



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira Bejaia  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion*

## *Mémoire de fin de cycle*

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

*Option : Management*

*Thème*

**L'IMPACT DE L'INNOVATION SUR LA  
COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES.  
CAS DU SUCRE SKOR DOYPACK DE CEVITAL  
AGRO-INDUSTRIE SPA**



*Réalisé par*

MAALIOU LILIA

*Soutenu publiquement le: 27 /06/2024*

*Devant le jury composé de :*

Mr. AOUDIA -----*Président*

Mr. AMALOU-----*Rapporteur*

Mr. ZIDELKHIL-----*Examineur*

Année universitaire : 2023/2024

## *Remerciements*

La réalisation de ce mémoire a été un voyage émouvant et enrichissant, et je souhaite exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui m'ont soutenu et inspiré tout au long de ce parcours.

A mes parents adorés, je vous dois tout votre amour, votre patience infinie et vos encouragements constants ont été le socle sur lequel j'ai pu m'appuyer je vous en serais éternellement reconnaissante.

A mes très chères sœurs, aucune expression ne saurait exprimer l'amour que je vous porte. Votre présence et votre soutien ont été les piliers de tous mes accomplissements. Un simple merci ne serait pas suffisant, donc, merci infiniment.

A toute ma famille, qui a toujours été présente pour moi.

A mes chers amis, les personnes qui ont embellies chaque jour de ma vie. Votre amitié m'a été d'un grand réconfort, chaque moment passé avec vous a été un cadeau du ciel.

Merci pour chaque sourire et chaque moment de bonheur.

Je tiens à remercier mon encadreur, Mr. Amalou Abdelhafid, votre guidance et votre sagesse ont été essentiels à la réalisation de ce travail.

Enfin, un immense merci à l'équipe du groupe Cevital pour son accueil, sa disponibilité et son accompagnement tout au long de mon stage.

A tous je vous adresse mes remerciements les plus sincères. Votre soutien et votre amour ont rendu possible l'aboutissement de ce projet.

## *Dédicaces*

Je dédie ce mémoire en premier lieu à mes très chers parents, la simple idée de vous voir fière de moi me comble de bonheur. Votre amour est infini.

Ensuite, à mes chères sœurs, c'est un immense honneur que de porter le même nom de famille que vous. Vous êtes et resterez à jamais mes idoles et mes exemples.

Puis à mes amis, qui ont été à mes côtés à chaque étape. Votre présence a rendu la réalisation de ce travail plus facile.

Enfin, à Mr. Amalou Abdelhafid mon encadreur, qui a permis la réalisation de ce travail grâce à son expertise.

## *Liste des abréviations*

**CA** : Chiffre d'affaires

**GCC** : Gestion des Connaissances et des Compétences

**IE** : Intelligence économique

**ISO** : International Standardization Organization (Organisation mondiale de normalisation)

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication

**OCDE**: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

**OMC** : Organisation Mondiale du Commerce

**R&D** : Recherche et Développement

**SPA** : Société Par Action

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

## **Liste des tableaux**

<i>Tableau 1 : La différence entre les stratégies de l'océan rouge et l'océan bleu .....</i>	<i>20</i>
<i>Tableau 2: Les dimensions concurrentielles des trois stratégies de base.....</i>	<i>52</i>
<i>Tableau 3: fiche technique de l'entreprise Ce vital agro-industrie.....</i>	<i>60</i>
<i>Tableau 4: Pôle corps gras: Liquide.....</i>	<i>63</i>
<i>Tableau 5: Pôle corps gras: Solide .....</i>	<i>63</i>
<i>Tableau 6: Pôle Sucre .....</i>	<i>63</i>
<i>Tableau 7: Usine de production jus de fruits Tchina &amp; de sauces.....</i>	<i>64</i>
<i>Tableau 8: L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja .....</i>	<i>64</i>
<i>Tableau 9: Volume de ventes par tonne .....</i>	<i>77</i>
<i>Tableau 10: Évolution du CA .....</i>	<i>78</i>

## Liste des figures

Figure 1: Matrice d'innovation .....	11
Figure 2 : Différenciation entre l'innovation de rupture et l'innovation de soutien .....	13
Figure 3: Les étapes du processus d'innovation .....	22
Figure 4: Le modèle de la boîte noire .....	25
Figure 5 : Le modèle « Science push » .....	25
Figure 6: Le modèle « Demand - pull » .....	26
Figure 7: Le modèle linéaire .....	26
Figure 8: Le modèle de la chaîne interconnectée (adapté de Kline, Rosenberg, 1986) .....	27
Figure 9 : Les facteurs de compétitivité nationale et internationale niveau National et au niveau International.....	36
Figure 10: Les forces de M. P Figure orter .....	55
Figure 11: L'organigramme de l'entreprise.....	60
Figure 12: Répartition des effectifs (Décembre 2020) .....	61
Figure 13: répartition des effectifs par type de contrat .....	61
Figure 14: Le processus d'innovation du groupe Cevoital .....	75

## *Liste des graphiques*

<i>Graphique 1: Variation du volume des ventes .....</i>	<i>77</i>
<i>Graphique 2: Évolution du CA .....</i>	<i>79</i>

## *Sommaire*

Liste des abréviations.....	III
Liste des tableaux .....	IV
Liste des figures .....	V
Liste des graphiques .....	VI
<b>Introduction générale</b>	
<b>Chapitre 01 : L'innovation et le management de l'innovation.....</b>	<b>5</b>
Section 1 : Approche théorique et conceptuelle de l'innovation .....	6
Section 02 : Le management de l'innovation dans l'entreprise.....	18
Conclusion.....	28
<b>Chapitre 2 : La compétitivité des entreprises en relation avec l'innovation .....</b>	<b>30</b>
Introduction.....	30
Section 1 : Généralités sur la compétitivité de l'entreprise.....	31
Section 2 : L'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises .....	46
Conclusion.....	55
<b>Chapitre 03 : cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise Cevital agro-industrie SPA .....</b>	<b>58</b>
Introduction.....	58
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL».....	59
Section 02 : Démarche méthodologique et choix du cas d'étude.....	69
Section 03 : résultats et discussions.....	73
Conclusion.....	81
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>83</b>
<b>Références bibliographique .....</b>	<b>86</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>91</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>99</b>
<b>Résumés</b>	

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, caractérisé par l'incertitude, la turbulence et la complexité de l'environnement, la diversité des entreprises, et la rapidité croissante des évolutions technologiques, les entreprises sont obligées d'innover en permanence pour y faire face.

Pour rester compétitive, l'entreprise doit s'appuyer sur l'innovation, qui constitue le moteur de sa compétitivité. Les entreprises accordent à l'innovation de plus en plus d'intérêt en investissant davantage dans la conception, la créativité et dans la recherche de nouveaux produits à lancer sur le marché.

L'innovation est cruciale pour stimuler l'économie, un point que les économistes ont continuellement souligné depuis les débuts de l'industrialisation. Ils ont souvent loué le rôle de l'entrepreneur, qui incarne la capacité à transformer les avancées scientifiques en nouveaux produits. A l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, l'innovation s'est présentée sous son meilleur jour. Etant considérée comme l'espoir de sortir de la crise économique dans laquelle de nombreux pays sont plongés, cette dernière est définie « comme étant le processus de création, d'introduction et d'adoption de nouvelles idées, produits, services, processus ou modèles économiques qui apportent une valeur ajoutée ». Cela peut impliquer des améliorations incrémentielles ou des percées radicales, et peut se manifester dans divers domaines tels que la technologie, les affaires, la science, la culture ou la société. L'innovation est souvent associée à la créativité, à la résolution de problèmes et à la capacité d'adaptation aux changements, tout comme elle est considérée comme un moteur essentiel de la croissance économique, de la compétitivité et du progrès social.

L'innovation est perçue comme une réponse adaptative à un environnement concurrentiel, car selon M. **Porter**<sup>1</sup> « la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes. Elle sanctionne des activités des firmes qui concourent à ses résultats, telles que les innovations »

Cette dernière fait partie intégrante du processus d'évolution de l'entreprise, c'est donc la cause principale qui a poussé les entreprises à innover de plus en plus et à investir dans un capital intellectuel, qui leur donnera accès à la créativité, Car de nos jours, il n'est plus question de prix, mais d'innovation.

La question de l'innovation au sein des entreprises algériennes ne peut être repoussée à plus tard, mais constitue un enjeu crucial à développer dès maintenant. Malgré les défis auxquels font face les entreprises algériennes, tels que la mondialisation, les avancées technologiques et l'accélération des systèmes productifs dans les pays émergents, qui accroissent les exigences sur les marchés, elles doivent être en mesure

---

<sup>1</sup> Michael E. Porter, l'avantage concurrentiel, édition Dunod, 1999.

de relever ces nouveaux défis de la concurrence internationale, en particulier par le biais de l'innovation.

L'innovation émerge alors comme une opportunité clé pour les entreprises algériennes de renforcer leur image de marque, et l'évolution future de l'économie algérienne dépend de leur engagement dans le processus d'innovation et de leur capacité à surmonter les obstacles qui entravent le développement de telles activités. Dans cette recherche, nous nous sommes concentrés sur l'importance de la gestion de l'innovation au sein du complexe agroalimentaire Cevital de Bejaia, et sur son rôle dans la compétitivité de celle-ci.

La question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir **dans quelle mesure l'innovation impacte-t-elle la compétitivité du complexe Cevital agro-alimentaire.**

Les questions secondaires émanant de cette problématique sont les suivantes :

- En quoi consiste l'innovation au sein de l'entreprise ?
- Quel est le rôle de l'innovation dans la stratégie concurrentielle de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise ?

Dans le cadre de nos recherches, nous avons énoncés les hypothèses suivantes pour progresser dans notre travail :

**H1** : L'innovation joue un rôle crucial dans l'amélioration de la compétitivité du complexe agro-alimentaire Cevital de la wilaya de BEJAIA.

**H2** : Une stratégie d'entreprise axée sur l'innovation doit établir une structure de recherche et développement (R&D) dans laquelle elle peut gérer efficacement ses activités afin d'acquérir de nouvelles connaissances dans le but de développer des innovations.

Pour répondre à ces interrogations, notre étude commence par une description du sujet (Cadre théorique). Ensuite, nous évaluons la situation de l'innovation et son influence sur la compétitivité du complexe agroalimentaire Cevital (Cadre pratique).

Afin de mener à bien notre travail, nous avons adoptés la méthodologie de travail suivante :

La réalisation d'une recherche bibliographique et documentaire à partir d'une variété de sources telles que des ouvrages, des articles, des revues et des sites internet...etc., pour comprendre les aspects théoriques de notre sujet.

La réalisation d'un travail sur le terrain en effectuant un stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL unité agro-alimentaire de Bejaia en y essayant de collecter les données nécessaires à travers des entretiens avec les responsables des différents services (commercial, marketing, R&D).

Pour réaliser cette étude, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres :

- Le premier chapitre présentera les aspects théoriques de l'innovation, il abordera dans la (section 01) une approche conceptuelle de l'innovation, et dans la (section 02) le management au sein de l'entreprise.
- Le chapitre suivant explore la compétitivité des entreprises. En relation avec l'innovation. Il induira des notions générales sur ce sujet dans la (section 01), puis se concentrera sur l'impact spécifique de l'innovation sur la compétitivité des entreprises.
- Le troisième chapitre est consacré à l'étude empirique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise Cevital agro-alimentaire. Ainsi, après avoir exposé la méthodologie adoptée pour mener notre enquête, nous nous consacrerons à la présentation et à l'analyse des données collectées.

# CHAPITRE 01 : L'INNOVATION ET LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION

## ***Chapitre 01 : L'innovation et le management de l'innovation***

### ***Introduction***

Le contexte concurrentiel actuel des entreprises a radicalement changé depuis la fin des années 1980 et continue d'évoluer profondément. Dans cette période de turbulences intenses, les entreprises déploient tous les efforts possibles pour acquérir un avantage concurrentiel et assurer des positions stables et supérieures sur leurs marchés. L'innovation se révèle être le moyen le plus efficace pour atteindre cet avantage concurrentiel et garantir un développement durable. En somme, l'innovation est devenue une ressource essentielle et incontournable pour le succès des entreprises.

L'innovation, un terme popularisé par Schumpeter, désigne la transformation d'une invention en un produit commercialisable. Il est crucial de ne pas confondre l'innovation avec l'invention, la découverte, la création ou la conception. Bien que ce concept soit largement utilisé dans divers domaines de la connaissance pour signifier le changement ou la nouveauté, nous l'appliquons ici spécifiquement au contexte de l'activité entrepreneuriale et de la production au sein des entreprises.

Dans ce chapitre, nous avons pour ambition de définir le concept de l'innovation dans la première section, suivi par une présentation détaillée du processus et du management de l'innovation ainsi que ses outils dans la deuxième section.

## Section 1 : Approche théorique et conceptuelle de l'innovation

L'innovation est connue depuis longtemps comme ayant un effet déstabilisateur sur les marchés. Par ses effets combinés sur l'offre et la demande, et donc sur les prix, l'innovation bouleverse les sources de création de valeur<sup>2</sup>.

Dans cette section nous allons développer l'innovation dans sa globalité et aborder les concepts connexes à celle-ci.

### 1. Définition de l'innovation

« Il est certain que le succès d'une entreprise quelle que soit sa taille, est souvent lié à son innovation »<sup>3</sup>

#### 1.1. Quelques définitions

« L'innovation peut se définir comme une nouvelle combinaison des facteurs dans la fonction de production, elle se traduit selon la classification de **J. A Schumpeter** (1883-1950)<sup>4</sup>.

Par :

- De nouvelles techniques de production (innovation de procédés) ;
- De nouveaux biens destinés à la clientèle ;
- De nouvelles sources de matières premières ;
- De nouveaux débouchés économiques (nouveaux moyens de transport, nouvelles méthodes de distribution ;
- De nouvelles formes de gestion des entreprises (concentration comme l'émergence des grands trusts, délocalisation.

Selon **J. SCHUMPETER** 1934, l'innovation serait l'introduction réussie sur un marché un nouveau produit, une nouvelle méthode de production (processus) ou d'un nouveau modèle d'organisation. De son ouvrage, « the theory of economic development ».<sup>5</sup>

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

---

<sup>2</sup> CORBEL. Pascal, Technologie, Innovation, Stratégie de l'innovation technologique à l'innovation stratégique, Edition Lextenso, France, 2009, P.27.

<sup>3</sup> F. NICOLAS et L. KRIEGER, Innovation, clef du développement, Trajectoires des pays émergents, Edition Masson, Paris, 1995, P.125.

<sup>4</sup> BOLDY Vincent, Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes, LAVOISIER, Paris, 2004, page 30.

<sup>5</sup> CROITUYU A. Schumpeter, J. A., 1934: A review to a book that is 100 years old. journal of comparative research in anthropology and sociology. Vol.3, N 2. 2012. p.137

commercialisation ou d'une méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail, ou les relations d'extérieures »<sup>6</sup>

Pour **BARREYRE** l'innovation est la mise en œuvre originale et porteuse de progrès d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept.<sup>7</sup>

## **1.2. Concepts connexes à l'innovation :**

Il existe une multitude de concepts liés à l'innovation, dont :

### **1.2.1. Le changement**

Le changement est la transformation ou la modification d'une situation, d'une structure, d'un comportement, d'une technologie, ou d'un état actuel vers quelque chose de différent. Cette transition peut être progressive ou rapide, planifiée ou imprévue, et peut affecter divers domaines tels que la vie personnelle, les organisations, les sociétés et les environnements naturels.

L'innovation engendre des changements, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, en fonction de sa nature et de son ampleur, qu'il s'agisse d'un changement radical ou évolutif.

Grâce à l'innovation, les entreprises peuvent s'adapter à un environnement instable et être flexibles face aux contraintes qui se présentent.

### **1.2.2. La découverte**

La découverte se réfère à l'acte de trouver ou de révéler quelque chose qui était inconnu, caché ou non identifié auparavant. Cela peut inclure la mise au jour de nouvelles informations, de faits, de concepts, de phénomènes naturels, ou encore de connaissances.

La découverte est l'action de faire connaître ce qui était caché, ignoré, inconnu. On retire un couvercle, on relève un voile.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> OCDE et communautés européennes, Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3ème, Edition OCDE, Paris, 2005, P.54.

<sup>7</sup> CORINE, op.cit, P.26.

<sup>8</sup> BAIL. Jean-Noël, AMDRE. Guy et [All], Les enjeux de l'innovation, Edition John Libbey Eurotext , Paris, 2002, P.7. Disponible sur :

<http://books.google.fr/books?id=X3KmhazmuagC&printsec=frontcover&dq=les+enjeux+de+l'innovation&hl=fr &sa=X&ei=xAzOUNWXLiWa0QXqoIBw&ved=0CDYQ6AEwAA> (18-11-2012).

### 1.2.3. La créativité

La créativité est la capacité à produire des idées, des concepts, des œuvres ou des solutions originales et innovantes, souvent en combinant des éléments existants de la créativité est un processus mental impliquant la génération de nouvelles idées ou de nouveaux concepts. Manière nouvelle et inattendue.

### 1.2.4. L'invention

L'invention est le processus de création ou de conception d'une idée, d'un dispositif, d'un produit ou d'une méthode qui n'existait pas auparavant. Elle se distingue par son caractère novateur et unique, apportant une solution nouvelle à un problème ou une amélioration significative par rapport aux solutions existantes.

L'invention résulte d'une découverte, elle peut être protégée grâce à un brevet ou une publication officielle. Ainsi, c'est donc une source d'émergence de projets d'innovation par exemple la puce électronique est une invention et la carte bancaire le résultat d'un projet d'innovation.<sup>9</sup>

La distinction entre innovation et invention est importante car bien que ces termes soient parfois utilisés de manière interchangeable, ils impliquent des concepts différents et complémentaires dans le processus de développement de nouvelles idées ou solutions.

C'est-à-dire que l'invention est la création de quelque chose de nouveau et invendable, alors que l'innovation est la réalisation de quelque chose de nouveau et de productif.

<sup>10</sup>

L'innovation implique le passage de l'idée (l'invention) à un produit rentable. Cela signifie que l'invention peut être considérée comme une innovation uniquement après avoir connu un succès sur le marché.

## 1.3. Les formes de l'innovation

L'innovation se décline en diverses classifications et est perçue différemment par les économistes, les sociologues et les experts en gestion.

---

<sup>9</sup> FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, Dictionnaire du management de l'innovation, Edition Vuibert, Paris, 2008, P.86

<sup>10</sup> 8RAMECOURT. Marjolaine, PONS. François-Marie, L'innovation à tous les étages! Edition d'Organisation, Paris, 2001, P.54.

Dans une perspective de classification de l'innovation, deux principaux paramètres peuvent être utilisés, à savoir la nature ou l'objet et le degré ou l'ampleur.

### 1.3.1. Classification selon la nature de l'innovation

D'après l'OCDE, il existe quatre types d'innovation basés sur la nature de leur domaine d'application.<sup>11</sup>

#### a. L'innovation de produit

L'innovation produit se définit comme l'introduction sur le marché d'un bien ou d'un service nouveau ou significativement amélioré.

Comme le définit Le manuel d'Oslo dans sa dernière version, l'innovation produit est l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné.<sup>12</sup>

En d'autres termes, l'innovation produit vise à offrir une valeur ajoutée perceptible pour les consommateurs, par le biais de la nouveauté ou de l'amélioration substantielle par rapport aux produits existants.

#### b. L'innovation de procédé

L'innovation de processus peut être réalisée en appliquant une nouvelle technologie ou une méthode améliorée à un processus et est souvent réalisée pour économiser du temps, de l'argent ou pour mieux servir les clients. Cela implique souvent de nouvelles techniques, équipements ou logiciels, et peut également nécessiter un changement culturel ou structurel.<sup>13</sup>

Selon J.F. SOUTENAIN et P. FARCET «On peut parler d'innovation de procédés dès que l'on transforme les processus ou procédés de production utilisés pour concevoir, réaliser ou même distribuer l'offre finale. Ce type d'innovation ne peut pas être perçu par le client»<sup>14</sup>.

#### c. Innovation de commercialisation

Pour qu'une innovation réussisse, les gens doivent pouvoir la trouver et en bénéficier. L'objectif principal d'une innovation marketing est d'ouvrir de nouveaux marchés ou d'augmenter la part de marché. Une innovation est généralement considérée comme

<sup>11</sup> OCDE et communautés européennes, Manuel d'Oslo (2005), op.cit, P.54

<sup>12</sup> Manuel d'Oslo, (OCDE, 3<sup>ème</sup> édition, 2005), Idem. P56.

<sup>13</sup> <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

<sup>14</sup> 1Cité par J.F. SOUTENAIN et P. FARCET, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed. Foucher, Paris, 2006, P.34

une innovation marketing si elle apporte des changements significatifs au mix marketing « traditionnel » (4P : Prix, Produit, Promotion et Place) de l'industrie en question. La capacité à communiquer avec vos clients est essentielle et il est toujours possible d'améliorer les relations et l'engagement client. En raison de l'évolution constante de la technologie et des préférences des clients, de nouvelles innovations marketing sont nécessaires pour promouvoir les produits et services nouveaux et existants.

#### **d. L'innovation sur les attributs marketing du produit:**

L'innovation sur les attributs marketing du produit se réfère à la mise en œuvre de nouvelles stratégies ou techniques de marketing qui modifient la présentation ou la perception d'un produit. Cela peut inclure des changements dans le design de l'emballage, les méthodes de distribution, les stratégies de prix, ou les campagnes de communication et de promotion. L'objectif de cette innovation est de renforcer l'attractivité du produit, d'améliorer sa visibilité sur le marché, de mieux cibler les besoins et les préférences des consommateurs, et ainsi d'augmenter les ventes et la part de marché.

#### **e. L'innovation en matière de prix**

L'innovation en matière de prix consiste à adopter de nouvelles stratégies de tarification pour un produit ou un service afin de maximiser les revenus, d'attirer de nouveaux segments de clients, ou de répondre aux conditions changeantes du marché.

<sup>15</sup> Cela peut inclure des approches telles que :

La tarification dynamique: Ajuster les prix en temps réel en fonction de la demande, de l'heure, de la saison, ou de la concurrence.

La tarification basée sur la valeur : Fixer les prix en fonction de la perception de la valeur du produit par le client plutôt que sur les coûts de production.

La tarification par abonnement: Offrir des produits ou des services moyennant un paiement récurrent, ce qui assure un flux de revenus continu.

Les modèles freemium: Proposer une version gratuite avec des fonctionnalités de base et une version payante avec des fonctionnalités avancées.

---

<sup>15</sup> Tim J. Smith, Stratégie de tarification : fixation des niveaux de prix, gestion des remises sur les prix et établissement des structures de prix, Edition Cengage Learning, 2011.

Les remises et promotions ciblées: Utiliser des réductions et des offres spéciales pour attirer des clients spécifiques ou pour stimuler les ventes pendant les périodes de faible demande.

Ces innovations permettent aux entreprises de s'adapter aux besoins du marché, de différencier leurs offres et de renforcer leur compétitivité.

#### **f. L'innovation en matière de distribution**

L'innovation en matière de distribution se réfère à l'introduction de nouvelles méthodes, technologies ou stratégies dans la chaîne de distribution et de logistique, visant à améliorer l'efficacité, la rapidité, la flexibilité et la satisfaction des clients. Cela peut inclure des changements dans la manière dont les produits sont stockés, transportés, livrés ou mis à disposition des consommateurs.

Elle est essentielle pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de rapidité, de flexibilité et de commodité. Elle permet également aux entreprises de réduire les coûts, d'améliorer la satisfaction client et de rester compétitives dans un marché de plus en plus numérique et globalisé.

#### **g. L'innovation organisationnelle**

L'innovation organisationnelle se réfère à la mise en place de nouvelles méthodes ou pratiques au sein d'une organisation qui améliorent son efficacité, sa performance et sa capacité à atteindre ses objectifs. Elle peut concerner divers aspects tels que la structure organisationnelle, les processus de gestion, les stratégies de ressources humaines, la culture d'entreprise et les systèmes de communication...etc.

### **1.3.2. Classification selon l'ampleur et le degré d'innovation**

Cette classification repose sur l'étendue ou l'intensité du changement provoqué par les innovations sur le marché. A voir d'après la matrice :

*Figure 1: Matrice d'innovation*



*Source : Julia Kylliäinen , «Types d'Innovation - Le Guide Ultime ». publié le 08 Septembre 2022, sur le site <https://www.viima.com/fr/blog/types-dinnovation-le-guide-ultime>.*

### a. L'innovation incrémentale

L'innovation incrémentale se réfère à un type d'innovation qui consiste en des améliorations continues et progressives d'un produit, d'un service ou d'un processus existant. Ce sont des versions améliorées d'un produit ou d'un service, présentant seulement de légères modifications par rapport à un produit existant ou à une méthode de prestation de service.

L'innovation incrémentale est cruciale pour les entreprises car elle permet de maintenir une évolution constante et de rester compétitive sur le marché. Elle est particulièrement bénéfique pour les secteurs où les changements radicaux sont moins fréquents ou plus risqués. En se concentrant sur des améliorations continues, les entreprises peuvent renforcer leur position, fidéliser leur clientèle et optimiser leurs opérations internes.

Exemple : L'ajout de nouvelles fonctions à des appareils de cuisine comme des réfrigérateurs dotés de systèmes de filtration d'eau améliorés ou de meilleurs compartiments de stockage.

### b. L'innovation de rupture

L'innovation de rupture ou disruptive est un concept introduit par le professeur universitaire et consultant en affaires Clayton Christensen d'abord dans un article de HBR et plus tard dans son livre intitulé Le dilemme de l'innovateur (Innovator's Dilemma).

C'est une théorie qui décrit un concept, un produit ou un service capable de créer un nouveau réseau de valeur, soit en pénétrant un marché existant, soit en en créant un totalement nouveau.

"L'innovation disruptive décrit un processus par lequel une entreprise plus petite avec moins de ressources peut réussir à défier des entreprises établies. Les entreprises disruptives ciblent souvent des segments de marché négligés avec des produits ou services initialement plus simples et moins coûteux, mais qui finissent par améliorer leur qualité et leur performance jusqu'à perturber le marché établi."<sup>16</sup>

Elle pousse les entreprises à innover continuellement et à s'adapter pour ne pas être laissées pour compte. En transformant les marchés et les industries, l'innovation de rupture peut améliorer la qualité de vie, augmenter la productivité et offrir de nouvelles solutions aux défis mondiaux.

### **c. L'innovation de soutien**

L'innovation de soutien, également appelée innovation soutenante, se réfère à un type d'innovation qui améliore progressivement les performances de produits ou de services existants.

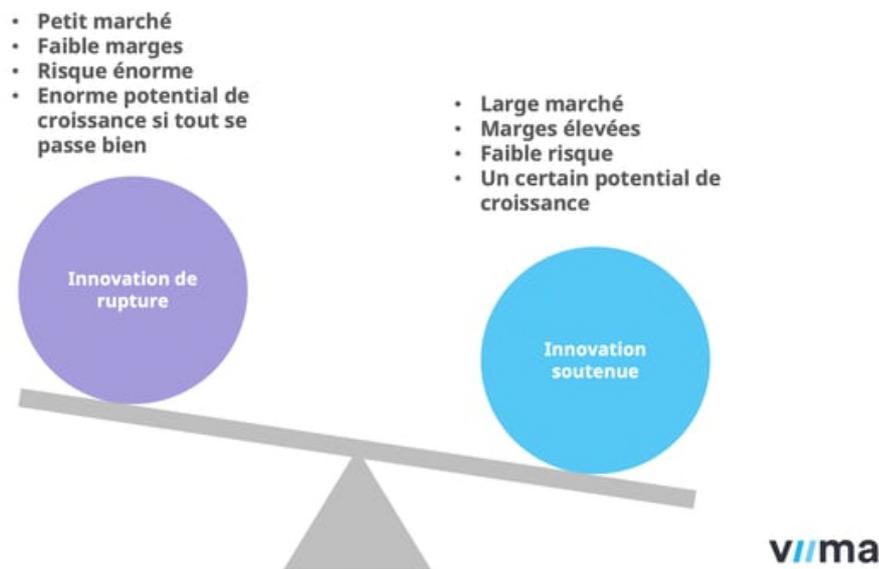
Tout comme l'innovation incrémentale, l'innovation de soutien améliore légèrement la performance du produit à chaque itération, réduisant ainsi les défauts. La nouvelle version améliorée du produit peut être plus coûteuse et offrir des marges plus élevées que la précédente, en ciblant des clients haut de gamme plus exigeants avec des performances supérieures à celles disponibles auparavant.

Les méthodes commerciales traditionnelles et les innovations soutenues sont souvent suffisantes car elles sont les plus rentables et les risques sont moindres.

*Figure 2 : Différenciation entre l'innovation de rupture et l'innovation de soutien*

---

<sup>16</sup> Clayton M. Christensen, Le dilemme de l'innovateur, quand les nouvelles technologies provoquent la faillite des grandes entreprises, Ed. Harvard Business Review Press, 1997, P.15.



*Source : Jesse Nieminen, «la gestion de l'innovation », publié le 08 septembre 2022 sur le site <https://www.viima.com/fr/blog/-gestion-de-linnovation>.*

#### **d. L'innovation radicale**

L'innovation radicale apporte des changements profonds et fondamentaux dans un domaine particulier, souvent en introduisant de nouvelles technologies, des modèles commerciaux novateurs ou des paradigmes de pensée radicalement différents. Cette dernière se distingue de l'innovation de rupture malgré leurs similitudes, du fait qu'elle combine une technologie révolutionnaire avec un modèle commercial inédit, ce qui en fait un phénomène rare.

L'innovation radicale adresse les défis globaux et comble les besoins de manière entièrement nouvelle par rapport à nos conventions habituelles. Elle offre même des solutions à des problématiques dont nous n'avions pas conscience, transformant ainsi profondément le marché voire l'économie dans son ensemble. Un exemple d'innovation radicale serait l'introduction de l'ordinateur personnel dans les années 1970 et 1980. Avant cela, les ordinateurs étaient principalement des machines massives et coûteuses utilisées principalement par les entreprises et les institutions académiques pour des tâches spécifiques.

#### **1.4. Les caractéristiques, les sources et les objectifs de l'innovation**

Nous allons aborder les diverses caractéristiques, les nombreuses sources et les différents objectifs de l'innovation.

##### **1.4.1. Les caractéristiques de l'innovation**

**ROGERS** identifie cinq (05) caractéristiques de l'innovation qui sont : l'avantage relatif, la comparabilité, la complexité, possibilité d'essai d'une innovation et l'observabilité.<sup>17</sup>

**a. L'avantage relatif**

L'avantage relatif se définit comme la disparité de valeur ressentie par les individus entre une innovation récente et une ancienne, ou entre la situation qui découle de l'adoption de cette innovation et la situation précédente. Il mesure dans quelle mesure la nouvelle innovation est considérée comme supérieure à celle déjà existante. Une innovation n'a peut-être pas nécessairement des avantages intrinsèques, mais il est crucial que les individus la perçoivent comme bénéfique.

**b. La comparabilité**

C'est la façon dont une innovation est jugée en fonction des valeurs préexistantes.

Une idée qui ne cadre pas avec les valeurs et normes en vigueur nécessitera davantage de temps pour être acceptée.

La comparabilité est donc, la perception de l'adéquation d'une innovation aux valeurs existantes.

---

<sup>17</sup> E.M.ROGERS Diffusion of innovation, the free press, 4th edition, New York, 1995, P.112.

**c. La complexité**

Cela concerne le degré de complexité perçu d'une innovation, à la fois en termes de compréhension et d'utilisation. Les nouvelles idées faciles à comprendre seront adoptées plus rapidement que celles qui exigent des compétences plus avancées pour être saisies.

**d. Possibilité d'essai d'une innovation (testabilité)**

Il s'agit de la facilité avec laquelle une innovation peut être testée ou adaptée à petite échelle avant d'être largement adoptée. Cela offre aux futurs utilisateurs une plus grande confiance dans le produit, car ils ont la possibilité d'apprendre à utiliser l'innovation.

**e. L'observabilité**

C'est la capacité à observer les effets d'une innovation, ou le degré de clarté des résultats et des avantages de celle-ci. Plus ces effets sont perceptibles, plus l'innovation se propage rapidement et est facilement adoptée par les individus.

**1.4.2. Les sources de l'innovation**

L'innovation peut émerger soit d'une équipe interne du département R&D, soit d'une équipe constituée de collaborateurs provenant de différents services. Dans ce dernier cas, elle peut être alimentée par des partenaires externes tels que les clients ou même la concurrence. Par conséquent, une entreprise peut innover en réponse aux besoins non satisfaits des clients, et parfois même les utilisateurs eux-mêmes peuvent inspirer l'entreprise en matière d'innovation.

Dans "Innovation and Entrepreneurship" (1984),<sup>18</sup> P-F Drucker discute des opportunités d'innovation, en désignant à la fois des facteurs internes et externes à l'entreprise qui peuvent servir d'inspiration dans ses initiatives d'innovation.

Nous pouvons citer :

- L'imprévu : la réussite, l'échec, l'événement extérieur inattendu ;
- La disparité entre la réalité telle qu'elle existe effectivement et l'idéal de ce à quoi elle devrait ressembler, ou encore par rapport à l'image que l'on se fait de cette réalité ;

---

<sup>18</sup> DRUCKER, Les Entrepreneurs, traduction française d'un de ses ouvrages phares au titre plus pertinent, Innovation and entrepreneurship, par JEAN-YVES GERMAIN, Éd. Résiac, 1999, le Mans, .P.36.

- L'innovation qui se fonde sur les besoins structurels ;
- Ce changement qui perturbe profondément la structure de l'industrie ou du marché, surprenant ainsi tous les acteurs concernés ;
- Les changements démographiques ;
- Les changements de perception, d'état d'esprit et de signification ;
- Les nouvelles connaissances, qu'elles soient issues de la science ou d'autres domaines.

**DRUCKER** précise que l'ordre dans lequel ces différentes sources sont citées puis étudiées n'est pas arbitraire, mais qu'elles sont classées par ordre décroissant de fiabilité et de prévisibilité.

### **1.4.3. Les objectifs de l'innovation**

Les objectifs peuvent concerner les produits, les marchés, l'efficacité, la qualité ou la capacité à apprendre et à mettre en œuvre des changements. Il est important d'identifier les raisons qui incitent une entreprise à innover et d'évaluer leur importance lors de l'analyse des forces qui stimulent l'innovation.

En général, plusieurs objectifs seront pertinents comme <sup>19</sup> :

- Remplacer les produits obsolètes ou dépassés ;
- Etendre la gamme de produits dans le principal domaine de produits ou en dehors ;
- Mettre au point des produits sans danger pour l'environnement ;
- Accroître et maintenir sa part du marché ;
- Pénétrer de nouveaux marchés ;
- Rendre la production plus souple ;
- Diminuer les coûts de production en réduisant les coûts salariaux par unité produite, la consommation de matériaux, la consommation d'énergie, les coûts de conception des produits et les délais de production ;
- Améliorer la qualité des produits ;
- Améliorer les conditions de travail.

---

<sup>19</sup> Manuel D'Oslo, « Principes directeurs proposés pour le recueil et interprétation des données sur l'innovation technologique », 3ème édition, 2005, P.55-56.

## **Section 02 : Le management de l'innovation dans l'entreprise**

Le management de l'innovation se compose de plusieurs dimensions, notamment la mise en place de structures adaptées à l'innovation, ainsi que la gestion des connaissances et des compétences clés au sein de l'organisation.

Dans cette section, nous aborderons le management de l'innovation, en explorant ses outils et ses diverses stratégies.

### **1. Définition du management de l'innovation**

**François ROMON** dit que le management de l'innovation est « ensemble des actions conduites et des choix effectués par des entreprises pour favoriser l'émergence, décider du lancement, et mener à bien les projets d'innovation de l'entreprise »<sup>20</sup>.

Le management de l'innovation est la discipline qui englobe les pratiques, processus et stratégies utilisés pour encourager, développer et exploiter les idées nouvelles et les technologies au sein d'une organisation. Il vise à créer un environnement propice à l'innovation, à gérer efficacement les ressources et à transformer les idées novatrices en produits, services ou processus améliorés, permettant ainsi à l'organisation de rester compétitive et de répondre aux évolutions du marché.

### **2. Les outils du management de l'innovation**

Les outils du management de l'innovation sont variés et conçus pour faciliter le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées et technologies. Voici quelques-uns des principaux outils :

#### **2.1. Le benchmarking**

**F. MEYER** définit le benchmarking comme étant « un processus continu d'évaluation des produits,

Services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders »<sup>21</sup>

L'objectif de ce processus est d'identifier les meilleures pratiques, de combler les écarts de performance et d'améliorer les stratégies pour atteindre ou dépasser les standards du secteur.

---

<sup>20</sup> F. ROMON, « Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique », école centrale, Paris, Novembre 2003. P.13.

<sup>21</sup> MEYER F. pratiques de benchmarking, créer collectivement du sens à partir du succès d'autre organisation, édition, LEXITIS, Paris, 2011, P. 50.

## 2.2. Le brainstorming

Le brainstorming, tel que défini par **Alex Osborn**<sup>22</sup>, est une technique de groupe utilisée pour générer des idées créatives et des solutions à des problèmes spécifiques. **Osborn**, a développé cette méthode dans les années 1940 en se basant sur l'idée que le travail collaboratif et la libre expression peuvent conduire à des résultats innovants.

Les participants sont encouragés à exprimer librement leurs pensées sans craindre le jugement ou la critique. L'objectif est de favoriser la créativité en exploitant les contributions collectives et en stimulant l'exploration d'idées originales, afin de trouver des solutions innovantes et efficaces.

## 2.3. Le brainwriting

Selon **Sébastien Galland**, une méthode collaborative visant à partager l'expertise et les connaissances techniques. Cette approche consiste à encourager les membres d'une équipe ou d'une organisation à contribuer à la génération d'idées et à la résolution de problèmes en écrivant individuellement leurs réflexions sur des supports appropriés.

Il permet de stimuler la créativité et dépasser certains blocages d'expression ou d'écriture. Il s'agit en quelque sorte d'un brainstorming silencieux. Au lieu de parler, les experts notent leurs idées sur papier, puis les passent à leurs voisins, qui font de même avec les leurs, et ainsi de suite. Cette approche offre l'avantage de garantir l'anonymat tout en favorisant des propositions plus créatives et libres que celles obtenues par le brainstorming traditionnel.<sup>23</sup>

## 2.4. La méthode Delphi

La méthode Delphi est une approche de communication visant à résoudre des problèmes en cherchant à obtenir un consensus sur des sujets définis, en sollicitant l'avis d'experts. Ces experts fournissent des éclairages sur des domaines incertains pour aider à la prise de décision.

## 2.5. La stratégie océan bleu

La stratégie de l'océan bleu, selon le Blue Ocean Institute à l'INSEAD, est une approche stratégique visant à créer un espace de marché inexploré et sans concurrence (l'océan bleu) en proposant des produits ou services innovants qui répondent aux

---

<sup>22</sup> Alex Osborn, *Imagination appliquée : principes et procédures de résolution créative de problème*, Ed. Charles Scribner's Sons, New York, 1953 p.30.

<sup>23</sup> GALLAND Sébastien, *Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision*, thèse doctorale en sciences de l'information et de la communication, Université du sud Toulon-var, 2005, P.14.

besoins des clients d'une manière unique. Contrairement à la compétition dans l' « océan rouge », où les entreprises rivalisent dans des secteurs saturés, la stratégie de l'océan bleu encourage la création de nouveaux marchés ou la réinvention des marchés existants, permettant ainsi aux entreprises de générer une croissance durable et de dominer leur domaine. En se concentrant sur la différenciation et la valeur pour le client, cette approche vise à stimuler la demande tout en réduisant la pression concurrentielle. Elle ne cherche pas à s'adapter aux tendances économiques mais à créer ces propres tendances. <sup>24</sup>

Tableau 1 : La différence entre les stratégies de l'océan rouge et l'océan bleu

Océan Rouge	Océan Bleu
Exploite des marchés existants, où la compétition est intense	Crée de nouveaux marchés ou redéfinit les marchés existants en offrant des produits ou services innovants et uniques
Implique une concurrence directe et intense	Évite la concurrence directe en créant un espace de marché non contesté
Se concentre sur l'optimisation des opérations et la réduction des coûts pour rester compétitif	Met l'accent sur l'innovation et la création de valeur pour le client, ce qui permet aux entreprises de se différencier de manière significative
Obtenir le meilleur rapport qualité / prix	Briser le rapport qualité/prix
Poursuivre une voie axée sur la différenciation continue ou maintenir une politique de tarification compétitive.	Créer une valeur unique et maintenir des prix plus élevés.

*Source : Réalisé par nous même à partir du Blue Océan Institute à l'INSEAD. « Stratégie Océan Bleu », P.44.*

<sup>24</sup> Chan Kim W., Renée Mauborgne Blue Ocean Strategy Institute à l'INSEAD Harvard Business Review, P.23.

Ces outils, lorsqu'ils sont utilisés de manière intégrée, permettent aux entreprises de structurer, orienter et optimiser leurs efforts d'innovation, garantissant ainsi un avantage concurrentiel durable.

### **3. Le processus d'innovation**

Le concept d'innovation a évolué au fil du temps et s'est considérablement complexifié. Aujourd'hui, il touche presque tous les domaines d'activité. Le processus d'innovation, en tant que source de croissance économique, a été au centre de nombreuses discussions et recherches intensives. Dans ce contexte, nous allons décrire ce processus et présenter différents modèles.

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

L'innovation est un processus interactif impliquant de nombreux acteurs, tant au sein des entreprises que dans leur environnement. **Ph. LORINO** définit le processus d'innovation comme un « ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information...significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un output important »<sup>25</sup>.

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

Il est possible d'identifier sept étapes dans la mise en œuvre d'un projet d'innovation au sein d'une entreprise. La durée et les chevauchements de ces étapes peuvent varier selon les projets. <sup>26</sup> (voir figure N°3).

##### **3.2.1. Créer les conditions de l'innovation**

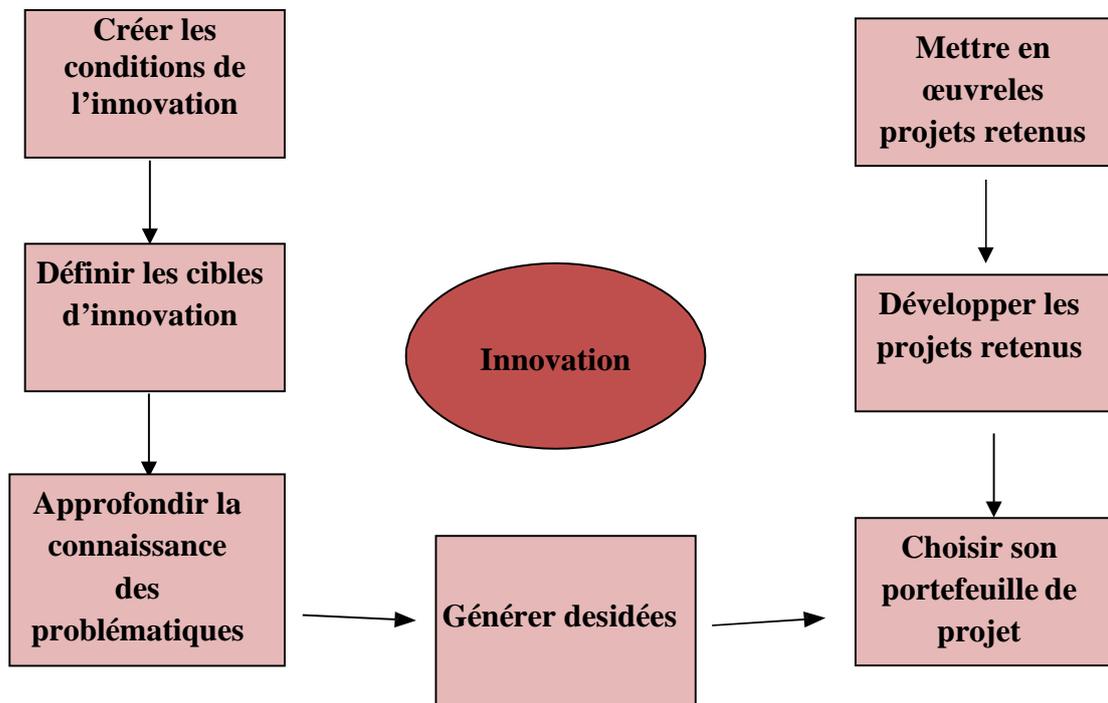
La plupart des formations et des expériences ne sont pas axées sur l'innovation, mais plutôt sur la reproduction des connaissances déjà acquises. Pour qu'une entreprise devienne innovante, il est nécessaire que la majorité de ses employés et équipes soient orientés vers l'innovation.

---

<sup>25</sup> LORINO P. Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995, P.23.

<sup>26</sup> LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylve, Management de l'innovation, édition Pearson éducation, paris, 2009, P.97.

Figure 3: Les étapes du processus d'innovation



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

L'attitude des employés envers l'innovation dépend en grande partie du leadership exercé par la haute direction. Afin de soutenir ses employés dans ce domaine, l'entreprise doit mettre en place des pratiques managériales favorisant :

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

### 3.2.2. Définir des cibles d'innovation

Les innovations ne devraient pas simplement introduire du nouveau, mais plutôt procurer un avantage concurrentiel aux entreprises. La vision de l'entreprise doit guider les efforts déployés dans sa démarche d'innovation. Pour cela, il est crucial que l'entreprise ait une connaissance approfondie de 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.

### **3.2.3. Approfondir la connaissance des problématiques**

Le manque d'innovation souvent attribué à notre impatience à trouver une solution rapide. Cela entraîne une utilisation inefficace de l'énergie et des ressources. Afin d'éviter de résoudre efficacement un problème inadéquat, il est crucial de bien comprendre la nature réelle du problème grâce à des techniques appropriées.

Cette démarche doit être entreprise en collaboration avec les parties prenantes clés, à savoir les personnes qui possèdent une compréhension approfondie du problème et qui seront impliquées dans la mise en œuvre de la solution (dirigeants, employés, clients internes et externes, fournisseurs, etc.).

### **3.2.4. Trouver des idées**

Après avoir exploré diverses méthodes d'analyse pour cerner le véritable problème, l'entreprise doit être en mesure d'identifier et de mettre en œuvre des solutions innovantes et adaptées.

Pour enrichir le processus d'innovation avec une variété de perspectives et de solutions, il est essentiel de favoriser la participation de personnes aux profils variés, notamment au sein d'équipes multidisciplinaires, et de recourir à des techniques de créativité.

### **3.2.5. Choisir son portefeuille de projets**

Il est plus judicieux de sélectionner stratégiquement quelques projets à mener à bien plutôt que de se lancer dans un grand nombre de projets qui risquent d'épuiser les ressources sans produire de résultats concrets. 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.

### **3.2.6. Développer les projets retenus**

Il est crucial de ne pas passer trop rapidement de l'idée initiale au développement, car les modifications apportées en début de parcours sont moins coûteuses que celles apportées plus tard.

Afin de réduire les coûts, les incertitudes et d'éviter les retours en arrière, il est essentiel pour l'entreprise de diviser le développement des projets en phases distinctes. Cette approche propose un processus structuré composé de jalons, de phases et de livrables, où des décisions sont prises à chaque étape du processus.

### **3.2.7. Mettre en œuvre les projets développés**

C'est à cette phase que les fruits des efforts seront récoltés. Afin de tirer pleinement parti des avantages de l'innovation tout en minimisant les inconvénients, une planification minutieuse et un suivi rigoureux sont nécessaires. L'objectif de cette étape est de garantir que l'innovation sera adoptée par les clients, les employés, les fournisseurs, etc. Elle englobe :

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

### **3.3. Les modèles du processus de l'innovation**

Parmi les modèles les plus significatifs décrivant le processus d'innovation en entreprise, on trouve :

#### **3.3.1. Le modèle de la boîte noire**

Ce modèle envisage l'entreprise comme une boîte noire technologique, représentant un processus linéaire allant de la recherche à l'invention et à l'innovation.<sup>27</sup>

Ce modèle se divise en deux approches distinctes : le "Science push", qui met en avant les avancées techniques comme moteur autonome du processus en aval, et le "Demand pull", où les opportunités d'innovation naissent des besoins et des demandes du marché.

---

<sup>27</sup> Greffe et Ali, Encyclopédie économique, Ed. Economica, Paris, 1990, P.935.

Figure 4: Le modèle de la boîte noire

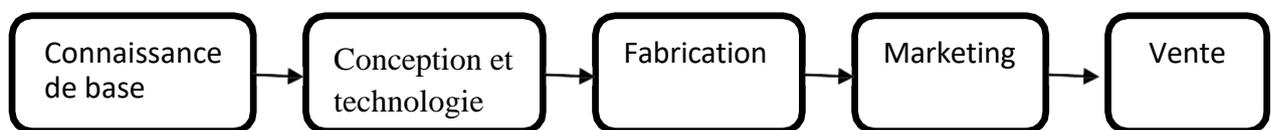


*Source : M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, Paris, P. 10. In: [www.millenaire3.com/Innovation.pdf](http://www.millenaire3.com/Innovation.pdf) consulté le 10 /03/2024.*

### a. Science push

Le "Science push" désigne une approche où l'innovation est stimulée par les avancées scientifiques et technologiques. Dans ce modèle, la recherche fondamentale et le développement technologique jouent un rôle crucial dans la génération d'idées et de découvertes qui sont ensuite transformées en innovations commercialisables. Cette approche met l'accent sur l'importance des investissements dans la recherche scientifique et technologique pour stimuler la croissance économique et le progrès technologique.

Figure 5 : Le modèle « Science push »



*Source : 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, Toulouse, 2006, P.16*

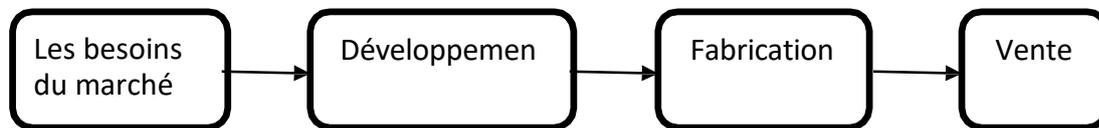
### b. Demande pull

Le concept de "Demand pull" illustre une approche où les besoins et les aspirations du marché guident l'innovation. Contrairement à l'approche "Science push" centrée sur les avancées technologiques, le "Demand pull" suggère que les innovations naissent en réponse aux demandes spécifiques des consommateurs, des entreprises et autres acteurs du marché.

Dans ce modèle, les entreprises observent attentivement les tendances du marché, écoutent les besoins des clients et adaptent leurs offres en conséquence, créant ainsi des produits, services ou solutions répondant aux attentes des utilisateurs. Cette

approche met en valeur l'importance de comprendre et de répondre délicatement aux demandes du marché pour assurer le succès des innovations.

**Figure 6: Le modèle « Demand - pull »**

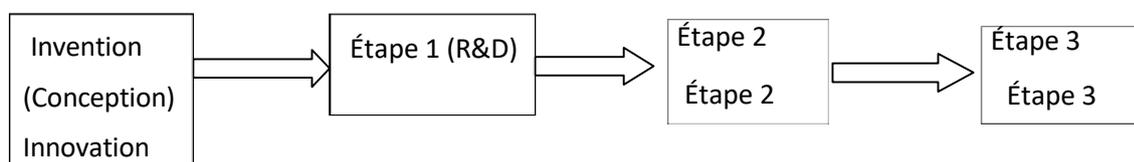


Source : Guillermo CORTES ROBLES, *Op.Cit.* P.15

### 3.3.2. Le modèle linéaire

Vers le milieu du XXe siècle, le modèle de la "boîte noire" a montré ses limites en ne permettant pas une appréhension approfondie du processus d'innovation. C'est dans ce contexte que Schumpeter, en 1942, a introduit une évolution majeure à son modèle. Il a remis en question l'idée selon laquelle l'innovation était uniquement le fruit d'entrepreneurs individuels, en proposant plutôt une approche où l'innovation émane d'un effort collectif organisé au sein d'un département dédié à la Recherche et au Développement.<sup>28</sup>

**Figure 7: Le modèle linéaire**



Source : Boly. V, « Ingénierie de l'innovation », Édition LAVOISIER, 2004, P.44.

### 3.3.3. Le modèle interactif (tourbillonnaire)

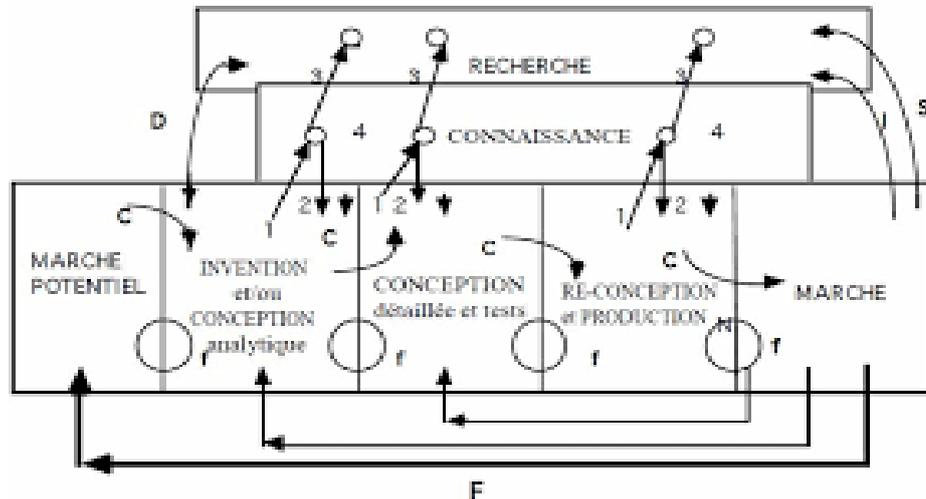
Le modèle interactif, tel que proposé par S. Kline et N. Rosenberg, est une approche du processus d'innovation qui met l'accent sur les interactions dynamiques entre les différentes parties prenantes et les diverses phases du développement technologique.

Dans ce modèle, l'innovation est perçue comme un processus continu et interactif, où les entreprises, les universités, les gouvernements, et d'autres acteurs jouent des rôles complémentaires et interdépendants. Les avancées technologiques ne sont pas le résultat d'une séquence linéaire, mais plutôt le produit de collaborations et d'échanges d'informations entre ces différents acteurs.

<sup>28</sup> M. Chouteau et L. Viévard, « L'innovation, un processus à décrypter », édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, Paris, P.11. (<http://www.millenaire3.com/Innovation.pdf>).

Le modèle interactif met en évidence l'importance des réseaux et des collaborations dans le processus d'innovation, ainsi que le rôle crucial de la communication et de la diffusion des connaissances dans le développement technologique.

Figure 8: Le modèle de la chaîne interconnectée (adapté de Kline, Rosenberg, 1986)



Source: Kline, S. J., & Rosenberg, N. 1986. An overview of innovation. *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, 1986, P.275.

### 3.3.4. L'innovation ouverte

L'innovation ouverte, selon Henry Chesbrough, est une approche stratégique qui consiste à tirer parti des connaissances internes et externes d'une organisation pour accélérer le processus d'innovation. Contrairement au modèle traditionnel où les idées et les innovations sont développées en interne et gardées secrètes, l'innovation ouverte encourage la collaboration avec des partenaires externes tels que des clients, des fournisseurs, des universités et des startups.

Cette approche implique le partage et l'échange actif d'idées, de technologies et de ressources avec des acteurs externes, ce qui permet d'accéder à un plus large éventail de compétences, de perspectives et de ressources. L'objectif est d'exploiter de manière plus efficace le potentiel d'innovation et de stimuler la croissance en co-crédant de nouvelles solutions, en réduisant les coûts de R&D et en accélérant le développement de produits et services innovants.

***Conclusion***

En conclusion, l'innovation, sous ses diverses formes, revêt une importance capitale, offrant à l'entreprise un chemin privilégié vers la survie, la durabilité et le maintien de sa compétitivité sur un marché dynamique et exigeant.

Pour qu'une innovation soit véritablement pertinente, il est impératif de la considérer comme un processus, et le management de l'innovation émerge comme l'approche privilégiée pour guider efficacement ce cheminement.

Il est indéniable que le management de l'innovation demeure un défi complexe et ardu à maîtriser, devenant au fil du temps une composante incontournable du comportement organisationnel de chaque entreprise.

Ainsi, le succès d'une entreprise pourrait reposer largement sur sa capacité à gérer avec adresse et efficacité l'innovation, un impératif qui ne saurait être négligé dans un environnement commercial en perpétuelle évolution.

Le prochain chapitre nous offrira l'opportunité d'approfondir notre exploration de l'innovation, en examinant de plus près son impact sur la compétitivité des entreprises.

## CHAPITRE 2 : LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES EN RELATION AVEC L'INNOVATION

## *Chapitre 2 : La compétitivité des entreprises en relation avec l'innovation*

### *Introduction*

Dans l'univers complexe et dynamique de l'économie contemporaine, la compétitivité des entreprises se dresse comme un pilier fondamental de la prospérité et de la croissance. Cette compétitivité, définie comme la capacité d'une entreprise à offrir des produits et services de qualité supérieure ou à des prix plus attractifs que ceux de ses concurrents, tout en maintenant une rentabilité durable, trouve une source inestimable dans l'innovation.

L'innovation, sous ses multiples facettes - technologique, organisationnelle, commerciale - se révèle être l'essence même de la compétitivité. Elle confère aux entreprises un avantage distinctif, leur permettant non seulement de satisfaire les besoins changeants des consommateurs avec une précision accrue, mais aussi de s'adapter agilement aux fluctuations rapides de l'environnement économique et technologique.

Nous avons dédié ce chapitre à une exploration approfondie de la compétitivité des entreprises, soigneusement structurée en deux sections distinctes. Dans la première section, nous offrirons une vue d'ensemble détaillée de la compétitivité, englobant sa définition, ses différentes formes et les facteurs qui la déterminent. La seconde section sera consacrée à l'examen de l'impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises, illustrant comment l'innovation peut transformer et renforcer leur position sur le marché.

## Section 1 : Généralités sur la compétitivité de l'entreprise

La survie de l'entreprise, pilier essentiel de la vie économique, repose non seulement sur les lois du marché, mais surtout sur sa compétitivité. Avec la mondialisation, cette dernière est devenue un impératif absolu, une condition essentielle à la pérennité de toute entreprise.

Dans cette section, nous vous proposons une exploration délicate et approfondie de la compétitivité de l'entreprise, en commençant par sa définition, en passant par ses principaux indicateurs, et en nous attardant sur les facteurs déterminants qui la façonnent.

### 1. Définition de la compétitivité

Le concept de compétitivité a longtemps été l'apanage des spécialistes en sciences de gestion des entreprises. Ce qui nous offre donc, diverses définitions dont :

En gestion, nous pouvons la définir comme étant « L'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. La compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne et/ou étranger »<sup>29</sup>

L'approche traditionnelle de la compétitivité repose sur deux définitions principales : celles qui se fondent sur les coûts de production et celles qui se basent sur la part de marché.

**N. RAMBUJUN (2000)** cité par **J-F NGOK EVINA**, voit la compétitivité d'une entreprise comme « une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre, ou produire à coût bas, vendre à prix bas en maintenant la qualité »<sup>30</sup>

D'après **SAUVIN Thierry** : « Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. Être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif (répond par, exemple, aux attentes des consommateurs). L'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé »<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> MARTINET A-Ch. et A. SILEM, *Le lexique de gestion* », Ed. DALLOZ, 5ème édition, Paris, 2000, P.91.

<sup>30</sup> J-F. NGOK EVINA, « la compétitivité des entreprises africaines, la revue des sciences de gestion, n°267-268, 2014, P.52. In : [www.cairn.info/](http://www.cairn.info/)

<sup>31</sup> SAUVIN Thierry, *La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée*, Ellipses, Paris, 2009, P.8.

**INGHAM Marc** lui, dit que : « La compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période »<sup>32</sup>

Selon **H.LESCA (2000)** cité par **J-F. NGOK EVINA**: « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs»<sup>33</sup>.

**Martinet (1984)**, a défini la compétitivité comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise possède un ensemble de capacités qui l'autorise selon le cas à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer à (ou entrer en lutte) ses objectifs, ses projets, et ses opérations»<sup>34</sup>

Il est évident que la compétitivité est une notion économique qui résume la capacité d'une entreprise ou d'un territoire à être viable et à se développer en comparaison avec d'autres entités exerçant des activités économiques similaires. La notion de compétitivité a évolué en parallèle avec le concept d'entreprise et sa perception dans un environnement concurrentiel.

Toute entreprise qui veut se développer doit prendre en considération les critères suivants :

- La capacité d'adaptation du management aux mutations environnementales nécessite flexibilité et souplesse ;
- La mise en place d'un système de gestion de la qualité vise à fournir des biens et services de haut niveau, assurant ainsi la satisfaction et la fidélisation des clients ;
- La veille stratégique, l'intelligence économique et l'intégration des TIC ;
- La gestion des compétences et des connaissances au sein de l'organisation ;
- La culture de l'entreprise.

---

<sup>32</sup> INGHAM Marc, Management stratégique et compétitivité, Edition De Boeck Université, Paris, 1998, P.2.

<sup>33</sup> J-F. NGOK EVINA, Op.Cit. P.52

<sup>34</sup> Martinet A. C, Science de gestion et de compétitivité de l'entreprise, In colloque I.A.E, Lyon, édition Economica 1984, p11

Malgré la diversité des définitions, il convient de noter deux aspects communs : (i) la compétitivité est un concept relatif, ce qui signifie que l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise se fait généralement en comparaison avec une entité similaire ; et (ii) la compétitivité n'est pas un concept statique, étant intrinsèquement liée aux conditions économiques nationales et aux fluctuations du marché international.

## **2. Les formes de compétitivité**

On en distingue deux types: la compétitivité-prix et la compétitivité hors prix.

### **2.1. La compétitivité prix**

La compétitivité prix évoque la capacité d'une entreprise à offrir des produits ou services à un coût attractif, sans compromettre la qualité ou la rentabilité, afin de maintenir une position avantageuse sur le marché.

Lorsqu'une entreprise se positionne dans une dynamique de compétitivité-coût ou de concurrence basée sur les coûts, elle est en mesure d'accroître ses exportations, de conquérir des parts de marché et d'améliorer sa balance commerciale grâce à une réduction relative des coûts de production<sup>35</sup>. La maîtrise des coûts joue alors un rôle crucial dans le maintien de son avantage concurrentiel.

### **2.2. La compétitivité structurelle hors - prix**

La compétitivité hors prix incarne l'aptitude d'une entreprise à se distinguer sur le marché par des aspects autres que le prix, tels que l'innovation, la qualité, le service client et la réputation, lui permettant ainsi de créer une proposition de valeur unique et recherchée par les consommateurs, au-delà de la simple considération du coût.

On peut considérer que la compétitivité-prix contribue à expliquer les variations à court terme des parts de marché. Dans ce contexte, la compétitivité hors-prix se réfère aux facteurs structurels influençant les performances. Autrement dit, les investissements en recherche et développement, ainsi que les investissements en capital physique et humain, expliquent ces performances à long terme.

---

<sup>35</sup> Nezeys. B, les politiques de compétitivité, Economica, paris, 1994, p.8

### **2.3. Les fondamentaux de la compétitivité**

La compétitivité met en relation trois mots essentiels<sup>36</sup> : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

#### **2.3.1. La concurrence**

La concurrence représente l'élégante danse des entreprises dans l'arène commerciale, où chacune cherche à se distinguer par son ingéniosité, son savoir-faire et sa capacité à séduire les consommateurs, créant ainsi un ballet harmonieux où l'excellence est le maître-mot.

La compétitivité requiert une condition fondamentale : la présence d'une économie de marché structurée, où les acteurs concurrents peuvent librement proposer leurs biens et services. La concurrence, l'esprit entrepreneurial et la liberté des prix constituent trois éléments essentiels pour favoriser l'émergence de la compétition et, par conséquent, de la compétitivité. Ainsi, la compétitivité ne peut être envisagée que dans un contexte où la rivalité entre les entreprises est prédominante.

#### **2.3.2. La relativité**

Une entreprise ne peut évaluer sa compétitivité sans référence à ses concurrents, ce qui implique une comparaison. Sa compétitivité découle de la présence d'autres entreprises avec lesquelles elle peut se mesurer.

En se comparant à d'autres entreprises dans son secteur, à travers la concurrence, elle peut ainsi évaluer son avance ou son retard relatif.

#### **2.3.3. L'avantage concurrentiel**

Une entreprise est considérée compétitive lorsqu'elle bénéficie, à un moment donné, d'un ou plusieurs atouts par rapport à ses concurrents. L'expression "avantage" implique que l'entreprise est temporairement en meilleure position que ses concurrents, en disposant d'un avantage relatif à ce moment-là.

### **3. Les indicateurs et les facteurs de la compétitivité**

Nous allons décrire les indicateurs et les facteurs déterminants de la compétitivité :

---

<sup>36</sup> M. TERNISIEN et A. -F. DIGUET, Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, Les éditions de l'industrie, Paris, 2001, P.29

### 3.1. Les indicateurs de la compétitivité

La compétitivité d'une entreprise se détermine par sa part de marché, son niveau de prix et la qualité de ses produits. L'analyse des indicateurs de marché d'une entreprise doit être complétée par un examen plus détaillé de la rotation en termes de rentabilité, productivité et profitabilité. Par exemple<sup>37</sup>, le taux de marge permet d'évaluer :

- La capacité d'une entreprise à contrôler ses coûts et à fixer ses prix ;
- L'excellence de ses processus et production (qualité, fiabilité, sécurité etc.) ;
- Ses compétences en matière gestion de ressources humaines.

La rentabilité financière représente un indicateur clé de la compétitivité, mesurant le rendement du capital investi par les actionnaires. Divers ratios peuvent être calculés, tels que :

- La rentabilité économique, ou taux de profit (excédent brut global/capital engagé) ;
- La productivité apparente du travail (valeur ajoutée/effectif salarié) ;
- Le taux de marge (excédent brut d'exploitation/valeur ajoutée globale) ;
- Le taux d'autofinancement.

Ces indicateurs permettent de comparer les performances entre entreprises ou groupes homogènes, et d'établir des classements relatifs.

Il n'existe pas d'indicateur unique et officiel de la compétitivité. Celle-ci peut être évaluée à travers une multitude de critères, qui varient selon les acteurs économiques concernés et les approches adoptées, et peuvent être combinés entre eux pour une analyse plus complète.

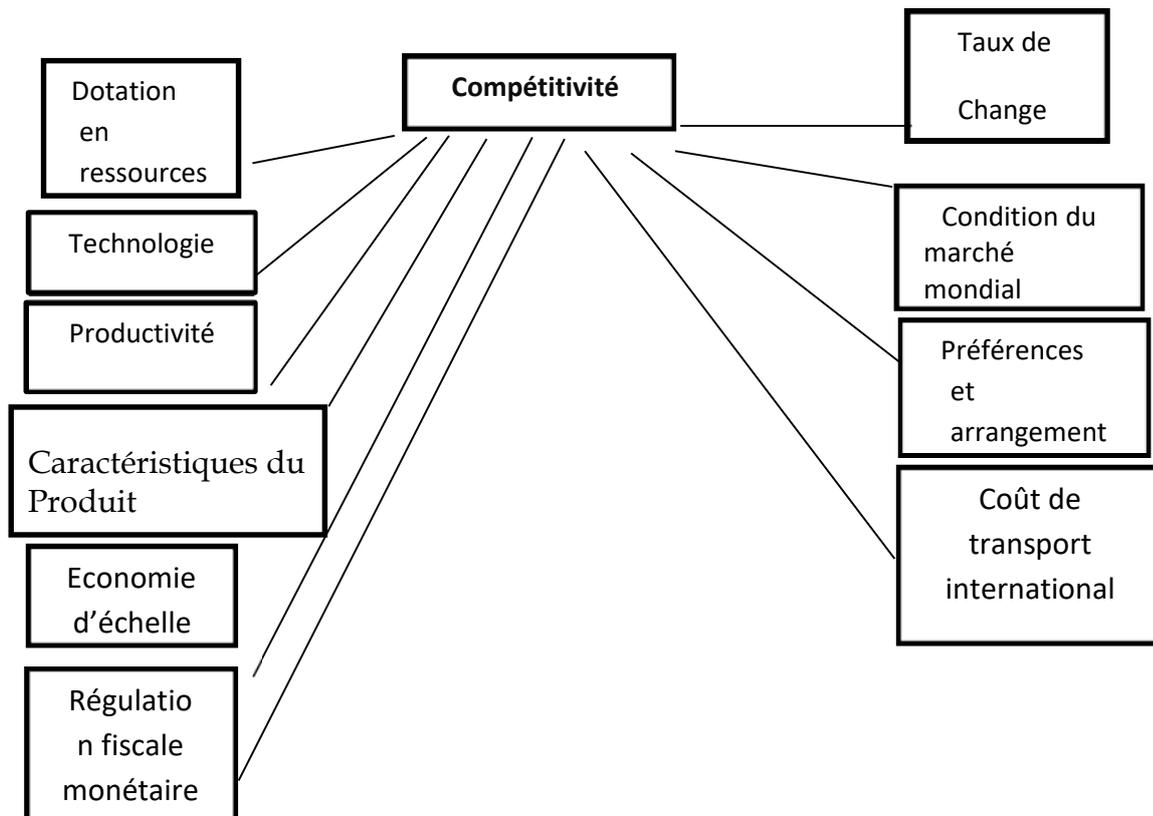
### 3.2. Les facteurs de compétitivité de l'entreprise

La compétitivité résulte d'un ensemble de facteurs, tant nationaux qu'internationaux, représentés dans le schéma suivant :

---

<sup>37</sup> <http://www.wikipédia//Mes documents/La compétitivité indicateurs, facteurs, classement - Banque et assurance LCL.htm> Mai 2024.

Figure 9 : Les facteurs de compétitivité nationale et internationale niveau National et au niveau International



Source : L. LACHAAL, « la compétitivité : concepts, définitions et applications », institut National de la recherche Agronomique de Tunis (INRAT).

### 3.2.1. Au niveau national

Les facteurs influençant la compétitivité d'une entreprise à l'échelle nationale incluent la dotation en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, les économies d'échelle, ainsi que les régulations fiscales, monétaires et de change.

- **Les dotations en ressources :** les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.), ainsi que le capital humain, sont des facteurs essentiels dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise. Une composante cruciale du capital humain est l'expertise des décideurs au sein des entreprises. Ainsi, la qualité de la gestion peut être déterminante pour le succès ou l'échec de ces entités.
- **La technologie :** La progression technologique et l'amélioration de l'efficacité du processus de production sont tous deux liés à une augmentation de la productivité des facteurs, ce qui conditionne l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. L'exploration et le développement de

nouvelles techniques, qui nécessitent parfois des investissements conséquents, peuvent donner aux différentes entités une meilleure compétitivité.

- **Les caractéristiques d'un produit** : les caractéristiques d'un produit spécifique peuvent jouer un rôle crucial dans sa position concurrentielle sur le marché, surtout lorsqu'il est différencié. Étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent orienter leur stratégie de deux manières principales : soit en ciblant des niches de marché pour répondre à des demandes spécifiques, soit en se concentrant sur des éléments autres que le prix, tels que la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc. Ces aspects peuvent être déterminants dans la compétitivité d'un produit. En effet « la compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix, dans la détermination, la spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix »<sup>38</sup>
- **Les économies d'échelle** : la productivité des ressources, et par extension le coût marginal, subit des variations en corrélation avec le niveau de production d'un produit spécifique. Par conséquent, l'économie d'échelle s'impose comme un élément crucial dans l'analyse de la compétitivité de ce même produit.
- **La régulation et les politiques des échanges** : les actions de politique étatique ont également des répercussions significatives sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les mesures fiscales et monétaires, telles que la taxation, les taux d'intérêt et la gestion de l'inflation, ainsi que l'interventionnisme de l'État et les politiques commerciales internationales, telles que les tarifs douaniers et les quotas, exercent toute une influence sur la compétitivité des divers produits.

### 3.2.2. Au niveau international

À l'échelle mondiale, la compétitivité est soumise à une multitude de facteurs. Parmi les plus cruciaux figurent le taux de change, les conditions du marché international, ainsi que le coût du transport à l'échelle internationale.

- **Le taux de change** : le taux de change est dicté par l'équilibre entre l'offre et la demande de différentes devises. Dans certains cas, ces fluctuations sont influencées par les politiques économiques mises en œuvre par les divers gouvernements. Par exemple, lorsque la monnaie d'un pays est dévaluée par rapport à celle de ses concurrents, cela se traduit par une amélioration de la

---

<sup>38</sup> Dr. Morris, *The economic system in the UK*, oxford university Press, oxford, 1985.

compétitivité des produits exportés, les rendant moins onéreux pour les pays importateurs. En conséquence, les produits importés deviennent plus coûteux, favorisant ainsi la compétitivité des produits locaux sur le marché.

- **Les conditions du marché mondial :** à l'échelle mondiale, deux évolutions majeures ont marqué le paysage économique : d'une part, le développement croissant du commerce international des biens et services, et d'autre part, la dérégulation des contrôles sur les opérations de change et les transactions au sein du marché des capitaux<sup>39</sup>.
  - Le premier développement s'appuie sur l'institutionnalisation du système GATT/OMC, favorisant ainsi l'ouverture des marchés nationaux au commerce international des biens et services. En revanche, concernant le second développement, on observe l'absence d'une organisation internationale équivalente chargée de préserver l'ouverture des marchés nationaux financiers.
  - Cette divergence illustre de manière distincte les deux approches en matière d'établissement des règles du marché mondial. D'un côté, il s'agit d'une stratégie de dérégulation par la réglementation, tandis que de l'autre, elle repose sur une dérégulation induite par la concurrence entre les systèmes nationaux.
- **Le coût de transport international :** Dans le domaine du transport de marchandises, le prix varie selon le mode d'expédition choisi. Les compagnies de transport déterminent ce prix en fonction du mode d'acheminement et de deux types de taxes : la taxe au poids ou la taxe forfaitaire. La taxe au poids est calculée sur la base du poids fictif déterminé pour estimer le coût du transport de la marchandise. Ce poids fictif est calculé en fonction du rapport entre le poids (en tonne) et le volume (en mètre cube). Cependant, la méthode de calcul varie selon le mode de transport : aérien, maritime ou routier. Quant à la taxe forfaitaire, elle s'applique au transport de marchandises déjà conditionnées, telles que les conteneurs. Le calcul du prix de transport du conteneur est simple car la taxe s'applique à l'unité de transport (conteneur, camion ou wagon). Comme pour la taxe au poids, le tarif forfaitaire prend en compte la nature de la marchandise à transporter. De plus, il facilite la comparaison des prix entre les transporteurs des différentes compagnies. Le choix d'un bon transporteur repose sur la capacité à respecter les délais de livraison et à assurer la sécurité des marchandises. La compétitivité semble être influencée par de nombreux

---

<sup>39</sup> Behrens Peter, *Revue internationale de droit économique*, édition de Boeck supérieur, France 2003. 3-4.

facteurs, qu'ils soient nationaux ou internationaux. Ce concept n'est pas figé ; il est relatif et sa perception varie en fonction du niveau d'analyse. Ainsi, la perte de l'avantage compétitif contraint les entités non viables à s'adapter ou à changer radicalement de créneaux.

#### **4. Les atouts de la compétitivité**

Pour s'imposer dans un environnement concurrentiel, une entreprise doit posséder un ensemble spécifique d'atouts qu'elle maîtrise :

##### **4.1. La flexibilité**

La flexibilité d'une entreprise se réfère à sa capacité à s'adapter rapidement et efficacement aux changements internes et externes. Cela comprend la capacité à ajuster les opérations, les processus, les ressources humaines et les stratégies en réponse à des événements imprévus, des fluctuations de la demande du marché, des évolutions technologiques, des contraintes réglementaires ou d'autres facteurs perturbateurs.

Une entreprise flexible est capable de réagir rapidement aux opportunités et aux défis, de modifier ses plans et ses structures organisationnelles, et d'adopter de nouvelles approches pour rester compétitive dans un environnement en constante évolution.

##### **4.2. La gestion des connaissances et des compétences**

La gestion des connaissances et des compétences (ou Gestion des connaissances et des compétences, GCC) est un processus stratégique visant à identifier, à capturer, à partager et à

Utiliser efficacement les connaissances et les compétences au sein d'une organisation.

Elle englobe la collecte, le stockage, la diffusion et l'application des connaissances et des compétences pertinentes pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

La gestion des connaissances consiste à organiser les connaissances tacites et explicites de l'organisation, y compris les meilleures pratiques, les leçons apprises, les expertises individuelles, les bases de données, les documents, etc. Elle vise à faciliter l'accès à l'information pertinente et à favoriser l'apprentissage organisationnel.

La gestion des compétences, quant à elle, se concentre sur l'identification, le développement, l'évaluation et le déploiement des compétences individuelles au sein de l'organisation. Cela implique d'évaluer les compétences existantes, de déterminer les lacunes éventuelles, de fournir des formations et des programmes de

développement appropriés, et de veiller à ce que les bonnes compétences soient affectées aux bonnes tâches ou projets.

En combinant la gestion des connaissances et la gestion des compétences, les organisations peuvent créer un environnement propice à l'apprentissage continu, à l'innovation et à l'adaptabilité, ce qui renforce leur avantage concurrentiel sur le long terme.

Le knowledge management (le management des connaissances) ou la gestion des savoirs procure à l'entreprise de multiples bénéfices<sup>40</sup> :

- La diffusion de l'excellence ;
- L'aide à la décision en environnement complexe ;
- Le développement de la capacité d'innovation ;
- Le développement de la capacité d'apprentissage ;
- L'optimisation et l'augmentation de la productivité de la production.

### 4.3. La démarche qualité

La quête incessante de qualité demeure l'un des piliers fondamentaux de la compétitivité des entreprises. Pour maintenir leur position face à la concurrence, celles-ci doivent aspirer à l'excellence à travers des produits et des services d'exception, des structures efficaces, ainsi qu'une conduite exemplaire. Cette recherche constante de perfection requiert une vigilance accrue, une capacité à anticiper les tendances économiques, technologiques et sociologiques, grâce à une veille attentive et continue.

Dans ce paysage commercial en perpétuelle mutation, la connaissance approfondie des besoins et des attentes des clients revêt une importance capitale. Cultiver une relation de qualité avec ces derniers constitue un impératif, particulièrement dans le secteur des services où maintenir un avantage concurrentiel est un défi permanent, la moindre innovation étant promptement émulée.

La démarche qualité s'organise autour des quatre points suivants :

- Optimiser la prise en considération des besoins et des attentes des clients ;
- Établir une organisation et une structure interne efficaces et rentables ;
- Assurer constamment la maîtrise de tous les écarts par rapport aux objectifs dans le cadre de la gestion de la qualité ;

---

<sup>40</sup> Tisseyre, R.-C. (1999), Knowledge Management, théorie et pratique de la gestion des connaissances. Paris, Hermes Science Publications.

- Continuellement optimiser les processus de production des produits et services.

En intégrant ces points dans leur démarche qualité, les entreprises peuvent améliorer leur performance globale et renforcer leur compétitivité sur le marché.

#### **4.4. L'intelligence économique et la fonction de veille**

La compétitivité durable des entreprises dépend de leur aptitude à mettre en place des dispositifs d'intelligence économique robustes. Cette approche stratégique de la gestion de l'information devient un levier essentiel pour favoriser la production, la qualité et la compétitivité des entreprises.

Effectivement, l'information représente un avantage crucial pour les entreprises les plus dynamiques en matière de compétitivité. La clé de cette rentabilité réside dans l'exploitation habile de l'information, réalisée par la mise en œuvre d'une cellule de veille au sein de la structure organisationnelle de l'entreprise. Celles qui cultivent une culture de l'information et intègrent cette pratique dans leur compétition sur le marché mondial bénéficient d'un avantage concurrentiel significatif.

L'intelligence économique peut être définie «comme l'ensemble des actions coordonnées de recherches, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, et de l'information utile aux acteurs économiques. Ces divers actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût»<sup>41</sup>.

L'intelligence économique (IE) est une démarche stratégique visant à collecter, analyser, et exploiter de manière pertinente et légale l'information économique et stratégique, afin de prendre des décisions éclairées et de renforcer la compétitivité des entreprises ou des organisations. Elle englobe la surveillance de l'environnement concurrentiel, la veille technologique, la protection des informations sensibles, et la gestion des risques. L'IE vise à transformer l'information en un avantage compétitif en permettant aux entreprises de mieux comprendre leur marché, d'anticiper les tendances, de détecter les opportunités et les menaces, et de prendre des décisions stratégiques éclairées.

---

<sup>41</sup> C. Bussenault et N. Pretet, économie et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 2006, p227.

La fonction de veille au sein d'une entreprise est un atout majeur de compétitivité. En effet, elle permet à l'entreprise de rester constamment informée sur son environnement concurrentiel, technologique, réglementaire et économique.

En surveillant activement ces différents domaines, l'entreprise est en mesure d'anticiper les tendances, de détecter les opportunités émergentes et les menaces potentielles.

#### **4.5. Les nouvelles technologies de l'information et de communication**

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sont un ensemble de technologies utilisées pour collecter, stocker, traiter, transmettre et présenter l'information de manière numérique.

Elles regroupent l'ensemble des nouveaux outils d'information et de communication apparues ces dernières années, essentiellement, dans le domaine de l'informatique. Cela peut comprendre les machines, les logiciels internet, intranet les CDROM... etc. ce terme peut également désigner des techniques telle que les groupeware et leur composante workflow, l'architecture client-serveur... etc. mais ce terme englobe aussi des minitels, les messageries vocales et les visioconférences... etc.<sup>42</sup>

L'intégration des NTIC ont bouleversé les systèmes d'information, de communication, et d'organisation des entreprises. Elles ont transformée les relations qu'entretienne l'entreprise avec ses partenaires et ses clients avec plus grande instantanéité, interactivité, réactivité et flexibilité.

#### **4.6. La culture d'entreprise**

La culture d'entreprise représente un atout significatif de compétitivité pour une organisation. En effet, la culture d'une entreprise englobe ses valeurs, ses croyances, ses normes et ses comportements partagés par ses membres. Une culture d'entreprise forte et positive peut avoir plusieurs impacts bénéfiques sur la compétitivité de l'entreprise :

- **Engagement des employés** : Une culture d'entreprise forte favorise l'engagement des employés en créant un sentiment d'appartenance et de fierté envers l'organisation. Les employés sont plus susceptibles de s'investir dans leur travail et de contribuer activement à la réussite de l'entreprise.

---

<sup>42</sup> Meziani Moustapha, la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia, mémoire de magistère, Bejaia, 2004, p72.

- **Attraction et rétention des talents:** Les entreprises dotées d'une culture d'entreprise attrayante sont plus susceptibles d'attirer et de retenir les meilleurs talents. Les individus recherchent des organisations dont la culture correspond à leurs valeurs et à leurs aspirations professionnelles.
- **Innovation et créativité :** Une culture d'entreprise qui encourage la prise de risques, l'innovation et la créativité peut stimuler l'effervescence intellectuelle au sein de l'organisation. Les employés sont encouragés à proposer de nouvelles idées et à explorer de nouvelles approches, ce qui peut conduire à des avancées significatives et à un avantage concurrentiel sur le marché.
- **Adaptabilité au changement:** Les entreprises dotées d'une culture d'entreprise flexible et ouverte au changement sont mieux préparées à s'adapter aux évolutions du marché et à relever les défis externes. Les employés sont plus enclins à accepter et à embrasser le changement lorsqu'ils sont soutenus par une culture d'entreprise positive.
- **Orientation client :** Une culture d'entreprise axée sur le client met l'accent sur la satisfaction des besoins et des attentes des clients. Les employés comprennent l'importance de fournir un service de qualité et de chercher constamment à améliorer l'expérience client, ce qui peut conduire à une fidélisation accrue et à une croissance des parts de marché.

En définitive, pour maintenir sa compétitivité et soutenir durablement sa position sur le marché, une entreprise doit développer plusieurs capacités essentielles : maîtriser la gestion des compétences et des connaissances, assurer un management de la qualité efficace, adopter une flexibilité opérationnelle, établir une cellule de veille stratégique, tirer profit des NTIC, et cultiver une culture d'entreprise flexible et adaptative aux défis de son environnement.

## 5. L'avantage concurrentiel dans l'entreprise

L'avantage concurrentiel d'une entreprise désigne sa capacité à surpasser ses concurrents en offrant des produits ou des services qui sont perçus comme étant supérieurs en valeur par les clients, ou en proposant des prix plus attractifs, tout en maintenant ou en augmentant sa rentabilité. Cet avantage peut découler de différents facteurs tels que l'innovation, la qualité des produits, l'efficacité opérationnelle, la gestion des coûts, la réputation de la marque, ou encore la satisfaction client. En résumé, c'est ce qui distingue une entreprise sur son marché et lui permet de se positionner favorablement par rapport à ses concurrents.

Autrement dit un avantage concurrentiel représente un avantage temporaire dont bénéficie une entreprise par rapport à ses concurrents, lui conférant ainsi une position dominante sur son marché. Cela se traduit par sa capacité à surpasser les autres entreprises concurrentes en termes de compétitivité<sup>43</sup>.

Un avantage concurrentiel peut être durable ou temporaire. Pour être durable, il doit être difficilement imitable par les concurrents et résistant aux changements dans l'environnement économique. Les entreprises doivent constamment évaluer et ajuster leurs stratégies pour maintenir et renforcer leur avantage concurrentiel dans un marché en évolution rapide.

### 5.1. Les différents types de l'avantage concurrentiel

- **Les avantages liés au produit** : un produit peut conférer à une entreprise un avantage concurrentiel sur ses pairs pour diverses raisons : il peut représenter une innovation conceptuelle radicale, bénéficier d'une renommée exceptionnelle, ou encore répondre parfaitement aux attentes des consommateurs.
- **Les avantages liés au marché** : l'implantation d'une entreprise sur un marché porteur peut lui procurer un avantage concurrentiel significatif. C'est notamment le cas sur des marchés tels que ceux liés au vieillissement de la population, qui offrent des opportunités spécifiques et prometteuses.
- **Les avantages liés à la technologie** : l'entreprise qui domine les nouvelles technologies bénéficie d'un avantage concurrentiel, lui permettant ainsi de présenter de nouveaux produits et de fidéliser sa clientèle.

### 5.2. La politique pour conserver son avantage concurrentiel

Pour conserver un avantage concurrentiel, une entreprise peut mettre en œuvre plusieurs stratégies, telles que :

- **L'innovation continue** : Investir dans la recherche et le développement pour proposer en permanence de nouveaux produits ou services innovants, et rester en avance sur la concurrence.
- **Qualité et excellence opérationnelle** : Viser l'excellence dans tous les aspects de l'entreprise, de la production à la prestation de services, afin de garantir une qualité supérieure et une satisfaction client maximale.

---

<sup>43</sup> M. Porter, l'avantage concurrentiel, Edition DUNOD, Paris ,1999.

- Gestion des coûts : Optimiser les processus et réduire les coûts de production pour maintenir des prix compétitifs tout en préservant la rentabilité.
- Fidélisation de la clientèle : Développer des programmes de fidélité, offrir un service client exceptionnel et établir des relations solides avec les clients pour les fidéliser et les inciter à rester fidèles à la marque.
- Veille concurrentielle : Surveiller constamment les mouvements de la concurrence, anticiper les tendances du marché et réagir rapidement aux changements pour rester en tête de la compétition.

En appliquant ces stratégies de manière cohérente et stratégique, une entreprise peut non seulement préserver son avantage concurrentiel, mais également consolider sa position sur le marché à long terme.

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

Dans un environnement concurrentiel en constante évolution, les entreprises réfléchissent à l'importance de l'innovation pour garantir leur compétitivité et leur croissance. Cette section

Examinera le rôle et l'impact de l'innovation sur la compétitivité d'une entreprise.

### **1. L'innovation améliore la compétitivité**

La compétitivité ne se réduit pas uniquement au coût du travail, mais elle dépend également de la capacité d'innovation. Celle-ci correspond à l'application de nouvelles connaissances dans le domaine de la production. Ainsi, elle peut se traduire par la proposition de nouveaux produits, la mise en œuvre de nouvelles techniques de production et de commercialisation, ou encore l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail. Dans une économie de la connaissance, la concurrence entre les entreprises repose de plus en plus sur l'innovation<sup>44</sup>.

En effet, si l'innovation permet aux entreprises de gagner des parts de marché en commercialisant de nouveaux produits et services, elle leur offre également la possibilité de réaliser des gains de productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits et leur adaptation au marché, renforçant ainsi leur compétitivité.

En définitive, l'innovation s'avère cruciale pour demeurer compétitif au sein d'un paysage commercial dynamique et perpétuellement changeant. Les entreprises qui consacrent des ressources à l'innovation se trouvent mieux préparées pour relever les défis et exploiter les opportunités du marché.

#### **1.1. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix**

Autrefois, la croissance économique était largement soutenue par le capital et le travail, deux éléments cruciaux déterminant la compétitivité des économies respectives. Aujourd'hui, le capital est mobile et le travail est abondant. Bien que ces deux facteurs demeurent importants, ils ne suffisent pas à créer une différenciation significative. Aujourd'hui, c'est l'innovation qui fait la différence. Elle est devenue une condition indispensable pour la survie et le développement de nombreuses entreprises :

---

<sup>44</sup> M. Porter, l'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 1999.

### **1.1.1. Les innovations de procédés et les gains de productivité**

Les innovations de procédés se réfèrent aux changements, améliorations ou nouvelles méthodes dans la façon dont les biens ou services sont produits ou fournis. Cela peut inclure l'optimisation des processus de production, l'automatisation des tâches, l'amélioration de l'efficacité énergétique, ou l'introduction de nouvelles technologies pour accélérer la production ou réduire les coûts.

Les gains de productivité se produisent lorsque ces innovations de procédés permettent d'augmenter la quantité de production par unité de travail ou de ressources utilisées. Cela se traduit généralement par une augmentation de l'efficacité et de l'efficience dans la production, ce qui peut conduire à une baisse des coûts unitaires de production et à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

La théorie moderne de la croissance identifie trois principaux facteurs qui déterminent la croissance de la productivité à long terme : l'accumulation de capital corporel, l'accumulation de capital humain et le taux d'innovation et de progrès technique. Toutefois, ces facteurs ne devraient pas être considérés de manière isolée, car ils interagissent de manière complexe et dynamique, et leur complémentarité les rapproche. En effet, l'incorporation de technologies de pointe dans les processus de fabrication vise à améliorer la productivité, mais cela nécessite également de nouveaux investissements dans l'outillage et la formation de la main-d'œuvre pour une utilisation efficace de ces technologies. En résumé, ces trois facteurs, dans leur quantité, leur qualité et leur mode d'organisation, sont essentiels pour la productivité au sein d'une entreprise<sup>45</sup>.

### **1.1.2. L'innovation organisationnelle et la réduction des prix**

L'accroissement de la productivité, bénéfique pour la compétitivité-prix, peut aussi résulter d'innovations dans l'organisation du travail. Par exemple, le taylorisme, par sa division verticale et horizontale des tâches, a permis de quadrupler la production des entreprises concernées à la fin du XIXe siècle, tout en réduisant le nombre d'ouvriers par quatre. Ensuite, le fordisme, au début du XXe siècle, a encore augmenté la productivité et a fait baisser davantage les prix, grâce à la mise en place d'un convoyage automatique des produits entre les postes de travail. Entre 1910 et 1925, le prix d'une automobile Ford a été divisé presque par 10.

---

<sup>45</sup> Somsehwar R., Ashfaq A., William H. et Phaedra Kaptein-R., L'importance de l'innovation pour la productivité, Observateurs International de la Productivité, Canada, 2001, P.11.

Le toyotisme, développé à partir des années 60 au Japon et ensuite répandu dans le monde entier, avait pour objectif principal d'accroître la productivité et donc la compétitivité-prix. À une époque où le modèle taylorien-fordien montrait ses limites à l'échelle mondiale, cette méthode d'organisation du travail, imaginée par Taichi Ohno<sup>46</sup>, visait à stimuler la créativité de l'entreprise pour réduire les coûts liés aux stocks et aux incertitudes quant à l'évolution de l'environnement. Cela se traduisait notamment par la promotion de la polyvalence et de l'esprit d'initiative chez les salariés.

### **1.2. L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité hors prix**

L'innovation, en tant que processus de création et de mise en œuvre de nouvelles idées, technologies ou méthodes, joue un rôle crucial dans l'amélioration de la compétitivité hors prix des entreprises. La compétitivité hors prix se réfère à la capacité d'une entreprise à attirer et fidéliser des clients grâce à des facteurs autres que le prix, tels que la qualité, le design, la marque, le service client, et l'innovation.

Autrement dit, c'est la capacité d'une entreprise à offrir des produits ou des services sans que leur prix en soit le seul critère.

L'innovation peut être un moyen de favoriser ce type de compétitivité :

- Les entreprises qui bénéficient d'une position de quasi-monopole grâce à leur innovation, qu'elle soit radicale ou incrémentale, ont la possibilité de fixer leurs prix sans subir de contraintes. Cela les place dans une dynamique de compétitivité hors-prix. Ainsi, de nombreuses entreprises orientent leur stratégie vers la différenciation des produits dans le but de renforcer leur compétitivité structurelle.
- Pour accroître leur compétitivité structurelle, les entreprises doivent œuvrer à améliorer la qualité de leurs produits. Elles peuvent y parvenir en recourant à des innovations de procédé, en adoptant de nouvelles techniques de production ou en perfectionnant les méthodes existantes. De même, l'innovation organisationnelle peut jouer un rôle majeur en confiant à chaque salarié des responsabilités dans la gestion de la production.

En somme, l'innovation constitue un levier d'une puissance exceptionnelle pour élever la compétitivité hors prix. Elle permet aux entreprises de se distinguer, d'améliorer la

---

<sup>46</sup> Taichi Ohno Un ingénieur industriel japonais, il est considéré comme le père de système de production de Toyota, son célèbre ouvrage est Toyota Production System : beyond large-scale production.

qualité et l'expérience client, d'optimiser leurs opérations, de renforcer leur image de marque et de s'adapter aux évolutions du marché. Ces atouts contribuent à attirer et fidéliser une clientèle prête à investir davantage dans des produits et services perçus comme offrant une valeur supérieure.

## 2. L'analyse de la compétitivité selon Michael Porte

Toutes les stratégies de développement et de concurrence partagent un objectif commun : viser les concurrents.

En effet, toute stratégie concurrentielle élaborée par une entreprise vise à améliorer sa position sur le marché et à surpasser ses concurrents en augmentant sa part de marché et son chiffre d'affaires. La stratégie d'une entreprise définit l'orientation de toutes ses actions en vue d'atteindre des objectifs spécifiques. Il est important de distinguer la stratégie d'une entreprise de sa politique (les règles de conduite établies pour suivre la stratégie) et de son plan d'action (l'ensemble des actions mises en œuvre). Une stratégie vise à procurer un avantage concurrentiel sur le marché<sup>47</sup>.

L'objectif de l'analyse Michael Porter est de nourrir la réflexion marketing en vue de déterminer plus justement la stratégie à adopter, compte tenu du champ concurrentiel et de l'avantage compétitif de la marque, des produits ou de l'entreprise.

Selon **Michael Porter** (1982)<sup>48</sup>, il y a trois grandes stratégies génériques de base entre lesquelles une entreprise doit choisir lorsqu'arrive le temps de concevoir une proposition de valeur.

### 2.1. La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts est une approche concurrentielle où une entreprise cherche à devenir le producteur le plus efficace et à offrir ses produits ou services à un prix inférieur à celui de ses concurrents.

Une entreprise jouit d'un véritable avantage concurrentiel lorsqu'elle a la capacité d'influencer les prix dans son secteur. Les sources de cet avantage dépendent souvent de la structure de l'industrie et peuvent découler des économies d'échelle, de la technologie à propriété industrielle, de l'accès privilégié aux matières premières, de la fabrication à moindre coût, ou d'autres facteurs.

---

<sup>47</sup> [Wwww.emarketing.fr](http://www.emarketing.fr)

<sup>48</sup> Michael Porter. L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Edition, DUNOD, Paris. 1999. P, 23-28

L'objectif principal de cette stratégie est de pouvoir offrir des prix plus bas que ceux des concurrents tout en maintenant une marge bénéficiaire satisfaisante.

## **2.2. La stratégie de différenciation**

La différenciation réalisée par une entreprise réside dans la valeur qu'elle apporte à ses clients en répondant à leurs critères d'achat, notamment par le biais d'innovations produits. Le renforcement de cette différenciation découle de l'accroissement des éléments distinctifs dont bénéficie l'entreprise. En réalité, les liens entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle du client offrent de nombreuses opportunités de différenciation.

Cette dernière se révèle efficace lorsque la valeur perçue par le client excède son coût, qui est associé aux éléments entraînant l'unicité de l'entreprise. La performance sera d'autant plus durable que les clients continueront de percevoir une valeur ajoutée constante et que les concurrents ne pourront pas l'imiter. Il est toutefois important de procéder avec prudence et d'éviter une différenciation excessive, ainsi que de ne pas confondre unicité et valeur créée<sup>49</sup>.

Le but ultime de la stratégie de différenciation est de créer une valeur perçue qui justifie un prix plus élevé.

## **2.3. La stratégie de focalisation ou de concentration**

Pour **F.LEROY et O.TORRES**<sup>50</sup>, cette stratégie consiste essentiellement à réduire l'étendue de la cible stratégique, visant un segment précis et il n'est pas nécessaire d'innover.

La stratégie de spécialisation ou de concentration implique de se focaliser soit sur un groupe restreint de clients cibles, soit sur un produit spécifique, soit sur un marché géographique déterminé.

Pour mettre en œuvre efficacement cette stratégie, il est nécessaire d'avoir des ressources et des compétences spécifiques, ainsi qu'un déploiement particulier des activités clés.

Le tableau ci-dessous résume les dimensions concurrentielles des différentes stratégies expliquées précédemment :

---

<sup>49</sup> Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Edition, Dunod, 1999.

<sup>50</sup> F. LEROY et O. TORRES, *La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales*, Revue Innovations, 2001/1, n° 13, P. 43-60. In : [www.cairn.info](http://www.cairn.info)



Tableau 2: Les dimensions concurrentielles des trois stratégies de base

Stratégie concurrentielle	Dimensions concurrentielles associées
<b>Concentration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spécialisation sur un segment ;</li> <li>- Spécialisation du produit ;</li> <li>- Taux de marge unitaire.</li> </ul>
<b>Différentiation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Du produit</li> <li>• Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Originalité du produit ;</li> <li>- Qualité du produit ;</li> <li>- Innovation produit ;</li> <li>- Technologie produit ;</li> <li>- Service client ;</li> <li>- R&amp;D.</li>   <li>- Force de vente ;</li> <li>- Publicité ;</li> <li>- Communication ;</li> <li>- Promotion des ventes.</li> </ul>
<b>Domination par les coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle des coûts ;</li> <li>- Innovation en procédés de fabrication ;</li> <li>- Investissements en équipements nouveaux ;</li> <li>- Minimisation des coûts directs ;</li> <li>- Economie d'échelle ;</li> <li>- Utilisation maximale des capacités de production.</li> </ul>

Source : F. LEROY et O. TORRES, *Op.cit.* P.47

### 3. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur de Porter offre une méthode élégante pour analyser les activités d'une entreprise et comprendre comment elles contribuent à sa compétitivité et à sa réussite. Son but est d'aider les entreprises à identifier les points forts où elles peuvent créer de la valeur pour leurs clients, ainsi que les aspects à améliorer pour optimiser leur performance globale. En résumé, elle vise à guider les entreprises vers une meilleure compréhension de leur positionnement sur le marché et à les encourager à développer des avantages concurrentiels durables.

D'après Porter, la chaîne de valeur repose sur une série d'activités qui s'enchaînent pas à pas jusqu'à aboutir au produit ou au service final. Chaque étape de cette séquence

visé à ajouter de la valeur, contribuant ainsi à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

**M. Porter** identifie deux catégories majeures d'activités : les activités principales et les activités de soutien<sup>51</sup>.

Les activités principales englobent celles qui contribuent directement à la fabrication et à la vente des produits : logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, entre autres.

Le but de cet analyse est de démontrer que : chaque activité, chaque élément constitutif de l'entreprise, contribue à créer ou à perdre de la valeur.

En concentrant les ressources et les efforts sur les activités clés, l'entreprise renforce sa compétitivité sur son marché. Pour évaluer la marge compétitive de l'entreprise, il faut décomposer celle-ci en une série d'activités, comme les achats, chacune impliquant des processus métier distincts, comme la négociation des prix avec les fournisseurs.

#### **4. Les cinq forces concurrentielles de Michael Porter**

Michael Porter a défini cette méthode d'analyse du marché dans les années 1980. Ces 6 composantes représentent de son point de vue l'ensemble des facteurs qui caractérisent tout marché<sup>52</sup>.

##### **4.1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs, se réfère à la capacité des fournisseurs à exercer une influence sur les entreprises en termes de prix, de qualité, de délais de livraison ou d'autres conditions de vente. Lorsque les fournisseurs sont en position de force, ils peuvent imposer des conditions plus strictes ou augmenter les prix, ce qui réduit la rentabilité des entreprises clientes. Les facteurs qui renforcent le pouvoir de négociation des fournisseurs incluent la concentration des fournisseurs, la rareté des ressources clés, la différenciation des produits fournis et la menace de l'intégration vers l'amont. En comprenant et en évaluant ce pouvoir, les entreprises peuvent ajuster leur stratégie d'approvisionnement et de gestion des relations avec les fournisseurs pour maintenir leur compétitivité sur le marché.

---

<sup>51</sup> J. AMELON, J. CARDEBAT, les nouveaux défis de l'internationalisation, Boeck, Paris, 2010, P.179.

<sup>52</sup> M. Porter, op.cit, P.24.

#### **4.2. Le pouvoir de négociation des clients**

C'est le pouvoir des clients d'imposer des exigences de prix, de qualité ou de service aux entreprises auxquelles ils achètent des produits ou services.

Leur aptitude à influencer les prix, la qualité, les services offerts, etc., a une incidence directe sur la rentabilité d'une entreprise. La puissance d'un client se manifeste notamment par l'achat de quantités importantes, la présence de nombreux concurrents proposant des produits similaires, ou encore le souhait de réduire les coûts d'achat.

#### **4.3. La menace de nouveaux entrants potentiels**

Il s'agit de la probabilité d'apparition de nouveaux concurrents sur le marché, ce qui peut augmenter la concurrence et réduire les parts de marché des entreprises existantes.

Elle dépend de la présence de barrières à l'entrée dans ce domaine d'activité. Voici quelques exemples de ces barrières :

- La nécessité d'une réputation établie dans ce secteur.
- Les investissements en marketing nécessaires pour attirer les clients.
- Les besoins en capital, surtout s'ils sont liés à des dépenses irrécupérables.
- L'accès aux réseaux de distribution.
- Les brevets.

#### **4.4. La menace des produits de substitution**

Cette force concerne la possibilité que des produits ou services alternatifs, provenant d'autres industries, puissent remplacer ceux de l'entreprise et réduire ainsi sa rentabilité.

Les facteurs qui renforcent la menace des produits de substitution incluent la disponibilité d'alternatives similaires, la facilité de commutation pour les consommateurs, et la qualité et les performances comparables des produits ou services de substitution.

En comprenant cette menace, les entreprises peuvent ajuster leur stratégie pour se différencier davantage, améliorer leur qualité, ou explorer de nouveaux marchés afin de contrer cette concurrence potentielle.

La menace de substitution est étroitement liée à l'innovation, car celle-ci autorise les entreprises à introduire des offres innovantes qui peuvent remplacer certains produits par d'autres offrant des caractéristiques équivalentes ou meilleures.

#### 4.5. La rivalité entre concurrents existants

Cela représente la concurrence directe entre les entreprises déjà présentes sur le marché. Plus cette rivalité est intense, plus elle peut affecter la rentabilité de chaque entreprise du secteur.

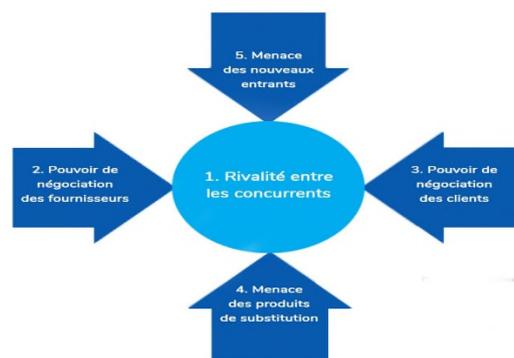
L'impact de l'innovation sur l'intensité concurrentielle peut prendre diverses formes :

- Elle peut altérer les obstacles à l'entrée ou à la sortie du marché, ce qui modifie le nombre d'entreprises opérant sur celui-ci. L'introduction d'une nouvelle technologie peut inciter certaines entreprises à s'implanter sur le marché tandis que d'autres peuvent être poussées à se retirer.
- L'introduction d'une innovation radicale dans un secteur particulier le rend très dynamique et lucratif, attirant ainsi de multiples entreprises souhaitant y investir.

L'objectif des cinq forces de **Michael Porter** est d'analyser le niveau de compétition dans une industrie spécifique. Ce modèle permet d'évaluer les facteurs qui influent sur la rentabilité potentielle d'une entreprise dans un secteur donné en examinant les interactions entre les forces concurrentielles.

En comprenant ces dernières, une entreprise peut ajuster sa stratégie pour mieux se positionner dans son secteur et améliorer sa compétitivité.

Figure 10: Les forces de M. Porter



Source : <https://passeportmanager.com/5-9-tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-les-5-forces-de-porter/> consulté le 07 /05 /2024.

#### Conclusion

L'innovation est une pierre angulaire pour toute entreprise souhaitant se démarquer dans un marché compétitif. Elle offre la possibilité de proposer des produits ou services uniques, différenciés de la concurrence, tout en maintenant des coûts compétitifs. Cette différenciation peut se manifester par une gamme de produits variée et de haute qualité.

En somme, les entreprises qui aspirent à rester en tête dans leur secteur doivent constamment rechercher l'innovation. Que ce soit en réduisant les coûts, en améliorant la qualité, ou en capturant un segment de marché exclusif, l'innovation reste un pilier central de la stratégie commerciale moderne.

CHAPITRE 03 : CAS PRATIQUE PORTANT SUR L'IMPACT  
DE L'INNOVATION SUR LA COMPÉTITIVITÉ DE  
L'ENTREPRISE CEVITAL AGRO-INDUSTRIE SPA

*Chapitre 03 : cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise Cevital agro-industrie spa*

*Introduction*

De nos jours, le développement économique des entreprises repose sur les compétences de ces dernières. Une entreprise incapable d'innover risque de disparaître.

Face à une concurrence accrue, due à l'ouverture des marchés internationaux et aux évolutions des préférences et des goûts des consommateurs depuis les années 80, les entreprises de tous les secteurs doivent intégrer des stratégies d'innovation dans leurs programmes de développement. Cela leur permettra non seulement d'assurer leur pérennité, mais aussi d'améliorer leur compétitivité.

Après avoir exploré les fondements théoriques de l'innovation et son influence sur la compétitivité des entreprises, il est désormais pertinent de se pencher, dans ce chapitre, sur l'étude du cas pratique au cœur de notre recherche.

Pour ce faire, nous avons structuré ce chapitre autour de trois axes. Tout d'abord, nous présenterons brièvement l'entreprise d'accueil (section 1). Ensuite, nous décrirons la méthodologie de recherche utilisée ainsi que le déroulement de notre stage (section 2). Enfin, nous conclurons ce chapitre en exposant le cas du nouveau produit sucre Skor 1kg en doypack blanc (sachet verseur) du complexe Cevital, en mettant en lumière son impact sur la compétitivité de l'entreprise.

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

Dans cette section nous allons présenter le groupe Cevital.

### **1. Historique de l'entreprise Cevital**

CEVITAL est une Société Par Actions (SPA) au capital privé de 400 milliards de DA, créée en Mai 1998. Implantée au sein du port de Bejaia, Cevital Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes de sucre, corps gras, eau minérale, boissons et sauces.

Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest<sup>53</sup>.

La vision du PDG de l'entreprise définit bien l'état de l'organisme :

**« Voir grand, commencer petit et aller vite »**

C'est en diversifiant les activités du Groupe que son fondateur Monsieur Issad REBRAB n'a cessé de le faire grandir. Après avoir créé en 1968 son cabinet d'expert-comptable, il se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans le secteur de la métallurgie et en 1991 dans celui de la sidérurgie

Aujourd'hui le groupe compte 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

CEVITAL est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias.

Le Groupe CEVITAL s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

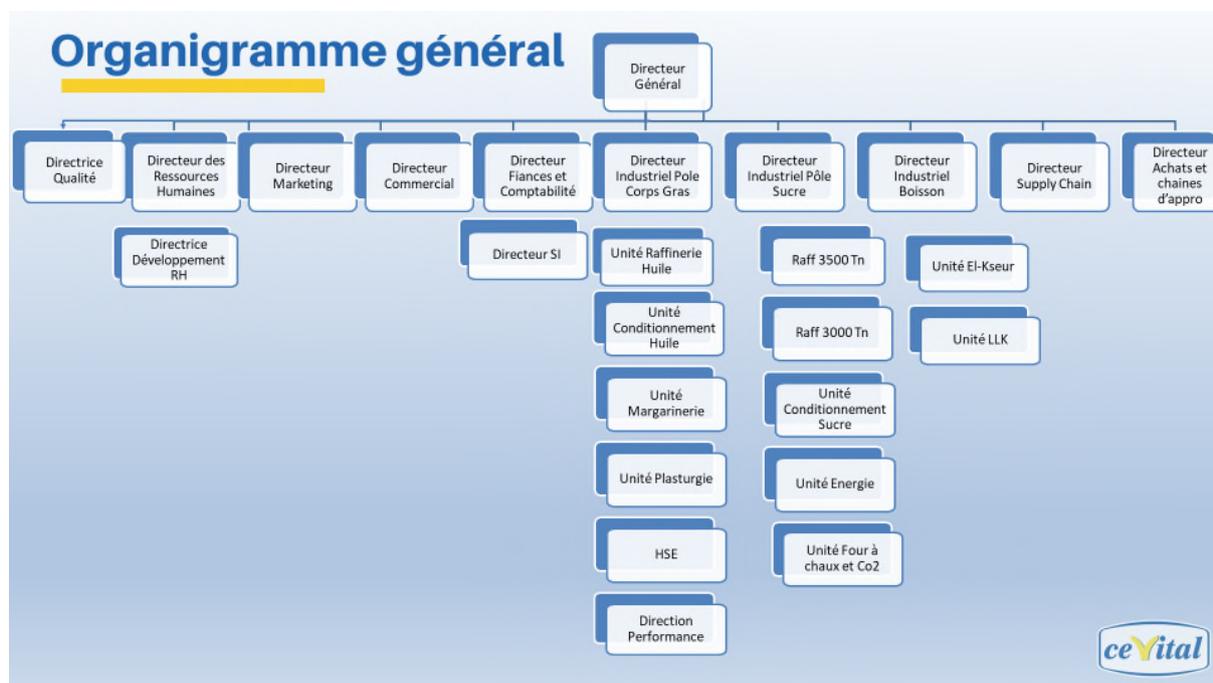
---

<sup>53</sup> Document interne de l'entreprise cevital.

## *Chapitre 03 : cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise Cevital agro-industrie spa*

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses.

Figure 11: L'organigramme de l'entreprise



*Source : document interne de l'entreprise Cevital.*

Les éléments d'identification de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie sont présentés dans le tableau ci-après :

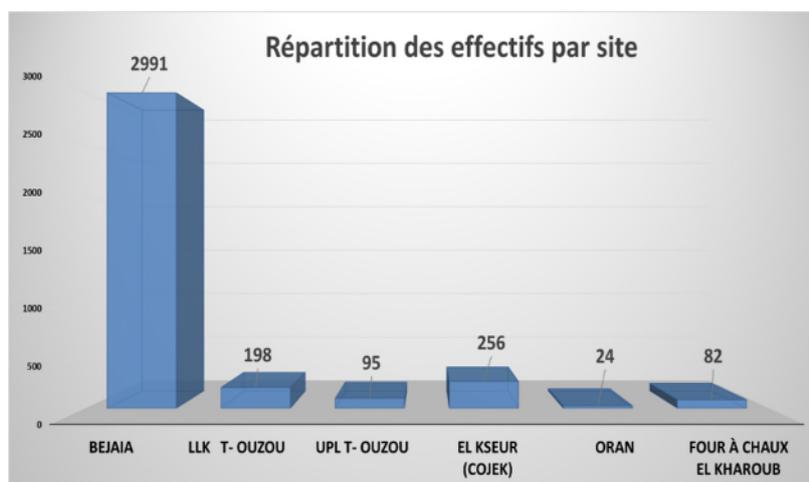
Tableau 3: fiche technique de l'entreprise Cevital agro-industrie

<b>Raison sociale</b>	<b>CEVITAL AGRO-INDUSTRIE</b>
<b>Statut juridique</b>	<b>Société Par Actions (SPA)</b>
<b>Capital (2016)</b>	<b>78.750.000.000 DA</b>
<b>Effectifs (2020)</b>	<b>3646 salariés</b>
<b>Adresse</b>	<b>Nouveau quai port de Bejaia, 06000 Bejaia, Algérie</b>
<b>Téléphone</b>	<b>+213 (0) 34 20 20 00</b>
<b>Fax</b>	<b>+213 (0) 34 22 52 97</b>
<b>E- mail</b>	<b>Contact@cevital-agro.com</b>
<b>Site web</b>	<b>www.cevital-agro-industrie.com</b>
<b>Logo commercial</b>	

*Source : Direction des Ressources Humaines de Cevital 2020.*

Quelques statistiques sur les effectifs (Décembre 2020) :

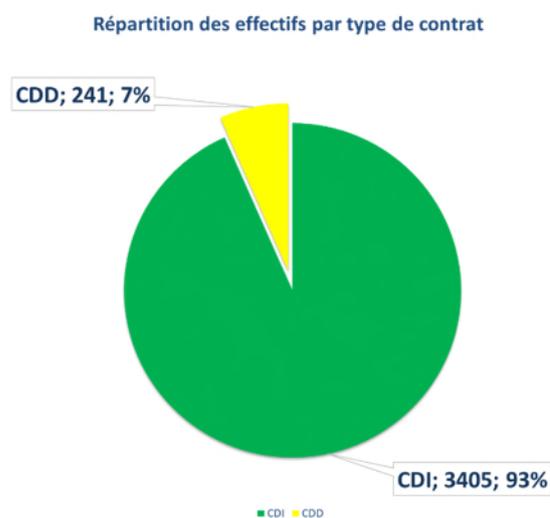
Figure 12: Répartition des effectifs (Décembre 2020)



Source : document interne de l'entreprise Cevital.

Ci-dessous est représentée la répartition des effectifs selon le type de contrat :

Figure 13: répartition des effectifs par type de contrat



Source : document interne de l'entreprise Cevital.

## 2. Localisation géographique

Cevital est implantée à l'arrière-port de Bejaia, à une distance de 200 mètres du quai. À l'origine, cet emplacement était un marécage impraticable, partiellement constitué d'une ancienne décharge publique. Il a été réhabilité en utilisant une technologie de pointe pour consolider les sols, notamment par le biais de colonnes ballastées,

totalisant 337 kilomètres de longueur et mesurant 18 mètres chacune. De plus, une partie de la terre a été gagnée sur la mer pour rendre l'ensemble viable.

**Chapitre 03 : cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise Cevital agro-industrie spa**

---

➤ **A Bejaia**

Détient les installations suivantes :

*Tableau 4: Pôle corps gras: Liquide*

Unité	Capacité	Unité	Observations
Silos de stockage Huile Brut	61 900	Tn	17 bacs de stockages
Raffinerie D'huile	2 100	Tn/jour	
Silos de stockage Huile Raffiné	6 620	Tn	19 bacs de stockages
Conditionnement d'huile	2 500	Tn/jour	

*Source : documents interne de l'entreprise.*

*Tableau 5: Pôle corps gras: Solide*

Unité	Capacité	Unité
Margarinerie	600	Tn/jour

*Source : documents interne de l'entreprise.*

*Tableau 6: Pôle Sucre*

Unité	Capacité	Unité	Observations
Hangar de stockage MP sucre	200 000	Tn	02 Hangars, (50 ktn, 150 ktn)
Raffinerie sucre	6 500	Tn/jour	02 Raffinerie (3000 tn, 3500 tn)
Silos de stockage PF	80 000	Tn	01 silo
	11 800	Tn	04 silos de 2950 tn
Conditionnement de sucre	10 000	Tn/jour	02 unités de conditionnements
Raffinerie sucre Liquide	600	Tn/jour	01 unité
Silos de stockage PF	1 500	Tn	05 bacs de 300 tn

*Source : documents interne de l'entreprise.*

➤ **A El-Kseur**

En novembre 2006, dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes, le groupe Cevital a acquis une unité de production de jus de fruits appelée « Cojek ».

Tableau 7: Usine de production jus de fruits Tchina & de sauces

Unité	Capacité	Unité
Boissons	1 130	Tn/jour
CAT (confitures)	66	Tn/jour
Sauce	100	Tn/jour

Source : documents interne de l'entreprise.

### ➤ A Tizi Ouzou (Agouni Guegherane)

Au sein du massif montagneux de Djurdjura, dont le sommet dépasse les 2300 mètres, l'unité d'eau minérale « Lala Khedidja » a été inaugurée en juin 2007.

Tableau 8: L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja

Unité	Capacité	Unité
Eau	2 688	Tn/jour

Source : documents interne de l'entreprise.

## 3. Les différentes activités de Cevital

Le complexe agro-alimentaire se compose de plusieurs unités de production, organisées comme suit :

### 3.1. Huiles végétales

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial** : l'huile végétale 100% pure tournesol, riche en vitamine (A, D, E) et riche en oméga 6.
- **Elio** : une huile élaborée avec des huiles 100% végétales. C'est un mélange équilibré d'huiles finement sélectionnées.

Ces huiles proviennent principalement des graines de tournesol, de soja et de palme. Elles sont conditionnées dans des bouteilles de différentes tailles, allant de 1 à 5 litres, après avoir subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

Capacité de production : 2100tn/jour.

### **3.2. Margarine et graisses végétales**

Cevital fabrique une large sélection de margarines. Certaines de ces margarines, comme Matina qui est un mélange de beurre et de margarine, et le tendre gourmand qui est un beurre doux au goût fin et riche en saveurs, sont conçues pour une consommation directe.

Tandis que, les barquettes fleurial, la margarine feuilletage et la shortening sont des margarines et des graisses conçues pour la réalisation de toutes sortes de pâtisseries et viennoiseries.

La capacité de production est de 600tn/jour.

### **3.3. Le sucre blanc**

C'est du sucre cristallisé extra blanc issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Il est commercialisé en sachets de 1kg, 5kg, 50kg et en boîtes d'1kg en petits morceaux.

Le système de qualité est certifié par l'ISO 22000, norme CEE N°2.

La capacité nominale de production de sucre est de 6500tn /jour.

### **3.4. Le sucre roux**

C'est un sucre 100% de canne sans aucun colorant ajouté, il est commercialisé en sachets de 1kg et en boîte d'1kg en petits morceaux.

Le système de qualité est certifié par l'ISO 22000, norme CEE N°2.

### **3.5. Le sucre liquide**

Lancement du sucre liquide saccharose (67% BRIX) et inverti (73% BRIX) pour les industriels, cette solution permet aux industriels de supprimer une étape dans leurs processus de fabrication (fondation du sucre cristallisé) et donne un meilleur pouvoir sucrant.

L'entreprise dispose d'une unité de production, d'une capacité de production de 600tn/jour.

### **3.6. La confiture**

Des confitures préparées à partir d'une sélection des meilleurs ingrédients, une confiture onctueuse à base de fruits 100% algériens fraîchement cueillis, sélectionnés et broyés au sein des unités de production de Cevital.

### **3.7. Les sauces**

Une large gamme de sauces et condiments de haute qualité, avec une multitude de formats pratiques et adaptés à tout type d'usage.

Des produits faits à base d'ingrédients nobles, frais et sans conservateurs.

La Capacité de production nominale des sauces est de 100tn/jour.

### **3.8. Les boissons**

Eau minérale, jus de fruits, soda. Pendant des siècles, l'eau minérale "Lala Khadîdja" tire son origine des sommets enneigés du Djurdjura, culminant à plus de 2300 mètres.

En s'écoulant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Potassium 0.54, Calcium 53, Sulfates 7, Magnésium 7, Sodium 5.5, Bicarbonates 160, ...) tout en conservant une légèreté incomparable. Cette eau minérale pure et naturelle est directement puisée à la source, au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

La capacité de production nominale est de 2 000 000bouteilles/jour.

La gamme de jus « Tchina » avec une teneur en fruit minimale de 12%, est disponible en plusieurs formats et parfums : Orange, Orange-pêche, Orange-abricot, Orange-mangue...etc

La capacité de production nominale est de 300 000bouteilles /jour.

### **3.9. Les conserves**

Du concentré de tomate :

Cevital produit du concentré de tomate conditionné dans des boites métalliques de 400g et de 800g, et du double concentré de tomate à 28%.

De la harissa.

## **4. Vision, mission et valeurs du groupe Cevital**

#### **4.1. Vision du groupe Cevital**

Forte de son esprit entrepreneurial, elle saisit des opportunités de croissance et de diversification rentables pour devenir un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin Méditerranéen.

#### **4.2. Mission du groupe Cevital**

Contribuer au développement économique de l'Algérie et servir ses citoyens.

#### **4.3. Valeurs du groupe Cevital**

Dans le but de favoriser l'engagement de ses employés dans la vie de l'organisation et de renforcer sa culture d'entreprise, Cevital Agro-industrie a élaboré un référentiel regroupant un ensemble de valeurs partagées par ses divers collaborateurs.

En effet, l'adhésion à ces valeurs et leur mise en pratique doivent refléter un comportement exemplaire.

Les règles d'or de l'organisme sont : **Intégrité-Respect-Initiative-Solidarité**, s'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externes de CEVITAL.

##### **➤ Intégrité**

Elle englobe :

- L'adopter une éthique professionnelle irréprochable ;
- Le rejet de toute forme de corruption ;
- Agir avec une haute rigueur intellectuelle morale.

##### **➤ Respect**

Le respect est un principe que Cevital entend accorder et témoigner régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe.

##### **➤ Initiative**

Aller au-delà des actions planifiées, anticiper les problèmes potentiels, pour ainsi, imaginer et proposer des solutions innovantes.

##### **➤ Solidarité**

- S'entraider mutuellement ;
- Se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe ;
- Partager spontanément notre savoir et nos expériences.

## **5. Les principales filiales de Cevital**

Nous pouvons en distinguer douze<sup>54</sup> :

- **Hyundai Motor** Algérie est le représentant officiel de Hyundai Motor Company (Corée du sud). Cette filiale, créée en 1997, a comme activités l'importation et la distribution de l'ensemble des véhicules, touristiques, utilitaires, camions, bus et engins de travaux de la marque Hyundai,
- **Numidis**, connue sous l'enseigne UNO, est une filiale du Groupe Cevital, spécialisée dans la grande distribution et implantée dans plusieurs régions d'Algérie.
- Créée en 2016, **ALSEV** est une filiale du groupe Cevital, spécialisée dans la conception et la gestion de projet relative aux travaux d'enveloppe de bâtiment obéissant aux standards algérien et internationaux.
- **COGETP** a été créée en 2007 pour représenter officiellement la marque Volvo Construction (engins) en Algérie. COGETP commercialise des engins de travaux publics, des pièces de rechanges et assure le service après-vente en répondant aux standards internationaux.
- **Nolis-Spa**, créé en 2000, est le premier armateur privé en Algérie. Filiale de Cevital en charge du transport maritime du Groupe et des autres opérateurs économiques nationaux et étrangers.
- Créée en 2012, **NUMILOG** offre une prestation complète de Supply Chain : de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits sur tout le territoire national, en passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigée.
- **Oxxo** est une marque française qui existe depuis 1923, Oxxo fabrique et pose des fenêtres, des portes et des fermetures à hautes performances thermiques, acoustiques et d'étanchéité. Acquisée en 2013 par Cevital.
- **BATICOMPOS** est une société de composants industrialisés. Issue de la filialisation du groupe industriel Batimetal, elle a été acquise par le groupe Cevital

---

<sup>54</sup> Document interne de l'entreprise, présentation du groupe cevital agro-alimentaire.

en 2007. BATICOMPOS est le premier fabricant en Algérie du panneau sandwich. Il est leader dans la fabrication et la commercialisation de ce produit et de la tôle pliée.

- **Mediterranean Float Glass** (MFG spa) est un des plus grands producteurs de verre plat en Afrique. Créée en 2007, elle dispose d'une usine de production d'une superficie de 30 hectares à l'Arbâa, wilaya de Blida. MFG réussit à conquérir des marchés internationaux (Espagne, Italie, France, Portugal, Maroc ...) avec une forte présence en Tunisie.
- Référence dans le domaine de l'équipement de la maison, **Brandt** produit et commercialise des appareils de lavage, cuisson, froid, petit électroménager, télévision et climatisation. En 2014, Cevital a repris le groupe français Brandt, Il compte 6 filiales en Europe, en Asie et en Afrique du Nord : Brandt France, Brandt Algérie, Brandt Maroc, Brandt Espagne, Brandt Asie et Brandt Malaisie.
- **Entreprises** est une filiale du groupe Cevital, créée en 2007.

Sa vocation première est dédiée exclusivement à la construction des projets propres au groupe, comme les plates-formes logistiques, les centres commerciaux, les bâtiments industriels, etc.

- Filiale de Cevital créée en 2015, **Metalsider** est spécialisée dans la revente en l'état de produits sidérurgiques en provenance de la filiale italienne Aferpi spa. Un projet de création d'usine sidérurgique de production de rond à béton est en voie de réalisation à Oran (Hassi Ameur) d'une capacité de 750 000 tonnes.

## **6. Les principaux concurrents de Cevital**

Nous pouvons lister les principales sociétés qui sont en concurrence directe avec le groupe Cevital :

- COGB La Belle
- Afia / Sol
- Safia/ Cogral
- Coca cola
- Pepsi Cola
- Hamoud boualem
- Nestlé

Et divers autres sur le marché.

## **Section 02 : Démarche méthodologique et choix du cas d'étude**

Cette section est consacrée à la présentation de notre méthodologie de travail, et de notre choix quant au choix du cas d'étude.

### **1. Démarche méthodologique**

Tout travail scientifique requiert l'utilisation de méthodes et techniques spécifiques pour la collecte des données. Dans notre démarche, afin de recueillir des informations auprès de l'entreprise étudiée et de mieux cerner notre sujet, nous avons eu recours aux méthodes et techniques suivantes : l'enquête par entretien et l'analyse documentaire.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons opté pour l'utilisation d'un guide d'entretien qui est une méthode qualitative dans la collecte de données.

L'avantage de la méthode d'enquête par entretien est sa capacité à explorer en profondeur les expériences, les perspectives et les opinions des participants. Cela permet une compréhension nuancée du sujet étudié, souvent difficile à obtenir à travers d'autres méthodes de recherche

Grace aux entretiens effectués avec le chef de produit senior (B2B), et avec la direction commerciale (B2B), nous avons pu comprendre la vision du leadership de Cevital en matière d'innovation et son importance dans l'entreprise, ainsi que sa contribution à l'amélioration de la compétitivité du complexe Cevital.

Dans notre démarche de recherche, le choix de l'entretien comme instrument d'investigation repose essentiellement sur sa nature souple, offrant ainsi à l'interviewé une liberté d'expression totale, tout en délicatement orientant sa réflexion vers les contours thématiques de la rencontre.

Notre guide d'entretien a été initialement envoyé aux différents cadres pour organiser et préparer des entretiens, suivis d'entretiens en face-à-face à volume horaire modéré pour chaque responsable, à fin, d'enrichir notre analyse.

Ce premier recueil de questions vise à recueillir des informations sur la personne interrogée. Cet axe nous permet d'en savoir plus sur sa catégorie professionnelle et son expérience au CEVITAL.

Notre travail se subdivise en trois parties distincts, grâce auxquels nous avons collectés les données nécessaires pour notre recherche :

### **1.1. Lettre introductrice**

Elle est rédigée en première page de la grille d'entretien, et mentionne les questions centrales de l'enquête. Elle introduit le contexte de l'enquête dans sa globalité, en y mentionnant le cadre institutionnel et académique de l'étude ainsi que la confidentialité des réponses. Cette dernière est destinée aux répondants.

### **1.2. Perception de l'innovation**

La seconde partie de notre guide se focalise sur le terme d'innovation au sein de l'entreprise. Elle enveloppe les différents types d'innovation induits par Cevital, ses objectifs et les différents outils utilisés dans le cadre du suivi du processus d'innovation.

### **1.3. Perception de la compétitivité**

Pour conclure, nous avons réservés la troisième et dernière partie à l'analyse de la compétitivité de Cevital agro-industrie, pour découvrir la stratégie entreprise par l'organisme dans la lutte pour la domination des marchés nationaux et internationaux.

Cette analyse est réalisée dans le but, de démontrer que l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'organisme Cevital agro-industrie.

L'analyse documentaire est une étape cruciale dans le cadre de notre étude. Cette dernière a permis d'analyser différentes données issues de textes et de documents propres à l'entreprise elle-même.

Ces documents portent sur les différentes innovations réalisées au sein du groupe Cevital et sur les évolutions de son chiffre d'affaire au fil des années.

Cette analyse nous a aidé à définir le positionnement de l'entreprise en matière d'innovation et de compétitivité, grâce auxquels nous avons structuré l'aspect théorique de notre travail.

Nos informations sont issues de la direction commerciale et de la direction marketing, qui sont les principaux concernés par le thème de notre recherche.

## **2. Choix du cas d'étude**

Cevital s'est érigé sur l'ambition et la vision audacieuse de son fondateur, cherchant à édifier un conglomérat industriel d'envergure mondiale, profondément compétitif et résolument tourné vers les marchés internationaux. Doté d'infrastructures de

production à la pointe de la technologie et de taille mondiale, le groupe mise sur une stratégie d'excellence dans des domaines clés tels que le prix, la qualité...etc.

Ces atouts concurrentiels constituent le fondement d'une industrie florissante, orientée vers l'exportation, génératrice d'emplois et attractive pour la jeunesse algérienne.

Dans sa quête de maintien d'avantages concurrentiels durables, le complexe Cevital accorde une place centrale à la recherche et à l'innovation. Ainsi, le choix de ce groupe pour notre étude s'avère des plus pertinents, car il offre un terrain propice à une exploration approfondie de notre sujet.

### **Section 03 : résultats et discussions**

Dans cette section, nous débuterons par exposer les données que nous avons recueillies, puis nous nous attèlerons à les analyser et à en interpréter les résultats.

#### **1. Présentation des résultats**

A la suite des résultats obtenues lors des entretiens, il en ressort que Cevital accorde une place importante à l'innovation touchant ainsi ses différents secteurs.

En effet, elle considère ce dernier comme étant un pilier lui permettant d'accroître ses parts de marché nationaux et internationaux. La société attache une grande importance à l'innovation allant ainsi, jusqu'à dédier un budget spécifique pour ses projets d'innovation.

#### **Pourquoi CEVITAL innove-t-elle ?**

Cevital est un groupe qui innove pour de multiples raisons :

- Accroître ses parts de marché : Cevital dispose d'une large gamme de produits tels que les huiles, les graisses, le sucre...etc. (précédemment mentionné), elle adopte donc une stratégie de diversification pour ne pas se faire devancer.
- Acquérir un avantage concurrentiel : l'entreprise occupe la place de numéro 01 sur le marché national de l'agro-alimentation, elle doit donc innover en permanence pour suivre l'actualité et rester dans la compétition pour ne pas se faire détrôner.
- Baisser les coûts des produits : elle utilise ses ressources de manière à optimiser sa production tout en baissant les coûts.

#### **2. Typologie d'innovations de Cevital**

En vue de l'ampleur et de l'étendue de ses activités, le groupe Cevital s'est vu dans l'obligation d'adopter divers types d'innovation.

Nous pouvons citer :

##### **2.1. L'innovation de produit**

C'est l'amélioration continue d'un produit comme Skor doypack (bouchon verseur) qui est une innovation par rapport au sachet de sucre pour faciliter l'utilisation et réduire les risques de renversement.

## **2.2. L'innovation de procédés**

L'adoption de méthodes plus efficaces et écologiques pour extraire le sucre blanc de la matière première (sucre roux), réduisant donc la consommation d'énergie et l'émission de produits chimiques toxiques.

Tout cela, en intégrant des technologies de pointe dans le processus de raffinage du sucre.

## **2.3. L'innovation commerciale**

Cevital a appliqué cette stratégie, en lançant une campagne marketing pour promouvoir le nouveau design de la bouteille d'huile qu'elle produit.

L'huile Fleurial a connu un changement en matière de design, en passant de la bouteille de 5 litres à celle de 4 litres, et de celle de 2 litres à 1,8 litres pour en faciliter l'usage.

## **2.4. L'innovation organisationnelle**

Dans le but de faciliter la circulation de l'information, la prise de décision et la gestion de l'entreprise, Cevital a décentralisé plusieurs de ses activités tel que l'établissement de la direction de la stratégie et de la planification en 2013.

## **2.5. L'innovation technologique**

La plus notable des innovations technologiques de Cevital est, l'installation de la toute première raffinerie de sucre en Algérie. Cette dernière a été inaugurée en 2005.

La raffinerie utilise une technologie de pointe pour produire du sucre raffiné à partir de matières premières locales. Elle est équipée d'installations automatisées permettant de maximiser l'efficacité et de garantir une qualité du produit final.

Grace à cette dernière, Cevital peut exporter du sucre raffiné, tout en contribuant à l'économie algérienne.

## **2.6. L'innovation incrémentale**

Cevital s'est démarqué, en améliorant ses systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement. En effet, le groupe a adopté des solutions logistiques avancées, et des systèmes de gestion informatisés, grâce auxquels elle a optimisé son flux de matières premières et des produits finis, et réduit les délais de livraison.

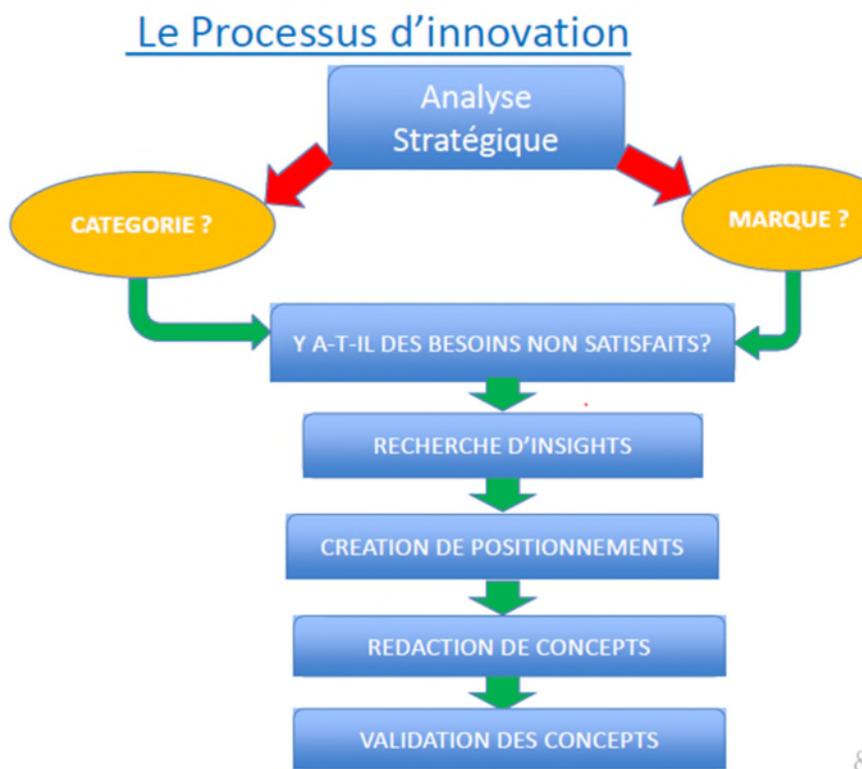
### 3. Processus d'innovation de Cevital

Cevital planifie ces innovations de manière soignée et précise. Elle suit, un processus bien structuré et défini qui encadre les tâches à effectuer.

La durée d'une tâche de projet varie en fonction de son ampleur et de sa complexité.

Nous pouvons voir ci-dessous la vision du processus d'innovation qu'incarne le groupe Cevital :

Figure 14: Le processus d'innovation du groupe Cevital



Source : document interne de l'entreprise.

#### ➤ Identification des besoins et des opportunités

Cevital surveille de près l'actualité et les tendances du marché pour identifier les besoins des consommateurs et agir en conséquence. Par la suite, elle évalue les potentielles opportunités qui pourraient la propulser en haut de l'échelle concurrentielle.

➤ **Idéation et créativité**

Encourager les membres de l'équipe à exprimer leur créativité, à travers la génération d'idées innovatrices pertinentes, pour ensuite les sélectionner selon leur faisabilité et leur alignement avec les objectifs de l'entreprise.

➤ **Développement et prototype**

Cette étape accompagne l'accomplissement d'un prototype développé par l'équipe, pour les tester.

Des échantillons seront distribués en interne, puis en externe pour évaluer l'avis des consommateurs.

Une validation succèdera l'étape précédente, l'équipe du projet lance alors la production après avoir validé les aspects techniques, commerciaux et réglementaires, grâce aux retours des utilisateurs.

➤ **Commercialisation**

Finalement, la direction générale décide de commercialiser le produit, en élaborant une stratégie marketing et de lancement pour introduire les offres sur le marché.

**4. Etude de cas du sucre Skor doypack 1kg (bouchon verseur)**

Après avoir décrit les diverses phases d'innovation au sein de l'organisme Cevital agro-industrie, nous allons entamer l'évaluation de l'impact de cette dernière sur la compétitivité du groupe.

Notre base d'évaluation revient à l'étude de l'introduction de Skor doypack 1kg (bouchon verseur), dans le marché.

Le sucre Skor doypack 1kg (bouchon verseur) est une amélioration du design standard des sachets de sucre d'1kg.

Issues des raffineries de Cevital, le nouveau pack de sucre a été commercialisé pour la première fois en 2015, un produit destiné à faciliter l'usage du sucre, et à limiter son renversement, diminuant ainsi le gaspillage grâce au bouchon verseur.

Cevital a été la première à introduire ce type de produit dans le marché national. Rapidement, l'entreprise se déclare détentrice du marché national dans ce secteur, anéantissant ainsi tout espoir de le concurrencer.

### *Chapitre 03 : cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise Cevital agro-industrie spa*

---

A l'heure actuelle, le groupe Cevital demeure le seul producteur des sachets de sucre à bouchons verseurs.

Ce tableau explique l'évolution du chiffre d'affaire de Cevital dès l'introduction du produit sur le marché :

*Tableau 9: Volume de ventes par tonne*

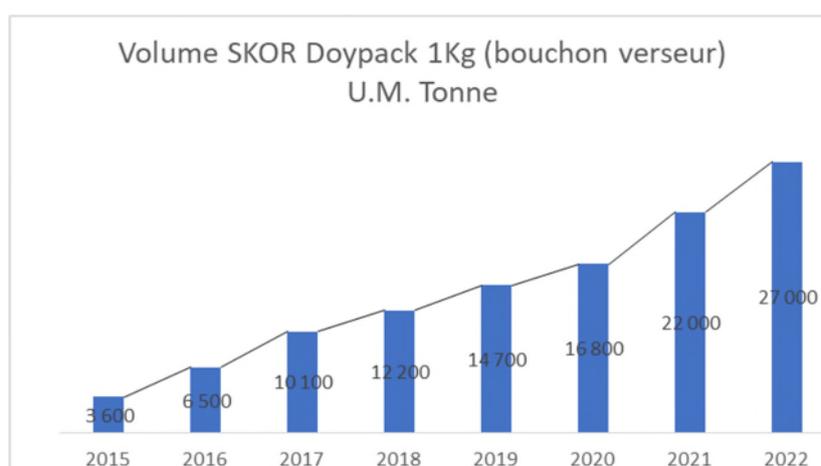
<b>Année</b>	<b>Volume SKOR Doypack 1Kg (bouchon verseur) U.M. Tonne</b>
<b>2015</b>	<b>3600</b>
<b>2016</b>	<b>6500</b>
<b>2017</b>	<b>10 100</b>
<b>2018</b>	<b>12 200</b>
<b>2019</b>	<b>14 700</b>
<b>2020</b>	<b>16 800</b>
<b>2021</b>	<b>22 000</b>
<b>2022</b>	<b>27 000</b>

*Source : document interne de l'entreprise*

Ce tableau représente les ventes en tonnes du groupe Cevital, dans le secteur d'activité du sucre, en allant de l'année 2015 jusqu'à l'année 2022.

Nous pouvons remarquer une hausse significative du volume des vents au fil des années, résultant de la forte demande du marché.

*Graphique 1: Variation du volume des ventes*



*Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.*

### *Chapitre 03 : cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise Cevital agro-industrie spa*

Le tableau suivant démontre l'évolution du CA en rapport avec le volume des ventes du produit :

Le chiffre d'affaire désigne le premier indicateur de compétitivité d'une entreprise, reflétant ainsi, son activité commerciale avec élégance. Il correspond à la somme des ventes des biens et des services d'une entreprise.

Autrement dit, c'est le total des ventes réalisées par l'entreprise, hors taxes, dans le cadre de ses opérations commerciales habituelles et régulières avec des tiers.

Le CA peut être calculé sur diverses périodes, alors qu'il est souvent mesuré de façon mensuelle, trimestrielle et annuelle.

Le tableau démontre bien l'accroissement du chiffre d'affaire à mesure que le volume de vente augment :

*Tableau 10: Évolution du CA*

<b>Année</b>	<b>Volume SKOR Doypack 1Kg (bouchon verseur) U.M. Tonne</b>	<b>Chiffre d'affaire en DZD</b>	<b>Evolution en % du sucre blanc SKOR sachet verseur 1Kg</b>
<b>2015</b>	3 600	316 800 000	-
<b>2016</b>	6 500	572 000 000	81%
<b>2017</b>	10 100	888 800 000	55%
<b>2018</b>	12 200	1 073 600 000	21%
<b>2019</b>	14 700	1 293 600 000	20%
<b>2020</b>	16 800	1 478 400 000	14%
<b>2021</b>	22 000	1 936 000 000	31%
<b>2022</b>	27 000	2 376 000 000	23%

*Source : document interne de l'entreprise.*

L'analyse de ce tableau explique qu'au fil des années, il y a une augmentation significative du chiffre d'affaire. L'entreprise est passée de (316 800 000 DZD) en 2015, à (2 376 000 000 DZD) en 2022, or, une augmentation de (2 059 200 000 DZD) en quelques années seulement.

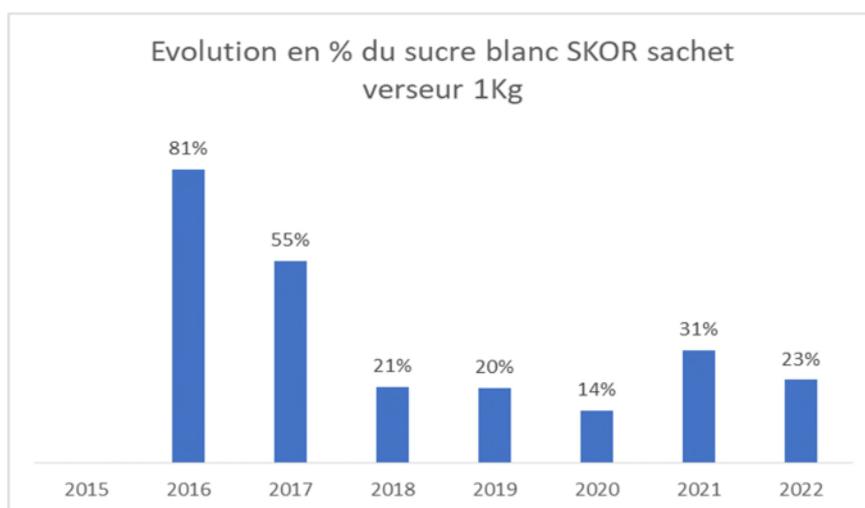
C'est dernière résulte de plusieurs raisons clés :

- Différenciation sur le marché : un produit innovant (le sachet à bouchon verseur) se distingue des produits existants, attirant ainsi l'attention des consommateurs à la recherche de nouvelles améliorations.

- **Création d'une nouvelle demande** : L'innovation peut créer un nouveau besoin chez les consommateurs qui n'était pas satisfait auparavant. Le sucre Skor doypack à bouchon verseur, a attiré ceux qui préfèrent une commodité accrue lors de l'utilisation du sucre.
- **Effet de nouveauté** : Les consommateurs sont souvent attirés par les nouveautés. L'effet de curiosité peut inciter les consommateurs à essayer le nouveau produit, augmentant ainsi les ventes initiales.
- **Expansion de la clientèle** : L'innovation peut attirer de nouveaux segments de marché qui n'étaient pas traditionnellement intéressés par les produits existants. Ainsi, le sucre Skor doypack à bouchon verseur pourrait intéresser les consommateurs plus jeunes ou ceux qui cherchent des solutions pratiques pour leur cuisine.

En somme, l'introduction du sucre Skor doypack à bouchon verseur sur le marché, a pu dynamiser le chiffre d'affaires en capturant l'intérêt des consommateurs, en créant de nouvelles opportunités de marché et en consolidant la position de l'entreprise en tant que leader dans son domaine.

*Graphique 2: Évolution du CA*



*Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.*

## **5. L'innovation améliore la compétitivité de Cevital**

A la suite de l'enquête réalisée, le groupe Cevital confirme que l'innovation optimise sa compétitivité.

En effet, l'introduction du Skor doypack 1kg (bouchon verseur) a impliqué une augmentation remarquable du chiffre d'affaire de l'entreprise, ce qui lui a permis de

devenir détentrice des parts du marché national dans le secteur. Cevital occupe la place de leader, et pour l'instant elle semble indétrônable.

Les résultats obtenus à l'issue de notre enquête, démontrent que l'organisme mise fermement sur l'innovation pour garantir sa compétitivité dans ses divers secteurs d'activité c'est en se positionnant à la pointe des technologies et des idées innovatrices, qu'elle pourra se démarquer sur le marché mondial.

En investissant dans la recherche et développement, et en tissant des partenariats stratégiques avec des institutions innovantes, Cevital pourra s'efforcer à maintenir son avantage concurrentiel tout en anticipant les évolutions du marché

### *Conclusion*

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'explorer l'innovation chez Cevital, soulignant son rôle crucial dans sa réussite sur le marché national et son ambition croissante à l'échelle internationale. Grâce à son engagement dans l'innovation, Cevital contribue de manière significative au développement de l'industrie agroalimentaire en Algérie, renforçant sa position concurrentielle à l'échelle régionale et internationale. Son succès dans ce domaine témoigne de sa stratégie solide et de sa capacité à saisir de nouvelles opportunités.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

### *Conclusion générale*

L'objectif principal de ce travail était de démontrer la manière dont l'innovation affecte la compétitivité d'une entreprise. En effet, nous avons étalé le cadre théorique qui englobe le concept d'innovation, puis, celui de la compétitivité en général, pour qu'en fin tirer conclusion de l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise.

L'innovation demeure un pilier essentiel de la compétitivité des entreprises, en leur permettant d'introduire de nouvelles offres et procédés qui captivent une clientèle élargie tout en fidélisant leurs clients historiques. Ce processus de transformation renforce non seulement la performance globale de l'entreprise, mais optimise également ses opérations internes, améliorant l'efficacité et réduisant les coûts tout en accroissant les marges bénéficiaires. De plus, une culture d'entreprise tournée vers l'innovation encourage la créativité des employés, favorisant leur capacité d'adaptation face aux mutations du marché et attirant les talents clés à long terme. Enfin, l'innovation ouvre de nouvelles perspectives sur le marché, permettant aux entreprises de saisir promptement les occasions émergentes et de consolider leur position dans un environnement concurrentiel global en constante évolution. Enfin, l'innovation donne accès à de nouvelles opportunités de marché en permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements technologiques et économiques. Les entreprises innovantes sont mieux préparées pour saisir les opportunités émergentes et pour naviguer dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe et globalisé.

Durant notre étude, nous avons examiné l'impact de l'innovation sur Cevital agro-industrie, en nous concentrant particulièrement sur le lancement d'un nouveau produit sur le marché. À partir de notre analyse approfondie des données recueillies sur le terrain, nous avons constaté que Cevital accorde une importance primordiale à l'innovation, la considérant comme un avantage essentiel pour renforcer sa compétitivité. Cette approche lui permet non seulement de prendre une longueur d'avance mais également de surpasser ses concurrents sur le marché.

Au terme de notre recherche, nous avons réussi à répondre à notre problématique ainsi qu'aux diverses questions dérivées, en validant les hypothèses initialement formulées. Notre étude a également ouvert de nouvelles perspectives pour des recherches futures, bien que certaines dimensions du concept d'innovation n'aient pas pu être pleinement explorées en raison de leur complexité et de leur ampleur.

### **Les difficultés rencontrées**

Durant notre parcours de recherche, nous avons rencontré une série de défis variés, chacun exigeant une approche inventive pour avancer. Notre principale préoccupation a souvent été l'obtention de ressources appropriées.

L'accès à des équipements spécialisés, à des bases de données complètes ou à un financement adéquat peut constituer un obstacle majeur, retardant le démarrage ou le progrès de notre étude. Néanmoins, malgré une méthodologie robuste, la gestion efficace du temps est devenue essentielle. Nous avons navigué habilement à travers les différentes phases de notre recherche, de la collecte et l'analyse des données à la rédaction des résultats, tout en respectant des délais souvent serrés. En outre, nous avons dû faire face aux contraintes éthiques omniprésentes dans toute étude.

La gestion de questions sensibles comme le consentement éclairé des participants et la protection de la confidentialité des données a représenté un exercice complexe d'équilibre moral. Malgré ces obstacles, nous avons réussi à mener à bien notre travail et à respecter les échéances requises.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## Ouvrages

1. Alex OSBORN, Imagination appliquée, principes et procédures de résolution créative de problèmes, Ed. Charles Scribner's Sons, New York, 1953.
2. BAIL. Jean-Noël, AMDRE. Guy et [All], Les enjeux de l'innovation, Edition John Libbey Eurotext, Paris, 2002.
3. BOLY Vincent, Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes, LAVOISIER, Paris, 2004.
4. Bussenault. C et Pretet. N : économie et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 2006.
5. Cité par J.F. SOUTENAIN et P. FARCET, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed. Foucher, Paris, 2006 .
6. Clayton M. Christensen, Le dilemme de l'innovateur : quand les nouvelles technologies provoquent la faillite des grandes entreprises, Ed. Harvard Business Review Press, 1997.
7. CORBEL. Pascal, Technologie, Innovation, Stratégie de l'innovation technologique à l'innovation stratégique, Edition Lextenso, France, 2009.
8. CORINE Cohen, veille et intelligence stratégiques, edition Lavoisier, Paris, 2004.
9. DRUCKER, Les Entrepreneurs , traduction française d'un de ses ouvrages phares au titre plus pertinent. Innovation and entrepreneurship, par JEAN-YVES GERMAIN, Éd. Résiac, le Mans, 1999.
10. E.M.ROGERS «Diffusion of innovation», the free press, 4<sup>th</sup> edition, New York, 1995.
11. F. NICOLAS et L. KRIEGER, Innovation, clef du développement : Trajectoires des pays émergents, Edition Masson, Paris, 1995.
12. F. ROMON, Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique, école centrale, Paris, Novembre 2003.
13. FERNEZ-WALCH.S, ROMON.F, Dictionnaire du management de l'innovation, Edition Vuibert, Paris, 2008.

14. Greffe et Ali, Encyclopédie économique, Ed, Economica, Paris, 1990.
15. INGHAM Marc, Management stratégique et compétitivité, Edition De Boeck Université, Paris.
16. J. Amelon, J. Cardebat, les nouveaux défis de l'internationalisation, Boeck, Paris, 2010.
17. LE LOARNE Séverine et BLANCO Sylive, « Management de l'innovation », édition Pearson éducation, paris, 2009.
18. LORINO P. Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995.
19. M. Chouteau et L. Viévard, L'innovation, un processus à décrypter, édition le centre ressources prospectives du grand Lyon, Janvier 2007, Paris, P.11. (<http://www.millenaire3.com/Innovation.pdf>).
20. M. Porter, l'avantage concurrentiel, édition Dunod, 1999.
21. M. TERNISIEN et A. -F. DIGUET, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », Les éditions de l'industrie, Paris, 2001.
22. Manuel D'Oslo, Principes directeurs proposés pour le recueil et interprétation des données sur l'innovation technologique, 3ème édition, 2005.
23. Martinet A. C, Science de gestion et de compétitivité de l'entreprise. In colloque I.A.E, Lyon, édition Economica, 1984.
24. MARTINET A-Ch. et A. SILEM, Le lexique de gestion, Ed. DALLOZ, 5ème édition, Paris, 2000.
25. MEYER F. pratiques de benchmarking : créer collectivement du sens à partir du succès d'autre organisation, édition, LEXITIS, Paris, 2011.
26. Nezeys. B, les politiques de compétitivité, Economica, paris, 1994.
27. RAMECOURT. Marjolaine, PONS. François-Marie, L'innovation à tous les étages! Edition d'Organisation, Paris, 2001.
28. SAUVIN Thierry, La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, Ellipses, Paris, 2009.

29. Somsehwar R., Ashfaq A., William H. et PhaedraKaptein-R., L'importance de l'innovation pour la productivité, Observateurs International de la Productivité, Canada, 2001.
30. Tim J. Smith, Stratégie de tarification : fixation des niveaux de prix, gestion des remises sur les prix et établissement des structures de prix, Edition Cengage Learning, 2011.

#### *Article de revue*

1. Behrens Peter, Revue internationale de droit économique, édition de Boeck supérieur, France 2003.
2. Chan Kim W., Renée Mauborgne Blue Ocean Strategy Institute à l'INSEAD Harvard Business Review.
3. CROITUYU A. Schempeter, J A., 1934: A review to a book that is 100 years old. journal of comparative research in anthrology and socology. Vol.3,N 2. 2012.
4. Dr. Morris: The economic system in the UK; oxford university Press, oxford, 1985.
5. F. LEROY et O. TORRES, La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales, Revue Innovations, 2001/1, n° 13, In : [www.cairn.info](http://www.cairn.info)
6. J-F. NGOK EVINA, la compétitivité des entreprises africaines, la revue des sciences de gestion, n°267-268, 2014. In : [www.cairn.info/](http://www.cairn.info/).
7. Tisseyre, R.-C. (1999), Knowledge Management, théorie et pratique de la gestion des connaissances. Paris, Hermes Science Publications.

#### **Thèses et mémoires**

1. GALLAND Sébastien, Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique, aide à l'innovation et à la prise de décision, thèse doctorale en sciences de l'information et de la communication, Université du sud Toulon-var, 2005.
2. MEZIANI moustapha, la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia, mémoire de magistère, Bejaia, 2004.

*Sites web*

1. [www.emarketing.fr](http://www.emarketing.fr)
2. [www.wikipedia//mesdocuments/lacompetitiviteindicateursfacteursclassement-banque et assurance lcl.htm](http://www.wikipedia//mesdocuments/lacompetitiviteindicateursfacteursclassement-banque-et-assurance-lcl.htm)
3. <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>.

*Documents*

1. Document interne de l'entreprise, présentation du groupe Cevital agro-alimentaire.
2. Document interne de l'entreprise Cevital.

# ANNEXES

**Annexe N° 01 : Guide d'entretien**

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche scientifique**

**Université Abderrahmane Mira-Bejaïa-**

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

**Spécialité sciences de gestion**

**Option : Management**

## **Guide d'entretien**

**« Innovation et compétitivité des entreprises. Cas de : Cevital Agro-Industri SPA »**

**Objet :**

Madame, Monsieur,

Nous avons l'honneur de solliciter votre participation à une interview pour notre mémoire de fin de cycle intitulé « **Innovation et compétitivité des entreprises** ». Votre savoir serait d'une importance cruciale pour approfondir notre compréhension de l'effet de l'innovation sur la compétitivité des entreprises. Nous vous assurons un respect absolu des règles de l'entreprise, et de la confidentialité des informations qui seront utilisées à des fins purement académiques.

Nous vous exprimons notre gratitude pour votre précieuse contribution à notre recherche académique.

### **Contexte de l'entreprise**

- Pouvez- vous décrire brièvement les activités principales de l'organisme?
- Comment l'entreprise se positionne-t-elle sur le marché?

### **Perception de l'innovation**

- Comment définiriez-vous l'innovation au sein de votre entreprise ?
- Quel type d'innovation avez-vous effectué dans votre secteur d'activité ?
- Comment votre entreprise innove-t-elle ?
- Quels sont vos outils d'innovation ?
- Quel est votre stratégie d'innovation ?
- Quel processus suivez-vous dans le cadre de vos innovations ?
- Dans quel secteur innovez-vous le plus ?
- Comment trouvez-vous les moments propices pour innover ?
- Est-ce-que l'innovation est importante au sein de votre organisme ?
- Quels sont les principaux avantages compétitifs que votre entreprise a obtenue grâce à l'innovation ?

### **Perception de la compétitivité**

- Que signifie la compétitivité pour vous ?
- Votre secteur d'activité est-il compétitif ?
- Qui sont vos principaux concurrents ?
- Considérez-vous que votre entreprise soit à la hauteur de vos concurrents sur le marché ?
- Sur quels critères se base votre entreprise pour mesurer sa compétitivité ?
- Comment maintenez-vous un avantage concurrentiel ?

- Quelle stratégie adoptez-vous dans la quête de l'obtention des parts de marché ?

### **Effet de l'innovation sur la compétitivité**

- Comment l'innovation contribue-t-elle à renforcer votre position concurrentielle sur le marché ?
- Quels sont les principaux avantages compétitifs que votre entreprise a obtenus grâce à l'innovation ?
- Comment mesurez-vous l'efficacité des initiatives d'innovation en termes de compétitivité ?
- Comment votre entreprise prévoit-elle de maintenir un avantage concurrentiel à travers l'innovation à long terme ?

Annexe N°2 : quelques produits de ceVital



*Tendre Gourmand*

Un beurre doux au goût fin et riche en saveurs

Fabriqué à base de crème fraîche obtenue par le barattage traditionnel



**Plaquette**

Fait de 82% de matière grasse aux huiles 100% végétales

Spécialement conçue pour la réalisation de toutes

sorte de pâtisseries  
facilité d'utilisation



## Sucre Roux

- 100% sucre de canne
- système de qualité certifié ISO 22000
- norme CEE N °2.
- Sans aucun colorant ajouté




## Sucre Blanc

- Sucre cristallisé extra blanc petit format
- système de qualité certifié ISO 22000
- norme CEE N °2.
- Capacité de production nominale de sucre est de 6500 Tonnes/jour






## Sucre blanc cristallisé grand format

système de qualité certifié ISO 22000  
norme CEE N ° 2

## Sucre Liquide

Saccharose (100%) avec 67% +/-1% de brix  
Système de qualité certifié ISO 22000






Une gamme de boissons au jus avec une teneur en fruits minimale de 12%  
Disponible en plusieurs formats & parfums : Orange, Orange-Pêche, Orange-Abricot  
Orange-Mange, Cocktail Tropical, Fruits rouges et Pomme-Poire

Capacité de production nominale des jus  
est de 300 000 bouteilles / jour

Source : groupe Cevital direction commerciale

Annexe N°3 : vision de l'innovation

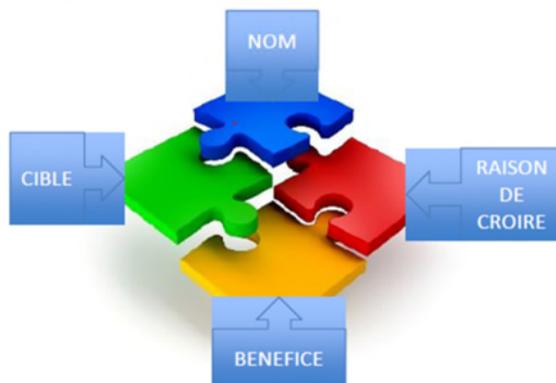
- La boîte à outils:
  - Les insights
  - Le positionnement
  - Le concept produit



2 – Le Positionnement Produit

Les 4 Eléments clefs du positionnement :

- Doivent répondre à l'insight choisi
- Doivent être cohérents comme les pièces d'un puzzle



## 2 – Les Tests de Concept (3)

### Validation quantitative de concepts

- La méthode classique consiste à exposer environ 100 répondants au concept à tester puis de leur administrer un questionnaire quantitatif pour évaluer principalement:
  - Intention d'achat
  - Profondeur d'achat/fréquence
  - Nouveauté
  - Image du produit sur attributs
- Les résultats sont exploités statistiquement
- Si plusieurs concepts, on fait des cellules monadiques parallèles et on compare les cellules transversalement
- Cela permet d'évaluer le potentiel du/des concepts et de les départager



Source : groupe Cevital direction commercial

# TABLE DES MATIÈRES

*Table des matières*

Remerciements.....	I
Liste des abréviations .....	III
Liste des tableaux .....	IV
Liste des figures .....	V
Liste des graphiques .....	VI
Sommaire.....	VII
<b>Introduction générale</b>	
<b>Chapitre 01 : L'innovation et le management de l'innovation.....</b>	<b>5</b>
Introduction.....	5
Section 1 : Approche théorique et conceptuelle de l'innovation .....	6
1. Définition de l'innovation .....	6
1.1. Quelques définitions .....	6
1.2. Concepts connexes à l'innovation :.....	7
1.3. Les formes de l'innovation.....	8
1.4. Les caractéristiques, les sources et les objectifs de l'innovation .....	14
Section 02 : Le management de l'innovation dans l'entreprise.....	18
1. Définition du management de l'innovation .....	18
2. Les outils du management de l'innovation .....	18
2.1. Le benchmarking .....	18
2.2. Le brainstorming .....	19
2.3. Le brainwriting .....	19
2.4. La méthode Delphi.....	19
2.5. La stratégie océan bleu.....	19
3. Le processus d'innovation.....	21
3.1. Définition du processus d'innovation .....	21
3.2. Les étapes du processus d'innovation.....	21
3.3. Les modèles du processus de l'innovation .....	24
Conclusion.....	28
<b>Chapitre 2 : La compétitivité des entreprises en relation avec l'innovation .....</b>	<b>30</b>
Introduction.....	30
Section 1 : Généralités sur la compétitivité de l'entreprise.....	31

1.	Définition de la compétitivité .....	31
2.	Les formes de compétitivité .....	33
2.1.	La compétitivité prix .....	33
2.2.	La compétitivité structurelle hors – prix .....	33
2.3.	Les fondamentaux de la compétitivité .....	34
3.	Les indicateurs et les facteurs de la compétitivité .....	34
3.1.	Les indicateurs de la compétitivité .....	35
3.2.	Les facteurs de compétitivité de l’entreprise .....	35
4.	Les atouts de la compétitivité .....	39
4.1.	La flexibilité .....	39
4.2.	La gestion des connaissances et des compétences .....	39
4.3.	La démarche qualité .....	40
4.4.	L’intelligence économique et la fonction de veille .....	41
4.5.	Les nouvelles technologies de l’information et de communication .....	42
4.6.	La culture d’entreprise .....	42
5.	L’avantage concurrentiel dans l’entreprise .....	43
5.1.	Les différents types de l’avantage concurrentiel .....	44
5.2.	La politique pour conserver son avantage concurrentiel .....	44
Section 2 : L’impact de l’innovation sur la compétitivité des entreprises .....		46
1.	L’innovation améliore la compétitivité .....	46
1.1.	L’innovation est un moyen d’améliorer la compétitivité-prix .....	46
1.2.	L’innovation est un moyen d’améliorer la compétitivité hors prix .....	48
2.	L’analyse de la compétitivité selon Michael Porter .....	49
2.1.	La stratégie de domination par les coûts .....	49
2.2.	La stratégie de différenciation .....	50
2.3.	La stratégie de focalisation ou de concentration .....	50
3.	La chaîne de valeur .....	52
4.	Les cinq forces concurrentielles de Michael Porter .....	53
4.1.	Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	53
4.2.	Le pouvoir de négociation des clients .....	54
4.3.	La menace de nouveaux entrants potentiels .....	54
4.4.	La menace des produits de substitution .....	54
4.5.	La rivalité entre concurrents existants .....	55

Conclusion.....	55
<b>Chapitre 03 : cas pratique portant sur l'impact de l'innovation sur la compétitivité de l'entreprise Cevital agro-industrie SPA.....</b>	<b>58</b>
Introduction.....	58
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL».....	59
1. Historique de l'entreprise Cevital.....	59
2. Localisation géographique.....	61
3. Les différentes activités de Cevital.....	64
3.1. Huiles végétales.....	64
3.2. Margarine et graisses végétales.....	65
3.3. Le sucre blanc.....	65
3.4. Le sucre roux.....	65
3.5. Le sucre liquide.....	65
3.6. La confiture.....	66
3.7. Les sauces.....	66
3.8. Les boissons.....	66
3.9. Les conserves.....	66
4. Vision, mission et valeurs du groupe Cevital.....	66
4.1. Vision du groupe Cevital.....	67
4.2. Mission du groupe Cevital.....	67
4.3. Valeurs du groupe Cevital.....	67
5. Les principales filiales de Cevital.....	68
6. Les principaux concurrents de Cevital.....	69
Section 02 : Démarche méthodologique et choix du cas d'étude.....	69
1. Démarche méthodologique.....	70
1.1. Lettre introductrice.....	71
1.2. Perception de l'innovation.....	71
1.3. Perception de la compétitivité.....	71
2. Choix du cas d'étude.....	71
Section 03 : résultats et discussions.....	73
1. Présentation des résultats.....	73
2. Typologie d'innovations de Cvital.....	73
2.1. L'innovation de produit.....	73

2.2. L'innovation de procédés .....	74
2.3. L'innovation commerciale.....	74
2.4. L'innovation organisationnelle.....	74
2.5. L'innovation technologique .....	74
2.6. L'innovation incrémentale .....	74
3. Processus d'innovation de Cevital.....	75
4. Etude de cas du sucre Skor doypack 1kg (bouchon verseur) .....	76
5. L'innovation améliore la compétitivité de Cevital .....	79
Conclusion.....	81
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>83</b>
<b>Références bibliographique.....</b>	<b>86</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>91</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>99</b>
<b>Résumés</b>	

# INNOVATION ET COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES. CAS DE CEVITAL AGRO SPA

## Résumé

Dans un environnement économique dynamique et soumis à des mutations techniques rapides, l'innovation émerge comme un socle essentiel ans le but est de nourrir la compétitivité et favorise l'essor des entreprises.

Réponde à l'impératif de l'innovation devient ainsi un enjeu prioritaire et constant pour les entreprises, aspirant sans cesse à perfectionner leur compétitivité. Ce projet, s'engage à scruter l'effet de l'innovation sur la compétitivité des entreprises, en étudiant le cas de Cevital Agro-Industrie (SPA), tout en scrutant son positionnement dans le domaine de l'innovation.

L'analyse met en lumière que la société privé Cevital se distingue par son audace créative et son esprit avant-gardiste, conférant ainsi une compétitivité remarquable à son domaine d'activité.

**Mots clés :** Innovation, compétitivité des entreprises, liaison entre innovation et compétitivité de l'entreprise.

## Abstract

In a dynamic economic environment subject to rapid technical change, innovation emerges as an essential foundation with the aim of nourishing competitiveness and promoting the growth of businesses.

Responding to the imperative of innovation thus becomes a priority and constant issue for companies, constantly aspiring to improve their competitiveness. This project is committed to examining the effect of innovation on the competitiveness of companies, by studying the case of Cevital Agro-Industrie (SPA), while examining its positioning in the field of innovation.

The analysis highlights that the private company Cevital stands out for its creative audacity and its avant-garde spirit, thus conferring remarkable competitiveness to its field of activity.

**Key words:** Innovation, business competitiveness, link between innovation and business competitiveness.

## ملخص

في بيئة اقتصادية ديناميكية تخضع لتغير تقني سريع، يظهر الابتكار كأساس أساسي بهدف تغذية القدرة التنافسية وتعزيز نمو الشركات.

وبالتالي فإن الاستجابة لضرورة الابتكار تصبح أولوية وقضية ثابتة للشركات، التي تطمح باستمرار إلى تحسين قدرتها التنافسية. يهدف هذا المشروع إلى دراسة تأثير الابتكار على القدرة التنافسية للشركات، من خلال دراسة حالة شركة سيفيتال للصناعات الزراعية (SPA)، مع دراسة موقعها في مجال الابتكار.

ويسلط التحليل الضوء على أن شركة سيفيتال الخاصة تتميز بجراتها الإبداعية وروحها الرائدة، وبالتالي تضي قدرة تنافسية ملحوظة على مجال نشاطها.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، القدرة التنافسية للأعمال، العلاقة بين الابتكار والقدرة التنافسية للأعمال