compétitivité des entreprise algériennes : approche par la normalisation et le management qualité », Mémoire de magistère Management, Option: stratégie, l'Université d'Oran 2013/2014.

Chapitre 2 : impact de l'innovation sur le développement des entreprises

production, en réduisant les coûts liés aux matières premières, en rationalisant la chaîne d'approvisionnement ou en mettant en place des techniques de gestion des coûts.

-Innovation technologique : L'innovation technologique est un indicateur essentiel de la compétitivité des entreprises. Elle leur permet de développer de nouveaux produits, services ou processus, de répondre aux besoins changeants des clients, d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de réduire les coûts et d'accélérer leur mise sur le marché. L'innovation technologique crée de nouvelles opportunités, perturbe les modèles d'affaires existants et ouvre la voie à de nouveaux marchés. En investissant dans l'innovation technologique, les entreprises peuvent renforcer leur position concurrentielle et attirer de nouveaux clients, contribuant ainsi à leur croissance et à leur succès à long terme.

II.1.4 Les fondamentaux de la compétitivité

Les économistes de l'OCDE définissent compétitivité comme l'intensité avec laquelle un pays peut dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capables d'affronter les marchés internationaux tout en minimisant et améliorant le niveau de vie de ses habitudes sur une longue période. La compétitivité met en relation trois mots essentiels²², Lorsqu'une entreprise souhaite prospérer sur le marché et se démarquer de ses concurrents, elle doit prendre en compte divers facteurs qui influencent sa compétitivité, nous allons explorer les différentes dimensions de la compétitivité et leur impact sur les performances des entreprises. Qu'ils incluent des éléments tels que l'innovation, la qualité, les coûts, la productivité, l'avantage concurrentiel et bien d'autres.

-la concurrence : la concurrence est un élément fondamental de la compétitivité. La présence de concurrents sur le marché incite les entreprises à améliorer leur performance, et qualités à des prix compétitifs, La concurrence favorise l'efficacité opérationnelle, la créativité et la satisfaction des clients

-la relativité : la relativité est en effet un fondamental de la compétitivité. Elle met en évidence le fait que la compétitivité n'est pas absolue, mais plutôt déterminée par des comparaisons et des relations avec d'autres acteurs et éléments du marché. Ainsi, la relativité nous rappelle qu'il est essentiel de prendre en compte le contexte et de se comparer aux autres

²²TERNISIEN. M et .DIGUET. F, « indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », les éditions de l'industrie, Paris, 2001, P.29.

Chapitre 2 : impact de l'innovation sur le développement des entreprises

acteurs du marché pour évaluer la compétitivité d'une entreprise. Cela permet d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires, de tirer parti des avantages concurrentiels existants et de rester agile face aux évolutions du marché.

-l'avantage concurrentiel: selon F.FRERY « l'avantage concurrentiel est l'obtention d'un profit durablement Supérieur à celui des concurrents » Il s'agit du facteur ou de la caractéristique distincte d'une entreprise qui lui permet de surpasser ses concurrents et de se positionner favorablement sur le marché.

Section 2 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises

Introduction

L'innovation a un impact significatif sur la compétitivité des entreprises. En développant de nouvelles idées, méthodes et produits, une entreprise peut se distinguer de ses concurrents et gagner un avantage concurrentiel. L'innovation permet de créer de la valeur ajoutée, d'améliorer la qualité des produits, de réduire les coûts et d'optimiser les processus, Elle favorise également l'adaptation aux évolutions du marché et aux besoins des clients. En investissant dans la recherche et le développement, en encourageant la créativité et en adoptant une approche stratégique, les entreprises eurent renforcé leur compétitivité grâce à l'innovation.

II.2.1. Le rôle d l'innovation sur la compétitivité des entreprises

Dans une économie de marché, les entreprises sont confrontées en permanence à la concurrence des unes envers les autres, elles souhaitent donc à améliorer leur capacité à y faire face, en repoussant les limites de la créativité et en adoptant une approche axée sur le changement, les entreprises peuvent se démarquer de leurs concurrents et conquérir de nouveaux marchés. L'innovation leur permet de développer de nouveaux produits ou services, d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de trouver des solutions novatrices aux problèmes existants, et de répondre aux attentes changeantes des clients. Elle favorise également l'adoption de technologies de pointe, l'optimisation des processus et la recherche de nouvelles opportunités de croissance. En investissant dans l'innovation et en encourageant une culture d'expérimentation et d'apprentissage, les entreprises peuvent créer un avantage concurrentiel durable et se positionner en tant que leaders sur leur marché. Alors l'innovation permet aux entreprises de rester compétitives.

II.2.1.1 L'innovation améliore la compétitivité : ²³

L'innovation est un moteur clé de la compétitivité des entreprises. En investissant dans la recherche, le développement et la créativité, les entreprises peuvent améliorer leur position sur le marché, renforcer leur avantage concurrentiel et assurer leur succès à long terme.

II.2.1.1.1. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix

²³ Pr KERZABI ABDELATIF, « Innovation: facteur de compétitivité dans l'économie de connaissances », Revue Les cahiers du POIDEX, Université de Mostaganem, Mai 2015, P.54.

Chapitre 2 : impact de l'innovation sur le développement des entreprises

La différenciation par les couts consiste à adopter la même démarche que celle des concurrents directs, à proposer une offre similaire mais à un cout moindre. Généralement ce gain de cout est associé à une baisse de prix. Considérant que la baisse de prix d'une offre peut contribuer à en augmenter la demande, une telle démarche favorise donc le maintien, voire l'augmentation de parts de marché. ³ l'innovation améliorer la compétitivité prix d'une entreprise de plusieurs manières :

Réduction des coûts de production : L'innovation peut permettre de trouver des méthodes de production plus efficaces, d'automatiser des tâches, d'améliorer les processus et de réduire les coûts de main-d'œuvre. Cela peut se traduire par des produits ou des services moins chers à produire, ce qui peut être répercuté sur les prix de vente et rendre l'entreprise plus compétitive sur le plan tarifaire.

Améliorer de l'efficacité énergétique : L'innovation peut conduire au développement de technologies plus économes en énergie. En utilisant des ressources énergétiques de manière plus efficiente, une entreprise

II.2.1.1.2. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors-prix :

La différenciation par les couts consiste à adopter la même démarche que celle des concurrents directs, à proposer une offre similaire mais à une cour moindre. Proposant des produits, des services et des expériences uniques, en optimisant leurs processus opérationnels et en s'adaptant aux évolutions du marché, les entreprises peuvent se démarquer de leurs concurrents et créer une proposition de valeur distincte. L'innovation contribue ainsi à renforcer la position concurrentielle d'une entreprise, à accroître sa part de marché et à assurer sa pérennité à long terme.

II.2.2. L'innovation comme facteur de l'avantage concurrentiel :

L'innovation aujourd'hui est un avantage décisif dans la concurrence internationale elle contribue à assurer un avantage concurrentiel significatif et durable pour l'entreprise.

II.2.1.2.1. Définition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise :

L'avantage concurrentiel est l'élément que l'entreprise maîtrise mieux que la concurrence et qui lui permet d'être compétitive. C'est donc; un atout stratégique par rapport à la concurrence du fait de position concurrentiel que lui procure cette avance. L'avantage

Chapitre 2 : impact de l'innovation sur le développement des entreprises

concurrentiel doit être défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissable.

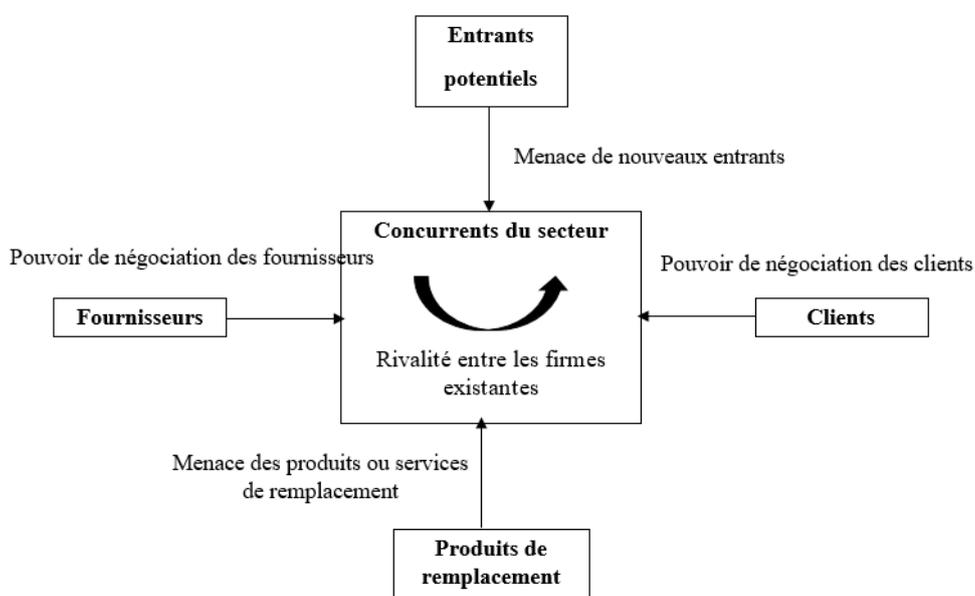
II.2.1.2.2. Le différent type de l'avantage concurrentiel :

- **Les avantages liés au produit** : un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons : il peut être porteur d'une innovation de concept radicale, il peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond parfaitement aux attentes des consommateurs.
- **l'avantage lié au marché** : le marché sur lequel est implantée l'entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur. C'est le cas par exemple du marché lié au vieillissement de la population.
- **les avantages liés à la technologie** : l'entreprise qui maîtrise les nouvelles technologies profite d'un avantage concurrentiel ce qui lui permet de proposer des nouveaux produits et fidéliser la clientèle.

II.2.3. Les cinq forces de la compétitivité :

Les cinq forces de concurrence sont un modèle développé par Michel Porter pour analyser l'intensité concurrentielle d'une industrie et déterminer le niveau de compétitivité d'une entreprise²⁴.

Figure 9 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur



²⁴ POTER. M, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, 1986, P. 15.

Chapitre 2 : impact de l'innovation sur le développement des entreprises

Source : MICHAEL PORTER « l'avantage concurrentiel » nouvelle préface, DUNOD.

II.2.3.1. La rivalité entre les constructeurs : Il s'agit de l'intensité de la concurrence directe entre les entreprises présentes sur le marché. Plus cette rivalité est élevée, plus les entreprises doivent se battre pour attirer et conserver les clients, ce qui peut affecter leur rentabilité.

II.2.3.2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les fournisseurs peuvent avoir un pouvoir de négociation élevé s'ils sont peu nombreux ou s'ils fournissent des produits ou des services uniques. Cela peut entraîner une augmentation des coûts pour les entreprises et réduire leur marge bénéficiaire.

II.2.3.3. Le pouvoir de négociation des clients :

Les clients ont un pouvoir de négociation élevé s'ils représentent une part importante du marché, s'ils ont accès à des alternatives ou s'ils peuvent facilement passer d'un fournisseur à un autre. Cela peut exercer une pression sur les prix et les marges bénéficiaires des entreprises.

II.2.3.4. Les menaces des nouveaux entrants :

Si de nouveaux concurrents peuvent facilement pénétrer sur le marché, cela peut augmenter la concurrence et réduire la part de marché des entreprises existantes. Les barrières à l'entrée, telles que les coûts élevés, les réglementations ou les exigences technologiques, peuvent réduire cette menace.

II.2.3.5. La menace de produit de substitution :

Les produits ou services de substitution sont ceux qui répondent aux mêmes besoins que ceux proposés par l'entreprise, mais d'une manière différente. Si les produits de substitution sont largement disponibles et attrayants pour les clients, cela peut réduire la demande pour les produits ou services de l'entreprise et affecter sa compétitivité.

II.2.4. La chaîne de valeurs :

La chaîne de valeur est un concept développé par Michael Porter pour analyser les activités internes d'une entreprise et identifier les sources de valeur ajoutée. Elle représente l'ensemble des étapes par lesquelles une entreprise transforme les matières premières en produits finis et les offre sur le marché. La chaîne de valeur permet d'analyser les stratégies génériques. Elle

Chapitre 2 : impact de l'innovation sur le développement des entreprises

décompose l'activité de l'entreprise en éléments qui expliquent les coûts et qui contribuent à la valeur finale du produit ou de service.²⁵

La chaîne de valeurs décompose l'entreprise en deux types de fonctions : les fonctions opérationnelles directement créatrices de valeur et les activités de support qui donnent à la première les moyens de fonctionner :

- Les fonctions opérationnelles comprennent principalement la logistique (stockage, transport, et distribution), la production (utilisation des matières premières, fabrication, assemblage, emballage), le marketing, la commercialisation et des services qui incluent des activités accroissant la valeur de l'offre (installation, réparation, formation...)
- Les fonctions de support permettent la bonne marche des unités opérationnelles. On identifie les achats, la technologie des produits ou des services, les techniques et les méthodes de production, la gestion des ressources humaines, la finance, le contrôle de gestion et enfin l'infrastructure.

II.2.5. Les stratégies de Michael Porter :

Michael Porter a développé plusieurs stratégies qui peuvent aider les entreprises à améliorer leur compétitivité et à obtenir un avantage concurrentiel durable. Les principales stratégies de Porter sont les suivantes

II.2.5.1. Leadership par les coûts : Cette stratégie vise à devenir le leader du marché en proposant des produits ou services à des prix inférieurs à ceux de la concurrence. Pour y parvenir, l'entreprise doit se concentrer sur la réduction des coûts de production, l'optimisation de l'efficacité opérationnelle et la recherche de gains de productivité. L'objectif est de proposer des prix attractifs tout en maintenant une rentabilité satisfaisante.

II.2.5.2. Différenciation : Cette stratégie consiste à se différencier des concurrents en offrant des produits ou services uniques et de haute qualité. L'entreprise cherche à créer une proposition de valeur distinctive qui répond aux besoins et aux attentes spécifiques des clients. La différenciation peut être réalisée grâce à des caractéristiques innovantes, un design attractif, une excellente expérience client ou des services supplémentaires.

²⁵ LEROY. Frédéric, « les stratégies de l'entreprise », 2^{ème} édition DUNOD ,1995, P.28.

Chapitre 2 : impact de l'innovation sur le développement des entreprises

II.2.5.3.Focus : Cette stratégie se concentre sur un segment de marché spécifique, généralement un groupe de clients ou une zone géographique restreinte. L'entreprise vise à mieux comprendre les besoins et les préférences de ce segment et à y proposer des offres spécifiques. Le focus peut se faire soit en se concentrant sur un créneau de marché étroit (focus par niche), soit en se concentrant sur des coûts plus bas que la concurrence pour un segment donné (focus par coûts).

Conclusion

La puissance de la concurrence motive les entreprises à développer des produits et des mécanismes organisationnels innovants. A cet effet, l'innovation leur permet de se démarquer de leurs concurrents en mise sur le marché de nouveaux produits permettent de demeurer en phase avec les attentes de clients ou de les stimuler. De même, elle encourage également la collaboration interne et externe, favorisant ainsi l'échange de connaissances, le partage d'expérience et la création de partenariats stratégiques. Cependant, l'innovation ne peut être réalisée sans un environnement favorable qui encourage la créativité, l'esprit d'entreprise et la prise de risques calculés. Les entreprises innovantes doivent être prêtes à investir dans la recherche et le développement, à mettre en place des processus d'innovation efficaces et à attirer et retenir les talents innovants. Elles doivent également être attentives à l'évolution des besoins des consommateurs, aux tendances du marché et aux avancées technologiques pour rester compétitives à long terme.

CHAPITRE 03 :
PRATIQUES
D'INNOVATION AU SEIN
DU COMPLEXE CEVITAL
AGRO DE
BEJAIA

Introduction

CEVITAL, en tant qu'entreprise leader dans son secteur, a pleinement reconnu l'importance stratégique de l'innovation. Au sein de CEVITAL, les pratiques de l'innovation sont mises en œuvre de manière systématique et intégrée dans l'ensemble de ses activités. Cela se traduit par une culture d'innovation solide, des processus d'innovation bien établis et un engagement constant envers la recherche, le développement et l'amélioration continue.

Dans ce chapitre, nous explorerons les différentes pratiques de l'innovation mises en œuvre par CEVITAL, ainsi que leur impact sur la compétitivité de l'entreprise

Section 1 : Présentation du Groupe Cevital

Le Groupe Cevital est un conglomérat algérien de l'industrie agroalimentaire, la grande distribution, l'industrie et les services. Créé par l'entrepreneur Issad Rebrab en 1998, Cevital est le premier groupe privé algérien, présent également à l'international et la troisième entreprise algérienne par le chiffre d'affaires. Il emploie 18 000 salariés. Le groupe Cevital est le leader du secteur agroalimentaire en Afrique.

III.1.1 Historique :

Cevital est créée par Issad Rebrab en 1998 à Bejaïa, spécialisée dans l'industrie agroalimentaire, elle possède une raffinerie d'huile et de sucre.

En 2007, MFG (Méditerranéen Float Glass) est créée, spécialisée dans la production, la transformation et distribution du verre pour la construction, les applications solaires et certaines industries spécialisées (électroménager, applications high-tech). Le 28 mai 2007, l'usine MFG de Larbaâ est inaugurée par le président de la République Abdelaziz Bouteflika.

En 2007, Numilog est créée, elle est spécialisée dans logistique et la gestion de la chaîne logistique (supply Chain management).

Le 31 mai 2013, Cevital rachète le Français Oxxo, spécialisée dans la menuiserie PVC.

Le 15 avril 2014, Cevital reprend les activités françaises du groupe Fagor-Brandt

Fin juin 2022, Issad Rebrab annonce quitter ses fonctions et mandats au sein de l'entreprise pour partir à la retraite. Malik Rebrab, son fils, prend sa succession en tant que PDG à partir du 30 juin 2022.

III.1.2. Activités :

L'entreprise possède le complexe agroalimentaire de Bejaïa en Algérie¹⁵. En 2012, 450 000 t d'huile, essentiellement destinées au marché national, ont été produites par Industries. Dans le domaine du sucre, en 2013, 1,6 million de tonnes sont attendues, dont un million pour le marché local, estimé à 1,1 million de tonnes. Cette année-là, il était prévu d'exporter 600 000 t vers une vingtaine de pays, en Afrique de l'Ouest, pour des clients tels que Coca-Cola, mais aussi vers l'Europe (Ferrero Rocher) et le Moyen-Orient. En 2010, première année de vente à l'export, 150 000 t seulement avaient quitté le territoire algérien. Premier exportateur du pays hors hydrocarbures, le groupe veut produire deux millions de tonnes de sucre en 2014, soit un gain de productivité de 400 000 t. Il s'appuie pour cela sur du matériel unique dans le pays, comme deux grues montées sur quatorze roues et capables de charger et décharger 36 t de sucre par coup de mâchoire. Cevital fournit aussi du sucre liquide à l'industrie algérienne des boissons. L'entreprise, qui envisage de produire du sucre roux, est la seule en Algérie à avoir utilisé un navire-usine BIBO (bulk in, bags out), de 30 à 40 000 t qui permet de charger en vrac au départ et de décharger emballé à l'arrivée¹⁶. La capacité de production en sucre blanc est de deux millions tonnes par an, soit 180 % des besoins algériens et 2,7 millions de tonnes par an d'ici 2014. Il est exporté vers le Maghreb et le Moyen-Orient.

L'entreprise produit aussi des huiles végétales avec une capacité de production de 570 000 tonnes par an, soit 140 % des besoins algériens, et l'entreprise exporte vers les pays du Maghreb et du Moyen-Orient. Pour les margarines et les graisses végétales, la capacité est de 180 000 tonnes par an, soit 120 % des besoins algériens, sur plusieurs gammes de produits dont une exportation vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient. Elle a en projet une unité de trituration de graines oléagineuses de trois millions de tonnes par an. Actuellement en cours de réalisation inaugurer le 30 Mai 2023.

Pour les eaux minérales et boissons gazeuses, la capacité de production est de trois millions de bouteilles par jour. L'entreprise fabrique aussi des jus de fruits et des conserves (jus, soda, confitures, tomates en conserve).

S'ajoute une unité de Mayonnaise et de sauces qui a su devenir leader sur le marché algérien en quelques années, cette unité est implémente sur le site d'el kseur a Bejaia.

Cevital est présent dans la logistique avec des silos portuaires et un terminal de déchargement de 2 000 tonnes par heure. Cevital a également intégré la logistique et le transport routier dans sa chaîne de valeurs par la création de la filiale Numilog. La filiale compte trois plateformes logistiques d'une surface totale de stockage d'environ 130 000 m², trois agences de transport, une flotte en nom propre de plus de 450 véhicules (maraichers, porte-conteneurs, plateaux, camions frigorifiques, etc.) ainsi qu'un réseau de distribution de vingt-cinq centres logistiques régionaux réparti sur le territoire algérien pour écourter les délais de mise à disposition des marchandises.

Avant de commencer à passer en revue les pratiques d'innovation mis en place au complexe agroalimentaire de Cevital nous avons jugé utile de passer en revue les pratiques du Lean Management qui ont inspiré les bases mis en place pour que l'entreprise puisse prendre un avantage compétitif et concurrentiel sur ces principaux concurrents ainsi que les notions de performance.

La première partie concerne les principes du Lean Management et la deuxième des notions de base sur la performance.

Les notions que nous présentons ont suivi la logique de l'article qu'a publié Mr Béchir MOKLINE « L'impact du Lean Management sur la performance opérationnelle dans les entreprises tunisiennes » concernant les principes nous reproduisons de larges extraits

III. 2.1 Les principes et les pratiques du Lean Management

Dans cette section nous allons aborder les principes et les pratiques y référés qui ont fortement contribué à la réussite du modèle Lean et qui forment l'hélice de son ADN. Un principe est un élément constitutif d'un système de Lean Management. La littérature propose un tas de principes qui nous les regroupons en 5 concepts du Lean Management :

Elimination du Gaspillage

Juste à Temps

Qualité parfaite,

Management Visuel

Management des Hommes.

Chaque principe correspond à des certaines pratiques. Nous présenterons l'ensemble (principes et pratiques) dans les paragraphes suivants.

A.1. Elimination du Gaspillage

L'élimination totale des gaspillages de ressources et de temps est la cible principale du système Lean. Ainsi, ce concept est fondé sur l'élimination d'une action ou d'une situation non créatrice de valeur pour le produit et le client. Nous pouvons définir le gaspillage comme toute activité humaine qui consomme des ressources, mais ne crée pas de la valeur. Les gaspillages affectent tout type de ressource dont disposent les organisations et elles sont partout sous différentes formes. La revue de littérature nous a permis de relever huit catégories de gaspillage, il s'agit de :

- 1) Surproduction** : ce type de gaspillage se manifeste par l'utilisation des pièces inutiles dans le processus de production et par un écoulement irrégulier des produits et services ;
- 2) Temps d'attente** : il s'agit des arrêts répétitifs dus à des défaillances, les aléas affectant le flux de production, et les changements non fondés de modèles ou séries ;
- 3) Transport** : l'inflexibilité dans les dispositions des espaces de travail engendre les besoins de transport et de gros inter-stocks ;
- 4) Surprocessing** : Traitement inadéquat ou superflu, c'est le fait d'utiliser les outils inappropriés pour la réalisation d'un travail ;
- 5) Stocks inutiles** : les encours non maîtrisables sont un résultat direct de la surproduction et des attentes ;
- 6) Mouvements inutiles** : en faisant certaines tâches, les personnes doivent répéter certains mouvements à plusieurs reprises sans avoir à créer de la valeur ;
- 7) Pièces défectueuses** : le traitement inadéquat de certaines opérations aboutit à ce type de perte qui est extrêmement coûteux ;
- 8) Sous-exploitation des ressources humaines** : c'est le fait de ne pas employer ses ressources humaines à leur pleine capacité.

A.1.1. Les pratiques d'élimination du Gaspillage

A.1.1.1. Maintenance Productive Totale (TPM)

La Total Productive Maintenance vise à fiabiliser les équipements de production tout en assurant la qualité du produit et en réduisant les coûts de production et de maintenance. En milieu industriel, cette pratique de gestion consiste à éliminer tous les facteurs de non-

productivité des équipements : pannes, micro-arrêts en cours de production, temps perdu lors des changements de gammes, non qualité et ralentissements de cadences, tout en améliorant la maintenance préventive. La pratique de TPM consiste à suivre de certaines consignes. Elles se présentent comme suit : classer et analyser de manière systématique tous les aléas de production. Puis, identifier les machines les plus critiques en s'appuyant sur l'AMDEC (analyse des modes de défaillances, de leurs effets et leur criticité). Ensuite, mettre en œuvre un plan de maintenance préventive et définir qui intervient et quand. Sensibiliser les opérateurs à la maintenance et aux principes de 5 S (propreté des équipements) et les former à établir des tâches d'auto maintenance. Enfin, faire accommoder les opérateurs à leurs machines

A.1.1.2. Cartographie de processus

Pour contourner les gaspillages, il existe un outil simple et très puissant. Cet outil bien connu est la cartographie de processus. Elle permet d'identifier les activités génératrices de valeur et celles sans aucune valeur ajoutée, parmi cette dernière il faut distinguer les activités sans valeur mais qui sont inévitables. Une fois que les formes de gaspillages à éliminer sont clairement déterminées, la question qui se pose est par où commencer ? Pour définir les priorités, l'analyse de Pareto ou la courbe de Pareto permet de relever l'importance ou le poids de chaque problème dans l'organisation [21].

A.2. Le juste à temps

Le juste à temps est un ensemble d'outils, de principes et de techniques qui permettent à une entreprise de fabriquer et de livrer des produits en petites quantités, dans des délais courts, pour répondre aux besoins spécifiques des clients [10]. Il permet également de détecter les problèmes et incidents qui auraient pu rester cachés à cause d'un surplus d'inventaire. Mais pour être correctement mis en place, ce système suppose une concentration, un dévouement et une coopération collective à chaque étape du procédé. Le juste-à-temps est le facteur le plus basique de la production Lean. Ça signifie, produire à la demande, juste ce qu'il faut et quand il le faut (ni trop tard ni trop tôt) et ce, en assumant un minimum du coût. Conséquemment, l'organisation se trouve capable de changer rapidement de série pour faire face à la demande (SMED), connaître d'avance le nombre exact de composants à fabriquer et le planning de leur fabrication (MRP), transmettre rapidement les demandes du "client" à la production (Kanban), supprimer les aléas

brusques dus aux pannes de machines (maintenance et particulièrement la maintenance totale productive) et améliorer la flexibilité des machines et la polyvalence des opérateurs.

A.2.1. Les pratiques du juste à temps

Le Kanban est l'un des outils Lean les plus répondus. Bien qu'il est un concept simple, mais il est très efficace. Le principe de base de cet outil est la réduction de la surproduction. Il permet de produire en temps réel à la demande en éliminant les stocks inutiles [21]. Lorsqu'une palette ou un container est plein, le poste 'A' lui assigne une étiquette, "un kanban". Dès que le poste de travail suivant entame le container, il retourne l'étiquette au poste 'A'. Lorsque le poste 'A' aura rempli un nouveau container ou une nouvelle palette, il lui fixera une étiquette retournée et le renverra au poste 'B'.

A.2.2.2. Single Minute Exchange of Die (S.M.E.D)

Single Minute Exchange of Die" signifie changement d'outils en quelques minutes. C'est une méthode d'organisation qui vise à réduire systématiquement le temps de changement de série, avec un objectif chiffré. L'implantation du SMED permet d'améliorer la capacité d'une machine ou encore d'un poste, changer rapidement de série de production, diminuer les cycles d'arrêt pour le changement de série, augmenter la productivité, réduire le temps de réglage d'une machine, augmenter la flexibilité de la production, simplifier les mécanismes de réglages et éliminer les erreurs de réglage. Il permet également de détecter les erreurs avant même qu'elles se surviennent. Par la sensibilisation et la responsabilisation des travailleurs et une formation adéquate les rendant plus aptes à prévenir certaines anomalies de production, le concept tente d'anticiper et d'agir sur les éventualités d'erreurs plutôt que de réagir aux erreurs. 4th International Conférence on Innovation in Business, Economics & Marketing Research IBEM-2019 5

A.3. L'amélioration continue

Le concept d'Amélioration Continue se réalise en assurant les principes suivants : une politique de recherche et développement à long terme, programme d'amélioration continue, programme d'amélioration de la sécurité, devenir une entreprise apprenante en menant une réflexion systématique de l'amélioration continue, procéder à des améliorations constantes (Kaizen, Continuous improvement process), standardisation des tâches et

responsabilisation des employés. Ainsi, ce concept permet la mise en œuvre d'une activité récurrente d'amélioration des performances.

A.3.1. Les pratiques de l'amélioration continue

A.3.1.1. Le Kaizen

Est une approche de pensée focalisée tout particulièrement sur le processus, car l'optimisation des processus doit précéder celle des résultats. De plus, Kaizen est tourné vers les gens, il est dirigé vers les efforts qu'ils déploient. Il y a deux types de Kaizen. Le premier est l'entretien Kaizen, le travail quotidien de traiter l'imprévisible. L'entretien Kaizen est le processus de réaction aux pannes, aux erreurs, aux changements et aux variations inattendues de la vie quotidienne afin de répondre à des normes prévues de présent (pour la productivité, la qualité, le coût et la sûreté). Le deuxième type de Kaizen est l'amélioration Kaizen. C'est le maintien et la révision régulière des normes. Le Kaizen insuffle une vérité : rien n'est parfait et tout peut être amélioré. Planifier aussi des sessions de réflexions systémiques (hansei) à la fin de chaque étape ou activité estimée importante dans un projet pour identifier son talon d'Achille. Ce type de pratique est l'un des outils le plus important du Kaizen qui permet de mettre en place des contres mesures qui aident l'organisation à éviter de répéter ses erreurs.

A.4. La Qualité Parfaite

Le concept de Qualité Parfaite est mis en valeur en réalisant les principes suivants : réduction des temps de cycle de production, management par la Qualité totale, optimisation de la maintenance et les procédés innovants, maintenance préventive, automatisation de procédés, et de standards, meilleure qualité dans tous les processus, maintenance totale productive, processus stables et standardisés, optimisation de réseaux de fournisseurs, processus de contrôle, standardisation, flux ininterrompu, détecter et résoudre les dysfonctionnements, et satisfaire pleinement les exigences du client.

A.4.1. Les pratiques de la Qualité Parfaite

A.4.1.1. Value Stream Mapping (VSM)

Value Stream Mapping (Cartographie des flux) est une pratique du Lean qui s'inscrit dans une démarche de mise en œuvre de l'amélioration continue et de la qualité totale. Véritable cartographie visuelle des flux (physiques et d'informations) dans un processus étudié, c'est

l'outil de diagnostic par excellence qui permet d'identifier les dysfonctionnements et les axes d'optimisation

A.5. Le Management Visuel

Le Management Visuel vise le bon déroulement des activités par l'utilisation d'indications visuelles. Son objectif est de définir, à l'aide d'outils visuels, un environnement de travail ayant les qualités suivantes : • Être le plus près possible de l'opérateur, • Faciliter la réactivité et donc être une aide à la prise de décision, • Faciliter et simplifier la définition des objectifs. La vue représente certainement le principal sens permettant d'appréhender une situation, dans ce cas, comment traiter et résoudre un problème s'il n'est pas visible ? Le management visuel tel qu'envisagé par le Lean est un révélateur de la réalité qui demeure bien trop souvent cachée dans les entreprises.

A.5.1. Les pratiques du Management Visuel

A.5.1.1. JIDOKA et L'Autocontrôle

Le Jidoka signifie 'machines avec l'intelligence humaine' est jugé comme la base pour « construire de la qualité ». Il consiste à développer un système visuel pour alerter les opérateurs concernés ou les chefs de projet qu'un processus ou une machine est à l'arrêt. C'est un concept basique de Toyota qui exige l'arrêt du processus pour construire la qualité. La qualité est partie intégrante du processus. Ralentir le rythme du travail pour aboutir à la qualité du premier coup, dans une perspective d'amélioration de la productivité à long terme

A.5.1.2. POKA YOKÉ

Les systèmes poka-yokés peuvent être définis comme des systèmes avertisseurs et détrompeurs permettant d'anticiper les défauts de production en rendant les erreurs évidentes. Ils se classent selon leur fonction régulatrice (fonction ou alerte d'asservissement) et de leur principe de fonctionnement (méthode des valeurs constantes, méthode de contact et contrôle de mouvements). De ce fait, selon le cas, ils préviennent et empêchent l'opérateur de faire une erreur, ou repèrent l'erreur et émet un signal ou déclenchent une alarme (lampe allumée, sonnettes et vibrations)

A.5.1.3. 5S

C'est une méthode d'organisation, fondée sur 5 mots japonais dont la première lettre commence par un S, pour 5 étapes à suivre respecter et progresser. Pratiquer les 5S permet à l'organisation, d'avoir une meilleure qualité de vie, d'améliorer l'efficacité et la sécurité, de réduire et prévenir les pannes, d'éliminer le temps perdu à chercher ses habits et ses outils, de libérer de l'espace inutilement utilisé et d'inspirer confiance. Pour y parvenir, il y a des étapes à suivre. En premier lieu, il faut éliminer ce qui est inutile. Puis, il faut assurer le rangement de tout ce qui reste après élimination. Par la suite, il est nécessaire d'inspecter et nettoyer pour détecter les salissures et les fuites. Après cette étape, il est capital de standardiser les manières et les démarches de faire le travail.

A.6. Le Management des Hommes

Il est évident que le Lean Management repose sur des procédés et des systèmes. Néanmoins, c'est aux ressources humaines qu'il doit sa réussite, car il dépend essentiellement des membres des équipes de travail. Il est donc nécessaire de modifier la culture de l'organisation de manière à ce qu'elle soit en mesure d'améliorer des processus continus d'apprentissage et de développement axés sur la qualité. Il faut insister tout particulièrement sur les pratiques qui suivent.

A.6.1.1. Fixation des objectifs

Pour qu'une personne puisse travailler efficacement, elle doit connaître les objectifs du travail. Il est donc primordial de définir des objectifs à long terme et à court terme pour les employés. Les premiers concerneraient l'avancement de leur carrière professionnelle. Ces derniers s'attacheraient à prêter attention aux tâches quotidiennes qu'ils effectuent. Ce composant du Lean Management est illustré avec un cheminement de carrière déterminé de manière transparente qui indique à l'employé quelles tâches doivent être accomplies et ce qu'il faut apprendre pour envisager une promotion potentielle.

A.6.1.2. Communication

C'est l'un des éléments les plus importants souvent omis dans le management des ressources humaines. Fondamentalement, les gestionnaires de tous les niveaux devraient construire un système d'échange d'informations entre les employés d'un département particulier. Il est intéressant d'organiser chaque jour de brèves réunions pour les employés afin d'améliorer la qualité de la communication. Lors de la réunion, les employés

pouvaient échanger des informations, vérifier l'état des tâches ou résoudre des problèmes sur une base régulière.

A.6.1.3. Le partage avec l'équipe du travail

De nombreuses entreprises poursuivent un objectif d'amélioration constante de leurs processus. Diverses méthodes sont entreprises pour atteindre cet état. Des sociétés externes sont parfois employées pour améliorer le fonctionnement de la société cible. Parfois, les managers imposent certaines obligations sans consulter leurs employés. Ces types de procédures sont considérés comme des déchets [11]. Dans les entreprises modernes, il est recommandé de consulter les modifications avec les employés qui ont directement une idée du problème qu'ils doivent régler régulièrement. Un instrument très fonctionnel est le « système de suggestion » [15] qui permet d'utiliser les informations fournies par les employés de l'entreprise.

A.6.1.4. Développement des employés

L'une des ressources les plus essentielles dans la majorité des entreprises est les employés. Pour cette raison, les managers doivent faire tout ce qu'ils peuvent pour offrir aux employés des possibilités de développement personnel. On oublie souvent ou on oublie simplement qu'investir dans les ressources humaines équivaut à investir dans l'entreprise et que les résultats deviendront tôt ou tard bénéfiques. Il existe des méthodes confirmées qui contribuent à l'objectif d'une gestion hautement qualifiée. Les plus reconnaissables sont : les projets de développement et la matrice de compétences.

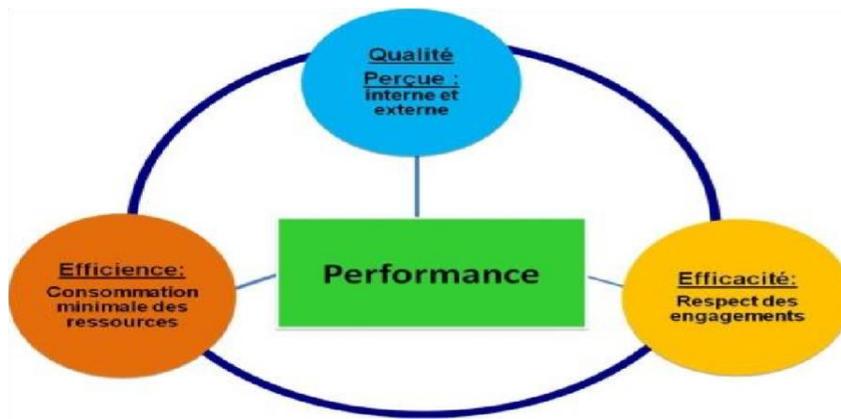
B) Définition de la performance d'une organisation

Aujourd'hui, la performance ne veut plus dire seulement être rentable financièrement mais aussi :

- 1) Etre capable d'atteindre des objectifs
- 2) Avoir la notion du progrès continu et d'optimisation permanente
- 3) Fournir des signes de qualité qui sont perçus par le client

L'analyse de la performance va se décliner en trois grandes notions : l'efficacité et l'efficience et la qualité perçue :

Figure 10 : la performance (efficacité, efficience, qualité perçue)



Source : document interne à l'entreprise.

B.1) L'efficacité :

C'est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une entreprise est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs prédéfinis.

B.1.1) Objectifs d'efficacité

- Atteindre le taux de production optimal
- Optimiser la productivité
- Améliorer le taux d'occupation du poste de travail
- Aligner le transport {l'intérieur de l'usine (exemple : les caristes ne tournent plus à vide)}

Efficacité optimale de toute partie intervenante {l'amélioration de la production (maintenance, gestion de la production, service support ...)}

B.2) L'efficience

C'est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une entreprise est dite efficiente si elle obtient un meilleur résultat que celui fixé en utilisant des moyens similaires. L'efficience se mesure avec un ratio : résultats obtenus / frais engagés.

Pour ce faire, analyser l'efficience d'une entreprise c'est une méthode utilisée pour s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources pour atteindre ses objectifs.

B.2.2) Objectifs d'efficience

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

- Minimiser la perte du temps en (maintenance, changement de série, en préparation des commandes, recherche d'outils et des documents...)
- Ne produire que le juste nécessaire
- Supprimer les stocks et les argents immobilisés
- Eliminer les sources de défauts des erreurs de production

C.3.3.Objectifs de qualité-perçue

- Une réponse optimale à la demande client
- Envoyer les produits au bon moment, avec la bonne qualité et la bonne quantité
- Etre plus flexible avec les fluctuations de demande client

Section 2 : Pratiques d'innovation au sein de Cevital Agro

Le contexte :

L'innovation industrielle n'englobe pas que les moyens matériels et logiciels. Acquisition de nouvelle technologie /développement de nouveaux produits ou autres elle suppose également d'intégrer des procédés qui révolutionnent (ou au moins, améliorent) les façons de s'organiser / produire / créer de la valeur ajoutée et de gérer.

Cela concerne donc tous les processus, qui peuvent être optimisés dans leurs différentes phases, des achats/supplyChain /production /recherches et développent mais aussi le recrutement, la formation ou encore les techniques de transmission des informations et encore plus important l'organisation ou le management

Par ailleurs, l'innovation dans les systèmes production et de management industriels doit prendre en compte des considérations sociales et environnementales pour être réellement bénéfique. Toute nouvelle avancée dans la manière de procéder permettant, à la fois, d'améliorer la productivité de l'industrie, le bien-être de ses collaborateurs, la sécurité et la protection de l'environnement ne peut qu'avoir qu'un impact positif sur sa compétitivité et son image.

Les Enjeux :

Dans le secteur industriel l'innovation suppose nécessairement une ouverture vers des d'autres modelés et cultures industrielles. L'entreprise la plus créative et la plus autonome du monde ne peut tout inventer et travailler en autarcie. Elle aura toujours besoin d'intégrer les nouveaux produits, services et connaissances provenant d'autres organisations

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

hétéroclites totalement différentes et d'autres secteurs a l'image du Lean management qui a été adopté par les services et qui est à la base vient du Lean manufacturent, d'où un brassage et une amélioration permanentes des concepts.

Il est impératif de se réinventer en permanence au risque de se faire distancer par des concurrents plus agile plus créatif le plus important n'est pas de parvenir mais il faut y rester et garder sa position sur le marché et de croitre.

Dans un souci de compétitivité dans un environnement éminemment concurrentiel, cevital s'est trouver obligé d'améliorer sa stratégie et d'optimiser continuellement ces systèmes de management de ces unités opérationnelles. C'est même une condition nécessaire pour assurer la pérennité et l'aptitude à répondre, dans les plus brefs des délais et au moindre coût, aux besoins de ces clients.

L'innovation sous tous ces aspects en ont été le moteur de cette démarche.

Depuis 2019 « l'orientation client » est devenu l'orientation stratégique principal de la direction : Ecoute Client et la réduction des couts ont été les axes stratégiques majeurs des orientations de la direction générale sans oublier le développement des compétences ainsi que la sécurité des hommes et des machines.

L'orientation client est à la recherche permanente de la voix du client pour déterminer les besoins de ce dernier est complémentaire avec la démarche Lean qui repose sur ces principes qui constituent le gros des innovations organisationnelle mise en place ces dernières années. Cette démarche va vers l'excellence opérationnelle. Les entreprises industrielles, en particulier, se confrontent à des impératifs nouveaux, qui convergent vers la performance croissante de leurs systèmes de production.

Cevital Agro a innove depuis ces dernières années pour faire face à ces défis de compétitivité sur un marché de plus en plus agressif.

Nous allons passer en revue les pratiques d'innovation observés au cours de notre stage effectué à Cevital entre Mi-avril à Fin Mai, lors de la préparation de ce mémoire de fin d'études. Nous remercions pour cela, l'ensemble des responsables des unités opérationnelles et de Recherche et développement et leurs collaborateurs pour leur professionnalisme et gentillesse.

Ces pratiques sont d'ordre :

1. Organisationnelles: Déclinaison de la stratégie et des objectifs stratégiques, le Management opérationnelles atteinte des objectifs.
2. Participatives: la boîte à idées/ groupe de résolution des problèmes.
3. Recherche et développement lié au développement produit/Accompagnement des unités opérationnelles lors de la mise en place de nouveaux produits et amélioration des processus.
4. Techniques: qui concernent des mises en place de technique de production innovantes lui permettant de gagner des parts de marche.

2.1. Innovation organisationnelle

2.1.1. La formulation de la stratégie et Déclinaison des objectifs :

Le Contexte

PHASE 1 : La DG explique auprès de ses parties prenantes la stratégie de l'entreprise à court et moyen terme à travers des orientations stratégiques

PHASE 2 : On Oriente l'organisation vers des objectifs communs et cohérents par le biais de workshops et par Direction industrielle

PHASE 3 : On Décline la stratégie à travers l'élaboration d'une feuille de route jusqu'à des actions quotidiennes aux collaborateurs.

La déclinaison de ces objectifs à travers :

- 1) Une dynamique de croissance à travers le positionnement sur d'autres marches : Développement de produits et Développement des unités
- 2) Rentabilité opérationnelle : Pratiques d'excellence opérationnelle
- 3) Productivité et Qualité des produits
- 4) Notoriété et satisfaction client

2.1.2. La mise en place d'une structure d'excellence opérationnelle :

Le contexte :

L'Excellence Opérationnelle est un ensemble de démarches d'amélioration de la performance sur l'ensemble d'une organisation, des individus et des équipes qui la constituent. Elle s'articule sur les 04 leviers suivants :

- **Manager la performance :**
 - Sélectionner des indicateurs clés / Définir des cibles ambitieuses.

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

- Sélectionner un petit nombre d'indicateurs Etablir une référence basée sur les meilleurs standard Exemple (Consommation des intrants dans un procès bien déterminer).
- Fixer les objectifs par rapport à des benchmarks et non par une logique budgétaire de progrès incrémental.
- **Management de l'amélioration continu :**
 - Résoudre les problèmes en temps réel sur le terrain.
 - Résoudre immédiatement, sur le terrain et avec les opérateurs les problèmes avec toutes les parties prenantes pour obtenir un consensus sur le plan d'action à mener.
 - Une bonne résolution de problème est nécessairement systémique et doit modifier concrètement les procès.
 - Pour des problèmes un peu plus complexes on constitue une équipe pour le résoudre.
- **Management des bonnes pratiques**
 - Mettre en place des revues de performances en cascade.
 - Cascader les dialogues et revues de performance à tous les niveaux hiérarchiques.
 - Ces réunions ne sont pas le lieu de la résolution de problème mais celui du challenge et de l'alignement du management sur le plan d'action.
- **Suivi et Anticipation stratégiques :**
 - Tirer le bénéfice de l'amélioration par la standardisation.
 - Sans modification des standards, il n'y a pas objectivement de progrès capturé.

Les Enjeux :

- **Comment concrétiser cela ?**

Un plan stratégique est validé par les membres du Comex suite à des orientations de la direction générale et qui consiste en des grandes lignes et qui se déclinent en orientations stratégiques vers les structures (le top down).

Une autre dynamique de bas en haut le Botton down cette fois ci relayées cette fois ci par les différentes unités composant le complexe agro (le Botton down).

Les trois directions industrielles composant l'entreprise Cevital agro :

- Direction industrielle pole sucre.
- Direction industrielle pole corps gras.

- Direction industrielle pole boissons et sauce.

Effectuent leur workshop annuel pour valider leurs feuilles de route élaborées bien avant par des ateliers de travaux en prenant en compte des orientations stratégiques qui leur ont été déclinées par le top down.

Cette dernière phase de validation fera office en plus d'être le lancement de l'année en cours mais aussi l'occasion de faire le bilan de ce qui a été réalisé l'année d'avant et qui permettra de faire un focus sur les réussites et de faire le bilan et de capitaliser sur ce qui n'a pas marché d'ailleurs on apprend beaucoup plus de nos échecs que de nos réussites.

Les choix stratégiques concernent les orientations de long terme par laquelle Cevital pense parvenir à conquérir d'autres marchés et à accroître ses performances économiques chiffres d'affaires. (L'augmentation du chiffre d'affaires et/ou des résultats) et les modalités de développement de nouveaux produits pour en être le leader en exemple : le sucre liquide ou les huiles concrètes inter estérifiées pour la fabrication des margarines substitution des huiles hydrogènes décrits par OMS qui a booster le chiffre d'affaire de l'entreprise la vente Be to Be business to business.

Cette démarche tient de l'innovation participative par l'implication des collaborateurs de l'entreprise à proposer des projets ou des initiatives innovantes qui ont pour but l'atteinte et réalisation des objectifs des orientations stratégiques sur des axes liés à la sécurité/la qualité /les coûts/les délais /la motivation et l'environnement.

2.1.3. Pilotage de la stratégie par une feuille de route

Contexte :

Afin de concrétiser les orientations stratégiques de la direction et parvenir à l'atteinte des objectifs de l'entreprise la mise en place d'une feuille de route s'est avérée la meilleure façon de s'organiser et de planifier des projets et des initiatives qui convergent vers l'atteinte des objectifs fixés par la direction générale.

La feuille de route consiste en une démarche de planification de projets ou d'initiative sur 3 à 5 ans et qui a pour but la concrétisation des orientations stratégiques de la direction générale pour être plus clair c'est la phase réalisation.

La feuille de route de l'unité opérationnelle de Cevital présente des axes stratégiques qui traitent :

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

- 01 la sécurité
- 02 la qualité
- 03 la motivation
- 04 la réduction des coûts
- 05 l'environnement
- 06 développements des unités et des actifs

Chaque axe stratégique est constitué de petits projets ou initiatives planifiés dans le temps avec des jalons et objectifs intermédiaires.

Exemple de l'unité Raffinerie Huile :

Figure 11 : Représentation de plan stratégique de la raffinerie d'huile



Source : document interne à l'entreprise.

Pour pouvoir mettre en pratiques des outils doivent être mis en place nous allons les passer en revue pour en expliquer les grandes lignes.

2.1.4. Mise en place d'un management visuelle et Animation à intervalles courts

Le contexte

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

Le management visuel est une technique d'animation de groupe pour gérer les objectifs d'une mission. La technique cherche à renforcer les interactions entre les individus pour sécuriser les objectifs en identifiant et en résolvant les points de blocages au plus vite.

Le management s'appuie sur l'emploi de visuels et d'une fréquence élevée d'animations.

Le management visuel s'inscrit dans les techniques du Lean et est un incontournable de l'excellence opérationnelle.

Les enjeux :

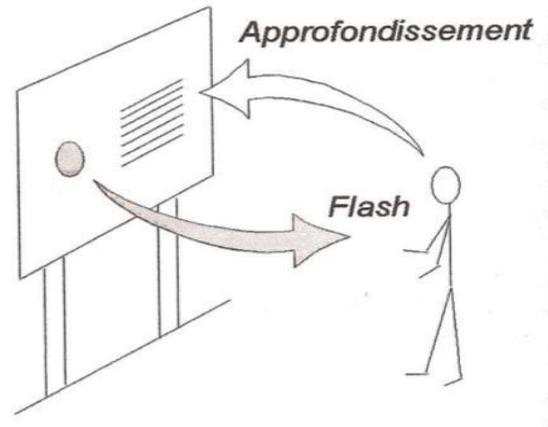
L'objectif premier est d'aider à identifier les irritants, bloquants ou problèmes qui peuvent altérer l'atteinte des objectifs. Le management visuel cherche à développer la transparence et la coopération entre les membres des équipes. Lors de sa mise en œuvre on assiste toujours à une dynamisation de l'équipe et une plus grande facilité à atteindre les objectifs voulus. En effet, il est préférable d'écrire des chiffres / des symboles qu'un long texte.

Il faut considérer l'affichage plus comme un moyen d'acquisition de transmission de l'information. Un chiffre transmis ne doit pas être considéré comme une fin en soi mais comme le début d'un processus de réflexion pour l'interprétation. Le rôle de l'encadrement est de structurer et d'enrichir les champs de données, de former et coacher le personnel en commentant les résultats, il faut s'organiser pour que l'information soit accessible et comprise. Le fait d'afficher sur le terrain facilite la mobilisation du groupe.

La mise en place du Management visuel :

Les tableaux d'animation à intervalle court et les tableaux de progression horaire au niveau des lignes de production sont des supports de discussion.

Figure 12 : Processus de management visuel



Source : document interne à l'entreprise.

Les supports visuels lors de ces animations doivent sans cesse être remis à jour pour éviter en évidence les informations désuètes.

L'animation au tour du management visuel doit suivre des règles et les principes suivants :

- a) Standardisée, suivre un parcours.
- b) De courte durée, a fréquence régulière, toujours à la même heure pour devenir un rituel
- c) Station debout autour du visuel.
- d) La présence de toutes les parties prenantes Production/Qualité/Maintenance /Planification.....
- d) L'animateur doit donner la parole à chacun pour générer l'intelligence collective. Ces animations remplacent les longues réunions en salle pour plus d'efficacité.

Les standards d'animation et de visuel créent une dynamique collective pour :

1. Piloter des objectifs autour des indicateurs de performance.
2. Identifier des problèmes (au plus vite) avec le code couleur /Rouge /orange et vert.
3. Les résoudre (en intelligence collective) La mise en place et la prise de décision immédiate au tour d'un plan d'action.

Figure 13 : Triangle d'or du Management Visuel

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

L'organisation du travail a vu depuis la révolution industrielle évoluer passant du Taylorisme vers une structuration en ILOT de production.

Pour faire face à ces défis Cevital Agro a mis en place une restructuration de son unité de conditionnement d'huile comme projet pilote en Ilots de production Autonome pour plus de flexibilité et d'agilité. Ces Ilots de production IAP ou « Ilots Autonome de Production »

En production, l'IAP est une organisation dans laquelle une personne ou un groupe de personne est en autonomie complète pour :

a) Assurer la gestion quotidienne de son environnement direct (clients internes ou externes, installations, production, qualité, maintenance...)

b) Maitriser les conditions de production des produits dans les standards définis Améliore constamment la performance de son entité mesurée par les indicateurs SQCDME

c) Contribuer par ses idées à l'amélioration de la performance globale de son unité à travers l'ilot.

Les Enjeux : Pourquoi avoir mis en place ces IAP ?

Pour Créer une dynamique de progrès continu au sein d'une équipe de taille réduite, sous une responsabilité hiérarchique unique.

Confier une responsabilité au groupe en développant et en organisant l'engagement personnel de chaque collaborateur. Confier une autonomie de fonctionnement cadrée par des standards définis, appliqués et évolutifs.

Fixer des règles de réactivité pour se remettre au plus vite dans le standard.

2.1.6. Développement des compétences et de la polyvalence par La formation interne

Le contexte :

La performance et la compétitivité d'un organisme dépendent du management des compétences et de l'implication de son personnel pour cela la formation en interne en est le principal levier. Cela consiste à programmer, organiser et délivrer des actions de formation aux collaborateurs en faisant appel aux propres ressources financières et humaines de l'entreprise. Cela lui permet de proposer un accompagnement et une montée en compétences adaptée à ses besoins et sa culture d'entreprise. Une formation interne désigne une action de formation conçue exclusivement par une entreprise, pour répondre à des besoins de compétences pour ses salariés.

Les enjeux :

Permet à l'entreprise : d'améliorer sa performance, d'augmenter la compétitivité des collaborateurs, resté compétitif et performant face à la concurrence.

Pour les cadres dirigeants : avoir un tableau de bord sur les compétences des collaborateurs, Avoir un radar sur le système de management.

Une formation interne : qu'est-ce que c'est ?

Une formation interne, tout comme une formation inter ou intra entreprise, correspond à une formation visant à la montée en compétences de ses salariés. A la différence près que c'est l'entreprise elle-même qui organise, gère et dispense les sessions de formation en interne.

Cela signifie qu'une entreprise formera elle-même ses collaborateurs avec des formateurs faisant parti de ses propres services.

Quels sont les objectifs de la formation interne ?

La formation interne a pour objectif d'adapter directement l'enseignement et la montée en compétences des salariés aux enjeux et aux valeurs de l'entreprise. En choisissant ce type de formation, l'entreprise s'assure de la formation continue des salariés et traite uniquement des compétences/connaissances qu'elle juge le plus utile à l'exercice de leurs fonctions.

La formation interne a aussi un coût pratique, car elle permet de maîtriser plus efficacement ses coûts de formation. L'entreprise cultive également sa marque employeur, tout en valorisant les compétences détenues en interne.

Notez qu'une formation interne s'inscrit dans le cadre du plan de développement des compétences. Sur l'axe stratégique Ressources humaines figure des initiatives et des projets.

Qui peut suivre ces formations en interne ?

Chaque collaborateur de l'entreprise est en mesure de suivre ce type de formation. Cette action de formation doit néanmoins correspondre à un besoin spécifique des unités comme vu précédemment.

Qui assure ces Formations ?

La direction Formation en collaboration avec la direction de l'excellence opérationnelle et les GRH des différentes unités pour répondre à un besoin spécifique en Gestion et Montée

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

en compétences de leurs collaborateurs planifient au début de l'année un programme de Formation en interne qui est assurée par les responsables de l'excellence opérationnelle en fonction des besoins exprime.

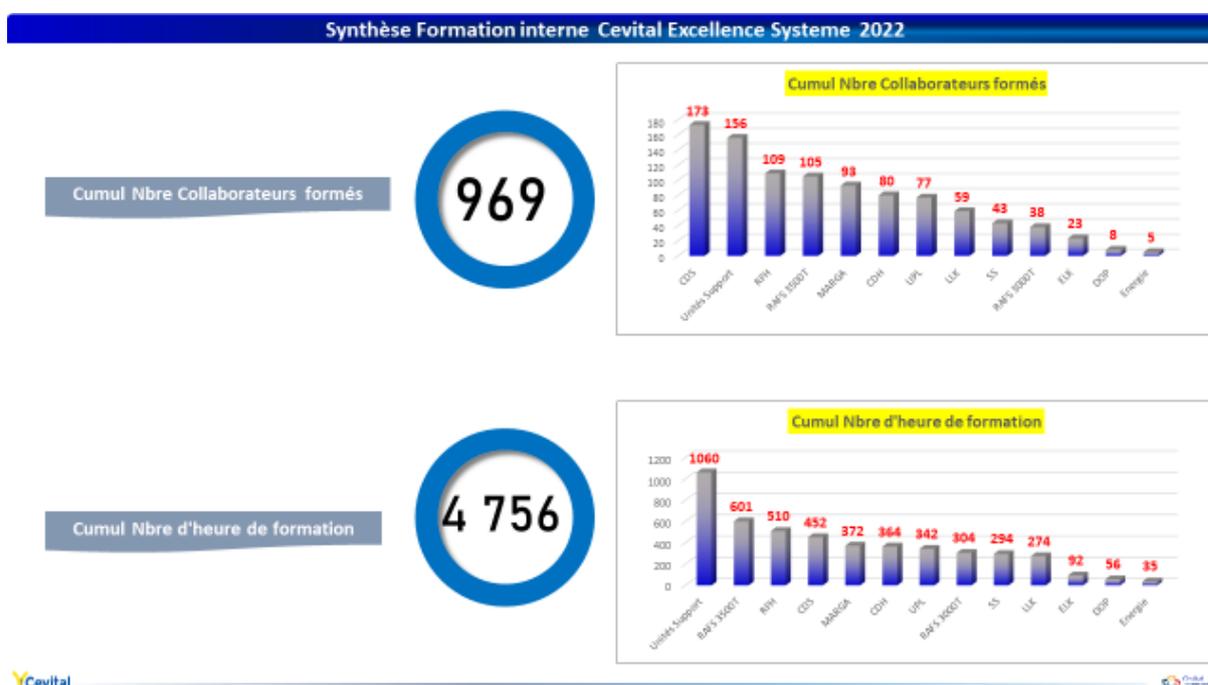
Les thématiques abordent :

Les thématiques abordées concernent les outils et la méthodologie du management de la performance, de la résolution des problèmes, 5S, Gestion des projets d'amélioration/le TRS/les cartes de contrôles.

Ci-dessous une synthèse des formations et du nombre de collaborateurs formés par les responsables de l'excellence opérationnelle.

Tableau de bord des formations en interne de Cevital Agro durant 2022 :

Tableau 2 : Synthèse des nombres de formation interne 2022



Cevital

Thales

Source : document interne à l'entreprise.

2.2. Innovation Participative

2.2.1. La Résolution de Problème :

Le contexte :

La Résolution de Problème ou Méthodologie de Résolution de Problème en Groupe vise à assurer un traitement des problèmes récurrent en utilisant les techniques du Lean

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

Management. Cette méthode suit un protocole précis permettant d'identifier la cause profonde d'une situation.

La résolution des problèmes nécessite l'apport de l'intelligence collective et se pratique en groupe avec des outils spécifiques qu'on se doit de maîtriser pour parvenir à des résultats sur le terrain.

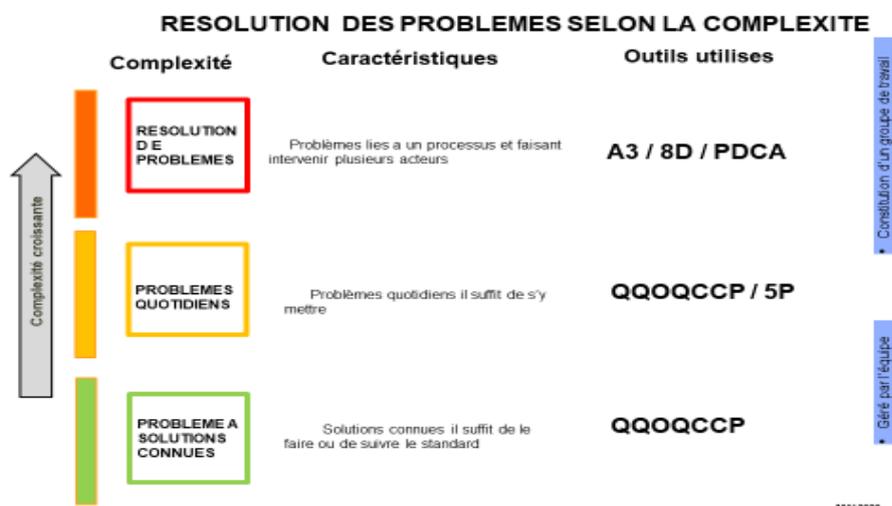
Les outils sont le QQQQCCP/ ISHIKAWA /Les 05 Pourquoi pour la recherche de la cause racine. Et une Méthodologie que l'on doit de maîtriser par exemple A3 résolution de problèmes/ 8D/PDCA et pour des problèmes plus complexe le DMAIC.

Appliquer une démarche méthodologique simple et efficace pour résoudre collectivement les problèmes posés, en détectant les pièges à éviter - Modifier son approche et son comportement face aux problèmes - Utiliser la résolution de problèmes comme levier de l'amélioration continue.

La résolution d'un problème passe par cinq phases : son identification, sa définition, sa caractérisation par identification des causes, l'exploration des solutions possibles avant de porter le choix sur la solution à retenir puis à implanter. Le suivi du résultat obtenu fait également partie intégrante de la résolution du problème puisqu'il suppose un réajustement en temps réel pour aboutir au meilleur résultat.

Les Enjeux :

Figure 14 : Résolution des problèmes selon la complexité



Source : document interne à l'entreprise.

2.2.2. La boîte à idées :

Le contexte :

La boîte à idées est un outil participatif qui permet d'innover tout en réalisant des économies c'est un moyen d'engager les collaborateurs à participer à la dynamique de l'amélioration continue sur tous ces aspects. Cela permet aux collaborateurs de s'exprimer librement pour cela la direction a mis en place un mécanisme de recueil de ces idées tout en restant à l'écoute des collaborateurs pour tirer le meilleur des propositions.

Chaque unité possède une boîte à idées visible de tous ou chaque collaborateur peut y glisser une proposition. A partir de 2021 ce mécanisme a été mis en place au niveau de toutes les unités et le bilan a été plus que positif.

Prenons l'exemple de la direction industrielle des corps gras où plus de 44 idées ont été validées touchant tous les aspects de la vie de l'entreprise

Tableau 3 : Synthèse de la boîte à idées de la direction industrielle corps gras pour l'année 2022.

DI CG		Synthèse Boîte à idée			
	Idées Collectées	Idées Retenues	Idées Non retenues	Idées En cours de validation	Idées Lauréats
UNITE 01	14	08	06	00	04
UNITE 02	21	21	00	00	02
UNITE 03	05	04	01	01	01
UNITE 04	13	04	07	00	04
UNITE 04	00	00	00	00	00
DI CORPS GRAS & PLASTURGIE	53	37	14	01	11

Source : document interne à l'entreprise.

Les enjeux: Exemple d'une Idée mise en application

Problématique: Défaut d'ouverture des vannes à plateau de la colonne de désodorisation. Plusieurs solutions du fournisseur pour régler le problème mais la durée de vie de chaque système est trop courte (Inférieur à 1an).

- Coût du système 1 917 043,40 DZD.
 - Un audit du Fournisseur de 28 000 Euro.
 - Défaillance répétitives et arrêts techniques.
- **Solution proposées :** Conception et réalisation d'un système de commande pour l'ouverture et fermeture des vannes plateaux colonne A27.

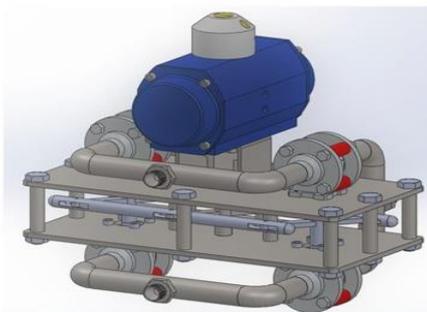
Système inventé et réalisé par CEVITAL, un seul actionneur automatisé qui commande 04 vannes à la fois avec un jeu de cames. (01 Admission, 01 échappement, 02 fermées) pour chaque cycle.

Solution implémentée à généraliser sur l'ensemble des deux colonnes de désodorisation

- **De la conception à la réalisation :**

Figure 15 : De la conception à la réalisation

La maquette



le prototype



Source : document interne à l'entreprise.

2.2.3 : Organisation de l'environnement et lieu de travail : 5S

L'organisation du lieu de travail fait aussi partie de la phase de préparation, elle permet d'instaurer une stabilité indispensable pour commencer le projet dans les meilleures conditions et de capter la variabilité en vue de maîtriser et d'améliorer le lieu de travail. L'entreprise doit reposer sur une structure stable qui dépend de la maîtrise des procédés, de l'organisation de l'espace, du nettoyage des machines... Pour obtenir une structure stable, nous pouvons commencer par l'utilisation de la méthode 5S.

Cette méthode est un fondamental permettant d'organiser un lieu de travail de façon fonctionnelle. C'est une démarche à la fois individuelle et collective qui repose sur du bon sens. Le 5S est facile à comprendre et ne nécessite pas d'investissement particulier. Cependant, il faut définir dès le début un champ qui ne soit pas trop large pour ne pas se décourager et pour être sûr d'aller jusqu'au bout du 5S.

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

Cette méthode se déroule en 5 étapes (4) :

Trier = seiri : Cette première étape différencie les affaires nécessaires de celles qui ne le sont pas. Pour éliminer les choses inutiles, nous pouvons identifier les objets non nécessaires avec des étiquettes rouges puis les jeter, les réemployer ou les recycler.

A l'issue du seiri nous remarquons qu'un petit nombre de choses suffit pour le travail quotidien et l'élimination de ce qui n'est pas nécessaire libère un espace à la zone de travail.

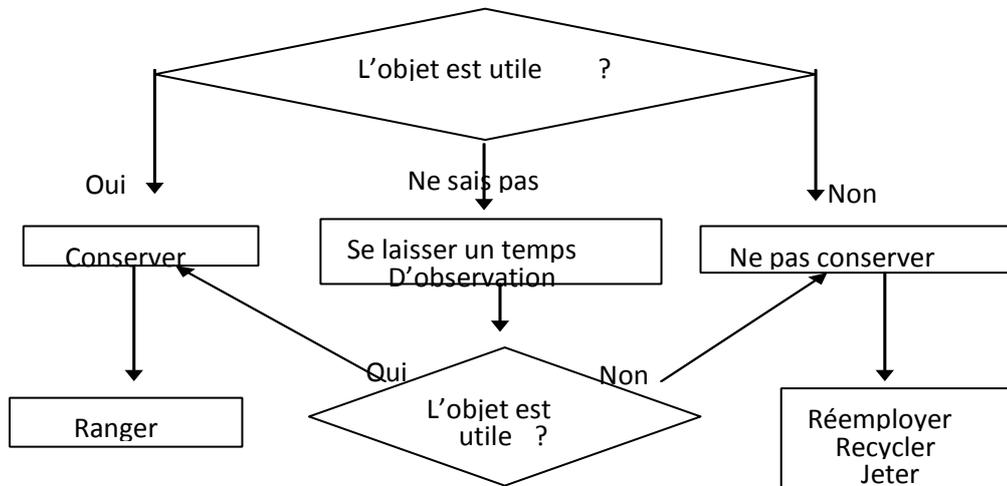
Ranger = seiton : Après le seiri les objets doivent être classés suivant leur utilisation afin de limiter la perte de temps lors de leur recherche. Chaque objet doit donc avoir un nom, une adresse et un volume, en dessinant une zone de rangement et une quantité maximale autorisée.

Nettoyer = seiso : Seiso consiste à nettoyer toutes les parties du lieu de travail. C'est une étape qui peut mettre en évidence des dysfonctionnements. En effet, lorsqu'un opérateur nettoie une machine, il peut repérer des fuites d'huiles, des vis manquantes, des fissures... Cette activité permet également d'apprendre aux opérateurs comment travaillent les machines et comment surgissent les problèmes.

Standardiser = seiketsu : Le seiri, seiton, seiso doivent être utilisés en permanence. Pour standardiser, il faut que les règles soient établies et écrites. Quelque part. Il est donc impératif de bâtir des systèmes de procédures pour obtenir une continuité.

Tenir en état = shitsuke : Lors de cette dernière étape, il s'agit de respecter, de faire respecter les règles et de progresser. Shitsuke permet de suivre l'application des quatre règles précédentes et d'améliorer au quotidien. Le progrès continuera uniquement si nous maintenons la méthode.

Figure 16 : Processus de tri des objets dans une zone 5S



Source : document interne à l'entreprise.

Le 5S permet de gagner en efficacité jours après jours en faisant respecter les standards de travail, en assurant la sécurité des biens et des hommes car il permet de mettre en évidence les anomalies. L'organisation mise en place suite à un 5S offre six sources d'améliorations :

1. Gain de temps lors de la recherche des outils et autres
2. Gain de sécurité
3. Gain d'efficacité dans l'accomplissement des tâches de travail
4. Diminution des pannes suite aux contrôles réguliers de machines
5. Environnement de travail qui inspire confiance
6. Gain d'espace

Ces six sources d'amélioration contribuent à une bonne maîtrise des procédés. Nous ne nous assurons pas seulement que les procédés fonctionnent, nous garantissons en plus que les pannes seront moins fréquentes car 80% des petites pannes sont dues au manque d'entretien des équipements. D'où l'importance de la dernière étape du 5S qui consiste à des contrôles sous formes d'audits internes

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

Le 5S doit être mesurable avec des objectifs et des indicateurs, par conséquent nous avons besoin d'indicateurs tangibles pour voir si les actions réalisées ont un impact et si nous nous rapprochons de l'objectif.

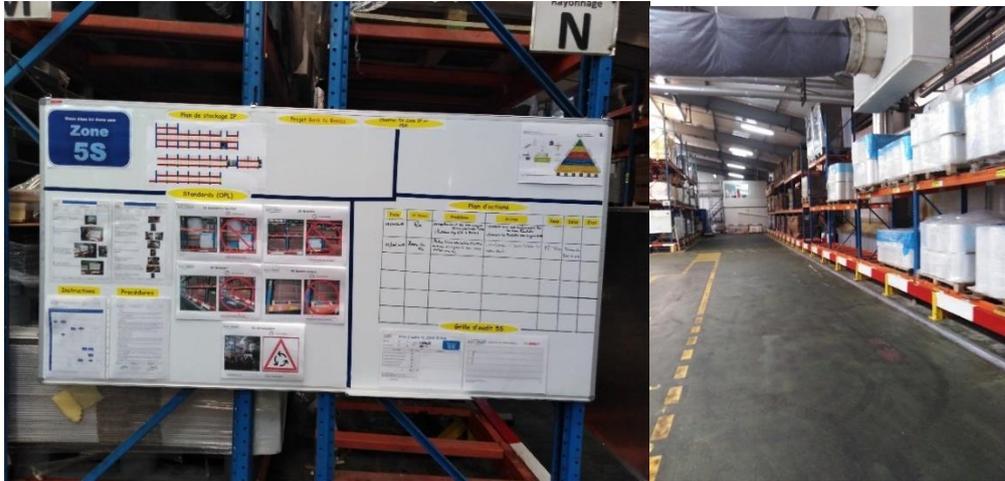
Des Chantiers pilotes ont été mis en place dans les différentes unités de Cevital Agro/ les bons résultats qui en découlent et qui depuis beaucoup de chantiers ont été clôturé et auditer et des plans d'actions de suivi ont été mis en place.

Tableau 4 : Tableau représentant les zones sous 5S au niveau de complexe agro

Unité	Zone sous 5S	Statut de chantier
RFH	Atelier de maintenance	Chantier Clôturer
	Lignes de production (A,B, C)	Chantier Clôturer
	Magasin produits chimiques	Chantier Clôturer
	Salle des compresseurs	Chantier Clôturer
3000T	Salle de contrôle	Chantier Clôturer
Margarinerie	Ligne 01	Chantier Clôturer
	Zone de stockage	Chantier Clôturer
	Ligne 05	Chantier Clôturer
HSE	Bureau HSE	Chantier Clôturer
	Local booster	Chantier Clôturer
CDS	Zone de stockage IP doypack	Chantier Clôturer
	Atelier maintenance	Chantier Clôturer
	Zone expédition	Chantier Clôturer
	Zone en camionneuse 50Kg	Chantier Clôturer
Plasturgie	Zone production	En cours
	Zone de stockage IP-MP	Chantier Clôturé
	Zone maintenance	Planifié non démarré

Source : document interne à l'entreprise.

Figure 17 : Panneau chantier 5s conditionnement huile Gestion des flux zone IP



Source : document interne à l'entreprise.

- **Management visuel d'AIC raffinerie Sucre 3500 T Salle de contrôle Raffinerie Sucre 3500T**

Figure 18 : Panneau chantier 5s conditionnement huile Gestion des Flux CDS



Source : document interne à l'entreprise.

Figure 19 : Atelier me Maintenance CDS



Source : document interne à l'entreprise.

Figure 20 : Rangement des outils Atelier de Maintenance CDS



Source : document interne à l'entreprise.

Figure 21 : Zone de Stationnement des chariots



Source : document interne à l'entreprise.

Figure 22 : *Elévateurs RDC Raffinerie Huile*



Source : document interne à l'entreprise.

2.2.4. Standardisation :

Le contexte :

La Maitrise opérationnel des activités est possible grâce à la présence de standard.

Mais qu'est-ce qu'un standard ?

Un standard est la meilleure façon d'accomplir une tâche (4). Dans l'industrie Agroalimentaire c'est un des piliers de l'excellence opérationnelle.

Les Enjeux :

Travailler avec des standards est un gage de stabilité, de la chasse à la variabilité et de la qualité. Les standards doivent être rédigé et mis en place avec les opérationnels sur le terrain ceux qui exécutent la tâche. Ils servent aussi à consolider une amélioration faite sur le terrain. C'est la façon la plus sûre et la plus facile de reproduire une tâche et d'en assurer la qualité pour le client.

Toutes les unités ont lancer des projets pour consolider les bons pratiques opérationnels à travers la génération de standards a tous les niveaux et qui servent de support d'apprentissage aux nouveaux recrues ainsi qu'un référentiel pour l'amélioration continue.

2.3. Innovation par La fonction Recherche et Développement

Une direction recherche et développement existe à Cevital depuis 2013 elle a pris le relais de l'ex direction études et développement qui a contribué depuis 2007 au développement et l'extension de Cevital agro.

Chapitre 3 : Pratiques d'innovation au sein du complexe CEVITAL-agro de Bejaïa

La direction n'a cessé d'être le fer de lance de l'innovation de l'entreprise en contribuant au développement des produits déjà existant en prospectant sur des nouvelles techniques de raffinage huile et sucre en passant par la création de nouveaux produits dans le domaine des mayonnaises /sauces /boissons /sucre glacée/sucre liquide de la conception a la mise sur le marché des produits.

La Direction Recherche et Développement à innover au sein même de son organisation en mettant en place un laboratoire analytique pour réduire les délais de la mise sur le marché des produits qu'elle développe cela a réduit considérablement ces délais (de la conception a la mise sur le marché des nouveaux produits) en plus d'être un support aux producteurs en leur fournissant la méthodologie des analyses opérationnelles pour garantir la qualité des produits et cela en investissant sur les nouvelles technologies d'analyses.

L'engagement du patron et de la direction générale à ces démarches a été sans faille.

Un laboratoire expérimental en viennoiserie a été monté pour être à l'écoute du panel de consommatoire dans le but d'améliorer les produits mis sur le marché l'écoute client est très important dans ces démarches de développement.

Le dernier né des produits de Cevital a été lance le 31 Mai 2023 il s'agit d'une huile de friture mélange de colza et de tournesol aromatisé à la noix de muscade.

Figure 23 : Nouveau produit développé par cevital l'huile Friture



Source : document interne à l'entreprise.

Cette diversification de produit permet de donner à l'entreprise un avantage concurrentiel sur ces concurrents.

3.4. Innovation par Digitalisation et l'utilisation des nouvelles technologies

Durant les dernières années Cevital a senti le besoin d'aller vers la digitalisation et l'utilisation du numérique dans ces activités.

Nous pourrions citer l'utilisation de la solution SKIPER pour la traçabilité des produits mis sur le marché ce qui lui donne un avantage concurrentiel important et qui rassure ces partenaires et le client final en terme de réactivité pour éventuel retour client et la capacité de l'entreprise à faire face à d'éventuelles crises.

La mise en place en collaboration avec la DSI (Direction des services informatiques) des solutions Power BI pour la génération des Tableaux de bord interactif permettant aux managers d'être au courant des performances de leurs unités de production

La mise en place de la solution Qualipro une solution efficace pour gérer son système de management intégré. Il offre l'opportunité de piloter l'ensemble du système de management de la qualité et d'assurer sa pérennité d'autant plus que Cevital a été certifié ISO 9001/ISO 22000/FSSC 22 000 et en cours de certification 45 000 et 22 301 sur la gestion de crise.

La mise en place d'une Solution en interne G-Quart qui facilite de piloter les unités opérationnelles en termes de production de calcul de TRS/TRG/TRE.

Le passage du SAGE 1000 à SAGE X3 pour tout ce qu'il offre comme opportunités supplémentaires en terme de gestion des stocks/des produits finis/de maîtrise des coûts de production à l'instant.

En plus des initiatives en interne qui font appel à des applications gratuites sur le Net pour permettre aux collaborateurs de remonter des situations dangereuses ou des éventuels écarts de qualité.

3.5 Des concours Inter-unités pour créer une dynamique de l'amélioration continue et un esprit de compétition

Afin de créer un état d'esprit de compétition et favoriser le partage des bonnes pratiques entre les unités des concours ont été mis en place pour désigner :

- L'unité la plus sûre et la plus respectueuse des règles de sécurité
- L'unité la plus Propre
- L'unité la plus performante
- La meilleure initiative Qualité

Conclusion

Grâce à la culture de l'innovation, CEVITAL arrive à atteindre de la croissance et de la compétitivité, elle a réussi à rester à la pointe de son secteur d'activité et à s'adapter aux évolutions constantes du marché, L'entreprise a su investir dans la recherche et le développement, en encourageant la créativité et l'esprit d'entreprise au sein de ses équipes. Elle a mis en place des mécanismes de veille technologique et concurrentielle, lui permettant d'identifier les opportunités et les tendances émergentes, et d'anticiper les besoins futurs des consommateurs.

CEVITAL a également favorisé la collaboration et les partenariats, que ce soit avec d'autres entreprises, des universités, des centres de recherche ou des start-ups. Cette ouverture aux idées et aux connaissances extérieures a enrichi les processus d'innovation de l'entreprise et lui a permis de bénéficier d'un écosystème dynamique et diversifié. Par ailleurs, CEVITAL a fait preuve d'une volonté constante d'amélioration continue, en mettant en place des mécanismes de gestion de l'innovation et en mesurant les performances de ses initiatives innovantes. Cette démarche lui a permis d'optimiser ses processus, d'identifier les domaines à fort potentiel de croissance et de maximiser les retours sur investissement.

Elle a tirée parti des avancées technologiques et des opportunités offertes par la transformation numérique. L'entreprise a intégré les technologies innovantes dans ses produits, ses services et ses opérations, lui permettant de gagner en efficacité, en agilité et en compétitivité.

Les pratiques de l'innovation au sein de CEVITAL ont contribué à positionner l'entreprise comme un acteur majeur de son secteur, en lui permettant de développer des produits et des solutions innovants, de conquérir de nouveaux marchés et d'assurer sa croissance à long terme. L'engagement en faveur de l'innovation continue sera essentiel pour maintenir cette dynamique et garantir la compétitivité de CEVITAL dans un environnement en constante évolution.

Conclusion générale

Conclusion générale

Il est indéniable que l'innovation joue un rôle crucial dans le développement des entreprises. Tout au long de ce mémoire, nous avons exploré en détail les différentes façons dont l'innovation peut stimuler la croissance, renforcer la compétitivité et ouvrir de nouvelles opportunités pour les entreprises.

Premièrement, nous avons constaté que l'innovation favorise la différenciation des entreprises sur le marché. En développant de nouveaux produits, services ou processus, les entreprises peuvent répondre aux besoins changeants des consommateurs et offrir des solutions uniques et innovantes. Cela leur permet de se démarquer de leurs concurrents et de créer un avantage concurrentiel durable.

De plus, l'innovation améliore l'efficacité et la productivité des entreprises. En adoptant de nouvelles technologies, en automatisant les processus et en optimisant les opérations, les entreprises peuvent réduire leurs coûts, augmenter leur capacité de production et améliorer leur rentabilité. Cela leur permet de faire face à la concurrence de manière plus efficace et de garantir une utilisation optimale de leurs ressources.

Il est important de noter que l'innovation ne se limite pas uniquement à la création de produits ou de services révolutionnaires. Elle englobe également l'innovation organisationnelle, l'innovation de processus et l'innovation culturelle. En encourageant une culture d'innovation au sein de l'entreprise, en favorisant la collaboration et en investissant dans la recherche et le développement, les entreprises peuvent créer un environnement propice à l'innovation et stimuler leur développement à tous les niveaux.

En résumé, l'innovation est un moteur essentiel du développement des entreprises. Elle leur permet d'explorer de nouvelles voies, de saisir de nouvelles opportunités et de rester compétitives sur un marché en constante évolution. Les entreprises qui embrassent l'innovation et qui l'intègrent de manière stratégique dans leur stratégie sont mieux préparées à relever les défis de demain et à prospérer dans un environnement dynamique et concurrentiel. Elle n'est pas simplement un avantage supplémentaire, mais une nécessité pour les entreprises qui souhaitent se développer et maintenir leur compétitivité. En investissant dans l'innovation, les entreprises peuvent créer de la valeur, s'adapter aux changements du marché et continuer à prospérer dans un environnement économique.

Concernant l'hypothèse 01 « La mise en place d'un nouveau processus développe les compétences des collaborateurs ». Le processus de déclinaison des orientations de la DG

Conclusion générale

en des feuilles de route pour chaque unité et la mise en place de ces démarches et initiatives organisationnelles ou participative n'a pas fait qu'augmenter les compétences des collaborateurs et cela en étant partie prenantes de ces projets d'améliorations et initiatives, comme la mise en place des chantiers 5S, veillant ainsi à respecter les règles les régissant, la participation aux groupes de résolutions de problèmes ainsi que les propositions émises dans la cadre de la boîte à idées.

Nous confirmons donc la première hypothèse.

Concernant la deuxième hypothèse « Si la stratégie d'innovation permet d'avoir un impact positif sur la compétitivité de l'entreprise », comme nous l'avons expliqué précédemment, dans le chapitre sur les résultats de la mise en place de ces pratiques sur l'unité de la raffinerie Huile.

Donc, on confirme deuxième hypothèse.

Cette dynamique a permis la réduction des accidents de travail et des situations dangereuses liées au périmètre.

Bibliographie

Ouvrages

- Bellon Bertrand « l'innovation créatrice », Edition Economica, Mars, 2002.
- DUTHIL. G, « progrès technique et marché au travail », Edition le harmattan, Paris, 2006.
- E.M Rogers, « diffusion of innovation », the free press, 4 th Edition new York, 1995.
- Géraldine Benoit. Cervantes, « la boîte à outils de l'innovation », 2^{ème} édition DUNOD, septembre 2018.
- INGHAM MARC, « Management stratégique et compétitivité », Edition De Boeck Université, Paris, 1998.
- LEROY. Frédéric, « les stratégies de l'entreprise », 2^{ème} édition DUNOD, 1995.
- Lionel Colins, Paul legriél et lejal Jean-Jacques « politique de l'entreprise » Edition dalloz , 2009.
- Manuel d'Oslo « principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3^{ème} édition, 2005.
- Marianne Chouteau, Ludovic Viévard, « l'innovation, un processus à décrypter », édition :le centre ressources prospectives du grand, Lyon, Janvier 2007, Paris.
- POTER. M, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, 1986.
- Ritchard FRANK « recherche invention et innovation », Edition Economoca, Octobre 1998.
- SYLVIE Blanco et LELOARNES Servirine « mangement de l'innovation », Edition Pearson education, Paris, 2009.
- TERNISIEN. M et .DIGUET. F, « indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », les éditions de l'industrie, Paris, 2001.
- Thomas LOILIER et Albéric TELLIER « gestion de l'innovation comprendre le processus d'innovation pour le piloter », 2^{ème} édition, EMS septembre, 2007.

Les thèses et les revues

- Belkacem Zerfa, « la compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité », Mémoire de magistère Management, Option: stratégie, l'Université d'Oran 2013/2014.
- Communauté métropolitaine de Montréal « cap sur l'innovation », Québec, septembre 2007, disponible sur : www.Cmm.qc/capinnovation, Pdf, consulté le 02 MAI 2023.
- Guillermo CORTES ROBLES « management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à partir de cas application en génie des procédés et systèmes industriels », 19 juillet 2006.
- Lachaal. L, « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001.
- N'Doli Guillaume ASSIELOU, « Evaluation des processus D'innovation », Thèse de Doctorat en Génie des systèmes industriels, INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE (INPL), NANCY Université, France, 2008.
- Pr KERZABI ABDELATIF, « Innovation: facteur de compétitivité dans l'économie de connaissances », Revue Les cahiers du POIDEX, Université de Mostaganem, Mai 2015.

Liste des figures

FIGURE 1 : LES FONCTIONS DE L'INNOVATION	8
FIGURE 2 : LES CYCLES DE VIE DE LA TECHNOLOGIE	10
FIGURE 3: LES ETAPES DE PROCESSUS D'INNOVATION	14
FIGURE 4: LE MODEL DE LA BOITE NOIRE	17
FIGURE 5: LE MODELE PUSCH	17
FIGURE 6: MODELE PULL	18
FIGURE 7: MODELE LINEAIRE	18
FIGURE 8: LE MODELE DE QUATRIEME GENERATION	19
FIGURE 9 : LES CINQ FORCES DE LA CONCURRENCE QUI DETERMINENT LA RENTABILITE D'UN SECTEUR	30
FIGURE 10 : LA PERFORMANCE (EFFICACITE, EFFICIENCE, QUALITE PERÇUE)	44
FIGURE 11 : REPRESENTATION DE PLAN STRATEGIQUE DE LA RAFFINERIE D'HUILE	51
FIGURE 12 : PROCESSUS DE MANAGEMENT VISUEL	52
FIGURE 13 : TRIANGLE D'OR DU MANAGEMENT VISUEL	53
FIGURE 14 : RESOLUTION DES PROBLEMES SELON LA COMPLEXITE	58
FIGURE 15 : DE LA CONCEPTION A LA REALISATION	60
FIGURE 16 : PROCESSUS DE TRI DES OBJETS DANS UNE ZONE 5S	62
FIGURE 17 : PANNEAU CHANTIER 5S CONDITIONNEMENT HUILE GESTION DES FLUX ZONE IP	64
FIGURE 18 : PANNEAU CHANTIER 5S CONDITIONNEMENT HUILE GESTION DES FLUX CDS	64
FIGURE 19 : ATELIER ME MAINTENANCE CDS	65
FIGURE 20 : RANGEMENT DES OUTILS ATELIER DE MAINTENANCE CDS	65
FIGURE 21 : ZONE DE STATIONNEMENT DES CHARIOTS	65
FIGURE 22 : ELEVATEURS RDC RAFFINERIE HUILE	66
FIGURE 23 : NEAUVEAU PRODUIT DEVELOPE PAR CEVITAL L'HUILE FRITURE	67

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : TABLEAU D'ANIMATION A INTERVALLES COURT	54
TABLEAU 2 : SYNTHESE DES NOMBRES DE FORMATION INTERNE 2022	57
TABLEAU 3 : SYNTHESE DE LA BOITE A IDEES DE LA DIRECTION INDUSTRIELLE CORPS GRAS POUR L'ANNEE 2022.....	59
TABLEAU 4 : TABLEAU REPRESENTANT LES ZONES SOUS 5S EU NIVEAU DE COMPLEXE AGRO.....	63

Table des matières

<i>Remerciements</i>	2
<i>Dédicaces</i>	3
<i>Liste des abréviations</i>	4
Sommaire	5
Introduction générale	6
Problématique principale :	3
CHAPITRE 01 :	4
LES NOTIONS CONCEPTUELLES DE L'INNOVATION	4
Introduction :	5
Section 1 : généralité sur l'innovation	5
I.1. Définition et concepts de l'innovation :	5
I.2. La distinction conceptuelle des notions relatives à l'innovation :	6
I.3. Les objectifs et les fonctions de l'innovation :	7
I.3.1 Les objectifs de l'innovation :	7
I.3.2. Les fonctions de l'innovation :	8
1.4 La typologie de l'innovation :	8
1.4.2. L'innovation selon son impact sur le marché :	9
1.5 Les caractéristiques de l'innovation :	11
1.6. Les risques de l'innovation	12
Section 2 : Les processus et management de l'innovation :	13
2.1. La définition de processus de l'innovation	13
2.2. Les étapes de processus d'innovation	13
2.3. Les modèles de processus de l'innovation :	16
2.4. Management de l'innovation :	19
Conclusion :	21

CHAPITRE 02 :	22
IMPACT DE L'INNOVATION SUR LE DEVELOPEMENT DES ENTRPRISES	22
Introduction	23
Section 1 : l'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise	23
II.1. Généralité sur la compétitivité :	23
Section 2 : l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises	28
Introduction	28
II.2.1. Le rôle d l'innovation sur la compétitivité des entreprises	28
II.2.1.1 L'innovation améliore la compétitivité	28
II.2.2. L'innovation comme facteur de l'avantage concurrentiel :	29
II.2.3. Les cinq forces de la compétitivité :	30
II.2.4. La chaîne de valeurs :	31
II.2.5. Les stratégies de Meachel Porter :	32
Conclusion	33
CHAPITRE 03 :	34
PRATIQUES D'INNOVATION AU SEIN DU COMPLEXE CEVITAL AGRO DE	34
BEJAIA	34
Introduction	35
Section 1 : Présentation du Groupe Cevital	35
III.1.1 Historique :	35
III.1.2. Activités :	36
III. 2 .1 Les principes et les pratiques du Lean Management	37
Section 2 : Pratiques d'innovation au sein de Cevital Agro	46
2.1. Innovation organisationnelle	48
2.1.1. La formulation de la stratégie et Déclinaison des objectifs	48
2.2. Innovation Participative	57

2.2.4. Standardisation	66
2.3. Innovation par La fonction Recherche et Développement	66
3.4. Innovation par Digitalisation et l'utilisation des nouvelles technologies	68
3.5 Des concours Inter-unités pour créer une dynamique de l'amélioration continue et un esprit de compétition.....	68
Conclusion	69
Conclusion générale.....	70
Bibliographie.....	73
Liste des tableaux	76
Résumé :	80

Résumé :

L'innovation revêt une importance cruciale pour la croissance des entreprises car elle leur permet de maintenir leurs compétitivités sur le marché en proposant des produits, services ou processus plus performants et innovants

En effet dans ce travail, On clarifier la nature de l'innovation et son rôle dans le développement au sein de l'entreprise Cevital, en lui permettant de rester compétitif sur le marché et de répondre aux besoins et attentes de ses clients. En investissant dans l'innovation, elle améliore la qualité de ses produits, réduire ses coûts de production, augmente son chiffre d'affaires et sa part de marché. L'innovation permet à développer de nouveaux marchés, à créer de nouveaux emplois et à contribuer au développement économique de l'Algérie. Cevital a déjà mis en place plusieurs initiatives innovantes dans différents secteurs, telles que la production des produits alimentaires biologiques, des produits électroménagers intelligents et l'ouverture de magasins de grande distribution en ligne. Cependant, l'innovation nécessite des investissements importants en termes de temps et d'argent, ainsi que des compétences et des connaissances spécialisées. Elle doit donc être capable de gérer les risques liés à l'innovation et de mettre en place des stratégies pour maximiser les avantages de ses efforts d'innovation.

Donc, l'innovation est l'essentielle de développement au Cevital, car elle lui permet de maintenir sa compétitivité, de répondre aux besoins des clients, de développer de nouveaux marchés et de contribuer au développement économique de l'Algérie

Mots clés : Innovation, Compétitivité, Avantage concurrentiel.

ملخص

الابتكار يلعب دوراً حاسماً في نمو الشركات، حيث يمكنها من البقاء تنافسية على السوق من خلال تقديم منتجات، خدمات أو عمليات أكثر كفاءة وابتكاراً. وبالفعل، يقوم هذا العمل بتوضيح طبيعة الابتكار ودوره في التنمية داخل شركة "سيفيتال". فالابتكار يلعب دوراً حاسماً في تطوير "سيفيتال" حيث يمكنها من البقاء تنافسية على السوق وتلبية احتياجات وتوقعات عملائها. ومن خلال الاستثمار في الابتكار، يمكن لـ "سيفيتال" تحسين جودة منتجاتها، وتخفيض تكاليف إنتاجها، وزيادة إيراداتها وحصتها في السوق. كما يمكن للابتكار مساعدة "سيفيتال" في تطوير أسواق جديدة، وخلق فرص عمل جديدة، والمساهمة في التنمية الاقتصادية للجزائر. وقد قامت "سيفيتال" بالفعل بتنفيذ العديد من المبادرات الابتكارية في مختلف القطاعات، مثل إنتاج المنتجات الغذائية العضوية، وتطوير المنتجات الكهرومنزلية الذكية، وفتح متاجر التوزيع الكبرى عبر الإنترنت. ومع ذلك، يتطلب الابتكار استثمارات كبيرة من حيث الوقت والمال، بالإضافة إلى المهارات والمعرفة المتخصصة. لذا يجب على "سيفيتال" أن تكون قادرة على إدارة المخاطر المرتبطة بالابتكار ووضع استراتيجيات لتحقيق أقصى استفادة من جهودها في الابتكار. وباختصار، فإن الابتكار هو العنصر الأساسي في تنمية "سيفيتال"، حيث يمكنها من البقاء تنافسية، وتلبية احتياجات العملاء، وتطوير أسواق جديدة، والمساهمة في التنمية الاقتصادية للجزائر.

الكلمات الدالة: الابتكار والقدرة التنافسية والميزة التنافسية.

Abstract

Innovation plays a crucial role in the growth of businesses as it enables them to maintain their competitiveness in the market by offering more efficient and innovative products, services, or processes. In this work, the nature of innovation and its role in the development of Cevital is clarified. Innovation plays a key role in the development of Cevital by allowing it to remain competitive in the market and meet the needs and expectations of its customers. By investing in innovation, Cevital can improve the quality of its products, reduce production costs, increase its revenue and market share. Innovation can also help Cevital develop new markets, create new jobs, and contribute to the economic development of Algeria. Cevital has already implemented several innovative initiatives in different sectors, such as the production of organic food products, the development of smart home appliances, and the opening of online retail stores. However, innovation requires significant investments in terms of time and money, as well as specialized skills and knowledge. Therefore, Cevital must be able to manage the risks associated with innovation and implement strategies to maximize the benefits of its innovation efforts. In summary, innovation is essential for the development of Cevital as it enables it to maintain its competitiveness, meet customer needs, develop new markets, and contribute to the economic development of Algeria.

Keywords: Innovation, Competitiveness, Competitive Advantage