

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Entrepreneuriat et Management de Projets

**Le processus d'innovation
Stage Gate- Agile -Hybride
Cas du produit « Beurre Délice » de Cevital**

Élaboré par :

Ilham BELMIHOUB

Encadré par :

Dr. Sid Ali MELLOUD

Membres de jurys :

Président : Dr. Ali BELAIDI

Examinatrice : Dr. Sabrina IRATEN

Année universitaire 2020/2021

-Résumé -

Aujourd'hui, on ne parle plus de la concurrence, des progrès technologiques ou bien de l'évolution rapide des besoins des clients mais plutôt de la gestion du processus de développement des produits et son adéquation en termes de coût, de délai et de qualité. Ce sont ces processus qui sont devenus les véritables outils stratégiques et les avantages concurrentiels pour de nombreuses entreprises. Cela touche naturellement le secteur de l'industrie agroalimentaire, pour qui cette gestion est devenue une véritable préoccupation.

Dans ce cadre, cette gestion des processus dépend fortement du choix du modèle qui doit être compatible avec les projets et les principes de management de projet des entreprises agroalimentaires. De nos jours, il ne suffit pas de développer un produit mais encore faut-il arriver en premier sur le marché avec un produit de qualité et à moindre coût.

Durant notre étude de cas, qui porte sur le Groupe Cevital, nous avons essayé de démontrer comment cette entreprise gère son processus de développement produit. Nous nous sommes intéressés plus particulièrement au modèle (séquentiel, Agile, hybride) adopté par Cevital dans son processus d'innovation pour développer le produit 'Beurre délice'.

D'après les résultats obtenus à partir de l'étude qualitative exploratoire (descriptive interprétative), nous avons constaté que le modèle adopté par le groupe pour développer le produit 'Beurre délice' correspond finalement au modèle de type Stage gate Agile hybride. Même si ce modèle est connu pour son efficacité en termes de qualité et de délai, il n'est toutefois pas adapté pour des projets complexes.

Mots Clés : Innovation, Marketing, processus de développement produit, modèle séquentiel, hybride, Agile, méthode d'innovation, pratique d'innovation.

-Abstract-

We usually care more about competition, technology advancement or the evolving customer needs rather than the management of the product development processes, its cost, timeline and quality effectiveness. This management has now become fundamental in terms of strategy and competitiveness for many companies including those in food industry.

In this context, the management process depends strongly on the model choice. The model has to be adequate to the Agro food companies and their project management principles. Developing a product is no more enough nowadays, yet you have to be the first in the market place, offering a cost effective and quality product.

Cevital Group kindly hosted us for our study. We will try to develop on how this large Agro Food Company is managing their product development process. Ultimately describe which model (sequential, Agile, hybrid) they have followed in their process of innovation to develop and launch their butter product ‘Beurre Délice’.

According to the results obtained from the exploratory qualitative study (interpretative descriptive) we found that the model adopted by the group to develop the ‘Beurre Délice’ was likely the Stage gate Agile hybrid model. Although this model is known for its effectiveness in terms of quality and timeline, it is however not adequate for complexed projects.

Key words: Innovation, Marketing, product development process management, sequential model, hybrid, Agile, innovation method, innovation practice,

- الملخص -

في وقتنا الحالي، لم نعد نتحدث عن المنافسة أو التقدم التكنولوجي أو التطور السريع لاحتياجات العملاء بل عن تسيير عملية تطوير المنتج ومدى ملاءمتها من حيث التكلفة والوقت والجودة. لقد أصبحت هذه العمليات هي الأدوات الاستراتيجية الحقيقية والمزايا التنافسية للعديد من الشركات. يؤثر هذا بشكل طبيعي على قطاع صناعة الأغذية الزراعية ، والذي أصبح مصدر قلق حقيقي له.

في هذا الإطار، يعتمد تسيير هذه العملية على اختيار النموذج الذي يجب أن يكون متوافقاً مع المشاريع ومبادئ إدارة المشاريع لشركات الأغذية الزراعية. في الوقت الحاضر، لا يكفي تطوير المنتج ولكن من الضروري أيضاً الوصول أولاً إلى السوق بمنتج عالي الجودة وبتكلفة أقل.

لقد قمنا بإجراء دراسة حالة لمجمع سيفيتال، ، والتي حاولنا من خلالها معرفة كيف تسيير هذه الشركة عملية تطوير منتجاتها أو بصيغة أخرى ما هو النموذج (Hybride ,Agile، séquentielle) الذي اعتمده في عملية تطوير منتج ' زبدة دليس' .

استناداً إلى النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة النوعية الاستكشافية ، لاحظنا أن النموذج الذي اعتمده المجموعة لتطوير منتج زبدة دليس يتوافق في النهاية مع نموذج Stage Gate Agile- Hybride وكفاءته من حيث الوقت والجودة ، ولكن يبقى أنه لم يعتمد في المشاريع المعقدة .

الكلمات الدالة: الابتكار ، التسويق ، تسيير عملية تطوير المنتج ، عملية Stage Gate ، النموذج (Hybride ، Agile، Séquentielle) ، طوق الابتكار، تطبيق الابتكار.

-Remerciement -

Louanges à Dieu le Miséricordieux de m'avoir donné le courage, la force et la volonté pour la réalisation de ce travail.

La disponibilité, les précieux conseils et les encouragements prodigués tout au long de ce travail, m'amènent à déclarer mes vifs remerciements, ma reconnaissance et ma gratitude à mon encadreur le professeur

MELLOUD Sid Ali.

Mes vifs et sincères remerciements sont adressés à mon tuteur Monsieur le Directeur Marketing de l'entreprise Cevital, Monsieur Philippe ROUCHIER, ainsi que à Madame Soumia TATA pour son aide précieux.

J'exprime également ma profonde et respectueuse gratitude aux membres du jury qui ont accepté de sanctionner ce travail.

Enfin, je ne saurais oublier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, et qu'ils trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance.

-Table des matières-

Résumé	I
Abstract	II
Résumé (en Arabe)	III
Remerciements	IV
Table des matières	V
Liste des tableaux	XIII
Liste des figures	XIV
Liste des symboles et abréviations	XV
Liste des sigles	XVI
Introduction générale	2
Chapitre 01 : L'innovation et le Marketing agro-alimentaire	8
Section 1 : les notions générale sur l'innovation	9
Préambule	9
1. Historique de l'innovation	10
2. Définition de l'innovation	11
2.1. Cercle vertueux de l'innovation	12
2.2. Définition Nouveau Produit	13
3. Les grandes stratégies d'innovation	13
3.1. La stratégie technologie driver ou Technologie push	14
3.2. La stratégie Market Reader	14
3.3. La stratégie Need Seeker	15
4. Les Catégorie d'innovations	16
5. Typologie d'innovation	17
5.1. Une typologie fondée sur les habitudes de consommation et la technologie ...	18
5.1.1. Les innovations de rupture ou radicale	18
5.1.2. Les innovations technologiques	18
5.1.3. Les innovations comportementales	18
5.1.4. Les innovations incrémentales	18

Section 2 : Marketing agroalimentaire	19
1. La définition du concept Marketing	19
1.1. Définition du marketing	19
1.2. Le rôle du Marketing	20
1.3. Evolution du concept marketing	20
1.3.1. L'optique production	20
1.3.2. L'optique produit	20
1.3.3. L'optique vente	21
1.3.4. L'optique marketing.....	21
1.3.5. L'optique client	21
1.3.6. L'optique marketing holiste	21
2. La démarche marketing de l'entreprise.....	21
2.1. Démarche analytique ou marketing d'étude	22
2.2. La démarche stratégique	22
2.3. La démarche opérationnelle	22
3. Le marketing-mix	23
3.1 .La politique produit	23
3.2. La politique prix	24
3.3 .La politique de distribution	24
3.4 .La politique de communication	25
4. Le marketing agroalimentaire	27
4.1. Marketing des produits agroalimentaires	27
4.2. L'utilité du marketing agroalimentaire.....	27
4.3. Les caractéristiques d'un produit alimentaire	28
4.3.1 La qualité	28
4.3.2 La marque	28
4.3.3 Packaging	28
Conclusion du chapitre.....	29
Chapitre 02 : La gestion du processus de développement produit et l'intégration des méthodes, pratique d'innovation.....	30
Préambule.....	31

Section 1 : les modèles de gestion de processus de développement produit	32
1. Définition	32
1.1. Définition d'un projet d'innovation	32
1.2. Processus de développement d'un nouveau produit.....	32
2. Les modèles d'organisation des projets ou d'une offre.....	32
2.1. Modèle séquentiel.....	32
2.2. Le modèle compressions.....	33
2.3. Le modèle flexible (Agile).....	33
2.4. L'improvisation organisationnelle.....	34
3. La gestion séquentielle du processus d'innovation	35
4. Les principales séquences du processus de développement de nouvelles offres (modèle séquentielle).....	37
4.1. La génération des idées et les premiers filtrages	37
4.1.1. La génération des idées	37
4.1.2. Le filtrage des idées	38
4.2. Le concept	39
4.2.1. Le test du concept.....	39
4.3. La conception (l'élaboration du produit)	40
4.3.1. Formulation du cahier de charge	41
4.3.2. Prototype	41
4.3.3. Design	41
4.3.4. Les tests de produit	41
4.4. Les marchés-tests	42
4.5. Le lancement	42
4.5.1. Le produit	43
4.5.1. Le prix.....	43
4.5.1. La communication.....	43
4.5.4 La distribution	43
4.6. Le contrôle du lancement	44
5. Les principales règles de management de processus d'innovation	44
6. Les différentes catégories de risque de l'innovation	45

Section 2 : Le processus d'adoption d'innovation et les pratiques, méthodes d'innovation	46
1. Le processus d'adoption et de diffusion des innovations.....	46
1.1. Les facteurs susceptibles d'influencer le processus d'adoption et de diffusion.....	46
1.1.1. Les différences individuelles dans la rapidité d'adoption	46
1.1.2. Le rôle de l'imitation dans la diffusion.....	48
1.2. Les étapes du processus d'adoption	48
2. Les méthodes d'implication des consommateurs dans le processus d'innovation	48
2.1 Les clients comme source d'innovation	49
2.1.1 Les lead users	49
2.2 Le design thinking.....	49
2.3 Co-creation ou Co- innovation.....	50
3. Les pratique de développent de l'innovation et son organisation.....	52
3.1 L'innovation interne ou externe : la coopération entre entreprise	52
2.2 L'innovation ouverte	52
2.3 L'innovation Frugale.....	54
Conclusion du chapitre	55
Chapitre 03: La présentation de l'industrie agroalimentaire et le groupe Cevital	56
Section 1 : Le marché agro-alimentaire mondial et algérien	57
Préambule	57
1. Définition L'industrie agro-alimentaire.....	58
2. Historique et évolution de l'industrie agro-alimentaire	58
3. Particularités de l'industrie agroalimentaire.....	59
3.1 La sécurité alimentaire.....	59
3.2 La réglementation.....	59
3.3 La complexité technologique.....	59
3.4 La péremption	60
3.5 La rentabilité	60
3.6 La sécurité sociale	60

4. Le marché mondial de l'industrie agro-alimentaire	60
5. Le marché algérien du secteur agro-alimentaire	63
5.1 Le marché Agroalimentaire en Algérie.....	63
5.2 La part des IAA dans la valeur ajoutée	64
5.3 Les caractéristiques de secteur agro-alimentaire en Algérie.....	66
Section 2 : Présentation de l'entreprise cevital	67
1. Présentation générale de groupe Cevital.....	67
1.1. Présentation et situation géographique du groupe Cevital.....	67
1.1.1. L'historique du groupe	67
1.2. Les enjeux ou objectifs de Cevital	68
2. La structure organisationnelle du complexe Cevital	68
2.1. L'organigramme de Cevital.....	68
2.2. Les différentes directions de l'entreprise Cevital	68
2.2.1. La direction générale.....	68
2.2.2. La direction ressources humaines (D.R.H)	69
2.2.3. La direction finance et comptabilité	69
2.2.4. La direction logistique	69
2.2.5. Direction approvisionnement	70
2.2.6. Direction projet.....	70
2.2.7. La direction contrôle de qualité	70
2.2.8. La direction raffinage d'huile	71
2.2.9. La direction margarinerie	71
2.2.10. La direction conditionnement	71
2.2.11. La direction raffinage sucre	72
2.2.12. La direction silos.....	72
2.2.13. La direction commerciale.....	72
2.2.14. La direction d'hygiène et de sécurité	72
2.2.15. La direction Cojek.....	72
2.2.16. La direction Lala Khedidja.....	72
2.2.17. La direction marketing.....	73
3. Les activités de Cevital.....	73
3.1. Raffinage d'huile.....	73

3.1. Raffinage de sucre.....	74
3.2. Production de la margarine.....	74
3.3. Unité de fabrication et de conditionnement.....	74
3.4. Unité d’embouteillage d’eau.....	74
3.6. Unité de production de jus, de tomate conserve, de confiture et de harissa.....	74
3.7. Flexibilité des conditionnements.....	75
3.8. Conditionnement des huiles.....	75
3.9. Conditionnement des margarines.....	75
3.10 .Conditionnement du sucre cristallisé extra blanc	75
3.11. Conditionnement des boissons.....	75
4. Les produits de l’entreprise Cevital	75
4.1 Huiles végétales	76
4.2 Margarines.....	76
4.3. Sucre.....	76
4.4 Boisson et autre.....	76
4.5 Léguste	76
4.6 Rizo classic.....	76
5. La gamme de produit de Cevital.....	77
5.1. Les dimensions de la gamme des produits de Cevital	77
5.2. Le haut, milieu et bas, le milieu de gamme	77
6. La politique d’extension de la gamme adoptée par Cevital	77
Conclusion du chapitre	78
Chapitre 04 : méthodologie et analyse des résultats de l’étude qualitative.....	79
Section 1 : Cadre méthodologique de l’élaboration de l’enquête.....	80
Préambule	80
1. La méthode qualitative.....	81
2. Le recueil des données qualitatives.....	83
2.1. L’entretien : une technique de recueil des données qualitatives.....	83
2.2. L’entretien semi-directif	85
2.3. Le déroulement des entretiens.....	86
2.4. L’accès au terrain.....	87
3. L’échantillonnage	88

4. L'analyse des données qualitatives..... 90

Section 2 : l'innovation et le modèle de gestion du processus de

développement produit au niveau de cevital - cas de Beurre délice. 92

Préambule 92

1. L'innovation, strategie, type et catégorie d'innovation au niveau du
Groupe Cevital..... 92

1.1. L'innovation au niveau du Groupe Cevital 92

1.2. Strategie d'innovation du groupe Cevital 93

1.3. Les types d'innovation 94

1.3.1. L'innovation technologique 94

1.3.2. Innovation radicale ou rupture 94

1.3.3. L'innovation incrémental 95

1.4. Les catégories d'innovation..... 96

1.4.1. L'innovation Marketing 96

1.4.2. L'innovation produit 97

1.4.3. L'innovation procédée 97

1.4.4. L'innovation Organisationnelle..... 97

1.4.5. L'innovation Commercial..... 97

2. Le modèle de gestion du processus de développements produit
* le cas du produit Beurre Délice *..... 99

2.1 La présentation du processus de DP au niveau de cevital Beurre Délice..... 99

2.2.1 La phase d'exploration 100

2.2.2 Développement agile: prototypages-tests..... 102

2.2.3 L'industrialisation 104

2.2.4 Lancement marché..... 105

Section 3 : La performance de modèle de gestion de Processus

d'innovation et l'intégration des méthodes, pratique d'innovation..... 108

Préambule 108

1. Evaluation de l'efficacité et l'efficience du modèle hybride adopté
par l'entreprise Cevital..... 108

1.1. La détermination de l'efficience du modèle de gestion de processus de

DP en termes de cout	109
1.2. La détermination de l'efficacité du modèle de gestion de processus de DP en termes de qualité	109
1.3. La détermination de l'efficacité du modèle de gestion de processus de DP en termes de Délai.....	110
1.3.1 Planning des phases de développement du Beurre Délice	101
2. Les méthodes et pratique d'innovation impliqué lors du processus de développement de Produit - Beurre Délice -.....	112
2.1. Les méthodes d'innovation	112
2.1.1 L'étude qualitative produit	113
2.2. Les pratiques d'innovation au sien du groupe Cevital.....	114
2.2.1 La pratique de coopération adoptée par Cevital pour le développer d'autre produit	117
Conclusion du chapitre.....	118
Conclusion générale	120
Bibliographie	127
Annexe (s)	134

- Liste des tableaux -

Tableau n° 01 : Les catégories d'innovations.....	16
Tableau n° 04 : Les 10 premières entreprises agroalimentaires mondiales en 2018...	61
Tableau n° 05 : Taux de croissance des valeurs ajoutées de sous-secteurs de l'industrie	65
Tableau n°06 : Les caractéristiques de l'échantillon.....	89
Tableau n° 07 : la formulation du concept de Beurre Délice.....	101

-Liste des symboles et abréviations –

% .pour cent (pourcentage).

&. et

®. Registered (angl.), marque déposée.

4P. Produit, Prix, Place et Promotion (angl.)

c.-à-d. C'est-à-dire

DA. dinar algérien

éd. édition(s)

etc. et cetera, et ainsi de suite

ex. exemple

ibid. ibidem (lat.), au même endroit dans l'ouvrage déjà cité

Kg. kilogramme

mn. minute

n° . numéro

p. page

pp. pages

Vol. volume(s)

-Liste des sigles -

- BM** : Banque mondiale .
- CA** : Chiffre d'affaires.
- CPEX** : Correspond au total des dépenses d'investissement corporel et incorporel dédiées à l'achat d'équipement professionnel.
- CG**: Corp Gras solide
- CIP**: Cleaning in place
- DM** : Département Marketing.
- DNP** : Développement d'un Nouveau Produit .
- DP** : Développement Produit
- DG** : Direction Générale
- DRH** : Direction Ressources Humaines
- DMC**: Directeur de Marketing et du Commercial.
- DI**: Directeur Industriel
- DFC** : Direction des Finances et de la Comptabilité.
- DN** : Distribution Numérique
- DV** : Distribution de Valeur
- ENSM** : École Nationale Supérieure de Management.
- FG** : Focus Groupe
- HORECA** : Hôtel, restaurant, café
- IAA** : Industrie Agro-Alimentaire
- IO** : Innovation Organisationnelle.
- MP** : Matière Première
- MGLA** : Matière Grasse Laitière Anhydre , elle doit contenir au minimum 99,8% de matière grasse laitière.
- OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économique
- ONS** : Organisation Nationale des Statistiques .
- PIB** : Produit Intérieur Brut.
- PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- PET** : Bouteille en 'Polyéthylène Téréphtalate'.
- PNDA** : Plan nationale de développement des industries agro-alimentaires.
- PRAR** : Politique de Renouveau Agricole et Rural.
- RN**: Route Nationale.

RFC: Real for cost (Prévisions réelles).

R&D : Recherche et Développement

R.T.B: Reason to Believe

SCP: Segmentation, Ciblage et Positionnement.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

SPA : Société Par Action

TCO : Triple Concentré d'Orange.

VTT : Vélos.

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, l'innovation produit est la clé de la réussite, elle constitue un levier de développement économique indéniable qui permet d'apporter un niveau de performance à l'entreprise. C'est ainsi qu'on peut la considérer comme la règle du jeu pour survivre et se développer.

De ce fait, les entreprises doivent faire face aux changements de l'environnement en adaptant leurs processus et organisations internes aux évolutions externes, aux contraintes ou aux opportunités sociales, politiques, environnementales, technologiques et économiques. Elles doivent chercher constamment à proposer de nouveaux produits, procédés et services.

L'innovation étant toutefois synonyme de nouveauté, d'incertitude, les entreprises analysent leurs innovations dans le but d'identifier des facteurs de succès, tout en assumant le fait que cette innovation est un processus multidisciplinaire qui exige une certaine coordination et une gestion « intelligente » pour atteindre les objectifs voulus.

Dans ce nouveau contexte d'affaires, la performance des entreprises sur le marché est souvent dépendante de leur capacité à innover, produire de la valeur, renouveler leurs produits et surtout se mesurer et contrôler leur position face à la concurrence,

Désormais, cette performance est également dépendante de la gestion du processus de développement produits, qui est également une préoccupation nouvelle dans l'industrie agroalimentaire.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le thème de notre mémoire, qui s'intitule :

Le processus d'innovation Stage Gate –Agile- hybride

Cas du produit « Beurre Délice »

Le développement de produits est une activité cruciale dans les entreprises compétitives du secteur agroalimentaire. Ces entreprises sont maintenant non seulement forcées d'introduire continuellement de nouveaux produits, mais aussi de raccourcir leurs délais de développement, de réduire leurs coûts et d'assurer une meilleure qualité à leurs produits.

Puisque, nous vivons dans un environnement en perpétuelle évolution, il ne suffit pas de développer un produit, il faut arriver à le soumettre le premier sur le marché. La vitesse de

développement ou chrono-compétition devient alors cruciale¹. D'ailleurs aujourd'hui, on compte un grand nombre de projets faisant face au respect du triptyque coût, délai et qualité qui sont souvent des succès commerciaux.

Pour cela, cette conjoncture nécessite des décisions stratégiques en matière de choix du modèle de gestion du processus de développement produit. Les entreprises agroalimentaires doivent ainsi opter pour celui qui sera le plus compatible avec le type de projet à développer.

Ainsi, l'état de l'art montre que le processus de développement d'un nouveau produit est géré par différents modèles.

En effet, le premier modèle dit Séquentiel (formalisé) stage gate, consacré à la gestion d'un processus de développement produit introduit par Cooper en 1990². Le second modèle dit Agile, consiste à gérer le processus de développement d'un produit de manière (agile) rapide. Ce dernier représente la capacité d'adapter rapidement l'infrastructure de gestion du processus de développement produit aux conditions changeantes du marché et aux imprévus de développement.

Toutefois, les dernières recherches de Cooper et Sommer³ ont récemment proposé d'intégrer les itérations et davantage du modèle agile (flexibilité) au modèle séquentiel Stage-gate® en générant un modèle hybride.

C'est ainsi que notre curiosité scientifique nous a poussés à nous interroger sur ce modèle particulier de gestion du processus de développement produit adopté par l'entreprise Cevital afin de développer le produit « Beurre Délice ».

¹ Richard Soparnot, Eric Stevens, Management de innovation, éd: Dunod, Paris, 2007, p.8.

²Ibid. p.43.

³ Robert G. Cooper Agile-Stage-Gate Hybrids, Research-Technology Management, 59:1,2016, pp.21-29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1117317> . Consultée le 18/06/2021 à 23h00

En somme, l'objectif de notre recherche consiste à résoudre la problématique suivante :

Comment Cevital gère-t-elle le processus de développement d'un nouveau produit, en l'occurrence dans le cas du produit Beurre Délice ?

De plus, ce thème demeure d'actualité et présente un intérêt capital pour le progrès et le dynamisme des entreprises agroalimentaires au 21^{ème} siècle.

La spécificité de cette recherche réside dans l'importance de toucher un concept d'étude nouveau qui est peu exploité dans le contexte des entreprises Algérienne. Ce concept de gestion d'une offre innovante constitue une particularité. Il est généralement absent dans le domaine agroalimentaire. Pour cela et afin d'approfondir notre étude, nous nous sommes basés sur un cadre théorique riche, qui nous a permis de faire une première tentative d'exploration.

Pour développer cette étude, notre choix s'est porté sur le Groupe agroalimentaire Cevital comme cas pratique. Notre orientation vers ce type d'entreprise s'explique par le fait que Cevital détient un historique d'évolution très positif en matière d'innovation en produits agroalimentaires. Leur approche étant plus orientées vers l'offre, cela va nous permettre d'analyser le modèle de gestion de processus d'innovation qu'ils ont adopté pour développer leur produit « Beurre Délice ».

Il est important de souligner également que Cevital est parmi les principaux opérateurs dans la production agroalimentaire, est le premier groupe privé en Algérie¹ et le leader en Afrique dans l'industrie du sucre², son fondateur il a été classé le 7^{ème} Africain le plus riche avec une fortune de 4.8 de dollars dans le classement de Forbes³2021. Son objectif ne s'arrête pas à la couverture des besoins domestiques mais également celui du marché International à travers l'export. Depuis quelque année, il a mis une place une stratégie de développement industriel en élargissant sa gamme de produits.

En Algérie, l'industrie d'agroalimentaire a évolué depuis l'indépendance. Elle constitue un élément de croissance dans la vie économique du pays. L'industrie agroalimentaire se positionne en deuxième position derrière les hydrocarbures et représente 40% du chiffre

¹ Omer. Bessaoud, J.-P. Pellissier, J.-P. Rolland, W. Khechimi. Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie, Rapport de recherche, CIHEAM-IAMM. 2019, pp.82. hal-02137632.consulté le 13/09/2021 à 18h00.

² Document interne à l'entreprise.

³Forbes 2021. <https://www.forbes.com/real-time-billionaires> Consulté le 1/09/2021 à 14h 00.

d'affaires de l'industrie nationale¹, avec plus de 140 000 salariés et 17 000 entreprises industrielles, dont 95 % sont gérés par le secteur privé².

En dépit de l'importance de l'industrie agroalimentaire, le pays reste l'un des plus grands importateurs de produits agricoles et agroalimentaires³. Les causes qui expliquent cet état de fait sont nombreuses. On citera notamment la sous exploitation du potentiel du secteur, le faible taux d'intégration de l'industrie de transformation, la carence d'initiatives entrepreneuriales et les faiblesses des capacités managériales.

Aujourd'hui, afin d'assurer l'autosuffisance alimentaire dans l'économie nationale et de donner à ce secteur la place qu'il mérite, l'État Algérien a lancé des programmes ambitieux de relance intitulé notamment : « Plan National de Développement des Industries Agroalimentaires » (PNDA) 2000-2010, « la Politique de Renouveau Agricole et Rural » (PRAR) 2010-2014 et aujourd'hui, « le Plan FELAHA » 2014-2020⁴. Des plans qui par leurs objectifs, semble prometteur et ambitieux.

Dans ce contexte, le Groupe Cevital s'est retrouvé, dans l'obligation de répondre aux exigences du marché, notamment par l'innovation produit en adoptant des modèles de gestion de processus de nouveaux produits pour assurer un produit de qualité supérieurs aux consommateurs. Sachant que cette industrie n'est pas comme les autres et qu'elle est intimement liée à ce que l'homme considère comme son bien le plus précieux qui est sa santé. Cette dernière n'ayant pas de prix, elle a néanmoins un coût, de plus en plus élevé dans tous les pays.

C'est précisément pour toutes ces raisons que nous avons choisi ce thème de recherche, ainsi que le cas de l'entreprise étudiée, dans la mesure où on peut induire le modèle de gestion adopté par Cevital dans le processus développement du produit (Beure Délice).

Sur la base de la question principale (problématique) et afin de délimiter le champ de notre recherche et de concentrer nos efforts sur le sujet retenu, nous nous sommes posés un certain nombre de questions, autour desquelles va s'articuler ce travail :

¹ Colloque international sur: L'Industrie Agro-alimentaire en Algérie : Etat des lieux et perspectives de développement, université AbdelhamidMehri- Constantine 2 Faculté des Sciences Economique, Commerciales et Sciences de Gestion Département des Sciences Commerciales Laboratoire des Etudes et Recherches en Marketing , [https://univ-constantine2.dz/files/Agroalimentaire2%20\(1\).pdf](https://univ-constantine2.dz/files/Agroalimentaire2%20(1).pdf) consulté le 15/05/2021 à 00h 59.

² Ibid .p.2

³ Ibid p. 2

⁴Omer. Bessaoud, J.-P. Pellissier, J.-P. Rolland, W. Khechimi. Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie, Rapport de recherche, CIHEAM-IAMM. 2019, pp.82. hal-02137632.consulté le 13/09/2021à 18h00.

Question 1 : Que signifie l'innovation pour Cevital ? Sur quelle base innove-t-elle et quelles sont les types, catégories d'innovations adoptées par cette dernière ?

Question 2 : Quel est le modèle de gestion adopté par Cevital dans le processus de développement du produit Beurre Délice ?

Question 3 : Comment Cevital évalue l'efficacité et l'efficience de ce modèle de gestion de développement produit en termes de délai, coût, qualité ?

Question 04 : Quelles sont les méthodes et pratiques d'innovation adoptées par Cevital lors du processus de développement produit Beurre Délice.

De ce fait, la démarche méthodologique suivi repose sur une approche à la fois théorique et pratique. Dans ce sens, nous avons consulté des ouvrages et revues scientifiques traitant du marketing d'innovation, du marketing agroalimentaire, des modèles de gestion de processus de développement produit et des pratiques et méthodes d'innovation.

D'autre part, nous compléterons les apports de la littérature par un volet pratique, est basé sur une étude qualitative descriptive interprétative à travers des entretiens semi directifs en profondeur avec les responsables de département marketing de l'entreprise Cevital à Alger. De même, nous avons eu également l'occasion d'explorer certains documents internes de l'entreprise, qui nous ont permis de collecter des informations concrètes en matière de l'innovation produit au sein de Cevital.

Durant notre étude, Nous avons eu recours à des entretiens (selon les guides d'entretien) avec des responsables au niveau de la DM¹, tel que le directeur marketing et les chefs produits en vue de clarifier certains points relatifs à l'innovation, le modèle de gestion du processus d'innovation produit dans le cas du produit « Beure Délice », notamment l'efficacité et l'efficience de ce modèle en termes de coût, de délai et de qualité. De même, nous avons eu l'occasion d'examiner les pratiques mises en place lors de ce processus de développement de ce produit.

En effet, le déroulement de la méthodologie dans le présent mémoire obéit à un raisonnement descriptif et analytique qui nous permettra de débouché sur un modèle théorique proche des données empirique.

¹ Département marketing

Pour répondre à la problématique posée et bien mener notre étude, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour des axes suivants :

Une introduction générale, qui comprend une définition du cadre de l'étude, l'importance du thème choisi, ainsi que la problématique, les sous-questions, la méthodologie suivie et les grandes lignes du mémoire ;

Le premier chapitre traitera principalement de l'innovation et du marketing agroalimentaire à savoir des concepts théoriques sur l'innovation, les stratégies, types et catégories d'innovation, ainsi que les notions générale sur le marketing et le marketing agroalimentaire ;

Dans le second chapitre, nous nous intéresserons à la gestion du processus de développement produit, tout ce qui a trait aux modèles de gestion, ainsi qu'une présentation détaillée du processus séquentiel. Nous allons présenter également les pratiques, méthodes et processus d'adoption de l'innovation ;

Le troisième chapitre est consacré essentiellement à la présentation du marché agroalimentaire mondial et Algérien. Nous ferons également une présentation du groupe Cevital à savoir l'historique, les activités et les produits du groupe ;

Le dernier chapitre est consacré à la présentation des principales étapes de notre étude sur le terrain. Ensuite, nous procéderons à l'analyse et à l'interprétation des résultats et ce par le biais de la méthode qualitative. ;

Enfin, nous terminerons notre recherche par une conclusion générale, qui comprend particulièrement les points marquants à retenir de notre recherche, les principaux résultats de l'étude de cas, ainsi que les différentes recommandations.

CHAPITRE 01 :
L'INNOVATION ET LE MARKETING
AGRO-ALIMENTAIRE

Section 1 : les généralités sur les notions d'innovation

Préambule :

Face à la concurrence qui s'intensifie et au renouvellement rapide des données économiques (produits, procédés, services, marchés, technologies, savoirs et savoir-faire, connaissances, etc.), l'innovation devient un impératif pour les entreprises¹. C'est un moyen important et vital à leur disposition pour leur permettre : d'assurer leur développement, de renforcer leur compétitivité et leur rentabilité, de promouvoir leur pérennité et leur croissance, de gagner des positions concurrentielles, d'améliorer leurs résultats commerciaux et de rehausser leur niveau de performance globale.

C'est tout naturellement que Ramecourt et Pons affirment : « *qui innove aujourd'hui vivra demain* »².

De ce fait, nous pouvons souligner que les entreprises, accordent à l'innovation de plus en plus d'intérêt en investissant davantage dans la conception, la créativité et l'amélioration des produits existants. Par ailleurs, elles investissent dans la recherche de nouveaux produits à lancer sur le marché. C'est un processus complexe qu'elles se doivent de maîtriser, de piloter et d'améliorer constamment.

Dans le présent chapitre, nous allons voir les points suivants :

- Dans la première section, nous allons donner un aperçu sur l'innovation, à savoir son historique, ses définitions et ses stratégies. Ensuite, nous exposerons les catégories d'innovation, Enfin, nous parlerons des types d'innovations.
- La deuxième section est consacrée à la définition du concept marketing à savoir la définition, le rôle et l'évolution du concept. Ainsi nous présenteront la démarche marketing et le mix marketing, ensuite on terminera par la présentation du marketing agro-alimentaire.

¹ Laure Morel, Mauricio Camargo, Vincent Boly, Mesure de la capacité à innover des PMI/PME, Le grand livre de l'économie PME, 2015, p.68. <http://www.recherche-universitaire-pme.com/wp-content/uploads/2015/08/part1-chap41.pdf>. Consulté le 11 /05/2021 à 8h30.

² N°Doli Guillaume Assielou, Évaluation des processus d'innovation. Autre. Thèse en génie des systèmes industriels. Institut National Poly-technique de Lorraine. Français, 2008. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748709> .consulté le 11/05/2021 à 09h00.

Avant d'introduire les définitions du terme « innovation » nous présentons un bref historique de l'innovation.

1. Historique de l'innovation :

Le concept d'innovation existe depuis plus de quatre mille ans avec les premières civilisations dans l'histoire de l'humanité. Toutes les innovations réalisées par les Grecs ont servi dans la construction de la pensée et au développement des réalisations du monde occidental. Ce fut le cas pendant deux millénaires dans des domaines aussi divers que la littérature, les beaux-arts, l'architecture, la philosophie, la politique, la médecine et les mathématiques.

Selon D'Angour¹, le premier terme connu désignant l'innovation est le mot grec kainotomia. En effet, les grecs sont aussi les premiers à avoir laissé des écrits sur l'innovation, ayant eux-mêmes inventé le premier véritable alphabet. Plus tard, la notion d'innovation s'est développée et a beaucoup évolué, notamment lorsqu'elle sera reliée aux aspects économiques.

Dans les années trente, c'est Schumpeter qui a précisé le premier que l'innovation pouvait être considérée comme la mise sur le marché réussie d'un produit, procédé ou service nouveau. L'innovation a commencé à être très valorisée et utilisée pour parler de l'économie.

Et dans les années 1990, Porter² donne à l'innovation une dimension collective, et même nationale : pour lui l'innovation ne se limite pas au niveau individuel, puisque elle a une portée et un contexte étendu.

Et à l'avènement des théories industrielle et évolutionniste, ont montré le rôle de la connaissance sur l'innovation, dans le sens, où elle est considéré comme vecteur de l'innovation. de ce fait, l'innovation est devenue source d'avantage concurrentiel et de création de valeurs.

¹ Marcelo Ferioli, Phases amont du processus d'innovation : proposition d'une méthode d'aide à l'évaluation d'idées. Autre. Thèse en génie des systèmes industriels Institut National Polytechnique de Lorraine, 2010, Français. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748866>.consulté le 15/05/2021 à 16h00.

²Danièle Chauvel et Stefano Borzillo, L'entreprise innovante, un objet mal identifié », éd : Iste, Great Britain, 2017, p25.

Une autre approche souligne la dualité de l'innovation comme « processus » où, il s'agit d'un ensemble d'activité déployé pour avoir cette innovation et comme « résultat » c'est-à-dire, ce que produit le processus (solution).

En effet, avec toute ces évolutions, les chercheurs se sont intéressés à la nature dynamique du processus de l'innovation, où ils sont arrivés à schématiser cinq modèles de génération de l'innovation, le premier et le deuxième sont linéaires mu par la découverte technologique puis le troisième est séquentielle où l'innovation est produite par une confluence des besoins du marché, et les deux derniers, résulte de l'intégration inter fonctionnelle alliant les clients et les fournisseurs (partie prenante), jusqu'à l'intégration stratégique avec ces derniers, voire du co-développement où les potentiels participants comme centre focal¹, en adoptant les modèles de gestion du processus, d'ailleurs c'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche.

A l'heure actuelle, le terme « innovation » est tellement répandu qu'il existe de nombreuses définitions. Il est opportun de citer quelques une.

2. Définition de l'innovation :

D'une manière générale le terme « innovation » signifie en latin innovare « revenir à, renouveler », et le sens du terme évolue au cours du moyen âge.

D'après Mohamed Bacha ex ministre de l'industrie:² « *l'innovation est un Processus de transformation et d'influence qui conduit au changement économique et social et dont l'effet consiste à modifier, à améliorer ou à rejeter les normes techniques, esthétiques, commerciales et/ou sociales existantes et à en proposer de nouvelles.* »

En effet, la normalisation française FD X 50-271³ elle aussi définit l'innovation comme « *un processus qui conduit à la mise en œuvre d'un ou plusieurs produits, services, procédés, formes d'organisation, modèles d'affaires, nouveaux ou améliorés, susceptibles de répondre à des attentes implicites ou explicites et de générer une valeur économique, environnementale ou sociétale pour toutes les parties prenantes* ».

¹ Danièle Chauvel et Stefano Borzillo, op.cit., p27.

² Bacha Mohamed, Innovation et lancement d'un nouveau produit, support du cours est dispensé à ENSM, n'est pas publié, 2020.

³ Lecossier, A., Crubleau, P., Goux-Baudiment, F., & Richir, S, « Une vision multidimensionnelle des typologies d'innovation pour identifier et concevoir une démarche d'innovation. » n°1-14. Colloque international de la Conception et Innovation (CONFERE; 23), Jul, Prague, République tchèque 2016. [HAL. hal-01361907f](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01361907f). Consulté le 17/05/2021 à 00h28.

En 2009, la Commission européenne¹ reprenait la définition suivante : « *L'innovation, c'est la capacité de prendre des idées nouvelles et de les convertir plus efficacement et plus rapidement que la concurrence en résultats commerciaux grâce à de nouveaux processus, produits ou services* »

Ainsi, l'OCDE reprend la troisième édition du Manuel d'Oslo²: « *l'innovation est définie comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* »

A travers ces définitions, on constate que l'innovation représente un élément moteur de développement, qui peut être mobilisé au service des entreprises. Ces dernières doivent non seulement innover pour rester compétitives sur un marché mais également innover d'une manière performante, par une bonne gestion du processus de développement produit qui est considéré comme facteur de réussite, mais encore peu maîtrisé en agroalimentaire.

2.1.Cercle vertueux de l'innovation :

L'invention et l'innovation, ne sont pas de même nature. Elles sont en effet souvent confondues dans le langage quotidien.

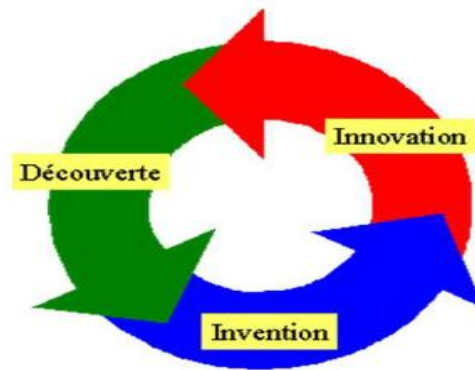
- ♦ **Découverte** : Initiative de trouver ce qui était inexploité, caché ou ignoré³ ;
- ♦ **P'invention** : c'est l'action de trouver ou de créer quelque chose nouveau par la force de l'imagination ou de son esprit.
- ♦ **P'innovation** : résulte de la démarche de développement d'un produit jusqu'à sa commercialisation ou en d'autre terme, la gestion d'un processus qui permet de développer une solution nouvelle pour satisfaire un besoin⁴.

¹ Patrice Noailles, « De l'innovation à l'innovateur Pour une approche structuraliste de l'innovation », La Revue des Sciences de Gestion, n°247-248, 2011, p. 13 à 28.

² OCDE/Eurostat, Manuel d'Oslo: Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème édition, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Éditions OCDE, Paris, 2018 .<https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr>. Consulté le 03/05/2021 à 19h00

³Bacha Mohamed, Innovation et lancement d'un nouveau produit, support cour est dispensé à ENSM, n'est pas publiée ,2020 .

⁴ Mickael Gardoni et Alexandre Navarre, Pratique de gestion de l'innovation, guide sur les stratégies et les processus, éd : ETS, presses de l'université du Québec ; Canada, 2017, p21.

Figure 01 : le cercle vertueux de l'innovation

Source : Cour, l'innovation et lancement d'un nouveau produit.

2.2. La définition de nouveau produit :

Le terme produit est indissociable de la notion nouveauté « produit nouveau », de ce fait d'un point de vue technique¹, « un produit peut d'abord être considéré comme une combinaison hiérarchisée de sous-systèmes élémentaires, eux-mêmes structurés autour de composants élémentaires ».

D'un point de vue marketing, Un produit peut alors être défini comme un composant de caractéristiques ayant la capacité de satisfaire des attentes².

Concernant la notion de « nouveauté » peut être distinguée selon le degré et la nature du produit.

3. Les grandes stratégies d'innovation :

Trois stratégies sont étudiées dans le monde pour développer les innovations de produit, les deux premières issues des stratégies classiques du management de l'innovation et la troisième d'une stratégie émergente.

¹ Gotteland, David Haon, Christophe, Boulé et Jean-Marie, L'innovation : de l'idée au lancement, Créer et développer un produit ou service nouveau, éd: Dunod, Paris, 2017, p .1

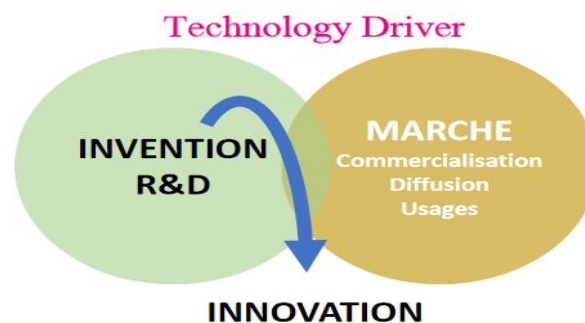
² Ibid p.1.

3.1. La stratégie technologie driver ou Technologie push¹ :

Dans cette stratégie, le processus d'innovation basé sur les R&D, vise à développer des produits avec une grande valeur ajoutée technologique ou d'un nouveau procédé technique, sans que l'on connaisse formellement au départ à quoi ils pourront être utiles ou bien s'ils intéressent le marché.

Ainsi dans cette stratégie le rôle du marketing est délicat, puisqu'il est très difficile d'expliquer ces produits aux clients avant qu'un prototype n'existe. C'est pour cela il procède à expliquer l'innovation par un travail pédagogique pour attirer l'attention des clients

Figure 02 : Technologie Driver



Source : Cour, Innovation et lancement d'un nouveau produit.

3.2. La stratégie Market Reader :

Elle repose sur une grande écoute des besoins exprimés par les clients², et l'orientation de la R&D selon les demandes pour aboutir à des innovations à succès. Ainsi vise à créer de la valeur par l'innovation incrémentale et la personnalisation des produits.³

Le lancement facilité dans cette innovation puisque la demande préexiste. Il demeure le rôle du marketing dans cette stratégie est très important⁴.

La stratégie de Market Reader peut conduire à se focaliser sur les clients nouveaux d'une catégorie et à négliger les non-clients. Donc, il est essentiel de ne pas s'enfermer pour

¹Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produits et services .2.éd : Dunod, Paris, 2011, p. 22.

² Bacha Mohamed, Innovation et lancement d'un nouveau produit, support cour est dispensé à ENSM, n'est pas publiée ,2020 .

³ Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, op.cit., .p. 23

⁴Ibid .p. 23.

parvenir à élargir le marché et à changer les critères de qualité en matière de consommations, de performance des produits, afin de transformer les règles du jeu concurrentiel.

Figure 03: Market Reader



Source : Cour, Innovation et lancement d'un nouveau produit.

3. 3. La stratégie Need Seeker :

Cette Stratégie, est le contraire de la précédente, elle ne repose pas sur l'écoute des besoins exprimés par les consommateurs. Elle consiste à prévenir les besoins futurs, les

Usages futurs¹. Cette stratégie est basée sur la génération d'innovations de rupture centrées sur les usages et sur les qualités fonctionnelles des produits.

C'est le Challenge d'Apple et Tesla, d'être le premier à sortir un produit répondant à des besoins encore non exprimés.

Figure 04 : Need Seeker



Source : cour, « Innovation et lancement d'un nouveau produit ».

¹ Muriel Davies, Stéphanie Buisine, La culture d'innovation dans les organisations françaises, ISTE Open Science – Published by ISTE Ltd. London, UK openscience, 2017, pp.1-12. https://www.openscience.fr/IMG/pdf/iste_techinn17v4n6.pdf. Consulté le 30/05/2021 à 14h00.

4. Les catégories d'innovations :

La littérature s'accorde sur le fait que plusieurs catégories d'innovations existent. À titre d'illustration, le manuel d'Oslo de l'OCDE définit 4 grands types d'innovations qui sont la référence internationale. À ces 4 types s'ajoute l'innovation de marketing (voir le Tableau 1).

Tableau 01: les catégories d'innovations.

Innovation Produit ¹	Innovation procédées ²	Innovation de commercialisation ³	Innovation de l'organisation ⁴	Innovation de marketing
Bien ou Service nouveau (ou amélioré).	Nouvelle méthode ou amélioration de production ou de distribution.	Nouvelle méthode de commercialisation induisant des changements de conception, de conditionnement, de placement, de promotion ou de tarification d'un produit.	Nouvelles pratiques organisationnelles de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme	Nouvelle valorisation de la valeur d'un service/produit, des usages

Source: Schématisé par moi-même d'après les données du livre « Innovation et transformation des organisations » p.26.

¹Olivier Meier, Innovation et transformation des organisations, éd : Dunod, Paris, 2013, p.26.

² Ibid p.26.

³ Ibid p.27.

⁴ Marjorie Domergue, Jean-Pierre Couderc, Leila Temri, « La radicalité de l'innovation et ses déterminants ». Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon, Revue Innovation n° 43, 2014, pp. 187 à 221.

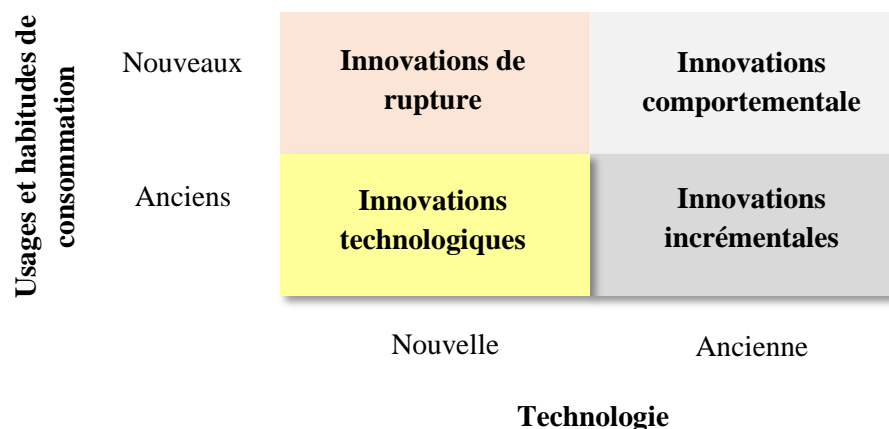
En effet, L'agroalimentaire est généralement considéré comme un secteur de faible intensité technologique en raison de l'intensité réduite de sa R&D (de l'ordre de 1 % à 2 % du chiffre d'affaires) selon la classification de l'OCDE (OCDE, 2011)¹. Il n'est pourtant pas moins innovant que les autres secteurs. Mais ce secteur est en revanche un grand utilisateur de technologies de pointe produites par d'autres secteurs.

L'agroalimentaire se caractérise toutefois par l'importance de l'innovation marketing², ainsi que par l'innovation organisationnelle qui est la plus importante, comme pour l'ensemble les entreprises industrielles, ainsi que l'exportation, apparaissent comme des déterminants de l'innovation dans les IAA³.

5. Typologie d'innovation :

On peut identifier deux dimensions : Le degré d'innovation technologique et le degré d'innovation comportemental selon que le nouveau produit change ou non les habitudes de consommation des clients. Si on utilise une distinction dichotomique entre nouveau et ancien, on identifie alors quatre types d'innovation⁴. (Voir la figure 05).

Figure 05 : Les différents types d'innovations



Source : Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, Marketing de l'innovation, 2015, P28.

¹ Marjorie Domergue, Jean-Pierre Couderc, Leila Temri, « La radicalité de l'innovation et ses déterminants ». Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon, Revue Innovation n° 43, 2014 pp. 187 à 221..consulté le 3/06/2021à 15h00.

²Leila Temri, Géraldine Giordano, Myriam-Emilie Kessari , Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique, n° 46, p. 115 à 139.

³ IAA: L'industrie Agro -alimentaire.

⁴ Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services, op.cit., .p. 28.

5.1. Une typologie fondée sur les habitudes de consommation et la technologie :

5.1.1. Les innovations de rupture ou radicale :

Correspondent à des produits innovants au plan procédé (technique) et comportemental, dans la mesure où ils introduisent une nouvelle technologie et modifient les usages¹. C'est par exemple le cas du premier téléphone mobile ...etc.

5.1.2. Les innovations technologiques :

Elle ne bouleverse pas radicalement les habitudes des clients, malgré elle est fondé sur une nouvelle technologie, l'exemple de la voiture hybride. Cette dernière s'accompagne d'un risque technique et d'un risque commercial.

5.1.3. Les innovations comportementales :

Emmènent de nouveaux comportements sans s'appuyer sur une nouvelle technologie. Ces innovations créent de nouveaux gestes et exigent de changer les usages.

Un risque commercial suit ces innovations, le fait que les clients n'admettent pas de modifier leurs comportements ou bien ils ne sont pas séduits par le produit.

5.1.4. Les innovations incrémentales :

Se transcrivent dans la continuité et l'amélioration continue de l'existant, tant au niveau technologique que comportemental. De ce fait, leurs performances les font percevoir comme novateurs par le marché².

¹ Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produits et services, op.cit., p.28.

² Ibid p.29.

Section 02 : Marketing Agro-alimentaire

1. La définition du concept Marketing :

Le marketing été créé dans les années 1950 aux États-Unis de ce fait, une prétendue ère du marketing succéderait à une ère de la production (1870-1930) et à une ère de la vente (1930-1950). De ce fait, c'était le début de la société de consommation.¹

En français, le terme marketing a été traduit par deux mots inspirés également de « marché² » : mercatique (à partir du mot latin mercatus) et marchéage (à partir du mot français marché.), et du suffixe « -ing » qui implique la notion de mouvement. Le marketing est alors mouvement vers un marché.

1.1. Définition du marketing :

D'abord pour pouvoir faire du marketing, il est nécessaire d'abord de présenter quelque définition :

L'association américaine de marketing propose la définition suivante³: « *Le marketing recouvre l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large* »

Selon Kotler et autres, le marketing est « *l'ensemble des actions ayant pour objet l'analyse du marché présent ou potentiel d'un bien ou d'un service, et de mettre en œuvre les moyens permettant de satisfaire la demande ou, le cas échéant, de la stimuler ou de la susciter* »⁴.

En résumé, le marketing est l'ensemble de technique permettant à une entreprise de conquérir des marchés, de développer ces parts de marché et d'atteindre ses objectifs.

¹ Alexander Hiam, le marketing pour les nulle, éd : First, Paris, 2006, p.19.

² Claude Demeure, Aide-Mémoire – Marketing ; 6^{ème} édition, éd : Dunod, Paris, 2008, p.6.

³ Kotler Koller Manceau, Marketing management, éd: Pearson Education Inc, France, 2016, p.5.

⁴ Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, Marketing Management, 12^{ème} édition, éd. Pearson Education, Paris, 2006, p. 5.

1.2. Le rôle du Marketing :

Le marketing a pour but de créer de la valeur pour le client, par le biais de la production et de la commercialisation des produits ou des services¹. Le marketing a pour rôles :

- ♦ Aide au positionnement de l'entreprise, ses marques et ses gammes de produits sur les marchés,
- ♦ Permet à l'entreprise de fixer ses orientations de développement en fonction des objectifs et des enjeux du marché à moyen et long terme ;
- ♦ Assure à l'entreprise d'exposer un plan stratégique clair ;
- ♦ Permet de communiquer avec les clients et prospects en grand nombre ;
- ♦ Maintenir les efforts de la force commerciale par des actions de communication
- ♦ Joindre à distance des clients et prospects ;
- ♦ Garantit le lancement d'un nouveau produit sur le marché ;
- ♦ Développement de nouveaux segments cibles ;
- ♦ Étudie et analyse l'évolution des marchés sur lesquels l'entreprise agit
- ♦ Assure des actions de partenariat avec les fournisseurs ou les distributeurs.

1.3. Evolution du concept marketing

Le marketing est né dans les entreprises de production, il est passé par six phases essentielles, cela s'explique notamment par les transformations et les mutations économiques, à savoir d'une économie de l'offre à une économie de la demande² :

1.3.1. L'optique production

Repose sur la tâche prioritaire du gestionnaire qui est d'accroître la capacité de production et d'améliorer l'efficacité de distribution ainsi que de satisfaire les besoins alimentaires des consommateurs.

1.3.2. L'optique produit

Le consommateur préfère le produit qui offre les meilleures performances, c'est sur cette idée que repose l'optique produit.

¹ Nathalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, éd. Dunod, Paris, 2005, p. 9.

² Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, op.cit. , p. 21.

1.3.3. L'optique vente

L'optique vente présuppose que c'est à l'entreprise, de consacrer beaucoup d'efforts et stimuler son intérêt pour le produit à vendre. Puisque le consommateur n'achètera pas de lui-même.

1.3.4. L'optique marketing

L'optique marketing, quant à elle, considère que pour réussir, une entreprise doit plus efficacement que la concurrence, créer, délivrer et communiquer de la valeur auprès des clients qu'elle a choisi de satisfaire leurs besoins (servir)et ce de façon plus efficace que ses concurrents¹. Cette optique marketing est apparue au milieu des années 80.

1.3.5. L'optique client :

Il s'agit d'élaborer des produits personnalisés. Produits, services et des messages distincts adressés pour chaque client individuellement (marketing one to one).

1.3.6. L'optique marketing holiste :

Le marketing du début du xxie siècle a intégré des approches plus complètes et plus interdépendantes. Incitent les entreprises les plus performantes à les adopter :

C'est le marketing holiste qui consiste à « *élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus et des actions marketing à large spectre reliés entre eux*² ».

Cette optique reconnaît qu'une vision large intégrée est nécessaire et que tout compte en matière de marketing. Le marketing holiste souligne quatre composantes à savoir : relationnel, intégré, omniprésent en interne, et marketing orienté vers la performance³.

2. La démarche marketing de l'entreprise

Dans la pratique, une organisation va suivre une démarche marketing qui est définie comme étant « *l'ensemble des objectifs, politiques et procédures qui orientent l'activité*

¹Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, op.cit. , p. 21.

²Kotler ,Koller , Manceau. op. cit. , p.27.

³ Ibid.p.27.

*marketing de l'entreprise en fonction des modifications survenues dans l'environnement concurrentiel*¹ » en trois temps et correspondant aux trois facettes :

- ◆ Une démarche d'abord analytique,
- ◆ Une démarche stratégique
- ◆ Une démarche opérationnelle (marchéage).

2.1. Marketing d'étude ou Démarche analytique :

Elle repose sur des études qualitatives et quantitatives, son objectif est de comprendre les différentes composantes du marché et de l'environnement avant toute décision stratégique². Par la suite s'en suivra l'analyse de toutes ses composantes. Ces études s'appuient fréquemment sur les informations collectées du marché : auprès des principales parties prenantes (fournisseurs, concurrents, clients), environnement, produits, circuits de distribution, modes de communication et sur la marque.

2.2. La démarche stratégique :

Le marketing stratégique permet de définir les objectifs généraux et stratégiques de l'entreprise. En effet, après la phase d'analyse, les responsables de l'entreprise vont devoir opérer des choix³ à propos de chacune des techniques de marketing : choix d'une stratégie de développement, segmentation, ciblage, positionnement (SCP).

Le rôle du marketing stratégique sera de piloter l'entreprise vers des opportunités économiques intéressantes. Sa tâche sera de planifier la mission de l'entreprise, de définir des objectifs, d'élaborer une stratégie de développement. C'est-à-dire il correspond à un ensemble de prises de décisions concernant l'entreprise.

2.3. La démarche opérationnelle :

Le marketing opérationnel est la mise en place des objectifs stratégiques. Il a pour but de réaliser les choix effectués précédemment, en fonction de la stratégie adoptée, développer un plan d'action⁴ pour chaque composante du produit (ou service) :

¹ Philip Kotler et Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12^{ème} édition, éd. Pearson Prentice Hall, New Jersey, États-Unis, 2006, p. 17.

² Claude Demeure, 2008, op.cit., p.6.

³ Alain Kruger, Jean -Marc -Ferrandi, Aurore Ingarao, Laurent Carpentier, Mini Manuel du Marketing, éd : Dunod, Paris, 2015, p.9.

⁴ Claude Demeure, op .cit. p.7.

- ◆ Élaboration du produit ;
- ◆ Élaboration de l'emballage ;
- ◆ Détermination du prix ;
- ◆ Choix des réseaux de distribution ;
- ◆ Création d'une communication ;
- ◆ Formation de la force de vente.

3. Le marketing-mix

Ce célèbre mix est l'ensemble des variables d'action que peut mettre en œuvre une organisation pour mettre son offre sur le marché de façon compétitive.

En effet, selon la source Mercator¹, le marketing-mix est « *l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication d'un produit ou d'une marque* ». Il s'agit en effet d'une coordination cohérente des actions marketing que constituent les politiques de produit (Product), de prix (Price), de mise en place (place) et de communication (promotion).

3.1. La politique produit :

Le produit d'une entreprise représente sa promesse de satisfaire un ou plusieurs besoins. On appelle produit « *tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin*² » désormais, on parle même de l'harmonie entre les caractéristiques du produit, sa marque, son emballage, son design.³ Ce qu'on renomme le mix produit.

On distingue traditionnellement quatre étapes différentes dans la vie d'un produit : la phase de lancement, la phase de développement (ou croissance), la phase de maturité, et la phase de déclin. En effet, c'est une évidence de dire « tout produit naît, croît puis meurt ». C'est semblable entre un produit et le cycle biologique⁴.

Il représente l'élément essentiel d'une stratégie marketing, c'est le lien fondamental entre l'entreprise et son environnement. Le concept produit englobe des biens matériels

¹ Claude Demeure, op .cit. , p.11.

² Alain Kruger, Jean –Marc –Ferrandi, Aurore Ingarao, Laurent Carpentier, op.cit., p.151.

³ Claude Demeure, op .cit, p. 13.

⁴ Alain Kruger, Jean –Marc –Ferrandi, Aurore Ingarao, Laurent Carpentier, op.cit. p.153.

(tangibles), mais également des biens immatériels appelés services, qui satisfont soit un besoin individuel, soit un besoin collectif.

Ainsi, l'entreprise doit fabriquer le produit qui répond le mieux aux besoins et goûts du consommateur tout en tenant compte de ses possibilités et contraintes humaines, financières et technologiques.

3.2. La politique prix :

« Le prix est la traduction économique de la valeur d'un produit sur un marché, c'est aussi la seule composante du marketing-mix qui va permettre à l'entreprise de gagner de l'argent¹ ». De ce fait, l'une des étapes les plus difficiles du processus de décision, c'est la stratégie de fixation de prix.

Elle est une stratégie importante pour les entreprises et pour le consommateur qui doit, lui, déboursier cette somme d'argent pour acheter le produit.

L'établissement du prix de produit est soumis à l'influence de l'offre et celle de la demande². En effet, mettre en œuvre des stratégies de prix pertinentes, nécessite une compréhension approfondie du prix psychologique du client. Il faut également une approche systématique pour établir, adapter et changer les prix³. En effet, le prix d'un produit, est tributaire de nombreux critères, à savoir⁴ :

- ◆ Prix de revient ;
- ◆ Marge nette à obtenir ;
- ◆ Retour sur investissement en cas d'innovation ;
- ◆ Prix du marché ;
- ◆ Contraintes réglementaires. ;
- ◆ Habitudes sectorielles ;
- ◆ Objectifs généraux de l'entreprise.

3.3. La politique de distribution :

La politique de distribution assure le cheminement de la production du lieu de fabrication jusqu'à celui de la vente.

¹ Claude Demeure, op .cit. p.154.

² Ibid, p.156.

³ Kotler Koller Manceau, op.cit., p.518.

⁴ Nathalie Van Laethem, op.cit., p. 46.

En effet, la distribution constitue l'étape essentielle pour mettre les produits à disposition des consommateurs. C'est une politique avec laquelle les entreprises peuvent se différencier en choisissant une stratégie de distribution adaptée à leurs produits et à leurs clientèles. De ce fait, elles doivent maîtriser son organisation, les fonctions ainsi que les acteurs de circuits et de canaux.

Par définition, « *la distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur ou de l'utilisateur*¹ ».

Il s'agit par exemple : Producteur ⇒ Grossiste ⇒ Détaillant ⇒ Consommateur.

Comme peut être un canal de distribution : est une composante d'un circuit de distribution. « *Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit*² ».

Exemple de canaux : les grossistes ⇒ les hypermarchés ⇒ les débits de tabac...

Elle s'est développée au rythme des innovations technologiques et commerciales. Son dernier maillon c'est le merchandising qui présente la vente en libre-service dans des points de vente. C'est la mise en place des produits en rayon de manière optimale.

3.4. La politique de communication

Fabriquer un produit et le distribuer ne suffit pas pour lancer un produit sur un marché. Ainsi, la communication représente une étape indispensable pour faire connaître le produit aux consommateurs. Compter sur la bouche à oreille ne suffit pas dans la plupart des cas. Il faut contacter les consommateurs par les outils les plus modernes, en utilisant les médias. En effet, *la communication est l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toutes natures que l'entreprise émet en direction des publics ciblés*³. Pour cela, elle doit avoir une vision globale de sa politique de communication, afin d'assurer la cohérence et l'efficacité maximale des différents moyens de communication qu'elle utilisera.

Le mix de communication définit huit grands modes de communication à savoir⁴ :

¹ Claude Demeure, 2008. Aide-Mémoire – Marketing ; 6^{ème} édition, éd : Dunod, Paris, p.170.

² Ibid p.170.

³ Claude Demeure, op.cit.p.289.

⁴ Kotler Koller Manceau, Marketing management, éd: Pearson Education Inc, France, 2006, p.627.

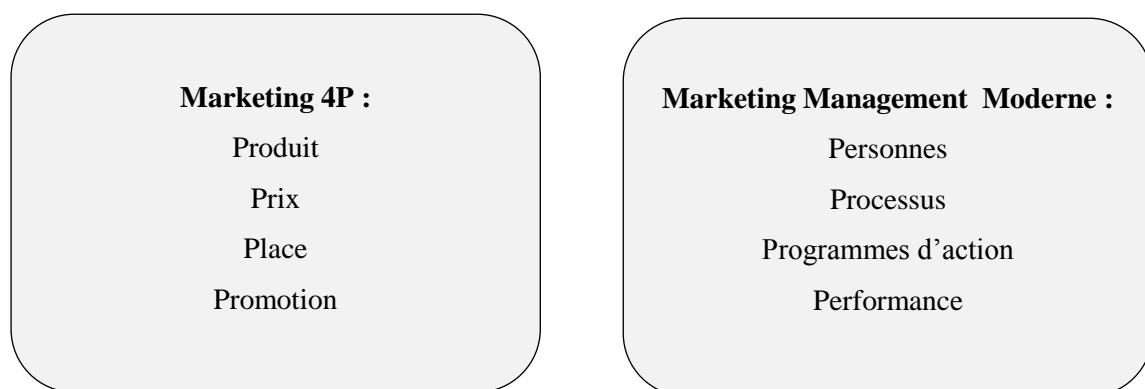
- ◆ La publicité
- ◆ La promotion des ventes
- ◆ Le parrainage d'événements et d'expériences
- ◆ Les relations publiques,
- ◆ Le marketing en ligne et par les médias sociaux
- ◆ Le marketing mobile
- ◆ Le marketing direct et de base de données
- ◆ La vente

Cependant, pour faire connaître un produit aux consommateurs les entreprises doivent prendre en considération tous ces modes dans leur plan de communication.

De ce fait ; Elle stimule les ventes et la valeur boursière de l'entreprise et contribue au capital marque en construisant la notoriété, en entretenant l'image de marque et en maintenant la fidélité des clients et le marketing relationnel.¹

Aujourd'hui², compte tenu de l'extension du champ du marketing et de la diversité et de la complexité des outils, ces quatre catégories (4P) ne sont plus adéquates. D'après la antérieure définition du marketing hostile, nous achevons à quatre autres «P»: les Personnes, les Processus, les Programmes d'action et la Performance (voir figure 06)

Figure 06 :L'évolution du marketing management



Source : Kotler Koller Manceau, Marketing management, éd: Pearson Education Inc, France, 2016, p.33.

¹ Kotler Koller Manceau, op. cit. p.625.

²Ibid, p.33.

4. Le marketing agroalimentaire :

4.1. Marketing des produits agroalimentaires :

Selon ,P. Aurier, L. Sirieix « *Les produits alimentaires sont au cœur du développement de la discipline marketing .Ce dernier s'est développé avec l'avènement des produits de grande consommation dit « de consommation fréquente¹ »,*

Les clients achètent fréquemment les produits alimentaires qui représentent des achats primordiaux. Ces produits constituent le principal champ d'application du marketing (ou les concepts, modèles techniques sont affinés).²

Selon Scherrer³, le marketing agroalimentaire a principalement deux grands défis à relever :

- ♦ Le marketing agroalimentaire doit répondre aux besoins des consommateurs sur la question du goût, de la sécurité alimentaire, de la traçabilité et de la santé.
- ♦ Il va permettre à l'entreprise de se développer à l'international.

4.2. L'utilité du marketing agroalimentaire:

Le marketing agro-alimentaire s'est développé pour plusieurs raisons⁴ :

- ♦ Les produits alimentaires représentent des produits primordiaux à la consommation courante ;
- ♦ La majorité du budget des ménages des pays en voie de développement est consacré à l'agroalimentaire. Il est assez élevé dans les pays développés ;
- ♦ Des changements, en terme d'éthique, de traçabilité, de la question sanitaire et du développement durable, par le bio et autres qui ont lieu sur le marché de l'agroalimentaire.

¹ P. Aurier, L. Sirieix, Le Marketing des produits agroalimentaires ,3eme édition ; éd, Dunod, Paris, 2016, p.2.

² Ibid.p.2.

³ Alaouanou Mohamed Faouzi, Marketing de l'agroalimentaire : Cas des produits de terroir, exemple de la Deglet, Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, 2013.<https://studylibfr.com/doc/4017609/marketing-de-l-agroalimentaire---universit%C3%A9-d-oran-1-ahme>. Consulté le 15/07/2021 à 12h20.

⁴P. Aurier, L. Sirieix .op.cit. p.2.

- ♦ Le marketing agroalimentaire contribue à l'orientation du choix stratégique de l'entreprise et de sa gestion, ainsi que l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

Aujourd'hui, Les marques agroalimentaires arrivent en tête mondialement, Coca-Cola étant la première marque mondiale après Apple et Google avec une valeur de près de 80 000 millions de dollars en 2015¹. De ce fait, Les marques sont l'expression la plus visible du marketing de grande consommation.

4.3. Les caractéristiques d'un produit alimentaire :

4.3.1. La qualité : elle a un rôle essentiel sur l'apparence des aliments pour « mettre en appétit » ou susciter l'acte d'achat. La qualité d'un aliment, c'est aussi et surtout ;

- ♦ Ses qualités organoleptiques : C'est une dimension qui est liée au goût et au plaisir ;
- ♦ Ses dimensions nutritionnelles et propriétés sanitaires : L'équilibre alimentaire dans les produits transformés ainsi que le traitement maîtrisé.
- ♦ Dimensions de praticité : Qualité fonctionnelle du produit.

4.3.2. La marque :

La marque est « *un nom (ex Danone, Cevital), un terme, un signe, un symbole, un dessin* ». La marque est toute composition de ces éléments servant à approprier les produits d'une entreprise et à les différencier de ceux des concurrents.²

4.3.3. Packaging :

Le packaging (ou le conditionnement) selon Kotler : « *est l'ensemble des activités liées à la conception et à la fabrication de l'emballage du produit*³ ». En agroalimentaire en dispose de 3 niveaux de conditionnement :

- ♦ L'emballage primaire
- ♦ L'emballage secondaire
- ♦ L'emballage tertiaire ou «emballage logistique»

¹ P. Aurier, L. Sirieix .op.cit..p.3.

² Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, op.cit., p. 418.

³ Ibid p. 436.

Conclusion du chapitre :

En conclusion, nous pouvons dire que l'innovation et le marketing sont deux notions indispensables dans le milieu agroalimentaire. Car elles garantissent l'ensemble des techniques qui permettront le succès commercial des biens et services. L'innovation étant à la fois un résultat et une démarche, elle garantit l'idée ou l'opportunité à développer.

De ce fait, il y'a une complémentarité entre les deux notions, comme cité par (P. Aurier, L. Sirieix) Les « *produits alimentaires sont au cœur du développement de la discipline marketing¹* ».

Cela signifie que le produit alimentaire (ou le résultat) de cette innovation dans les entreprises du secteur agroalimentaire, est au cœur de leurs stratégies, afin d'assurer la pérennité sur le marché.

Assurément, en plus de leurs complémentarités et de leurs rôles importants pour les entreprises agroalimentaires, l'innovation est aussi liée à la gestion de processus de développement produit (l'innovation étant processus) et le marketing accompagner ces produits qu'après une longue gestion du processus de développement produit .

La Gestion de processus de développement produit est un vecteur de l'innovation très important pour l'entreprise. C'est pour cela que le concept de Gestion de processus de développement produit fera l'objet du deuxième chapitre.

¹ P. Aurier, L. Sirieix, op.cit. p.2.

CHAPITRE 02 :

**LA GESTION DU PROCESSUS DE
DEVELOPPEMENT PRODUIT ET
L'INTEGRATION DES METHODES ET
PRATIQUE D'INNOVATION**

Section 01: Les modèles de gestion du processus de développement produit

Préambule :

De tout temps, les organisations ont dû évoluer pour survivre aux changements de leur environnement. Ainsi les entreprises doivent veiller au renouvellement constant de leurs offres et accélérer le rythme de lancement des nouveaux produits pour être compétitives.

Toutefois, l'innovation peut poser des difficultés pour les managers. Des études montrent que des taux d'échec¹ de lancement de nouveaux produits se situent entre 50 % et 70%. Cela s'explique par une faible performance de conversion des idées, une rigidité organisationnelle et une mauvaise gestion du processus d'innovation, qui ne s'adapte au contexte actuel, turbulent.

De plus, l'innovation nécessite des investissements élevés sans garantir un retour sur investissement (risque économique). D'où la nécessité pour les entreprises de développer leur modèle de gestion du processus de développement produit selon le contexte actuel ainsi qu'une gestion efficace et efficiente de ce dernier afin de réaliser des innovations produit avec succès.

Dans le présent chapitre, nous allons voir les points suivants :

-La première section est consacrée à la définition des modèles de gestion de processus de développement, à savoir une description détaillée du processus séquentiel de développement d'un nouveau produit (de l'idée au lancement). Les principales règles de management de processus d'innovation et identification des différentes catégories de risques lors de ce processus.

-La deuxième section est consacrée au processus d'adoption d'innovation par les consommateurs et les méthodes ou les manières d'implication des consommateurs dans l'innovation. (Co-innovation, design thinking) ainsi que le développement des nouvelles pratiques dans la manière d'innovation (open innovation, coopération ...etc.).

¹ Richard Soparnot, Eric Stevens, Management de l'innovation, éd: Dunod, Paris, 2007, p.8.

1. Définition

1.1. Définition d'un projet d'innovation :

Un projet d'innovation est un processus non récurrent, créatif et risqué, de ce fait la norme française NFX50-105 et FD X 50-115 définit le terme projet comme suit : « une *démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir*¹ ». Il se caractérise par la satisfaction d'un besoin, un objectif autonome, un produit de projet et un caractère novateur.

1.2. Processus de développement produit :

Le processus d'innovation ou de développement d'un nouveau produit désigne : « *l'ensemble des actions mises en œuvre, qui permettent le passage d'une nouvelle idée de proposition de valeur vers le lancement d'un nouveau produit sur le marché*² ».

Il permet de passer de la recherche à une application industrielle par la transformation d'une idée en un produit vendable.

2. Les modèles d'organisation des projets ou d'une offre

Il semble nécessaire que la gestion du processus de développement d'un nouveau produit (DNP) soit robuste afin de limiter les échecs des nouveaux produits sur le marché³. Ainsi la littérature scientifique a porté une attention particulière aux modèles d'organisation de développement de nouveaux produits. Trois modèles du management des projets innovants ont émergé progressivement⁴ :

2.1. Modèle séquentiel :

Le premier modèle était celui de la gestion planifiée du développement à travers un ensemble d'étapes prédéfinies et planifié. Ce modèle très formel s'est diffusé dans les

¹ Sandrine Fernez –walch et Francois Romon, Management de l'innovation ; de la stratégie aux projets, 4 éd : Mangnard –Vuilbert, Paris, 2017, p.81.

² Ph. Kotler, B. Dubois, Marketing management, 12e Edition, Pearson Education, Paris, p. 749.

³ Richard Soparnot, Eric Stevens, Management de l'innovation, éd: Dunod, Paris, 2007, p.8.

⁴ Rédérique Chédotel, « L'improvisation organisationnelle Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », Revue française management projet n°154, 2005, pp.123 à 140. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-123.htm>. Consulté le 13/06/2021 à 12h00.

années soixante, ce dernier sera dominant jusqu'à la fin des années 80 et affirme que la planification des efforts et la gestion de chacune des étapes sont à même de réduire les taux d'échec des lancements.

Il s'agissait de réduire l'incertitude et de rationaliser le processus d'innovation et d'augmenter les chances de succès des projets complexes en cherchant à les optimiser, planifier et contrôler¹.

Ce modèle a été élaboré dans un contexte moins incertain qu'aujourd'hui. De ce fait, Un nombre important de chercheurs et de praticiens le juge inadapté.

2.2. Le modèle compressions :

Partant du modèle séquentiel, ce modèle est née à la fin des années quatre-vingt, il tente de raccourcir les délais d'innovation en réduisant la durée de chaque étape et en créant des chevauchements dans leur exécution. Un modèle susceptible d'accélérer la mise en marché par le recours aux outils informatisés².

Ce modèle suppose que l'économie du temps est une source d'avantage concurrentiel, puisque la durée de vie des produits est en train de se réduire dans de nombreuses industries. Cependant des risques sont pris à partir du moment où la compression est poussée à l'extrême.

2.3. Le modèle flexible (Agile) :

L'émergence de ce troisième courant a eu lieu au début des années 2000. Ce modèle dit Agile qui est né aux États-Unis, suite à l'observation faite du taux important d'échec des projets, notamment dans les années 1990. Ce modèle a été observé dans des entreprises de l'industrie informatique et électronique pour la première fois.

¹ Rédérique chédotel, « L'improvisation organisationnelle Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », Revue française management projet n°154, 2005, pp.123à 140. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-123.htm>. Consulté le 14/06/2021 à 12h00.

² Rédérique chédotel, « L'improvisation organisationnelle Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », Revue française management projet n°154, 2005, pp.123à 140. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-123.htm>. Consulté le 14/06/2021 à 13h00.

Le modèle agile est un modèle itératif et incrémental. Il est mené dans un esprit collaboratif, avec juste ce qu'il faut de formalisme¹. De ce fait, le projet progresse par itération tout en restant plus proche des attentes des clients et on teste à chaque fois, ce qui permet de générer un produit de haute qualité.

Il se base sur les interactions d'une équipe pluridisciplinaire qui travaille et progresse ensemble, tout en intégrant les nouvelles informations suivant les expérimentations itératives. Ce modèle est décrit sous l'image d'un match de «rugby²».

Ainsi, les particularités de ce modèle «rugby» sont l'instabilité induite par le management, l'autogestion des équipes projet, le chevauchement des phases conception et de réalisation³ du processus par itérations, l'apprentissage à multiples niveaux (individus, équipe, entreprise), le transfert des connaissances et expériences à d'autres projets.

On trouve dans le manifeste du modèle agile, quatre valeurs⁴ principales à savoir :

- ♦ Les individus et leurs interactions avant les processus et les outils.
- ♦ Des fonctionnalités opérationnelles avant la documentation.
- ♦ Collaboration avec le client plutôt que contractualisation des relations.
- ♦ Acceptation du changement plutôt que conformité aux plans.

2.4. L'improvisation organisationnelle :

Plusieurs recherches se sont portées, au cours de ces dernières années, sur le degré de formalisation d'un projet et son impact en termes de performance. Elles ont proposé de gérer la tension entre formalisation (dispositif de contrôle) et l'adaptation à l'imprévue flexibilité (agilité), c'est-à-dire la conciliation entre la formalisation et la flexibilité.

Cependant, récemment Tatikonda et Rosenthal, appelle à une nouvelle théorie c'est l'improvisation organisationnelle, qui est synonyme de l'action avec conception et l'adaptation au contexte. De ce fait, Ils suggèrent la formalisation et la flexibilité sont

¹ Véronique Messenger, Rota Préfaced et Jean Tabaka, Gestion de projet, vers les méthodes agiles, éd : Eyrolles, Paris, 2008, p.49.

² Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produits et services, op.cit., p. 95.

³ Robert G. Cooper, Agile–Stage-Gate Hybrids, Research-Technology Management, 59:1,2016, pp21-29, <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2016.1117317> .Consultée le 17/06/2021 à 23h00.

⁴ Véronique Messenger, Rota Préfaced et Jean Tabaka, op.cit., .p.50.

complémentaires et la clé de l'accélération de développement d'un nouveau produit réside dans l'élaboration rapide d'options flexibles pour apprendre à naviguer dans un environnement incertain. Tout ont créé une structure et un rythme¹.

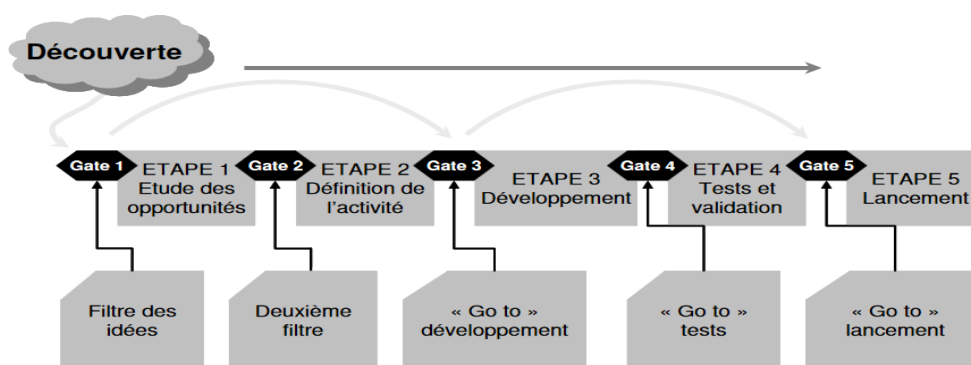
Autrement dit, « les plans sont utiles tant qu'ils n'étouffent pas le projet, et la structure est nécessaire tant qu'elle n'empêche pas l'innovation² », il s'agit donc de mettre en place des moyens organisationnels susceptibles de favoriser cette gestion de la tension.

Au final notre propos est de montrer l'intérêt de ces modèles et leurs contributions au développement et à l'organisation (gestion) des processus de développement d'un nouveau produit.

3. La gestion séquentielle du processus d'innovation :

Parmi ces modèles développés, nous avons choisi de présenter le premier modèle qui est celui de la gestion du processus d'innovation par un modèle séquentielle. Cette gestion est schématisée par plusieurs auteurs tel que Cooper 1990 qui propose le modèle «stage gate» qui est un processus de développement de produits innovants formalisé qui subdivise le processus en un ensemble d'étapes (ou Stages). A l'entrée de chaque étape se trouve une porte (ou Gate) comme c'est indiqué dans la figure suivante.

Figure 07 : Processus de développement Stage-Gate system (Cooper, 2001)



Source : Thèse de Marcelo Ferioli

¹ Rédérique chédotel, « L'improvisation organisationnelle Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », Revue française management projet n°154, 2005, pp.123à 140. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-123.htm>. Consulté le 17/06/2021 à 12h00.

² Ibid .p.128.

Les portes sont des points (information) et de décision au niveau desquelles des décisions de types Go/No Go sont prises¹. Toute l'équipe projet se réunit pour examiner toutes les nouvelles informations rassemblées durant les phases précédentes, ces phases de revue de projet sont pilotées par les responsables des entreprises.

Quant aux phases (Stages), elles sont au nombre de quatre, cinq ou six. Elles sont planifiées selon la complexité du produit à développer et la complexité du projet. L'objectif de chaque étape est de recueillir les informations nécessaires pour pouvoir avancer dans le processus.

Au cœur de ce modèle émerge l'idée qu'une planification de l'activité novatrice et une visualisation de l'activité tout au long du processus permet de réduire le risque de l'innovation tout en améliorant les paramètres temps, budget, qualité, performance². Ainsi chaque étape n'étant engagée qu'à la faveur d'une validation formelle de l'étape précédente. De ce fait cette approche, plus longue mais plus facile à gérer, s'applique aux secteurs en évolution rapide, à utiliser dans les innovations radicales et grands projets³.

Ce modèle permet une gestion rigoureuse du processus de développement d'un produit et une réduction des délais de développement moyen⁴ bien que dans certains cas ce dernier manque de flexibilité et possède un degré de formalisation très excessif.

C'est pour cela, cette vision séquentielle de l'innovation est remplacée par un modèle dans lequel les phases se chevauchent (méthode agile). Cette approche conduit à des décisions complexes et génératrices de risque, c'est pourquoi on préconise ce modèle pour des produits peu innovants, de faibles ampleurs, destinées à des marchés stables et à maturité.⁵

Les dernières recherches de Sommer et Copper se sont inspirées de la pensée agile issue des entreprises informatiques Ils ont dernièrement proposé d'intégrer des itérations et davantage du modèle Agile (flexibilité) au modèle Stage-gate® en générant un modèle

¹ Marcelo Ferioli, « Phases amont du processus d'innovation : proposition d'une méthode d'aide à l'évaluation d'idées ». Autre. Thèse en génie des systèmes industriels. Institut National Polytechnique de Lorraine, Français, 2010. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748866>. Consulté le 15/05/2021 à 16h00.

² Richard Soparnot, Eric Stevens, Management de l'innovation, éd : Dunod, Paris, 2007, p.44.

³ Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services, op.cit. 95.

⁴ Ibid.p.94.

⁵ Ibid p.95.

hybride. Ils ont d'abord découvert que l'intégration fonctionnait (les deux modèles étaient en effet faisable et compatibles) et, secondement, que ce modèle hybride engendrait plusieurs avantages importants¹.

Dans les secteurs agroalimentaires, cette compatibilité du modèle Stage-gate ® et d'agilité sont encore peu nombreux et surtout faibles.

4. Les principales séquences du processus de développement de nouvelles offres (modèle séquentiel)

Ce processus n'est possible que s'il existe une volonté manifeste d'innover, formalisée dans la stratégie ou dans le plan marketing de l'entreprise. Ce point constitue l'une des premières conditions pour la prise en compte des idées. (Voir Annexe A) pour la schématisation de ce processus.

4.1. La génération des idées et les premiers filtrages :

4.1.1. La génération des idées :

Toute innovation (produit) commence par une idée. Lorsque celle-ci émane de l'identification d'attentes non satisfaites chez les clients ou d'une nouvelle tendance de consommation, on parle d'innovation market-pull², tirée par l'étude de marché. Lorsque c'est une découverte de la R&D ou l'émergence d'une nouvelle technologie qui donne lieu à l'idée, il s'agit de technologie-push, poussée par la technologie.

Comme elle peut l'être par l'évolution générale du secteur tel que l'anticipation des usages futurs des consommateurs par les responsables internes,

Ainsi, on trouve également la naissance de nouveaux produits qui résulte des objectifs stratégiques et marketing de l'entreprise. Les idées peuvent venir de différentes sources à savoir :

¹ Robert G. Cooper Agile–Stage-Gate Hybrids, *Research-Technology Management*, 59:1, 2016 ,pp.21-29, <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2016.1117317>. Consultée le 18/06/2021 à 23h00.

² Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, op.cit. 20.

- ♦ **Les employés¹** : Les employés représentent une source essentielle pour développer de nouveaux produits et services ou améliorer les processus de production ;
- ♦ **Les clients** : les clients étaient souvent source d'idée, leurs besoins et désirs constituent un excellent point de départ pour la recherche d'idées² ;
- ♦ **Les concurrents** : L'entreprise peut avoir de bonnes idées en étudiant les produits et les travaux de ses concurrents ;
- ♦ **Les distributeurs** : Les représentants et les distributeurs, en contact étroit avec les clients mais aussi avec les offres concurrentes ;
- ♦ **La créativité** : Les entreprises doivent faire preuve de créativité pour transformer l'analyse du marché en idées de nouveaux produits. Elles ne peuvent s'appuyer sur les idées qui proviennent de l'extérieur.

4.1.2. Le filtrage des idées :

Une fois l'idée formulée, il faut faire un premier tri pour choisir celles sur lesquelles travailler en priorité. Nous examinerons d'abord les enjeux d'un tel filtrage avant de présenter les critères à prendre en compte.

L'entreprise doit éviter deux types d'erreurs (très souvent invisibles), au cours de cette étape :

- ♦ **L'erreur d'adoption (sélection)** : L'entreprise décide de développer une mauvaise idée.
- ♦ **L'erreur d'abandon** : Consiste à écarter une idée qui aurait pu conduire à un succès commercial³.

Les critères de sélection des idées : La pertinence d'une idée s'évalue en général selon une série de critères :

- ♦ Sa faisabilité technique (probabilité de succès de son développement);
- ♦ Sa probabilité du succès commercial en cas de développement réussi ;
- ♦ Sa rentabilité ;

¹ Kotler Koller Manceau, Marketing management, éd: Pearson Education Inc, France, 2016, p.500.

² Jean-Jacques Lambin Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché, 7eme édition, éd : Dunod, Paris, 2008, p.365.

³ Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services, op.cit., p. 185.

- ♦ Son coût de développement.

On commence en général par établir une liste de critères d'évaluation et évaluer leur degré d'importance. on établit une note pondérée permettant de comparer les idées entre-elles. Ainsi, il faudra continuellement réévaluer la crédibilité globale de succès,

4.2. Le concept :

Les idées sélectionnées doivent être traduites ou formalisées en concepts de produit. Un concept est une description de l'idée sous l'angle marketing, elle implique donc de mesurer de façon la plus fiable l'intérêt du client pour l'offre, il s'agit de¹ :

- ♦ Définir la cible du produit ;
- ♦ Définir les attributs du produit ou service perçus par les clients ;
- ♦ L'expression des bénéfices tirés de l'utilisation du produit accompagnés par les conditions de l'utilisation ;
- ♦ Définir le packaging, le nom et les logos de marque retenus, un visuel et enfin les prix cible du produit ;
- ♦ Présenter l'offre sur papier ou sous forme verbale ou visuelle (dessin, maquette, représentation digitale) pour que la personne interrogée puisse réagir.

4.2.1. Le test du concept

Il s'agit de soumettre ou de présenter la description du concept à un ensemble d'utilisateurs potentiels pour en mesurer le degré d'acceptation² et analysé leurs réactions par une logique qualitative ou quantitative. Cette étape peut avoir différents objectifs³: identifier des pistes d'améliorations et approfondir les concepts les plus porteurs, permet d'établir une première prévision du marché potentiel ainsi que d'avoir clairement défini la cible .La plus part des entreprises ont fixé des normes d'interprétations des résultats des tests.

¹ Richard Soparnot, Eric Stevens, Management de l'innovation, éd : Dunod, Paris, 2007, p.51.

² Jean-Jacques Lambin Chantal de Moerloose, op.cit., p.368.

³Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services, op.cit., p. 192.

- ♦ **Élaboration de la stratégie marketing**

Une fois le concept validé, élaboration d'une stratégie en marketing sera affinée et précisée. On spécifie d'abord la cible (profil, taille) et le positionnement, qui découlent directement du concept, ainsi que les objectifs de ventes en volume et chiffre d'affaires, les parts de marché et de rentabilité pour les deux ou trois premières années¹.

Ensuite, on définit le marketing-mix et le budget marketing de la première année. Enfin, on prévoit l'évolution des objectifs, des budgets et de la stratégie marketing au cours des années suivantes.

- ♦ **Analyse économique**

C'est une première étude des coûts qui formalise un business plan² afin de mesurer l'intérêt financier, de valider que les prix cible testés sont réalistes, d'anticiper les ventes, les coûts et les bénéfices de la nouvelle offre. Par conséquent, de prendre la décision de passer aux phases de conception.

4.3. La conception (l'élaboration du produit) :

Il s'agit maintenant de passer d'un concept à une offre prête à être commercialisée par un processus, qui comporte un certain nombre d'allers- retours entre le service marketing et les services de « conception » au sens large. Il existe un triangle d'or dans la création de produit, composé des trois pôles suivants, selon Cova³,

- ♦ Le marketing ; qui est le garant de l'analyse et de la traduction des attentes des consommateurs clients ;
- ♦ Le design ; qui conçoit le produit en termes de forme. de matières et de couleurs ;
- ♦ La fonction de l'ingénierie et de recherche et développement, qui permet la réalisation concrète du produit.

À partir du concept, on peut prendre deux directions différentes : Préparer un cahier des charges et passer par la suite à la phase de prototypage

¹ Kotler Keller, Manceau Hemonnet, Marketing Management, éd: Pearson Education Inc, France, 2019, p.435.

²Richard Soparnot, Eric Stevens, op.cit. p.52.

³Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services, op .cit, p. 199.

Nous examinerons successivement ces différentes phases et les nombres d'itérations qui existent entre ces fonctions :

4.3.1. Formulation du cahier des charges :

Après avoir recueilli des informations sur les souhaits et aspirations des consommateurs, par la voix du service marketing « voix du client »¹, ces derniers ont été formalisés sous forme d'un concept de produit, qui s'est traduit par un cahier des charges, destiné aux concepteurs du produit. Celui-ci porte une grande importance, il doit être précis et clair sur les attentes du marché, et comporter une certaine créativité.

4.3.2. Prototype :

Dès la définition et le développement du concept et la formalisation d'un cahier des charge, la première tâche consiste à réaliser un prototype (ou la solution) qui réunit les attributs spécifiés dans le concept. Ces prototypes assistent à valider les différentes caractéristiques que doit remplir un produit (fonction désigne, d'usage, d'échange, et de productivité).

4. 3.3. Design :

Selon, GuillaumeV., Heilburnn B.et Peyricot .O, le design a pour fonction de concevoir des produits en intégrant la facilité d'utilisation et la perspective esthétique sous des contraintes de faisabilité et de coût. Il s'agit donc de formuler la forme du produit et sa finalité².

4.3.4. Les tests de produit :

Il est important de tester l'adéquation du produit au cahier des charges techniques et aux attentes du marché, une fois l'offre est conçue. Lors du processus de conception on effectuera trois types de tests ³ :

- ♦ **Test technique :** Mesurant les performances objectives des produits par apport à la sécurité, la résistance, la durée de conservation, l'usure etc.

¹ Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, op.cit., p. 18.

² Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services, op.cit. .p. 208.

³Ibid p. 215.

- ♦ **Test sensoriel** : Il est intéressant de faire l'analyse sensorielle des produits pour mesurer objectivement les caractéristiques sensorielles des produits.
- ♦ **Test marketing** : Ces des tests évaluent la perception subjective du produit part les clients,

4.4. Les marchés-tests :

Une fois toutes ces étapes accomplies, la plupart des entreprises commercialisent le nouveau produit. Certaines procèdent à un marché-test¹. De ce fait, les produits qui représentent un des investissements importants méritent d'être testés afin d'éviter une coûteuse erreur de lancement d'autre part, des contraintes de temps et de budget

Cependant, les types de marchés-tests sont : du moins cher au plus coûteux :

- ♦ **Les marchés-tests simulés** : Cette méthode permet d'estimer le taux d'achat en réponse à un effort publicitaire, présente le double avantage de la rapidité et de la confidentialité². Elle exige un délai de 6 à 8 semaines et donne de bonnes prévisions, avec un taux d'erreur inférieur à 9%. De ce fait, ce système nous permet de tester différentes les '4p' de mix marketing.
- ♦ **Les marchés-tests fondés sur des panels** : Il s'agit de lancer le produit dans certaines villes-tests représentatives de la population nationale³ en appliquant le plan de lancement prévu (publicité, promotions, prix de vente) et on observe les ventes réalisées.

4.5. Le lancement :

Cette étape revêt une importance considérable, Le lancement se définit « *comme le démarrage de la commercialisation d'une nouvelle offre* », cependant, une bonne gestion

¹ Kotler Keller, Manceau Hemonnet, Marketing Management, op.cit., 2019, p.438.

² Kotler Koller Manceau, op.cit., p.500.

³ Ibid.p.501.

de plan de lancement¹ envisagées dans cette phase, repose sur les quatre politiques du marketing- mix : le Produit ; le Prix ; la Promotion et la Distribution, à savoir :

4.5.1. Produit : c'est le produit développé, la politique produit influe sur la définition, la largeur de la gamme et le nombre de référence

4.5.2. Le prix : Concernant le prix, deux grands types de stratégies sont prises par l'entreprise :

- ◆ Un prix de pénétration : Le prix de lancement est relativement bas qui vise à maximiser les ventes ;
- ◆ Un Prix d'écrouissage : Le prix est élevé et s'accompagne de marge importante ;

4.5.3. La communication : Il faut investir suffisamment pour faire connaître le produit, donner envie de l'acheter et le faire distribuer assez largement². Pour des produits alimentaires, les coûts marketing peuvent représenter 57% du chiffre d'affaires de la première année.

Ainsi la date de lancement doit être planifiée à savoir :

- ◆ Premièrement, on doit tenir compte des projets de la concurrence pour rentrer sur le marché ;
 - ◆ De prendre en considération la situation des stocks pour remplacer un produit existant,
 - ◆ De commercialiser avant la haute saison, lorsque la demande est saisonnière ;
- Programmation des améliorations, une fois lancé un produit optimal.

4.5.4. La distribution : voir créer un nouveau canal de distribution, ou encore utiliser de manière originale un canal de distribution existant.

¹ Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, 2015.Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services, op.cit. .p. 299.

²Kotler Koller Manceau, op.cit., p.502.

4.6. Le contrôle du lancement :

Il est utile pour l'entreprise de suivre étroitement les résultats du lancement au fur et à mesure que se déroule le lancement¹. Ce contrôle est important pour pouvoir identifier les difficultés éventuelles, leurs causes et réagir très vite.

5. Les principales règles de management de processus d'innovation :

Quelques règles sont nécessaires pour gérer efficacement l'innovation dans l'entreprise ou dans un service marketing² :

- ◆ La détermination des objectifs stratégiques : Un enjeu à long terme qui affirme le positionnement de l'entreprise ou d'une gamme de produits sur son marché.
- ◆ Désigner un comité d'évaluation composé des membres de la DG ;
- ◆ Présenter une équipe projet composée de multi- spécialistes et menée par un leader compétent et généraliste ;
- ◆ Établir un plan de travail précis. Les ressources humaines, la date de début et de fin, prévoir les livrables, programmation des étapes de validation comme le mode projet ;
- ◆ Le contrôle continue en phase de développement du projet pour retoucher les dérives éventuelles, qui sont de trois ordres : Délai, budget et qualité ;
- ◆ Élaborer un planning final rigoureux pour les dernières phases, notamment avec les dates « au plus tard » et « au plus tôt » ;
- ◆ Former l'équipe de réalisation : Une équipe qui prendra le relais de la précédente ;

¹ Christian Michon, Le Marketeur, fondement et nouveautés du Marketing, 2eme édition, Pearson Education, France, 2006, p.229.

² Nathalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, éd. Dunod, Paris, 2005, p.173.

6. Les différentes catégories de risque de l'innovation :

Les différentes catégories des risques à prendre en compte lors de toute démarche d'innovation sont :

Financier : Il est lié au retour sur investissement, donc sur le montant des dépenses présentes et futures pour l'adoption du nouveau produit,

Marketing : Positionnement, image de marque ;

Commercial : Volume de ventes souhaitable ;

Technique : Le risque que le produit ne fonctionne pas, qualité, solidité ;

Physique : Les risques sur la santé et le bien-être des clients ou de l'utilisateur du produit ;

Social : Le risque d'être mal perçu ou d'être mal jugé par les autres suite à l'adoption de l'innovation ;

Perte de temps : C'est le cas lorsqu'un temps important est consacré à la recherche ou sur un projet qui n'est pas réalisable.

Section 02 : Le processus d'adoption et les méthodes, pratique d'innovation

1. Le processus d'adoption et de diffusion des innovations

Comme l'indique Everett Rogers¹, L'entreprise qui commercialise une innovation doit comprendre ces deux processus de façon à favoriser la pénétration du marché.

« Le processus de diffusion est la propagation d'une idée nouvelle ou d'un nouveau produit depuis ses premiers adeptes jusqu'à l'ensemble des personnes qui l'adopteront finalement ». Ainsi le marketing² a longtemps considéré que l'adoption est équivalente au premier achat et l'importance de l'usage satisfaisant dans cette période qui est seul générateur d'intention de réachat. Cette répétition est nécessaire pour considérer que le produit est adopté.

De ce fait, Le processus d'adoption est le mécanisme par lequel le client potentiel d'une innovation devient un acheteur régulier.

1.1. Les facteurs susceptibles d'influencer le processus d'adoption et de diffusion

On définit quelques caractéristiques qui influencent le processus d'adoption et de diffusion des innovations.

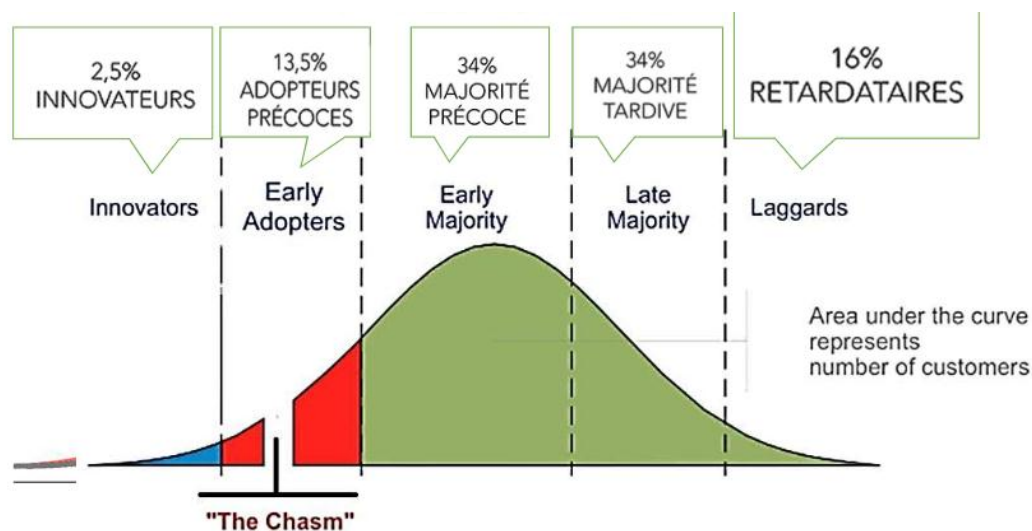
1.1.1. Les différences individuelles dans la rapidité d'adoption :

Everett Rogers définit 5 catégories de consommateurs (voir figure 09) par une courbe où il décrit les comportements des consommateurs face à l'adoption de l'innovation.

¹ Kotler Koller Manceau Hemonnet, Marketing Management, op.cit. , p.443.

²Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, op.cit., p. 58.

Figure 08 : Classification des consommateurs en fonction de leur rapidité d'adoption des innovations (courbe de Rogers, acceptabilité de l'innovation).



Source : Cour, innovation et lancement d'un nouveau produit, Rogers E, (1995).

Innovateur : Les innovateurs, sont ceux qui adoptent les innovations en premier et rapidement¹, sans réel égard pour les bénéfices qu'elles apportent. Ils sont enthousiasmés par les nouvelles technologies, ils se distinguent par leur ouverture au changement, leur capacité d'abstraction, leur capacité à supporter le risque et l'incertitude ;

Adopteurs précoces : ils adoptent rapidement les innovations mais avec plus de prudence que les précédents², Ces types ne sont pas fidèles à une marque de produit. Ils recherchent la nouveauté avant toute chose et ils acceptent les nouvelles idées de bonne heure ;

Majorité précoce : Consommateurs qui n'adoptent les innovations qu'une fois qu'on leur a démontré les bénéfices de celles-ci. Cependant il est nécessaire de se focaliser sur les avantages que peut leur apporter ce nouveau produit pour les convaincre ;

¹ Jean-Jacques Lambin Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché, 7eme édition, éd : Dunod, Paris, 2008, p.376.

² Severine le Loarne et Sylvie Blanco, Management de l'innovation, éd : Pearson Education, France ,2009 p. 102

Majorité tardive : Consommateurs qui n'adoptent une innovation qu'une fois ses preuves faites, lorsqu'une première majorité l'a adoptée et qu'un retour d'expérience très probant s'est manifesté ;

Retardataire : Consommateurs qui n'adoptent une innovation que très tardivement, une fois pratiquement que l'innovation devenue commune et n'est plus une innovation.

1.1.2. Le rôle de l'imitation dans la diffusion

L'imitation correspond à l'impact des déclarations et des comportements d'une personne sur l'attitude et les comportements d'une autre. Elle joue un rôle important dans le processus de diffusion¹ : Plus on connaît des personnes ayant adopté une innovation, plus on sera influencé pour l'adopter.

1.2. Les étapes du processus d'adoption :

Au cours du processus d'adoption d'une innovation, le client passe par une série d'étape. Rogers² en a identifié cinq:

- ◆ Prise de conscience : Apprendre l'existence de l'innovation.
- ◆ Intérêt : Récolter le maximum d'information.
- ◆ Évaluation : Estimer l'innovation sur ses avantages et ses inconvénients.
- ◆ Essai : Tenter le nouveau produit afin de se faire une idée plus précise.
- ◆ Adoption : Décider d'utiliser et d'acheter complètement et régulièrement l'innovation.

2. Les méthodes d'implication des consommateurs dans le processus d'innovation :

La voix du consommateur peut être entendue de plusieurs manières dont un échantillon est exposé ci-dessous :

¹ Kotler Koller Manceau, op.cit., p.507.

² Jean-Jacques Lambin Chantal de Moerloose, op.cit. p.379.

2.1. Les clients comme source d'innovation :

De plus en plus d'entreprises travaillent directement avec les clients pour développer avec eux de nouveau produit, « *ce sont les clients qui conçoivent l'innovation et l'entreprise doit alors la repérer et se la réapproprier*¹ », c'est ce que Eric von Hippel intitule la « *user innovation* ».

2.1.1. Les Lead Users :

Les Lead Users, ont des attentes ou des besoins avancés par a apport à la majorité du marché², expérimentés dans l'utilisation du produit et qui aiment participer au développement des nouveautés. Ils prennent souvent l'initiative et des décisions de développer eux-mêmes des innovations ou des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent.³

A titre d'exemple, Ce sont des lead users qui ont inventé le VTT

2.2. Le Design Thinking :

Le design thinking est un concept né aux Etats-Unis dans les 50. Les théories sur le Design Thinking continuèrent d'évoluer jusqu'aux années 2000 ou son adoption se généralisa dans les Start Up's et au cœur des entreprises américaines les plus innovantes.

Le Design Thinking, est une méthodologie d'innovation inspirée du design⁴ dans le sens où il s'agit d'examiner le besoin du client afin de concevoir, puis de créer la solution qui répondra au mieux à ses attentes⁵. Cette démarche est désormais étendue à d'autres secteurs d'activité qui appliquent la « pensée en mode design » pour enfin résoudre leurs problématiques.

¹ Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, concevoir et lancer des nouveaux produit et service, op.cit., p. 164.

² Christian Michon, Le Marketeur, fondement et nouveautés du Marketing, 2eme édition, Pearson Education, France, 2006, p.220.

³ Kotler Koller Manceau, op.cit., p.487.

⁴ Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services, op.cit., p107.

⁵ Stéphane Biso Marjorie le Naour, Design thinking, Accélérez-vous projet par l'innovation collaborative, éd : Dunod, 2017, p .31.

Elle repose sur un certain nombre de fondements¹ :

- ♦ Créativité et innovation : Ces aspects sont souvent motivés par le processus de Design Thinking.
- ♦ Le centrage sur l'humain: L'empathie qui permet la compréhension des utilisateurs est fondamentale en Design Thinking. Parfois la valeur est créée grâce à la participation active des utilisateurs avec les concepteurs, il s'agit alors de co-création.
- ♦ Tester des maquettes et des prototypes qui sont issus des idées intangibles.

En plus d'être un état d'esprit, le Design Thinking est aussi un processus structuré qui contient des étapes qui s'enchainent. En revanche, trois étapes sont essentielles au processus² :

- ♦ L'étape initiale de « recherche », Cette étape est nécessaire pour comprendre les insights des consommateurs c.-à-d. des recherches auprès des utilisateurs et pendant laquelle le problème à résoudre est signalé,
- ♦ La seconde étape est « l'idéation ». Elle consiste à approprier toutes les idées exprimées par l'équipe projet lors d'une séance de créativité, et d'en percevoir une carte de résultats (solution) par thématique ;
- ♦ La troisième étape est celle du « prototypage-test ». Une fois le prototype affiné on le test au fur et à mesure des débats avec les clients. Elle se déploie souvent de manière itérative,

2.3. Co-création ou Co- innovation:

Evoqué dans la section Design Thinking, le principe de co-création ou de co-innovation entre l'équipe de conception et les utilisateurs du produit ou service. Dans les années 80, il a fait l'objet d'un champ de recherches.

¹Danièle Chauvel et Stefano Borzillo, L'entreprise innovante, un objet mal identifié, éd : Iste, Great Britain, 2017, p.88.

² Stéphane Biso Marjorie le Naour, op.cit. .35.

Le terme de co-création apparait en 2004 comme une création jointe de la valeur par le consommateur à l'entreprise et cette dernière jouant le rôle de facilitateur¹.

Les clients ou consommateurs est un participant clé de la co-création du fait qu'il participe aux échanges d'informations et de connaissances avec l'entreprise². La co-innovation avec les clients consiste à les associer directement au processus d'innovation³, il s'agit de solliciter directement les clients pour qu'ils donnent leurs idées de nouveaux produits⁴, ou amélioration.

À titre d'exemple de co-innovations, l'entreprise Calvin Klein⁵ a lancé un concours de design pour son nouveau flacon de parfum.

Les formes de co-innovation peuvent survenir aux différents stades du processus⁶ :

- ♦ Pendant l'émergence des idées, la contribution des clients pendant la phase de génération des idées pour donner leur idée via un brief ou sur une plateforme internet (comme l'exemple Crowdsourcing).
- ♦ Pendant le développement des concepts, ils sont sollicités à participer à des séances de créativité,
- ♦ L'identification de solution : Certaines marques, demandant aux consommateurs s'ils avaient des solutions de les proposer.
- ♦ La réalisation de prototypes : Concevoir ou dessiner un nouveau produit par l'organisation d'un concours.
- ♦ La mise en œuvre du test de produit : Faire participer les clients à des expérimentations de services afin de recueillir leurs idées d'amélioration. Les soumettre à des versions de test de produits non finalisés.

¹Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. , Co-creating unique value with customers, *Strategy & Leadership*, Vol. 32 n°3, 2004, pp. 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>. Consulté le 15/05/2021 à 21 h 00.

² Ibid. p.4-9.

³ Kotler Koller Manceau, op .cit. p.486.

⁴ Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, 2015. *Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produits*, op .cit. p173.

⁵ Kotler Koller Manceau, op.cit., p.486.

⁶ Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produits*, op.cit., p173.

3. Les pratiques de développement de l'innovation et son organisation :

3.1. L'innovation interne ou externe : La coopération entre entreprises.

La plupart des entreprises mettent parfois en place des coopérations ou des alliances avec d'autres sociétés pour faire face à l'étendue des risques et des coûts associés à l'innovation. Parfois, les entreprises innovantes n'intègrent pas toutes les étapes de conception et du développement de nouveaux produits dans leur processus d'innovation¹, cela permet de répartir les investissements et de disposer de compétences absentes dans l'entreprise. La coopération peut porter sur :

- ♦ La Technologie ;
- ♦ La R&D ;
- ♦ La commercialisation du produit ou la fabrication.

Ainsi, La plus part du temps cette coopération est organisée avec les grandes entreprises et les PME. Etant donné que la PME a du mal à financer la recherche mais elle a souvent des facilités structurelle² pour innover alors que la grande entreprise a plus de facilités pour financer la recherche en raison de ses moyens financiers et de la possibilité de diversifier les programmes de recherche pour diminuer les risques, mais la grande entreprise a parfois des difficultés structurelles pour innover.

D'où le développement de techniques comme partenariat ou coopération pour tirer parti de la recherche à travers des structures plus légères issues de la grande entreprise. Donc à partir de cette pratique de coopération, les PME ont le courage d'innover.

3.2. L'innovation ouverte :

La notion d'innovation ouverte apparait dans les années 80 .C'est une co-innovation qui se développe dans des activités à destination du consommateur et en même temps conjugue « l'open innovation » qui sera fondée sur les compétences et des énergies plus hors

¹Emmanuelle, Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produits, op.cit., p131.

² Innovation - Oeconomia.net. L'innovation, l'introduction face à l'intensification de la concurrence et à une rapide évolution des marchés, p.4. Document non publié. <https://doczz.fr/doc/4562962/1-innovation---oeconomia.net>. Consulté le 12 /08/2021 à 13h00.

entreprise qu'en interne. L'innovation ouverte représente un nouveau paradigme en faisant de l'ouverture¹.

L'open innovation, permet aux entreprises d'accéder aux connaissances et aux idées beaucoup plus larges que ce que leurs capacités à l'interne leur permettent², ses missions ne se résument plus à chercher, mais visent surtout à identifier et comprendre des connaissances externes, les combler et fusionner avec les informations internes. Elle Permet aux entreprises d'accéder aux connaissances et aux idées beaucoup plus largement

Elle porte sur la coopération avec les différents partenaires, par exemple des établissements de recherche ou d'autres entreprises (fournisseurs ou clients)³ des universités. Elle représente actuellement une forte tendance mondiale. Elle permet de trouver de nouvelles idées pour améliorer les pratiques, et de mettre sur le marché des nouveaux produits avant les concurrents.

Toutefois, l'engagement des entreprises agroalimentaires dans l'innovation ouverte restent cependant rares⁴, malgré le fait qu'elle dispose de plusieurs avantages, dont notamment :

- ♦ Facilité de l'introduction de l'innovation de rupture
- ♦ L'amélioration de retour sur investissement des projets par l'augmentation de l'efficacité des R&D
- ♦ L'accroissement de la différenciation et la compétitivité des produits sur le marché,

L'innovation ouverte est de plus en plus un facteur de réussite et de survie pour les entreprises agroalimentaires. Ces dernières n'ont pas réalisé un changement aussi rapide que le monde des nouvelles technologies. Ce secteur spécifique caractérisé par un cadre réglementaire très strict sur la sécurité alimentaire est plus conservateur que d'autres.

¹ Frédérique Sachwald, « Réseaux mondiaux d'innovation ouverte, systèmes nationaux et politiques, Janvier, Paris ,2009,www.enseignementsuprecherche.gouv.fr. Consulté le 07/06/2021 à 12h00.

² Organisation de Coopération et de développement économique Synthèses : Innovation ouverte dans des réseaux mondiaux, Éditions de l'OCDE, Paris, 2008, p.8 .

³ Caroline Dubé, L'innovation et définition et concept, Agriculture et Pêcherie de Québec, 2012, p 2, <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Innovationdefinition.pdf>.consulté le 17/05/2020 à 14h 01.

⁴ Sarkar & Costa, A.I.A, Dynamics of open innovation in the food industry. Trends in Food Science & Technologies, 19, 2008, pp .574-580. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2008.09.006> .Consulté le 17/05/2021 22h00.

3.3. L'innovation Frugale :

L'innovation frugale est une approche de l'innovation permet de répondre aux besoins d'une manière la plus simple et efficace possible en valorisant l'utilisation des ressources locales durables et renouvelables. En utilisant un minimum de moyen, elle amène à réduire la complexité et le coût de la chaîne de la réalisation et de la solution créée¹. En effet, il s'agit d'innover mieux avec moins.

« *Estime que au lieu de chercher de faire plus avec plus, il fallait qu'on apprenne à faire plus avec moins* », c'est la définition qu'a donné Navi Radjou² pour définir l'innovation frugale, celle-ci se base sur six piliers indispensables.

- ♦ **L'engagement et l'itération:** C'est de deviner les besoins du consommateur au lieu de se fonder uniquement sur les services de la R&D .
- ♦ **La stimulation de l'agilité:** Par la création des produits selon les besoins des clients en adoptant la rapidité et la facilité dans la fabrication ;
- ♦ **Les solutions durables:** La réutilisation d'une façon créative et durable pour offrir de plus en plus de la valeur
- ♦ **L'adaptation du comportement client:** produire des produits personnalisés, par là à la fois simples dans leur mode d'utilisation, performants et pratiques.
- ♦ **La collaboration avec des partenaires innovants :** Faire des innovations en se basant sur la collaboration et l'intégration de plusieurs parties prenantes

L'objectif de l'adoption de ces principes, permet de créer une économie frugale, qui crée plus de richesse et de valeur ajoutée à moindre coût qui nécessite uniquement des acteurs comme, l'énergie humaine (la ressource la plus abondante au monde), mais qui ont des effets sur l'économie

¹ Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produits et services, op.cit., p136.

²Nahhal Benaissa, Ouvrage collectif : Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19 ? Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles, L'innovation frugale face à la crise covid. Revue Française d'Economie et de Gestion & Presse Académique Francophone, Octobre, 2020, p.150 <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/ouvrages-collectifs>. Consulté le 12/06/2021 à 13h30.

Conclusion du chapitre :

Nous pouvons dire que l'intégration des pratiques et des méthodes d'innovation accélère les processus d'innovation. Ce qui permet d'assurer la pérennité de l'entreprise sur le marché. Il est à signaler que le modèle séquentiel de gestion de processus de DNP¹ que nous avons présenté dans cette section occupe une place importante dans les stratégies des entreprises.

Toutefois et malgré l'apparente rationalité des séquences et leur diffusion, elles ne doivent pas faire oublier leurs limites, à savoir :

- ♦ L'enchaînement des étapes reste artificiel, il n'est de ce ne fait pas possible de prendre des décisions lors des première étapes sans avoir précisé rapidement les choix à faire lors des dernières étapes ;
- ♦ La vision trop linéaire et rationnelle ne permet pas de raccourcir les cycles de développement, Il ne suffit pas de prendre les meilleurs décisions mais de les prendre le plus rapidement possible. Ainsi, ce n'est pas la planification qui réduit le risque mais ce qui a été appris à chaque étape. c'est à dire l'apprentissage qui permettra les décisions ;

De ce fait, les limites ci-dessus ont conduit à repenser les modes de management du projet de DNP, de même des améliorations continues des modes de fonctionnement interne, ce qui a donné naissance aux autres modèles Agile et Hybride pour maintenir et élever la compétitivité des entreprises.

L'objet du troisième chapitre du présent mémoire sera de décrire l'industrie de l'agroalimentaire en général et la présentation de l'entreprise Cevital.

¹ Développement d'un nouveau produit

CHAPITRE 03 :
LA PRESENTATION DE L'INDUSTRIE
AGRO-ALIMENTAIRE ET DU
GROUPE CEVITAL

Section 01 : La présentation de l'industrie agroalimentaire et le groupe Cevital.

Préambule :

De part de son importance, l'industrie agroalimentaire traite plusieurs disciplines associées à l'industrie, puisqu'elle n'est pas une industrie comme les autres, elle est intimement liée à ce que l'homme considère comme son bien le plus précieux : Sa santé. Ainsi, se nourrir est un acte intime qui impacte directement le métabolisme de notre corps et nous relie indirectement à la terre¹.

C'est pourquoi actuellement l'industrie agroalimentaire n'a d'autres choix que de se développer en permanence de nouveaux produits sains et nutritionnels pour protéger la santé des consommateurs et satisfaire les attentes diversifiées des consommateurs.

Dans le présent chapitre, nous allons voir les points suivants :

- La première section fera l'objet d'une description détaillée de marchés Algérien et mondial de l'agroalimentaire ;
- La deuxième section concerne la présentation du Groupe Cevital, son historique, ses activités et une présentation de la Direction marketing ainsi que les produits de Cevital.

¹ Jean-Marc Callois, Serge Lhermitte, Réalités industrielles – Agroalimentaire, Une série des Annales des Mines fondée en 1974, Publiées avec le soutien de l'Institut Mines Télécom, Mai, 2020, pp.3 à 96. [Http://annales.org/ri/2020/ri-mai-2020.pdf](http://annales.org/ri/2020/ri-mai-2020.pdf), consulté le 05/06/2021 à 12h00.

1. Définition L'industrie agro-alimentaire :

R. Borelly définit une industrie par « *le bien qui a été produit, qui est susceptible d'être reproduit et qui est l'objet d'échange sur le marché* ».

D'après Audring « *L'industrie agro-alimentaire recouvre un ensemble d'activités hétérogènes de transformation de produits agricoles eux-mêmes très divers, l'objectif étant l'alimentaire indirect (produits intermédiaires) ou direct (produits finals)* »¹.

L'industrie agro-alimentaire est une industrie à part entière, son rôle est essentiel dans la sécurité alimentaire des consommateurs. Elle contribue à assurer à tous une alimentation de qualité conformément aux normes internationales, en quantité suffisante et conforme aux cultures locales. Avec des bonnes pratiques de commercialisation.

2. Historique et évolution de l'industrie agro-alimentaire :

L'industrie agroalimentaire, apparue au néolithique, il y a presque 11 000 ans, est une activité très ancienne en même temps que l'agriculture et la sédentarisation, avec la fabrication de farines et de semoules de céréales, de fromages et de boissons fermentées, le séchage et le fumage de viandes et poissons².

Cette activité est restée très longtemps intégrée à la production agricole sous une forme artisanale et familiale³.

Comme d'autres secteurs (textile, Métallurgie), Elle trouve son origine dans l'innovation technique, tel que par exemple le procédé d'extraction du sucre de betterave⁴

L'industrie agroalimentaire (IAA), n'est apparue que tardivement (XIX^e siècle) au cours de la révolution industrielle.

¹ Audroing, Jean-François, Les industries agro-alimentaires», édition Economica, Paris, 1995, p. 49

² Pierre Jacquet, Rajendra K. Pachauri et Laurence Tubiana (dir.), « Regard sur la Terre, l'industrie agroalimentaire au cœur du système alimentaire mondial », France 2012. Consulté le 06/06/2021 à 12h00

³ Jean-Louis Rastoin, « Une brève histoire de l'industrie alimentaire, revue économie rurale », n°255-256, 2000, p. 61. In: https://www.persee.fr/doc/ecoru_00130559_2000_num_255_1_5157, Consulté le 05/06/2021 à 12h20.

⁴ Ibid.p.61.

Avec le passage de l'artisanat aux manufactures industrielles, Les grandes firmes agroalimentaires (Nestlé, Unilever, Liebig, etc.) apparaissent à la fin du XIX^e siècle ou au début du XX^e ainsi de nouvelles formes d'organisation de la production sont découvertes.

Toutefois, c'est à partir de la Seconde Guerre mondiale que les structures de marché vont évoluer significativement.

Aujourd'hui, l'IAA se place au cœur du complexe économique le (système alimentaire) dont le but est d'alimenter les hommes, le plus souvent à travers des rapports marchands.

3. Particularités de l'industrie agroalimentaire :

L'industrie agro-alimentaire se caractérise par un certain nombre de particularités ; ces particularités sont le résultat de l'existence d'une relation étroite entre le consommateur et l'industrie qui peuvent être résumées comme suit :

3.1. La sécurité alimentaire :

On parle de la "sécurité alimentaire" qui est une situation qui garantit à tout moment à une population, l'accès à une nourriture à la fois sur le plan qualitatif et quantitatif. Elle se définit selon Houichiti. : « *Une nourriture suffisante, saine et nutritive de nature à satisfaire ses besoins et préférences alimentaires et peut ainsi mener une vie saine et active* »¹.

3.2. La réglementation²:

L'industrie agro-alimentaire est l'un des secteurs les plus réglementés sur le plan technique : contrôle des procédures, de fabrication, de distribution, du marketing et de la formation. La réglementation concerne les produits finaux depuis le contrôle des matières premières, jusqu'à la consommation. Tout en prenant en compte les données de conformité des produits, les agréments sanitaires de toxicologiques, la conservation, les conditions de stockage, la disponibilité des produits, l'obligation environnementale ainsi que les obligations civiles envers les consommateurs.

¹Houichiti Rachid, «La sécurité alimentaire et nutritionnelle en Algérie », Conference: 3rd International Seminar on Biology Bioresources & food safety 3SIBAt: Tahri Mohamed University, Béchar – Algeria, November, 2019. Consulté le 15/7/2021 à 12 h30.

² Meriem Azamoum, la contribution de la force de vente à l'amélioration de la communication marketing, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Commerciales, Option : Marketing, Institut National de Commerce, Ben Aknoun, Alger, 2009, p34.

3.3. La complexité technologique :

Le secteur agro-alimentaire est le secteur qui consacre une part importante de son chiffre d'affaires dans la recherche et le développement. Elle nécessite la mise au point d'une technologie et de techniques très avancées et parfois très complexes, pour découvrir une nouvelle recette.

3.4. La péremption :

Les produits du secteur agro-alimentaire, plus particulièrement les produits laitiers, sont périssables et parfois très dangereux pour la santé de l'individu. La réglementation exige que les produits comportent une date de péremption, mentionnée sur son emballage.

3.5 La rentabilité :

Le secteur agro-alimentaire est un secteur à croissance rapide et soutenue. Les produits sont d'une grande valeur ajoutée. La proportion de la population soucieuse est de plus en plus grande ; donc la taille du marché augmente.

3.6. La sécurité sociale :

La sécurité sociale est l'une des formes les plus élaborées pour faire face aux principaux risques que sont les maladies, la maternité, l'invalidité, l'accident de travail, les maladies professionnelles, le chômage, la vieillesse et le décès.

4. Le marché mondial de l'industrie agro-alimentaire

Le marché est par définition un lieu sur lequel s'opèrent des transactions, entre les offreurs et les demandeurs et/ou se déterminent les prix. Ainsi que c'est un lieu qui détermine les leaders. Et cela par un classement des plus grandes firmes transnationales mondiales par leur chiffre d'affaires, leader par secteur d'activité économique.

Le tableau ci-dessous illustre le classement des meilleures entreprises agroalimentaires à l'échelle mondiale .Il est à signaler que ce sont les grandes entreprises qui ont porté l'essentiel de cette croissance. Les tops 10 majoritaires ayant contribué à cette croissance sont essentiellement américaines.

Ce classement reflète l'état de santé du secteur agroalimentaire et donnera peut-être envie aux sociétés Asiatiques ou Africaines de booster leurs politique interne et de figurer dans les tops 10.

Tableau 02 : Les 10 premières entreprises agroalimentaires mondiales en 2018.

Le rang	L'entreprise /pays	Le chiffre d'affaires / milliards de dollars.
1	Nestlé (Suisse)	78,9
2	Pepsi Co (Etats Unis)	63.5
3	Anheuser-Busch InBev (Belgique)	56.4
4	JBS (Brésil)	46,2
5	Tyson Foods (Etats Unis)	38.2
6	Coca-Cola_Company (Etats Unis)	35,4
7	Mars (Etats Unis)	35
8	Archer Daniels Midland (Etats Unis)	34.1
9	Cargill (Etats Unis)	30,5
10	Danone (France)	27.8

Source : Fortune Global 500¹.

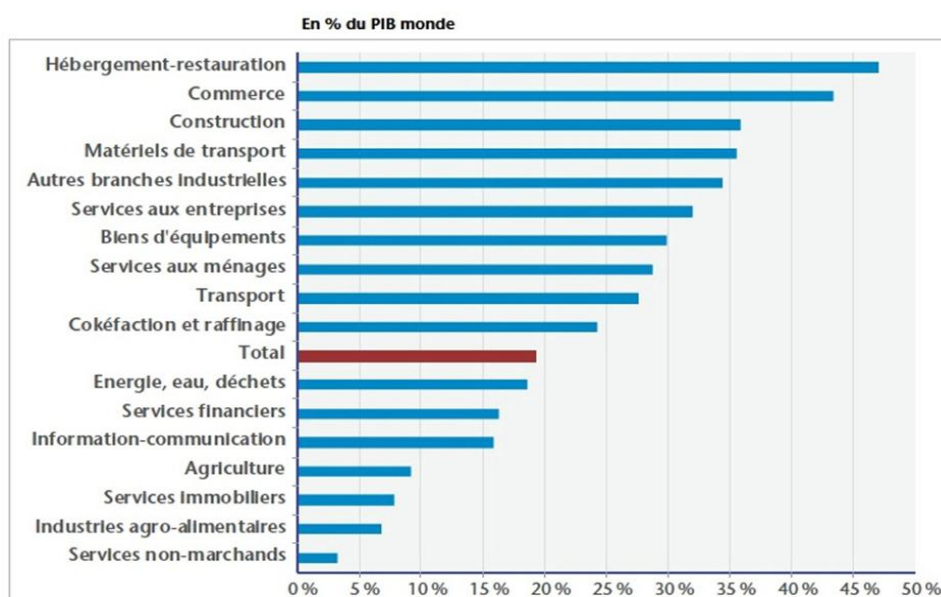
Selon les dernières prévisions du Consumer Market Outlook², le marché alimentaire mondial devrait atteindre un chiffre d'affaires de 8 000 milliards de dollars en 2021 (6 500 milliards d'euros au taux de change actuel)³.

On constate que malgré l'impact de la crise sanitaire sur la production et les chaînes d'approvisionnement alimentaire, ainsi que sur la sécurité alimentaire des populations, il n'y a pas eu d'effets notables sur la consommation alimentaire mondiale. Cela s'est limité à des perturbations entre l'offre et la demande d'ailleurs la demande globale étant généralement inélastique dans ce domaine. (Voir la figure 09).

¹ Le Fortune Global 500, Est le classement établi par le magazine économique américain « Fortune » des 500 plus grandes entreprises mondiales classées par leur chiffre d'affaires, 2018. Consulté le 05/07/201 à 17h00.

² Le Consumer Market Outlook est une plateforme statistique qui fournit des données de marché actuelles ainsi que des prévisions pour le secteur des biens de consommation - et cela pour un total de plus de 200 Marchés. Les chiffres clés sont basés sur des analyses approfondies d'indicateurs clés sociaux et économiques.

³ Tristan Gaudiaut, Industrie agroalimentaire .Data Journalist, Alimentation : les secteurs qui génèrent le plus d'argent, 2021. <https://fr-statista.com/infographie/24237/segments-alimentaires-qui-generent-le-plus-de-revenus-part-du-chiffre-affaires-mondial>. Consulté le 07/06/2021, à 10h58.

Figure 09: Perte de valeur ajoutée par secteur au niveau mondial

Source : Revue.2.166.OFCE.

En effet, les mesures de confinement et de distanciation sociale mises en place en mois d'avril 2020 ont eu un impact sur la valeur ajoutée au niveau mondial de (-19 %). La plus dure baisse sectorielle enregistrée fut la branche de l'hébergement-restauration avec une diminution de sa valeur ajoutée au niveau mondial de 47 %.¹ Toutefois, certains secteurs comme la production alimentaire était relativement préservée pendant cette dure période de pandémie avec une baisse de 7% seulement de sa valeur ajoutée contre 9% pour celle de l'agriculture.

On constate qu'ils subiraient de faibles baisses de la demande finale qui leur est adressée et donc relativement bien résisté à la crise généralisée d'ailleurs la valeur ajoutée de l'agriculture serait en baisse de 9 % et celle des industries agro-alimentaires de 7 %.

Ce secteur a toutefois éprouvé de l'absentéisme induit par les mesures prophylactiques mais aussi de la baisse de la demande adressée par la branche de l'hébergement-restauration².

¹ Éric Heyer, Xavier Timbeau, « Évaluation de la pandémie de Covid-19 sur l'économie mondiale », Revue de l'OFCE, n°166,2020, pp. 59 à110. <https://doi.org/10.3917/reof.166.0059> .consulté le 07/06/2021à 12h 47

²Éric Heyer, Xavier Timbeau, « Évaluation de la pandémie de Covid-19 sur l'économie mondiale », Revue de l'OFCE, n°166,2020, pp. 59 à110. <https://doi.org/10.3917/reof.166.0059> .consulté le 07/06/2021à 12h 47.

Enfin, une demande est partiellement insensible aux conditions inhabituelles, dans le service non marchand, qui résisteraient le mieux avec (-3 % de valeur ajoutée).

5. Le marché Algérien du secteur agro-alimentaire

5.1. Le marché Agroalimentaire en Algérie

En Algérie, Les industries agroalimentaires éprouvent un développement marquant depuis 15 ans et les perspectives de croissance sont encore plus importantes pour le futur. Tout ça, compte tenu des possibilités d'exportations dans certains secteurs¹ ainsi que la croissance de la demande par la population algérienne.

IAA est d'une grande importance pour son rôle dans l'économie nationale dont, elle assure la subsistance de 40 millions d'habitants en Algérie dont elle garantit la sécurité alimentaire. Elle contribue d'une façon efficace et durable à l'amélioration du PIB (Produit Intérieur Brut), à la fiscalité et à la résorption du chômage en pleine expansion ces dernières années².

Une concentration particulière fut accordée à son développement par les pouvoirs publics ces dix dernière années tel que la politique³ de renouveau agricole et rural en 2008 à l'horizon de 2025, le plan de développement des industries agroalimentaires lancé en 2010.

Ce plan se base sur le renforcement des capacités humaines et l'assistance technique aux producteurs ainsi que sur le plan quinquennal 2015-2019 et sa continuité.

Elle prend une place importante dans l'économie nationale, car elle totalise 16 719 postes de travail en 2019, soit une augmentation de 1,5% par apport à l'année précédente et contribue avec 1 464 000,6 Millions de DA (47,68%) à la production brute et 444 701,4 Millions de DA (38,1%) à la valeur ajoutée. Sa participation au secteur privé était de 389 025,3 Millions de DA en 2019. Elle contribue également avec une part de 27,3% en 2019 du chiffre d'affaires. Ce secteur occupe la seconde place dans la structure

¹Agroligne, Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb: L'Algérie, un marché à investir, l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103,2017, p. 6. In: [http:// www.agroligne.com](http://www.agroligne.com) .Consulté le 10 /06/ 2020 à 15h00.

²Horri Khelifa, Dahane Azzedine et Maatoug Mhamed, Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie, European Scientific Journal, Vol 11, n°3, Algérie,2015, P 216.

³ Agroligne, Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb: L'Algérie, un marché à investir, l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103, 2017, p. 6. In: [http:// www.agroligne.com](http://www.agroligne.com) consulté le 10 /06/ 2020 à 18h00.

totale.¹.Ce qui fait de l'industrie agroalimentaire en Algérie, la deuxième industrie du pays après celle de l'énergie et l'un des vecteurs de la croissance économique du pays.

Bien que l'industrie agroalimentaire est la deuxième industrie en l'Algérie après les hydrocarbures elle contribue aujourd'hui à hauteur de 50 à 55 % au PIB industriel hors hydrocarbures² et malgré le développement remarquable de ce secteur, l'Algérie reste est un des principaux importateurs mondiaux de céréales et de lait et produits laitiers. En 2017, le ratio de dépendance de l'Algérie aux importations de céréales est de 72,2 %³.

Il est évident qu'un fort potentiel et des opportunités restent à concrétiser. D'ailleurs le premier objectif de l'Algérie aujourd'hui est de développer la production locale⁴ (avec la mise en place des plans notamment, le Programme National de Développement Agricole (PNDA 2000-2010), la Politique de Renouveau Agricole et Rural (PRAR 2010-2014) et aujourd'hui, le Plan FELAHA 2014-2020⁵. dans le but d'améliorer le taux d'autosuffisance en produits de large consommation.

Dans un second temps, les entreprises Algériennes pourront se mettre à exporter une fois cette production répond aux normes internationales. Elles contribueront ainsi au développement de l'économie nationale. D'ailleurs aujourd'hui, de nouvelles opportunités s'offrent aux grandes entreprises Algériennes avec la demande de certains produits typiquement Algériens par certains pays européens. C'est le cas de Cevital.

5.2 .La part des IAA dans la valeur ajoutée :

Pour évaluer et analyser la richesse créée (la production) dans le secteur agro-alimentaire, on a recours à la valeur ajoutée qui est un indicateur économique de la création de richesses des entreprises.

¹ Organisation national Statistique, Activité industriel 2009-2019 collection statistique, n°213, Alger. 2019, Consulté me 11/06/2021 à 11h00.

² Omer. Bessaoud, J.-P. Pellissier, J.-P. Rolland, W. Khechimi. Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie. [Rapport de recherche] CIHEAM-IAMM. 2019, pp.82. hal-02137632.consulté le 13/09/2021à 12h00.

³ Ibid .p.19.

⁴ Agroligne, Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb: L'Algérie, un marché à investir, l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103,2017, p. 6. In: [http:// www.agroligne.com](http://www.agroligne.com) consulté le 10 /06/ 2020 à 15h00.

⁵ Omer. Bessaoud, J.-P. Pellissier, J.-P. Rolland, W. Khechimi. Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie. [Rapport de recherche] CIHEAM-IAMM. 2019, pp.82. hal-02137632.consulté le 13/09/2021à 18h00.

Le tableau suivant est constitué d'après les données de l'ONS¹, il nous aide à identifier le rapport de la production de l'industrie agroalimentaire comparé aux autres secteurs de la production nationale.

Tableau 03 : Taux de croissance des valeurs ajoutées des sous-secteurs de l'industrie :

Sous-Secteurs de l'industrie	Trimestre(1)/ 2020	Trimestre(1) / 2021
Eau Energie	-2.5	-2
Mines et carrières	-2.4	-1.6
ISMME	-5,9	8.0
Matériaux de construction	-0,6	5,2
Chimie, plastique, caoutchouc	-2,3	0.2
Industries agro-alimentaires(IAA)	3,2	4,1
Textiles	-1.4	-0.9
Cuirs et chaussures	-10.2	-1.3
Bois, papier, lièges	-10.5	-4 .2
Industries diverses	8.6	-2 .0

Source : Elaboré par nos soins à partir des données de l'ONS pour le trimestre 1 de l'année 2021.

Selon l'organisation nationale des statistiques, la valeur ajoutée globale de l'année 2021 sera en croissance de 3,3% au lieu d'une baisse de 0,2% par rapport à l'année 2020. Cette augmentation est tirée particulièrement par la valeur ajoutée des Industries agro-alimentaires, des ISMME et des matériaux de construction.

Il est à signaler que la crise sanitaire n'a pas eu d'impact négatif notable sur le secteur de l'industrie agroalimentaire en Algérie. Une constatation confirmée par les chiffres.

¹ Organisation national Statistique, Les comptes nationaux trimestriels-1er trimestre 2021, Situation économique nationale au premier trimestre 2021, Alger. n°932.

5.3. Les caractéristiques du secteur agro-alimentaire en Algérie¹:

- ◆ Fortement dépendant de l'importation de matières premières et de la grande majorité des intrants et n'intègre pas la production nationale.
- ◆ Rôle primordial des industries agro-alimentaires dans le système alimentaire du pays mais ne participe que marginalement à l'amélioration de la sécurité alimentaire du pays ;
- ◆ Déconnecté de l'amont agricole.
- ◆ Une faible compétitivité ;
- ◆ La faiblesse de la régulation et de l'encadrement du marché.
- ◆ La défaillance de la stratégie et de la cohérence globales (nombreux cas de surcapacités);
- ◆ Étouffée par la concurrence déloyale qui déstructurent les entreprises crédibles ;
- ◆ Freinée par la faible structuration des professions et absence des organisations.

¹ Horri Khelifa, Dahane Azzedine et Maatoug Mhamed. (2015), «Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie», European Scientific Journal, Vol 11, n°3, Algérie, P223.

Section 02 : La présentation du Groupe Cevital

1. Présentation générale de groupe Cevital:

1.1. Présentation et situation géographique du groupe Cevital:

Cevital est l'une des plus grandes entreprises algériennes. Elle a vu le jour dès l'entrée de notre pays dans l'économie de marché.

Le Groupe Cevital développe près de dix métiers différents dans l'ensemble de ses unités industrielles et services. Il emploie près de 18 000 collaborateurs dont 15 000 en Algérie. Son ambition est de faire passer le pays du stade d'importateur au stade d'exportateur ainsi que l'augmentation de ces parts de marché tant au niveau national qu'international¹.

Le complexe Cevital est implanté au sein du port de Bejaia, à trois km au sud-ouest de la ville, à proximité de la RN26 et à 280 km d'Alger. Le complexe se situe très proche de l'aéroport et port de Bejaia, une situation géographique qui lui confère l'avantage de la proximité économique,

1.1.1. L'historique du groupe :

Cevital une entreprise Algérienne créé en 1998 par l'entrepreneur Issad Rebab. Elle a vu le jour avec une raison sociale SPA et avec un capital de 18 milliards de dinars. Cevital agro-industrie, présente comme le leader du secteur agroalimentaire en Algérie².

Cevital agro-industrie se compose de plusieurs unités de productions telles que la raffinerie de sucre, la raffinerie d'huile, une margarinerie, une unité de conditionnement d'eau minérale et unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante sans alcool et enfin, une unité de fabrication de chaux calcinée³.

Le groupe Cevital est renommé sur le marché Algérien pour ces offres de produits de qualité supérieure à des prix compétitifs (qualité importation, prix local) et cela grâce à son savoir-faire et ses unités de production ultramodernes.

¹ Document interne à l'entreprise.

² Mebarki Farid, Ahmed Zaid, Chertouk Malika, Caractérisation de la formation des cadres aux TIC dans les grandes entreprises de la région de Béjaia : Cas de Cevital Agro-industrie, Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, n° : 01 (2021) pp.17.consulté le 1/09/2021 à 12h00.

³ Ibid.p.18.

Cevital agro-industrie exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment au Maghreb, en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique de l'Ouest. Cevital agro-industrie est le leader privé sur le marché Algérien¹.

1.2. Les Enjeux ou Objectifs de Cevital : Les enjeux visés par CEVITAL sont comme suit² :

- ◆ Positionner ses produits sur le marché international par l'exportation.
- ◆ L'amélioration de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- ◆ Le renforcement de ses produits sur tout le territoire national.
- ◆ Semer les graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles Brutes.
- ◆ L'actualisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- ◆ Le soutien des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.

'La création de richesse et d'emplois en Algérie pour suivre la croissance à deux chiffres'.

2. La structure organisationnelle du Groupe Cevital :

Cevital est une entreprise organisée et structurée selon un organigramme défini par sa direction générale. Afin de réaliser les objectifs tracés au préalable et pouvoir répondre aux exigences de ces clients.

2.1. L'organigramme de Cevital

L'organigramme de l'entreprise est schématisé dans l'annexe B.

2.2. Les différentes directions de l'entreprise Cevital :

2.2.1. La direction générale

La direction générale a pour mission de définir la politique de l'entreprise d'où découle la stratégie à appliquer et de veiller à sa mise en œuvre, celle-ci est chargée de coordonner les différentes directions, de motiver le personnel et de contrôler et de

¹ Mebarki Farid, Ahmed Zaid, Chertouk Malika, Caractérisation de la formation des cadres aux TIC dans les grandes entreprises de la région de Béjaïa : Cas de Cevital Agro-industrie, Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, n° : 01 (2021) pp.18.consulté le 1/09/2021 à 12h00.

²Document interne à Cevital.

décider. La direction générale est composée d'un directeur général, d'un directeur général adjoint et d'un secrétariat.

2.2.2. La Direction Ressources Humaines (DRH) :

Considérée comme l'un des piliers de l'organisation structurelle de Cevital, elle gère un potentiel humain très important, la direction ressources humaines prend en charge :

- ◆ La rémunération des employés.
- ◆ Le recrutement et la sélection des effectifs.
- ◆ L'actualisation et le suivi des dossiers de la sécurité sociale des employés.
- ◆ L'évolution et la formation du personnel.

La DRH comporte trois subdivisions :

- ◆ Le Service personnel.
- ◆ Le Service social et paie
- ◆ Le Service cantine.

2.2.3. La Direction Finance et Comptabilité (DFC):

La direction finance et comptabilité établi et enregistre quotidiennement les opérations réalisées par l'entreprise à partir des pièces justificatives en provenance des différentes directions. Elle a pour mission :

- ◆ L'arrêt des bilans comptables.
- ◆ L'établissement des déclarations mensuelles fiscales.
- ◆ Définir et suivre les indicateurs financiers et comptables de gestion du complexe.

2.2.4. La direction logistique :

Créée en janvier 2004, cette direction est divisée en deux services, un service transport et un service expédition.

Le rôle du service transport est le suivant :

- ◆ Assurer la maintenance des chariots élévateurs (clarks) et la réparation.
- ◆ Diriger les produits du complexe Bejaia vers les différents dépôts.

La mission du service expédition est de :

- ◆ Transfert des margarines, du sucre. et des huiles
- ◆ Etablissement des bons de consignations.
- ◆ Etablissement des bons de livraisons.
- ◆ Gestion des fichiers consignants.
- ◆ Acquisition de nouvelles palettes et intercalaires.

2.2.5. Direction Approvisionnement :

Son travail consiste à réceptionner les commandes et suivre au quotidien l'état des stocks d'une part, l'étude de la prospection des marchés d'approvisionnement d'autre part.

2.2.6. Direction projet

La direction projet a pour mission la réalisation des projets. Elle se charge de :

- ◆ Diriger tous les travaux de construction.
- ◆ Installer tous les équipements mécaniques et électriques.

Elle se subdivise en six services :

- ◆ Service juridique et organisation.
- ◆ Service administration.
- ◆ Service appro-marché.
- ◆ Service matériel.
- ◆ Service de construction.
- ◆ Service de contrôle des coûts et le suivi.

2.2.7. La Direction Contrôle de Qualité :

Cette direction assure le suivi du processus de production. Elle est équipée de quatre laboratoires chargés du contrôle de la matière première et des produits finis et de la qualité sous la supervision des laboratoires centraux :

- ◆ Laboratoire margarinerie.
- ◆ Laboratoire sucre.
- ◆ Laboratoire de contrôle de la qualité au raffinage des huiles.

- ◆ Laboratoire de contrôle au conditionnement.

2.2.8. La Direction Raffinage d'Huile :

Elle se charge de la transformation des huiles brutes en huiles raffinées destinés au stockage. Elle est subdivisée en quatre services :

- ◆ Service raffinage.
- ◆ Méthode et maintenance.
- ◆ Service matière.
- ◆ Service entretiens.

2.2.9. La Direction Margarinerie :

Chargé de la mise en œuvre du processus de production de la margarine, et au respect des variables de production de la margarine. Composée de :

- ◆ Un directeur.
- ◆ Un responsable de production.
- ◆ Un pilote de processus.
- ◆ Un manipulateur des machines.
- ◆ Un agent d'entretien.
- ◆ Une équipe.

2.2.10. La Direction Conditionnement :

La direction conditionnement est chargée du conditionnement c'est-à-dire de la mise en bouteille d'huile. Elle est composée de deux services a savoir :

- ◆ Un service plastique : Composé de deux ateliers, celui de la préforme et celui des bouchons et poignets
- ◆ Un service conditionnement d'huile : Doté de remplisseuse, souffleuse, palettiseuse, bouchonneuse, étiqueteuse, fardeleuse et palettiseuse.

2.2.11. La Direction Raffinage Sucre :

Assure la mise en place et le conduite du processus technique de raffinage du sucre. Ce processus consiste à raffiner le sucre roux pour extraire du sucre blanc et un résidu dit la mélasse.

2.2.12. La Direction Silos : Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requises des produits entrants dans les processus de production du complexe.

La direction silos assure la gestion de trois zones :

- ◆ Zone 1 : Quai ou zone de la réception des navires
- ◆ Zone 2 : Composée de 27 silos et d'un hangar destiné au stockage.
- ◆ Zone 3 : Zone d'expédition.

2.2.13. La Direction Commerciale :

La direction commerciale représente une structure importante qui participe à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du complexe Cevital. On trouve deux services :

- ◆ Service vente
- ◆ Service exportation.

2.2.14. La Direction d'Hygiène et de Sécurité :

Cette direction se charge de mettre en place les procédures relatives à l'hygiène des biens de l'entreprise et à la sécurité.

2.2.15. La direction Cojek :

Située à El-kseur (Bejaia), elle a été rachetée par Cevital en 2004. L'unité Cojek garantit la production de la tomate en conserve, du jus, de la confiture, la harissa et les TCO (triple concentrés d'orange) ainsi que le conditionnement de tous ces produits. Elle est décomposée de quatre services :

- ◆ Service production : Production et conditionnement des produits.
- ◆ Service Ressource Humaines.
- ◆ Service Commercial.
- ◆ Service Comptabilité.

2.2.16. La Direction Lala Khedidja :

L'unité Lala Khadija a été rachetée en 2004 par Cevital. C'est une filiale de Cevital située à AGOUNI GHEGHRANE (Tizi-Ouzou) et subdivisée en trois services :

- ◆ Service comptabilité.

- ◆ Service production : La réalisation et le conditionnement des produits.
- ◆ Service commercial.

Elle possède également son propre laboratoire.

2.2.17. La Direction Marketing :

La direction marketing est composée d'un directeur marketing, de cinq chefs de produits, d'un infographe, d'un chef de département intelligence marché, d'un chargé du digital et média et d'une assistante. (Voir l'annexe C).

Le directeur marketing élabore la stratégie marketing et veille à sa mise en œuvre pour satisfaire le marché cible afin d'ajuster les 4 P. Les chefs de produits assurent l'application de la stratégie marketing sous la surveillance de la direction, surveillent les marchés dans lesquels leurs produits se positionnent, analysent et veillent sur la concurrence, lancent et développent de nouvelles marques de produits.

3. Les activités de Cevital :

Cevital a concentré ses activités dans le secteur de l'agroalimentaire dont le raffinage du sucre et de d'huile¹, les produits dérivés, le négoce de céréales, c'est-à-dire autour d'une idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré. on présente ses activités comme suit² :

3.1. Raffinage d'huile :

Le raffinage des huiles qui est l'activité principale de Cevital. La raffinerie a commencé la production au mois d'aout 1999. Elle dispose de hautes technologies et d'une capacité de production de 1800 tonne/jour, ce qui lui permet de couvrir plus du tiers de la demande nationale. Elle dispose d'une capacité de stockage qui s'élève à 51400 tonnes pour brut et 6700 tonnes pour l'huile finie³.

¹ Document interne de l'entreprise Cevital.

² Ibid

³ Document interne à cevital.

3.2. Raffinage du Sucre :

Cevital est l'entreprise qui possède l'usine de raffinage de sucre la plus importante dans le bassin méditerranéen. Elle a été lancée en production décembre 2002. Pour une capacité de production de 500 000 tonnes par an.

3.3. Production de la Margarine :

Cette unité de production possède une technologie allemande et une chambre froide avec une capacité de de stockage de 800 tonnes pour stocker les plaquettes et les barquettes de margarine.

Elle comprend six lignes de production totalement automatisées, avec une capacité totale de production de 600 tonnes/jour.

3.4. Unité de Fabrication et de Conditionnement :

On retrouve cinq chaînes de conditionnement : Deux pour la 5 litres, deux pour les bouteilles de 2 litres et une pour la 1 litre. La matière utilisée est le PET (polyéthylène). Les emballages vides sont conduits vers une remplisseuse tournante puis vers une bouchonneuse, se procède une étiqueteuse dateuse et enfin vers la palettiseuse afin d'être stockés.

3.5. Unité d'embouteillage d'eau :

L'usine est dotée d'équipement ultra moderne. Toute une chaîne de production, des machines de dernière génération et de haute technologie pour suivre toutes les étapes de production. Le tout selon les exigences des normes internationales de productivité et de qualité. La capacité de production est de 1500 bouteilles/jour.

3.6. Unité de production de jus, de tomate en conserve, de confiture et de harissa :

Elle est composée de plusieurs lignes :

- ◆ Ligne A 25 cl : Capacité de 100.000.000 bouteilles/an
- ◆ Ligne boîte : Capacité de 21.000 tonnes/an.
- ◆ Ligne B 25 cl : Capacité de 300.000.000 bouteilles/an.
- ◆ Ligne 1 L : Capacité de 11.000.000 bouteilles/an.

3.7. Flexibilité des conditionnements :

Concernant le conditionnement des produits, Cevital est leader sur le marché avec un savoir-faire incontesté en plastique (la fabrication de préformes, poignées et bouchons, la mise en bouteille, étiquetage...)

Cevital Agro-industrie possède des machines modernes de haute technologie et offre des emballages pratiques, en plusieurs formats, pour une large gamme de produits :

3.8. Conditionnement des huiles :

- ◆ 1 L, 0.75L, 2L, 4L, 1.8L, 10L, 5L.
- ◆ Forme ronde ou à poignée...

3.9. Conditionnement des margarines :

- ◆ Barquettes (400g, 500g, 900g, 1.8 Kg).
- ◆ Plaquettes (200g, 250g, et 500g).

3.10. Conditionnement du sucre cristallisé extra blanc :

- ◆ Camion-citerne, Flexy Tank
- ◆ Bag5.4.4. Conditionnement du sucre liquide :
- ◆ 1Kg (blanc en morceaux et cristallisé), 50Kg, 10Kg, 5Kg, Jumbo, Big Bag

3.11. Conditionnement des boissons :

- ◆ Design moderne
- ◆ Plusieurs formats de bouteilles PET :(0.5L, 0.33L, 2L, 1.5L, 1L, ...).
- ◆ Emballage attirant.

4. Les produits de l'entreprise Cevital ¹ :

Cevital SPA offre une collection de produits très diversifié à ses clients. Grace à ses unités de production modernes, la maîtrise de qualité, son réseau de distribution performant ainsi que son savoir-faire. Ces produits se présentent en quatre catégories: Les huiles, les margarines et graisses végétales, le sucre et les boissons.

¹ Document interne de l'entreprise Cevital.

4.1. Huiles végétales :

- ◆ Huile Fridor
- ◆ Huile Fleurial Plus
- ◆ Huile Elio

4.2. Margarines :

- ◆ Matina
- ◆ .Fleurial
- ◆ Margarine Rania
- ◆ Margarine la Parisienne
- ◆ Le beurre tendre gourmand
- ◆ Elio2
- ◆ Smen Médina
- ◆ Graisses végétales

4.3. Sucre : Il se subdivise essentiellement en :

- ◆ Sucre cristallisé
- ◆ Sucre liquide

4.4. Boisson et autres : L'entreprise a élargi sa gamme de produits avec l'adjonction de deux unités de production.

- ◆ Eau minérale « Lalla Khedidja » : avec une capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- ◆ Les produits fabriqués au Cojek d'El-Kseur : On trouve notamment :
Tchina et Tchina gazeuse

4.5 Leguste :

- ◆ Leguste haricots blancs
- ◆ Leguste pois chiches
- ◆ Leguste lentilles vertes

4.6. Rizo classic : Les Riz conditionnés à Cevital Agro-Industrie sont issus des légendaires rizières d'Asie.

5. La gamme de produit de Cevital :

5.1. Les dimensions de la gamme des produits de Cevital :

Les dimensions de la gamme des produits de Cevital se déploient sur une grande largeur. Il s'agit par exemple des huiles, margarines, sucre et boissons. Chaque ligne comprend à plusieurs produits qui constituent sa profondeur à titre d'exemple : La profondeur de la ligne des margarines est : Matina, Fleurial. Chaque produit est conditionné dans plusieurs formes (barquette, plaquette).

5.2. Le haut, milieu et bas, le milieu de gamme :

Ces concepts de haut, milieu et de bas de gamme sont récents pour Cevital. En effet, elle a commencé à l'utiliser avec les huiles vu qu'elle possède une large gamme.

- ◆ L'huile de colza, produit de très haut de gamme (nouveau)
- ◆ Fleurial plus, produit haut de gamme.
- ◆ Fridor, produit de milieu de gamme.
- ◆ Elio, produit de bas de gamme.

6. La politique d'extension de la gamme adoptée par Cevital :

Cevital a adopté une politique d'extension de gamme. Elle a d'abord débuté avec les huiles en Aout 1999, une année après sa création (l'huile Fleurial, est sa première huile sur le marché). Ensuite les margarine en 2021 (sa première mise sur le marché est Fleurial) . Actuellement elle se retrouve avec une gamme d'une largeur assez importante. Cette dernière s'étale sur : Les huiles (Fleurial plus, Fridor, Elio), les margarines (Fleurial, la Parisienne, Matina, Elio2, Smen Medina et le sucre (sucre roux et sucre liquide) et enfin les boissons (jus et eau minérale) .

Très prochainement l'extension de la gamme « Beurre » avec le lancement de Beurre Délice dont le processus de lancement fait l'objet de ce mémoire.

Conclusion du chapitre 03 :

En conclusion, nous pouvons dire que l'industrie agro-alimentaire à part ses avantages économiques, est une industrie qui n'est pas comme les autres. Elle est intimement liée à ce que l'homme considère comme son bien le plus précieux : Sa santé ! Si cette dernière n'a pas de prix, elle a un coût qui est de plus en plus important dans tous les pays.

De ce fait, nourrir est un acte intime qui impacte directement le métabolisme de notre corps, ainsi l'alimentation présente un gage, de confiance entre l'entreprise et le client.

Dans ce contexte, le Groupe Cevital s'est retrouvé, dans l'obligation de répondre aux exigences du marché. Cela, notamment par l'innovation produit en adoptant des modèles de gestion de processus de nouveau produit pour assurer un produit de qualité supérieur aux consommateurs dans un délai court et à moindre coût. D'ailleurs, le slogan de Cevital étant : « *des produits d'importation à des prix local* ».

D'après la présentation du groupe Cevital, nous pouvons dire que ce groupe est l'une des entreprises agroalimentaires qui a la meilleure structure sur le territoire national. Capable de promouvoir une gamme très diversifiée à des différents types de clients dans une vaste région géographique.

Notre curiosité scientifique nous a poussé à nous interroger sur ce modèle de gestion, de processus de développement produit adopté spécialement par l'entreprise Cevital pour développer le produit Beurre Délice qui sera développé dans le dernier chapitre de notre étude.

CHAPITRE 04:

METHODOLOGIE ET ANALYSE DES

RESULTATS DE L'ETUDE

QUALITATIVE

Section 1: La méthodologie de recherche

Préambule

Afin de confronter notre problématique de recherche, qui traite de la gestion du processus de développement produit « Beurre Délice », à la réalité du terrain (au niveau de Cevital), Nous avons choisi dans ce chapitre d'exposer la méthodologie de recherche et analyse des résultats d'une étude qualitative menée auprès du personnel de l'entreprise Cevital.

La première section sera consacrée à la démarche adoptée pour réaliser notre étude qualitative exploratoire. Elle précise et justifie notre choix méthodologique (le choix de l'échantillon, la technique de récolte et d'analyse des données).

La deuxième section présentera l'analyse des résultats de l'étude qualitative menée auprès de 10 personnels du département marketing, le directeur marketing, le chef de produit qui travaille sur le développement du produit « Beurre Délice », ainsi que les autres chefs produits. Elle apporte un éclairage sur l'innovation au niveau de Cevital et elle identifie la gestion de processus de développement produit « Beurre Délice », pour qu'on puisse par la suite le modéliser.

Etant donné que ce modèle de gestion est d'une importance majeure au processus de développement produit pour ses principes de management de projet adéquat, il serait intéressant de savoir l'efficacité et l'efficience de ce modèle en termes de coût, délai et de qualité. Il s'agit d'identifier les méthodes et pratiques d'innovation intégrer lors de ce processus. Ceci serait le but de la troisième section.

Dans cette section, nous procéderons à la justification de notre choix méthodologique, nous décrirons la démarche suivie pour mener notre étude. Nous expliquerons les spécificités et les objectifs de l'étude qualitative, puis déterminerons les différentes étapes empruntées pour recueillir les données sur le terrain (Groupe Cevital), le choix de l'échantillon et enfin la démarche d'analyse qualitative que nous avons adoptée.

1. La méthode qualitative

La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative. Elle est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative. En réalité, il n'y a pas opposition mais complémentarité entre les deux, car elles n'explorent pas les mêmes champs de la connaissance¹.

Dans les études quantitatives, le volume des données est à priori un gage de confiance. Pour les recherches qualitatives il est un défi. Défi pour archiver et classer, mais surtout défi pour lire, comprendre et extraire des connaissances². Elle a recours à des échantillons de taille réduite et ne peut dès lors être définie à l'avance, de même que ne peut l'être le profil des participants car elle vise une représentativité permettant une inférence statistique³, plutôt que des objectifs de représentativité statistiques de la méthode quantitative.

En effet, les deux méthodes (qualitatives et quantitatives) sont combinatoires et s'enrichissent mutuellement dans les recherches⁴. Et peuvent être utilisés ensemble pour obtenir une approche plus large et plus riche, telle que la méthode mixte.

Dans notre recherche, Nous avons opté pour la méthode qualitative interprétative car elle nous semble être à la base même du développement d'un concept ou d'une théorie avant toute une méthode quantitative,

¹ I. Aubin- Auger. et autres, « Introduction à la recherche qualitative », revue française de médecine générale, vol 19, n° 84, 2009, p.143. pp. 142-145.

² J.Moscarola, Faire parler les données méthodologie quantitative et qualitative, EMS édition, 2018, p. 154

³ Laurence Kohn, Wendy Christiaens, « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », Revue Reflets et perspectives de la vie économique, n°4, Tome LIII, 2014, pp 67 à 82.Consulté le 06/08/2021 à 17h38.

⁴ I. Aubin- Auger et autres, «Introduction à la recherche qualitative », revue française de médecine générale, vol 19, n° 84, 2009, pp 142-145.

L'accès à une description interprétative des situations est essentiel à la compréhension des phénomènes qui sont rencontrés sur le terrain. Ainsi, la recherche descriptive interprétative est un dispositif important en recherche qualitative.

L'objectif principal de cette forme de recherche est dépeindre un phénomène, ses propriétés, ses composantes, ses variations, de l'expliquer et de rendre compte de sa signification¹.

Selon Marc Corbière et Nadine Larivière « *Il s'agit d'une démarche inductive² de recherche attentive à la complexité des phénomènes humains et qui met en valeur la subjectivité humaine. En portant attention au point de vue du chercheur et à celui des participants* ».

L'approche indiquée s'avère être d'ordre exploratoire et permet de mieux répondre à la problématique de l'étude et d'obtenir des conclusions plus proches de la réalité et plus profonde. Cependant, notre objectif par le choix de cette démarche scientifique est de décrire la gestion du processus de développement produit Beurre Délice par les interviewés et d'en déduire un pattern (modèle) spécifique à l'entreprise Cevital.

Et pour répondre aux sous-questions que nous avons émises et aussi pour compléter et enrichir les données issues de la littérature, nous avons adopté l'étude qualitative descriptive interprétative qui déconstruit les données, afin de construire une analyse ou une théorie³ et de produire un nouveau modèle du phénomène étudié⁴ « *Elle vise à explorer la connaissance du phénomène à l'étude⁵* ».

Mener une étude qualitative descriptive auprès des responsables du Groupe Cevital nous permettrait d'observer, examiner un ensemble d'action et d'attitudes qui ne sont pas saisissables ou vérifiables via une étude quantitative.

¹ Marc Corbière et Nadine Larivière, En, Méthode qualitative, quantitatives et mixtes, dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé, Presses de l'Université du Québec, 2014, p.7.

² Ibid p.6.

³ Laurence Kohn, Wendy Christiaens, « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », Reflets et perspectives de la vie économique_ Tome LIII, 2014, p.21. Consulté le 07/08/2021 à 15h38.

⁴ Geneviève Imbert, L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie Recherche en soins infirmiers n° 102, 2010, pp 23 à 34.

Nous pouvons déduire donc que les données collectées dans notre recherche, sont de nature qualitative, descriptive et interprétative.

2. Le recueil des données qualitatives

Les principales techniques de récolte de données qualitatives descriptives sont: L'entretien individuel, l'entretien de groupe (focus groupe) ou l'observation¹. Nous avons orienté notre étude vers ce type d'outil. L'entretien comme outil de recueil des données puisque les données collectées à partir des entretiens nous permettent une plus grande proximité avec la personne interviewée (face à face) et garantissent au chercheur des données qualitatives riches qui reflètent des vraies descriptions, denses et pénétrantes du contexte réel.

Afin de garantir une meilleure appréhension du phénomène étudié, les données recueillies via ces techniques sont converties en phrases ou nombres et seront exploitées par nous (le chercheur).

2. 1. L'entretien : une technique de recueil des données qualitatives

L'entretien selon Aktouf est « *un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* ». *C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés²».*

Définit aussi par, « *une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence* ». ³

Par ces entretiens, nous souhaitons d'une part découvrir le modèle de gestion adopté par Cevital pour développer le produit « Beurre Délice » et d'autre part connaître l'efficacité et l'efficience de ce modèle. Il s'avère judicieux que la technique de récolte de données appropriées pour mener notre étude est celle de l'entretien individuel.

¹ Laurence Kohn, Wendy Christiaens, « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », économique, Tome LIII, 2014, p.52. Consulté le 08/08/2021 à 13h38.

² O. Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal: Les Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 87.

³ Benoît Gauthier, Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, 5^{ème} éd, 2009, p.339.

Elle constitue «une méthode de collecte d'informations¹ qui se situe dans une interaction entre un intervieweur et un interviewé»

On distingue généralement trois types d'entretiens individuels dans l'étude qualitative : L'entretien directif, l'entretien non directif et l'entretien semi directif. Cependant, selon Thiétart, «*la notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet*». ²

Cela veut dire que le premier type ne peut pas concorder avec nos objectifs de recherche, vu le fait qu'il « *ne relève pas de l'entretien mais du questionnaire* »³. Ainsi, le discours de la personne interviewée constitue uniquement la réponse à des questions préparées à l'avance et planifiées dans un ordre des questions posées et précises⁴ et permet une inférence assez faible.

Le même cas pour l'entretien non directif, il implique que « *l'investigateur s'abstient de poser des questions visant à réorienter l'entretien* »⁵, ces types d'entretien ne procurent pas la légitimité de préparer des questions ou d'intervenir pendant les entretiens, pour recadrer les propos des interviewés et les orienter vers les objectifs de sa recherche. Ce qui pourrait empêcher le chercheur de poursuivre les objectifs autour desquels il mène sa recherche. Cependant, il aura des informations de qualité, mais pas nécessairement pertinentes.

Il semble alors, que l'entretien semi directif est le plus approprié à notre étude, consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se *laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange sur un mode qui ressemble à celui de la conversation*⁶. Dans le but d'aborder des informations de très bonne qualité orientées vers le but poursuivi, il faudra organiser le discours par thèmes généraux et dans l'ordre, qu'il

¹ C. Baribeau et C. Royer, «L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation», revue des sciences de l'éducation, vol 38, n°1, 2012, p.25.

²R.A. Thietart, Méthodes de recherche en management, 4ème édition, Dunod, Paris, 2014, p. 274.

³R.A. Thietart, Méthodes de recherche en management, 4ème édition, Dunod, Paris, 2014, p. 274.

⁴M. Deketele et X. Roegiers, Méthodologie du recueil d'informations Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents, 5ème édition, édition de Boeck Supérieur, Bruxelles, 2011, p.14.

⁵Ibid p.13.

⁶ Benoît Gauthier, Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, 5ème éd, 2009, p. 340.

souhaite explorer avec le participant¹. Grâce à cette interaction, une meilleure compréhension du phénomène étudié sera construite entre les deux parties.

Nôtre choix pour ce type d'entretien s'explique, il permet une meilleure explicitation, une meilleure compréhension ainsi que l'apprentissage et l'émancipation.

2.2. L'entretien semi-directif :

L'entretien semi-dirigé sera la méthode suivie pour la collecte des données. Elle permettra de mettre l'accent sur le sujet. Mener un entretien semi-directif exige l'élaboration d'un guide d'entretien structuré autour des thèmes préalablement définis, relevant de la littérature.

À chaque thème correspond également un certain nombre de questions de recherche permettant à l'interviewé de s'exprimer sans contrainte ni interruption.

Dans le but d'avoir une bonne vision d'ensemble et ainsi de mieux comprendre à quoi ressemble le modèle que Cevital a dû faire intégrer dans son processus de développement produit, nous avons construit un guide d'entretien (Annexe D) constitué de quatre parties. Chacune d'entre-elles est destinée au responsable approprié,

Ainsi, notre guide d'entretien qui est organisé autour des grandes questions, était structuré en quatre parties (thèmes). Chaque partie contient des sous-questions claires et dans l'ordre afin d'obtenir des réponses pertinentes². De telle sorte que les répondants nous décrivent l'innovation, le modèle de gestion déployée lors du processus de développement produit « Beurre Délice ». Ils expriment leur ressenti ou satisfaction vis-à-vis de ce modèle en termes de coût, de délai et qualité ainsi que les méthodes et pratiques intégrées lors de ce développement.

Notre guide d'entretien se compose des thèmes (parties) suivants : « l'innovation au niveau de Cevital », « Le modèle de gestion de processus de développement produit », « l'efficacité et l'efficience de ce modèle », « les méthodes et pratiques impliquées lors de ce développement ».

¹Ibid p.340.

² Marc Corbière et Nadine Larivière, En Méthode qualitative, quantitatives et mixtes, dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé, Presses de l'Université du Québec, 2014, p.32.

2.3. Le déroulement des entretiens

Pour le déroulement, nous avons en premier présenté le thème général de notre recherche ainsi que les objectifs de l'entretien qui s'articulent autour de la détermination du modèle de gestion du processus de développement produit « Beurre Délice » au niveau du groupe cevital ainsi que son efficacité et efficacité. Dans le but de stimuler les interviewés à participer à notre recherche

et pour lever la méfiance¹ des interviewés et les mettre à l'aise, nous avons essayé d'être aussi transparents et aussi détendus que possible et de ne pas se montrer trop interventionniste

Ainsi la responsabilité principale du chercheur, le respect des droits et la dignité des personnes interrogées ou de leur bien-être .un respect qui se déclinent en trois exigences selon C. Baribeau et C. Royer²:

- ◆ Préserver les droits, les intérêts et l'affectivité des sujets ;
- ◆ Confier les objectifs de la recherche et l'importance de leur collaboration ;
- ◆ Assurer la confidentialité et protéger l'anonymat.

De ce fait, Nous avons mis l'accent dès le début de chaque entretien sur la confidentialité et l'anonymat des réponses tout en expliquant aux interviewés que cette étude est effectuée à des fins scientifiques et qu'elle sera exploitée dans un cadre purement académique. Cela afin de garantir l'engagement des interlocuteurs et assurer la pluralité des informations spontanées.

Notre intervention se limitait à l'éclaircissement, l'approfondissement et le relancement de certains points sur lesquels, les répondants étaient brefs, Nous avons suivi une attitude d'écoute bienveillante, tout en essayant de recentrer l'entretien sur les objectifs de notre recherche lorsque les interviewés s'éloignent de notre sujet. Nous sommes restés souple dans la chronologie des différentes questions. Le principal écueil était qu'il a fallu éviter le style interrogatoire.

¹ O. Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal: Les Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 91.

²C. Baribeau et C. Royer, «L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation», revue des sciences de l'éducation, vol 38, n°1, 2012, p23-45.

Il n'y a pas mieux que l'enregistrement¹, sur le plan de la fiabilité, de la conservation des tons et de l'exhaustivité. Ainsi le mode audionumérique assure l'intégrité des données recueillies². En effet, ces mémos servent à documenter les réflexions analytiques du chercheur.³

Les entretiens qui ont duré en moyenne 45(mn) minutes ont été enregistrés via un Smartphone avec le consentement des interviewés. L'ensemble des entretiens enregistrés a été retranscrit en intégralité. Le corpus ainsi constitué est soumis à l'analyse que nous ferons tout au long de la prochaine section.

2.4. L'accès au terrain

Il s'avère judicieux de présenter d'abord notre étude ainsi que ses objectifs aux différents responsables du département marketing afin de les persuader de nous autoriser à mener notre étude qualitative auprès d'eux.

Quant aux chefs de produit du département marketing, ils n'ont pas cessé de nous montrer leurs collaborations et leurs intérêts pour le sujet de notre recherche. Ils se sont non seulement montrés motivés pour participer à notre étude mais également pris le soin de bloquer leur agenda avec les dates et horaires de nos entretiens.

Néanmoins, nous nous sommes exposés à quelques difficultés spécifiques sur notre terrain d'investigation. Il s'agit essentiellement du non disponibilité de certains personnels de Cevital. Ce fut difficile de mobiliser les chefs de produit pendant plusieurs minutes pour mener un entretien compte tenu de leur charge du travail, leurs déplacements en mission et également les effets de la troisième vague de la crise sanitaire. Ceci a évidemment, retardé le déroulement de notre enquête. Nous avons tout de même et avec beaucoup de patience, réussi à nous entretenir avec eux à la fin.

¹ O. Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal: Les Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 92.

² Marc Corbière et Nadine Larivière, En, Méthode qualitative, quantitatives et mixtes, dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé, Presses de l'Université du Québec, 2014, p.12.

³ Ibid p.15.

3. L'échantillonnage :

Il s'agit de ce groupe représentatif qui devra représenter, en miniature, l'ensemble plus vaste concerné par le problème de la recherche. Le mot « échantillon¹ » vient du vieux français « eschandillon » qui veut dire « échelle pour mesurer ».

En recherche qualitative seront sélectionnées les personnes qui sont susceptibles de fournir l'information la plus pertinente²; donc il est nécessaire d'en extraire un échantillon.

La taille de notre échantillon n'étant pas entièrement définie, nous avons établi une « cartographie du terrain » des personnes clés qui ont un certain intérêt pour la problématique de l'étude. Cette « carte » est évolutive dès la première interview jusqu'au point de saturation. Cette saturation s'illustre par le stade où toute donnée nouvelle ou information n'apporte aucun élément inédit à la compréhension du phénomène à l'étude³.

Le nombre de répondants est soumis au principe de saturation et plus spécifiquement « la saturation empirique » qui selon Pires, représente « *le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique*⁴ ». Elle indique à quel moment le chercheur doit arrêter la collecte des données.

Notre échantillon comporte des individus relativement hétérogènes en termes d'âge, de sexe et de fonction, cela afin d'assurer une plus grande diversité possible des personnes interviewées.

Nous avons mené 10 entretiens semi-directifs auprès des responsables du département marketing. Un avec le directeur marketing pour la validation de notre thème et neuf avec les chefs produits. Une que nous avons eu la certitude que les deux derniers entretiens n'ont pas apporté plus d'informations, nous avons arrêté la collecte c.à.d. le seuil de

¹ O.AKTOUF, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal: Les Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 72.

² Laurence Kohn, Wendy Christiaens, « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », Reflets et perspectives de la vie économique Tome LIII, 2014, p.52. consulté le 15/08/2021 à 16h38.

³ C. Baribeau. et C. Royer, «L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation», revue des sciences de l'éducation, vol 38, n°1,2012, p.33.

⁴A. Pires, «Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique »,1997,p.67.http://classiques.uqac.ca/contemporains/pires_alvaro/echantillonnage_recherche_qualitative/echantillon_recherche_qual.pdf. , Consulté le 22/08/2021 à 10 h16.

saturation a été atteint et ce au 7^{ème} entretien. Les caractéristiques de l'échantillon sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau n°04 : les caractéristiques de l'échantillon

	Caractéristiques de l'échantillon	Le pourcentage (%)
Sexe	Femme : 7	70 %
	Homme : 3	30 %
Age	Entre 25 et 35 : 04 répondants	40%
	Entre 36 et 45 : 03 répondants	30%
	Entre 46 et 55 : 03 répondants	30%
Fonction	Employées :	
	Chef produit corp gras solide : 02	20%
	Chef de produit huile:01	10%
	Chef de produit sucre : 02	20%
	Chef de produit sauce: 02	20%
	Chef de produit boisson: 02	20%
	Dirigeants :	
Directeur de Marketing : 01	10%	
Ancienneté	Entre 06 mois et 05 ans : 06	60%
	Entre 06 et 10 ans : 03	30%
	Plus de 15 ans: 01	10%

Source : Réalisée par nous-même.

Afin de collecter les données qui reflètent la représentation des différents acteurs. Nous avons veillé à ce que notre échantillon soit varié en termes de statut, de sexe qui représente 60% de femme et 30 d'homme et d'âge qui varie entre 25 à 55 ans, cette diversité est bien démontrée dans le tableau ci-dessus.

Notre échantillon est composé également de plus de 30 % d'employés dont l'ancienneté est entre 5 ans et 10 ans et plus de 60 % de salariés ont moins de 05 ans de travail au sein de leur structure.

4. L'analyse des données qualitatives

Pour commencer l'étape d'analyse on a fait l'inventaire des informations collectées. Cela se traduit par la retranscription organisée du matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse¹. Il consiste à noter (écrire) mot à mot tout ce qu'a dit l'interviewé, sans aucune interprétation, modification ou abréviation. C'est la mise en forme par écrit. Ce texte –appelé verbatim –représente les données brutes de l'enquête². Nous avons procédé à la réduction et à la sélection des données recueillies en gardant celles concordant à notre problématique de recherche.

L'analyse de contenu est la technique la plus courante pour «faire parler les données»³. C'est l'un des multiples choix de techniques d'analyse des données qualitatives qui existent. Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter⁴ et ce tout au long du processus d'analyse.

Il nous a semblé opportun de porter notre choix sur l'analyse thématique (catégorielle) qui représente une catégorie de l'analyse de contenu. Vu l'importance accordée aux thèmes, celle-ci est qualifiée de polyvalente car elle *«peut être faite à priori à partir des thèmes préalablement déterminés et qui ont donné lieu aux rubriques de guide d'entretien, soit reposer sur la lecture et l'analyse du corpus et émerger de cette façon»*⁵.

Partant du corpus de retranscription des entretiens, une analyse a été effectuée manuellement afin de classer chaque partie du verbatim dans une catégorie représentant l'idée qu'elle véhicule. Ces catégories sélectionnées en fonction de l'objet de notre recherche, sont ensuite regroupées en thèmes que nous avons préalablement établis ou ceux qui sont nouveaux et qui ont émergés du terrain d'investigation.

¹ J.C.Andreani et F.Conchon, « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing », p.2. <https://www.researchgate.net/publication/238711815>. Consulté le 23/08/2021 à 12h07.

² Ibid. p .2.

³ E. Vernette, Technique d'étude de marché, 4 eme édition, édition Magnard-Vuibert, Paris, 2018 p. 42.

⁴ J.C.Andreani et F.Conchon, « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing », p.2. <https://www.researchgate.net/publication/238711815>. Consulté le 24/08/2021 à 12h07.

⁵Nadia Lazzari,. A conciliation emploi-famille /vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'ouvre dans la santé, Thèse de doctorat en Administration ; Univerité du Québec à Montréal, 2012. <https://archipel.uqam.ca/5278/1/D2395.pdf>. Consulté le 25/08/2021à 11h05.

L'analyse thématique (catégorielle) ou développement des catégories¹ peut répondre à deux grandes orientations : Une démarche inductive de développement des catégories versus et une démarche déductive d'application des catégories.

Selon Lionel Dany, la coalition d'une perspective déductive ancrée sur la théorie et d'une « orientation » inductive (visant à favoriser une lecture spécifique des données et de leur potentiel)² semble tout à fait envisageable dans une recherche .Elle est envisageable aussi pour notre recherche puisque nous avons démarré notre recherche avec un ancré théorique visant une lecture spécifique pour induire à modéliser un modèle spécifique à Cevital, concernant la gestion de processus de développement produit « Beurre délice ».

¹Lionel Dany, « Analyse qualitative du contenu des représentations sociales », Les représentations sociales, 2016, pp 85-102 .HAL Id: hal-01648424<https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-01648424>. Consulté le 26/08/2021 à 15h51

² Ibid.p.85-102.

Section 02 : Innovation et modèle de gestion du processus de développement produit au niveau de Cevital - Cas de Beurre Délice

Introduction :

Dans cette section, il s'avère judicieux après avoir collecté les informations nécessaires auprès des chefs de produit (corp gras solide...etc.), et après une analyse interprétative des corpus d'entrevue de donner une meilleure idée de notre recherche et de son objectif. De ce fait, nous présentons d'abord à travers cette dernière, l'innovation et le modèle gestion du processus du développement produit, cas de produit « Beurre Délice » au niveau du groupe Cevital.

1. L'innovation, stratégie, type et catégorie d'innovation au niveau du Groupe Cevital.

1.1. L'innovation au niveau du Groupe Cevital :

Comme nous vivons la troisième révolution et dans un environnement obnubilé par la nécessité d'innover, l'obligation sans cesse de renouveler, d'évoluer dans la plupart des entreprises, le groupe Cevital compte parmi ces entreprises qui innovent afin de maintenir voire d'accroître leurs parts de marché.

Cevital considère l'innovation comme une source de croissance privilégiée qui constitue une des priorités clés de son activité. Elle y consacre davantage de budgets.

Le chef produit du corps gras, avec sa vision marketeur, définit l'innovation : « *l'innovation au niveau de Cevital et plus précisément au service marketing, c'est de construire un positionnement particulier, plus valorisé sur le marché pour produire des marges plus élevées* ».

Pour elle, l'innovation et le marketing sont indissociables pour le groupe afin d'assurer la pérennité. La première permet l'émergence de nouveaux produits et la deuxième assure le succès commercial et la valorisation des produits innovants. Ainsi que la pénétration de nouveaux marchés en s'implantant dans de nouveaux pays.

1.2. Stratégie d'innovation du groupe Cevital :

Finalement, la stratégie d'innovation ou le fonctionnement chez le groupe Cevital est simple : « *Nous créons l'offre d'abord pour créer la demande* » (P. Rouchier explique que ce n'est pas l'approche des clients).

En effet, pour eux le marketing, ne doit pas se contenter d'identifier les insatisfactions exprimées mais doit intégrer le fait que c'est l'offre qui crée la demande. Mais cela n'est pas toujours le cas mais plutôt l'inverse.

Elle rajoute « *combien de consommateurs ont préféré la nouvelle offre du sucre avec le nouveau packaging par rapport à l'ancien produit ?* ». « *Combien de consommateurs ont changé leurs téléphones qui fonctionnaient très bien pour acquérir un autre aux fonctionnalités avancées ?* »

Pour eux, bien souvent c'est la nouveauté qui crée le désir et le besoin. Il crée la demande sur les marchés. Elle soutient et reprend que la célèbre phrase attribuée à Henry Ford : « Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils désirent, ils m'auraient dit 'un cheval plus rapide' »

Le chef de produit nous a confié que d'après les études de marché qu'ils font à chaque fois ils ont abouti à adopter la stratégie d'innovation *Market Reader* qui consiste à identifier les besoins et attentes des clients, elle a illustré ses propos avec un exemple : « La création de la *Smen Medina 500g* s'est faite sur la base d'une étude de marché, ou on nous avons constaté que le conditionnement du produit en 1,8 Kg ne répond pas souvent aux besoins quotidiens des consommateurs ».

Au regard de ces témoignages, nous pouvons dire que les stratégies d'innovation au niveau de Cevital constituent un levier pour ses activités. Elle adopte à la fois la stratégie guidée par le marché (*Market Reader*) et celle de créer l'offre directement. Ce qui indique la capacité de l'entreprise Cevital à surpasser ses concurrents dans la durée. Elle arrive à maintenir l'avantage concurrentiel en ce sens qu'elle peut engendrer la différenciation de l'offre et l'intégration des insights (attentes) des clients dans ses stratégies.

1.3. Les types d'innovation :

Nous avons constaté tout au long de nos entretiens auprès des trois chefs produits et d'après les réponses obtenues, qu'effectivement Cevital développe ses produits en adoptant des différents types d'innovations :

1.3.1. L'innovation technologique : Les technologies numériques et des connaissances scientifiques au niveau du groupe Cevital illustrent la grande dynamique du Groupe et sa capacité de créer de nouvelles offres. De ce fait, la technologie conditionne aussi sa capacité d'innovation.

Le rythme rapide des lancements des offres au niveau de Cevital s'explique par l'adoption des technologies sous-jacentes, c'est-à-dire une technologie ou idée d'un autre domaine est appliquée à un autre produit pour en créer un autre, soit pour rester sur le même marché, soit en créer un autre.

D'ailleurs, lors de mon entretien avec le Directeur Marketing pour la validation de mon thème de recherche il nous a confié que Cevital est une entreprise novatrice « *on innove dans les quarante-huit heures* » ce qui rend le recours à ce genre d'innovations technologiques quasiment obligatoire.

Le chef produit nous a confirmé que la maîtrise de ce type d'innovation par Cevital est aussi illustrée par un meilleur exemple, celui du sucre liquide : « *En effet Cevital est la première à avoir adopté le produit (sucre liquide) et son processus de transformation pour répondre au mieux aux besoins de ses clients (les industriels)* ». « *D'ailleurs elle est la seule non seulement au niveau national mais aussi au niveau continental (en Afrique)*.

1.3.2. Innovation radicale ou rupture :

En ce qui concerne l'innovation radicale au niveau de Cevital, ce type est lié directement avec l'innovation technologique puisqu'il correspond à des produits innovants sur le plan technique et comportemental ou il introduit des nouvelles technologies.

Le chef de Produit nous a présenté aussi un autre exemple celui de « Matina », « *qui est un mélange entre le beurre et la margarine et Cevital est la seule entreprise à avoir produit ce mélange. Cela nous a poussés à introduire des nouvelles technologies et de nouvelles techniques.* »

1.3.3. L'innovation incrémentale :

Plusieurs témoignages de répondants nous ont affirmé que l'innovation incrémentale est une des sources de la réussite de l'entreprise. « *L'amélioration ou la modification du produit contribue à la performance du produit, ce qui crée à la satisfaction de nos clients, de ce fait, plus de vente* ».

Selon le chef de produit Corps Gras ce genre d'innovation, il est le plus adopté par cevital, puisque ils n'ont pas besoin de faire des études de marché puisque il s'agit d'une amélioration ..., « *par exemple que lors de mes sorties, j'ai vu des pâtisseries qui utilisent des margarines de 10 kg, j'ai proposé ça aux responsables sans que ça nous coûte quoique ce soit. J'ai une idée sur le marché de la margarine dans sa globalité de ce fait, pourquoi ne pas venir avec un format de 10kg adapté au professionnels et de satisfaire leurs besoins.* »

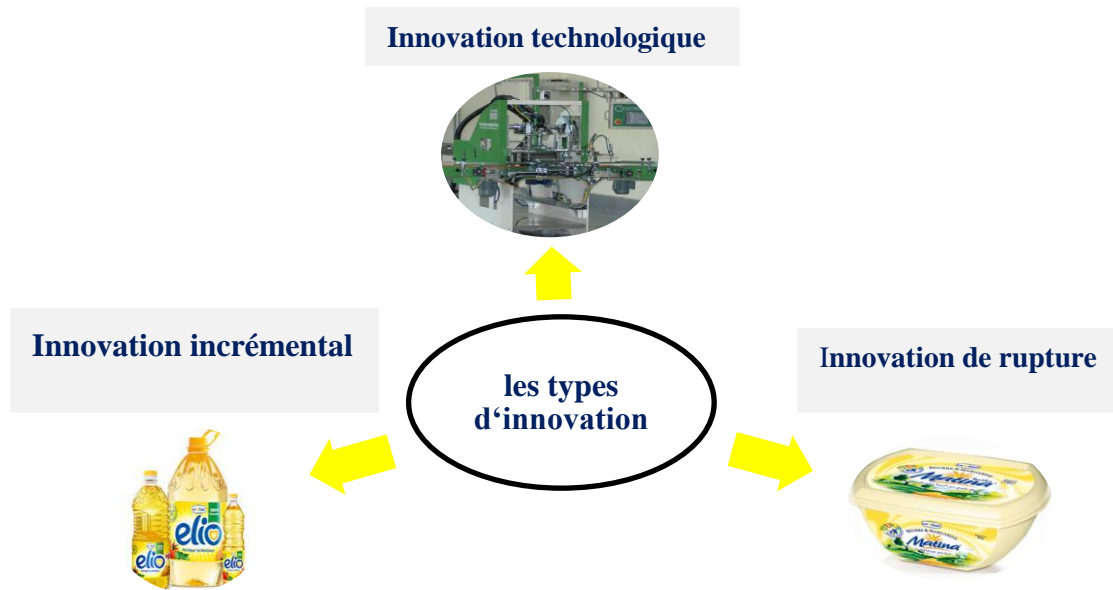
« *L'huile Elio, produit composé de 85% de soja en plus du palme, (de très bonne qualité) a pourtant suscité la réticence des consommateurs après le premier lancement de ce produit. L'entreprise a constaté l'insatisfaction des clients et c'est ainsi que avons perfectionné le produit en améliorant sa qualité (soja et tournesol) qui est devenu ensuite Elio2¹* ».

Dans le secteur agroalimentaire, nous constatons que le groupe Cevital en particulier adopte tous ces types d'innovations pour qu'il soit en mesure d'offrir à ces consommateurs des produits nouveaux, meilleurs qui deviendront une partie intégrante de leur vie future de consommateurs.

Cette tâche est laborieuse et risquée, c'est pour cela que Cevital doit maîtriser la gestion son processus d'innovation

¹ Document interne à l'entreprise

La figure n°10 : les types d'innovations au niveau de Cevital.



Source : Réalisée par nous -même

1.4. Les catégories d'innovation

1.4.1. L'innovation Marketing :

Cevital a valorisé pas mal de ses produits pour attirer plus de clientèle et construire une bonne image de marque. C'est le cas de l'emballage du sucre *Skor* qui a connu des modifications de son design. Cevital allie ainsi solidité et praticité d'utilisation pour attirer plus de clientèle comme le montre la figure suivante :

Figure n° 11: La modification de l'emballage du sucre Skor.



Source : Document interne Cevital

1.4.2. L'innovation Produit : Les innovations produits sont aux cœurs des innovations de Cevital. Cette perspective est confirmée par toutes les innovations produits qui sont sur le marché et des innovations qui ne dépassent pas les quarante-huit heures d'après les propos du directeur marketing. Ce qui a contribué au développement rapide du Groupe

1.4.3. L'innovation Procédée : En ce qui concerne l'innovation de procédé, le chef produit nous a déclaré « *Pour ce qui est de l'innovation procédé au niveau de Cevital son adoption nous a permis l'augmentation des gains de productivité et des avantages substantiels.* » il rajoute « *Elle aide à l'amélioration de processus de production au niveau du complexe* ».

1.4.4. L'innovation Organisationnelle :

Très adoptée par Cevital, elle se focalise sur les besoins internes avec pour objectif l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités. Au cours des discussions, j'ai constaté qu'elle englobe les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles stratégies, procédures, politiques et structures organisationnelles.

Dans un tel contexte, cette catégorie innovation s'inscrit dans le même objectif de notre recherche académique, puisqu'il s'agit d'une gestion d'un processus d'innovation. Ceci nous confirme que ce type d'innovation (organisationnelle) n'est pas négligé au niveau de Cevital. Cette innovation est aussi connue sous le nom d'« innovation management » pour son importance stratégique. Selon l'interviewé « *elles correspondent à l'une des innovations les plus largement adoptées dans le secteur agroalimentaire* ».

Il nous a expliqué que les entreprises industrielles sont concernées par les Innovations Organisationnelle 'IO' autant que par les innovations technologiques (produits et de procédés).

1.4.5. L'innovation Commerciale :

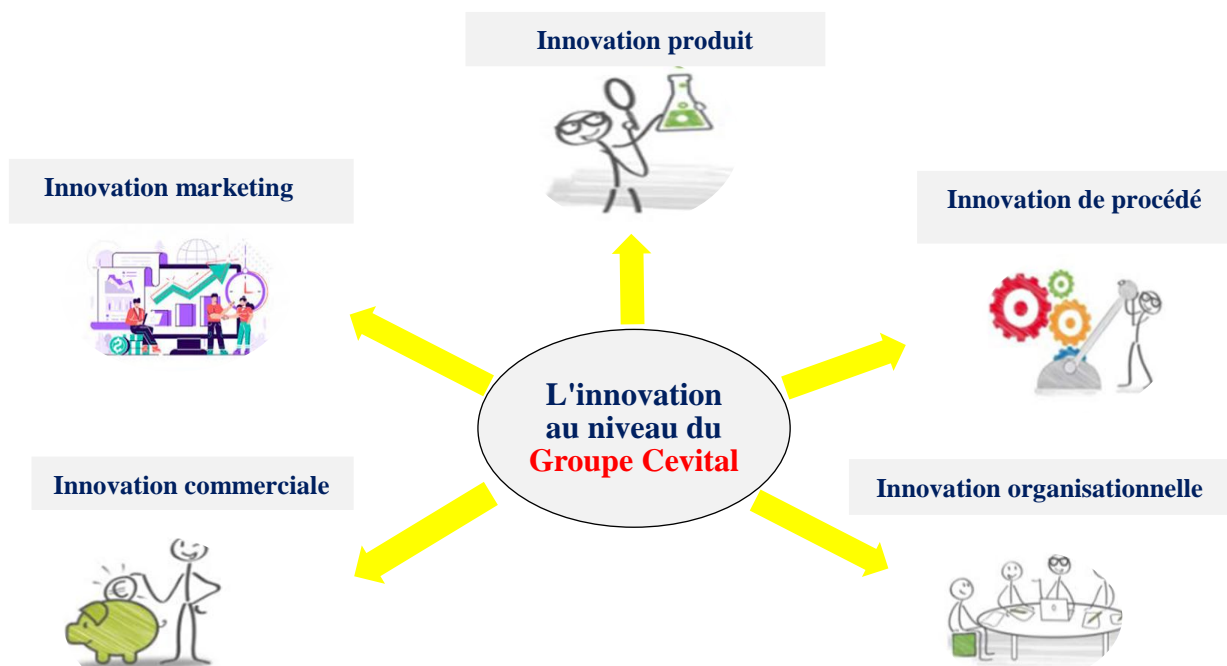
L'interlocuteur nous a repris la célèbre définition de l'innovation Commerciale selon Béatrice Siadou-Martin « *L'innovation commerciale répond à la question « faire différemment* » dans la commercialisation des biens et des services ». Il ajoute que l'innovation commerciale peut se concevoir comme une innovation marketing.

D'ailleurs, Cevital a introduit de nouvelles méthodes de commercialisation induisant des promotions sur les 3 canaux :

- ◆ Des remises pour les distributeurs.
- ◆ Promotion pour les Horeca : Hôtels, Restaurants, Cafés.
- ◆ Promotion des grossistes + les détaillants.

Nous constatons que ces catégories d'innovation sont aux cœurs de leurs stratégies du fait qu'elles sont les plus visibles aux consommateurs (clients) et participent à forger l'image de marque et la notoriété de l'entreprise Cevital.

Figure n°12 : les différentes catégories d'innovation au niveau du groupe Cevital.



Source : Réalisée par nous-même.

2. Le modèle de gestion de processus de développements produit

*** le cas du produit Beurre Délice ***

D'après la cueillette et l'analyse des informations collectées auprès des chefs produit intervenant, nous sommes arrivés à expliquer le modèle de gestion du processus de développement produit adopté par Cevital pour développer le Beurre Délice. Ce qui nous a permis dans un même élan d'établir un fructueux retour d'expérience et de reconstituer le modèle bien précis adopté par Cevital lors du développement du produit « Beurre Délice ».

2.1. La présentation du processus de développement produit au niveau de Cevital

*** Beurre Délice***

Les projets d'innovation et de rénovation sont gérés par le comité de pilotage de projet. Ce dernier est représenté par le Directeur Marketing et des chefs produits Senior et Junior ainsi que la R&D. Ils sont à l'écoute des opportunités et savent trouver des idées porteuses pour leurs projets d'innovations et dans la plus part des cas c'est les marketeur qui sont les chefs de projet. Dans certains projets ce sont les industriels qui prennent le lead.

la gestion de processus de développement produit au niveau de Cevital fonctionne avec un processus d'innovation de type Stage gate formalisé, dynamique et agile des fois, selon le type de projet. Structurée en quatre étapes: l'exploration, le développement, la production et le lancement Le passage entre les étapes se fait par des décisions Go No Go par les responsables hiérarchiques. Ces étapes sont planifiées en termes de risque de qualité, délai et des coûts. (Voir l'annexe E.).

Le déroulement du processus d'innovation mis en place dans le cadre du projet Beurre Délice est formalisé et agile en même temps. Selon les propos du chef produit C.G « *l'agilité est un paramètre important dans la réussite des innovations au niveau de Cevital, les processus d'innovation ne sont aujourd'hui plus linéaires* ».

L'entrevue, nous a permis de dégager les constatations pour chaque étape du processus de développement du produit - Beurre Délice - ce qui nous conduit d'après ces constatations de produire ou construire et de modéliser par la suite, le modèle de gestion adopté par Cevital pour développer le Beurre Délice de:

2.2. Les phases du processus de développement de « Beurre Délice »

2.2.1. La phase d'exploration :

♦ La phase de l'idéation :

Cevital a généré l'idée du futur produit « Beurre Délice » à partir des informations de veille. Elle a saisi l'opportunité qui se trouve au niveau du marché. Elle a adopté une politique d'extension de gamme : « *D'ailleurs pour le Beurre Délice on ne parle plus d'idée mais d'une opportunité de marché* », c'est un beurre recombinaison à 100 % de Beurre.

Cette étape a démarré par la demande de réalisation d'une analyse stratégique (Matrice Swot). Ce n'est pas par une étude de marché, « *Pour l'étude de lancement et de développement, très souvent on fait une étude de marché, lorsque on s'attaque à un marché nouveau qui n'est pas encore identifié ou bien n'est pas encore potentialisé et qui nécessite du capex¹* ».

Pour le produit Beurre délice, Cevital sait que le besoin est lié aux ménages qui sont très demandeurs de ce produit. Elle connaît aussi très bien le marché dans sa globalité puisqu'elle a lancé déjà le Beurre tendre gourmand premium. Donc il était nécessaire d'étudier ou de présenter uniquement le préconcept selon des critères : Besoin de marché, faisabilité technique ainsi que la présentation du concept pour avoir le Go ou no Go et enfin lancer le projet par le Directeur Marketing :

♦ La phase de Concept :

Les performances de concepts étaient présentées selon une évaluation des besoins du marché (la taille de marché). Le concept a finalement été priorisé par Cevital à l'issue de l'étape d'idéation,

Cependant l'étape de conceptualisation consistait à écrire le concept marketing. Les concepts marketing sont une description globale des attributs et bénéfices d'un concept pour répondre à des attentes d'une cible de consommateurs. Nous présentons en exemple, le tableau suivant pour mieux les définir :

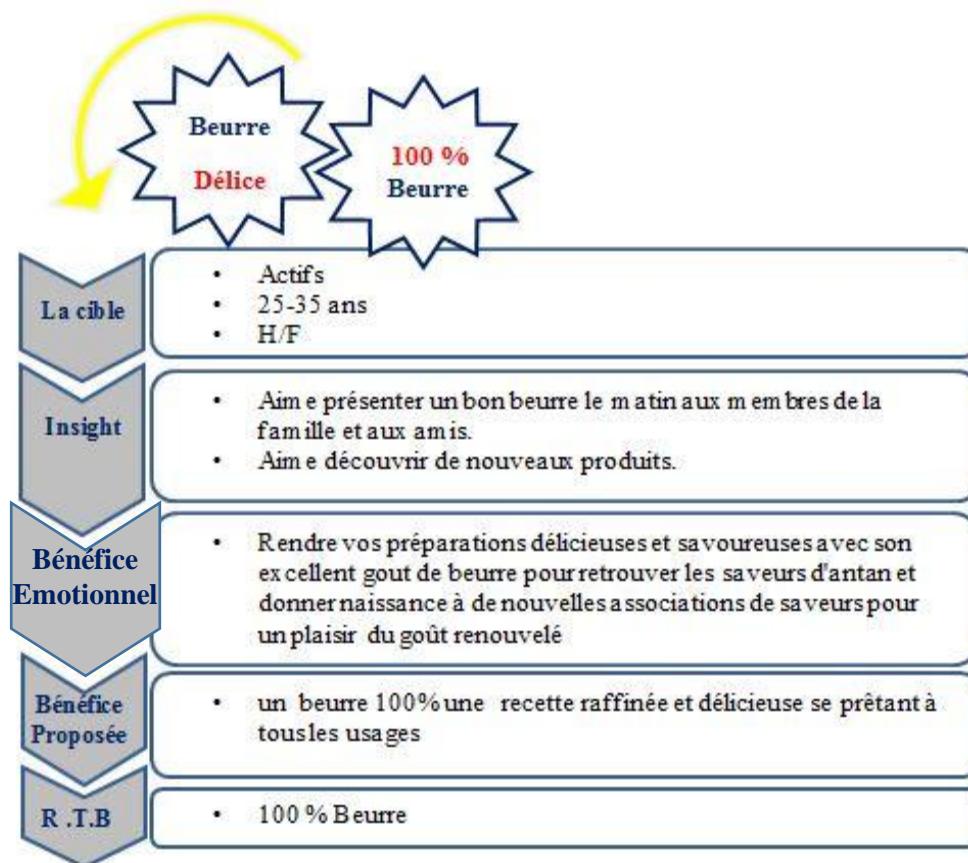
¹ Tous ce qui est investissements machine.

Tableau n ° 05: la formalisation du concept Beurre délice

Nom	Quoi ?
Cible	Pour Qui ?
Insight	Quel est le problème de cette cible
Bénéfices fonctionnels	Quels bénéfices apportera le produit
Raison to believe (RTB)	Pourquoi je vous crois ?
Prix	A quel prix
Attribue	Quelles caractéristiques du produit permettent d'apporter ces bénéfices

Source : Présenté par nous-même d'après les informations interne

Le concept était un Beurre recombinaé à 100% tartinable contenant des vitamines et permet de répondre aux attentes plus saines et naturelles. Un exemple de formalisation de concept de Beurre Délice a été schématisé par nous-même à titre d'exemple, voir la Figure n°13.

Figure n°13 : Exemple de définition de concepts de Beurre Délice.

Source : Présenté par nous -même d'après les informations internes

Avant de valider le passage à une autre étape, on identifie d'abord les risques à chaque niveau. *Selon le chef de produit C.G.S¹ « L'introduction d'une phase d'analyse des risques au niveau de cette étape de conceptualisation est une nécessité, afin de valider ou non les choix effectués lors de ce processus d'innovation. »*

De ce fait, par la méthode d'Ishikawa ou 5M, ils identifient les risques afin de visualiser le rapport existant entre un problème et toutes ses causes possibles. Il convient par la suite de mettre en place un plan d'action afin de corriger les causes et les défauts.

Ceci permettra de mieux formaliser les différentes étapes du projet de développement du produit Beurre Délice. Nous avons renseigné et bien schématisé les causes des risques potentiels de ce projet beurre Délice par un diagramme d'Ishikawa présenté dans l'annexe F.

Ainsi *« on désigne le chemin le plus critique qui signifie le chemin le plus court pour lancer le projet »*. Cependant le passage à une autre étape est conditionné par une décision go, *« j'ai mon étude + j'ai défini mon concept, je vais directement chez notre Directeur Marketing, Philippe ROUCHIER pour avoir le go de lancer le projet »*. Et puis *« le passage à la présentation du concept à la R&D »*.

2.2.2 Développement Agile : prototypages-tests

♦ Etape 1 :

Dans cette étape, le projet est présenté dans un cahier des charges auprès de la R&D sous forme d'un Brief ou concept formalisée par le service marketing, pour constituer la recette de Beurre Délice. Dans ce briefing, on présente le produit, la cible, le prix, le packaging...etc. afin que toutes ces recommandations puissent être prises en considération lors de la constitution de la recette par le R&D.

♦ Etape 2 :

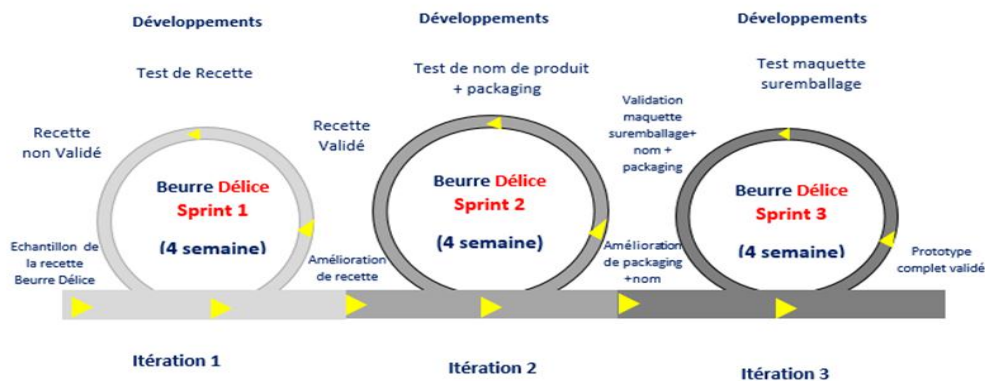
Le passage au développement de projet de Beurre Délice nécessite la désignation de l'équipe projet et les ressources. Chaque structure (qualité, finance, achat, Supply Chain, R&D) désigne des interlocuteurs qui vont s'occuper de ce développement et procéder à

¹ CG: Corps Gras Solide
R.T.B: Reason to believe

une étude de faisabilité industrielle. Par la suite, une présentation de projet « lancement de Beurre délice » se fait par le chef produit Corp Gras pour les interlocuteurs afin que chacun de ces derniers avance dans son domaine de compétence. Cela constitue une matrice de risque au niveau de chaque interlocuteur afin qu'il analyse tous les risques. « *Notamment le service qualité puisque c'est eux qui centralisent et qui consolident le tout à leurs niveau* ». Entretemps, le chef de produit avance dans la recette avec la R&D.

L'étape de développement consiste à faire des prototypages « *je reçois mon premier échantillon (prototype) recette* ». Suivi de tests de prototype en interne d'abord. On améliore et par la suite on externalise auprès des consommateurs de Beurre via focus groupe animé par des cabinets d'études. Ces derniers vont quantifier les résultats de l'étude qualitative. Le nombre de phases était fixé au départ, trois ont été réalisées entre le mois de Mars et le mois Mai 2021. À l'image des processus de développement agiles des sociétés informatiques «voir la figure n°14.»

Figure n°14 : Schéma du développement de Beurre Délice itératif en trois phases.



Source : Réalisé par moi-même, inspiré de l'image de développement informatique.

Le prototypage est opéré par la R&D et chaque test consistait à améliorer le prototype proposé avec les consommatrices cibles via des focus groupe « *je fais des tests jusqu'à ce que je sorte gagnant et je performe mon produit plus que la concurrence* ». Les consommatrices ont été conviées à participer à tous les «sprint» ou phases de développement. Le détail de la mise en place de ces phases de test est détaillé dans la section 3 du chapitre 4.

Ainsi dans cette phase, on teste en même temps le mix produit. Il s'agit de la maquette, le naming, le packaging, l'étiquette ... etc. Donc « lors du test de développement on teste le tous, à savoir le produit, le packaging et le prix. « on chevauche entre la phase de conceptualisation et le développement et des allers retours entre service marketing et R&D et consommateur ».

Une fois la recette validée, la R&D estime le coût de la recette « c'est ultraconfidentiel » qui englobe toute les charges puis il le transmet directement à la DFC¹. Le service marketing procède à l'étude du *business case* pour le calcul de la marge qui devrait être entre 15 % et 20%. Selon le chef produit du corp Gras « Une bonne marge devrait être entre 15 % à 20 % ».

En somme, le passage à l'industrialisation nécessite d'avoir le go de développement par le DMC² et R&D.

2.2.3. L'industrialisation :

Après avoir réalisé les différents tests, ils sont parvenu à une meilleur recette (solution) soit à un prototype satisfaisant, les services production préparent une ligne et installe des outils. Ils procèdent par la suite à une phase de pilotage durant laquelle ils vont essayer de lancer le produit(ou transfert de recette). C'est-à-dire lancer la première production en petite série, à partir du prototype. Ils commencent à faire marcher la ligne pour la roder et avoir une certaine cadence puisqu'il s'agit d'un nouveau produit.

« Il se peut alors que l'on se heurte à de différents problèmes à ce stade de production (problème humain, coût, qualité etc.) et il n'est cependant pas rare de réaliser des ajustements ». Ces ajustements, s'ils sont importants, peuvent parfois nécessiter un retour à une phase de tests marketing ou de tests technique.

A la fin de cette phase on aura le go de co-lancement de la part de Marketing =>DMC+ R&D+ DFC+DI³+DG pour passer à la dernière phase le lancement.

¹ DFC : Direction des finances et de la comptabilité.

² DMC: Directeur marketing commercial

³ DI: Directeur Industriel

2.3.4. Le Lancement Marché :

Pour préparer le lancement d'un nouveau produit, il convient pour Cevital de répondre à une question essentielle qui porte sur les prévisions des ventes *« pour Cevital , il est indispensable de faire des prévisions et des anticipation pour avoir des chiffres fiables , de manière à produire des volumes adaptés »* les RFC¹ sont ajustés selon la demande réelle de marché et en fonction des tendances de vente .En effet ,ils sont utiles pour ajuster le planning de production , optimiser la logistique et le budget de communication etc.

Après la distribution du produit Beurre Délice, ils procèdent à la vérification de DN² (distribution numérique) c'est à dire, ils assurent que le produit est présent dans au moins 10 points de vente ainsi que a une vérification de DV³ (distribution de valeur).

Une fois assuré que le produit est présent, visible, et le marché est alimenté, le produit est soutenu par un plan de communication. En même temps, un pilotage de la performance par la révision des prévisions de vente RFC est opéré. Ce pilotage permet de fixer un plan de production de la grande quantité à lancer *« d'ailleurs on a planifié de lancer 20 tonnes de beurre au départ et après peut-être aller jusqu'à 50 tonnes »*.

Le go final est parti du Directeur Industriel vers le Directeur Générale + Marketing + R&D + Directeur Commercial. Pour lancer le beurre Délice sur tout le territoire national avec une grande quantité.

Le modèle initié dans le contexte de cette recherche est de type processus Stage Gate. Il a développé les diverses phases de gestion de processus de développement produit. Il s'avère que chaque phase a été parfaitement identifiée par les chefs produit, compte-tenu de sa formalisation, de la rapidité et de l'agilité.

La gestion de ce processus de développement *« Beurre délice »* ressemble à un processus Stage-Gate®, présenté dans la théorie de ce projet de recherche car il est formalisée en 4 étapes majeures: L'exploration (l'idéation + la conceptualisation), le développement, l'industrialisation et le lancement sur le marché. Tout en lui intégrant l'agilité dans l'étape de développement,

¹ RFC: Real for Cost: Les prévisions réelles

² DN : Distribution Numérique

³ DV : Distribution de Valeur

On déduit donc que lors du développement de produit Beurre délice, Cevital a adopté un modèle Hybride, qui intègre des itérations et davantage du modèle agile (flexibilité) au modèle séquentielle Stage-gate[®] en générant un modèle hybride, ce dernier il se rapproche du modèle que Cooper et Sommer ont dernièrement proposé¹. En d'autres termes, il contient les avantages du modèle séquentiel et ceux du modèle Agile.

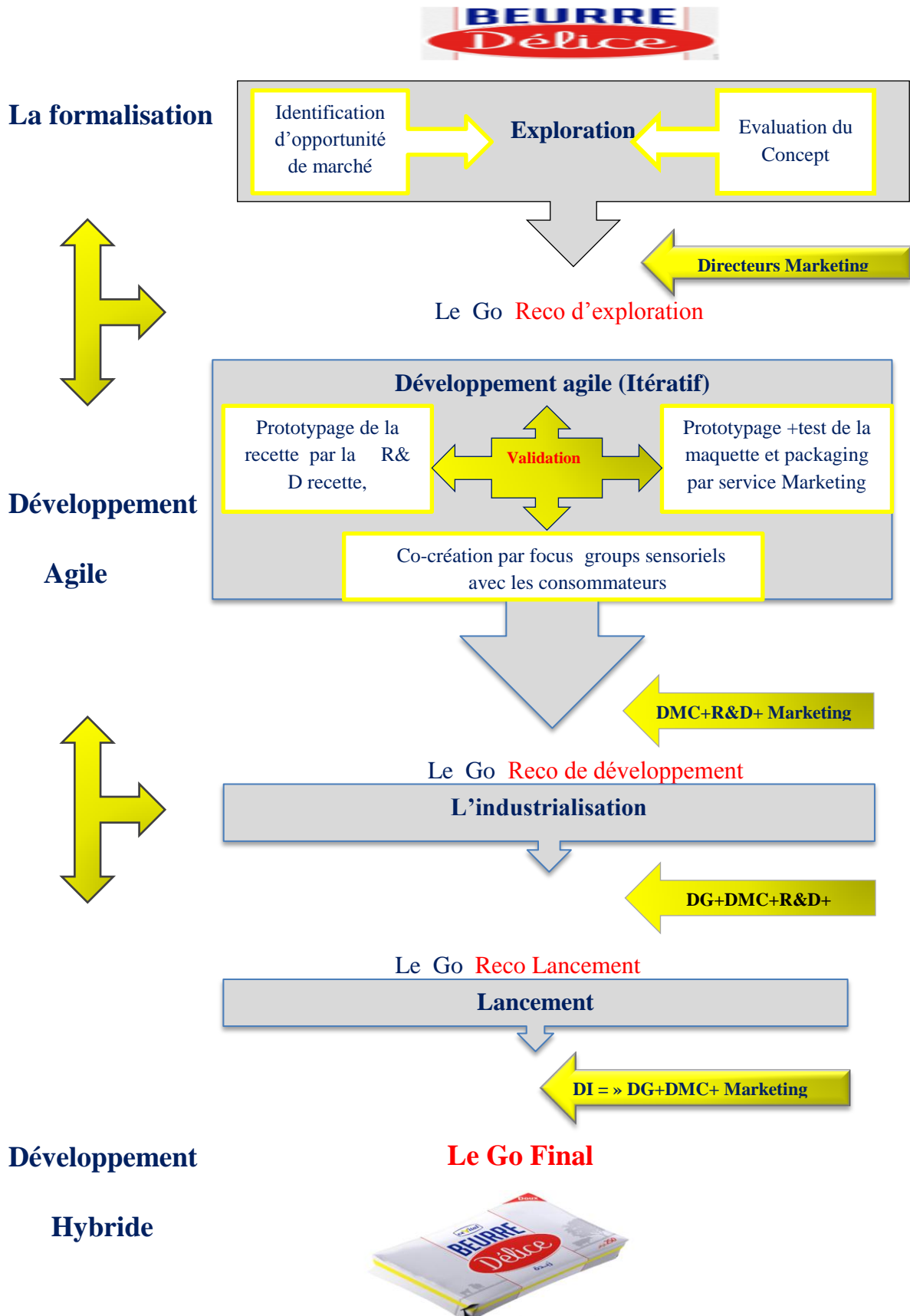
Le contexte dans lequel s'est construit le cas de notre étude est de présenter d'une part le modèle de gestion de processus d'innovation adopté par Cevital lors du développement du produit Beurre Délice et d'autre part la modélisation ou la construction de ce modèle spécifique au groupe Cevital.

Ce modèle, que nous allons présenter ci-dessous, est donc une modélisation spécifique du modèle de gestion de processus adopté par Cevital pour développer le « Beurre délice » qui est de type « Stage Gate Agile hybride » et qui a été adapté pour le cas de notre étude :

¹ Robert G. Cooper , Agile–Stage-Gate Hybrids, Research-Technology Management, 59:1, 2016, pp.21-29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1117317> . Consultée le 18/06/2021 à 23h00.

Figure n °15 : Présentation du modèle de gestion du processus de développement de produit mise en place par le groupe Cevital - Cas du produit « Beurre Délice ».

«*» Stage Gate Agile hybride «*»



Source : Schématisé par nous-mêmes d'après les informations collectées.

Section 3 : La performance du modèle de gestion de Processus d'innovation et l'intégration des méthodes, pratique d'innovation.

Introduction :

Dans cette section nous allons essayer de répondre à la troisième et quatrième partie de nos sous-questions qui figurent dans le guide de l'entretien après avoir collecté et analysé les corpus des intervenants.

1. Evaluation de l'efficacité et l'efficience du modèle hybride adopté par l'entreprise Cevital.

L'efficacité et l'efficience du modèle de gestion du processus de développement produit revient à s'enquérir de la performance de l'entreprise. Et l'inverse est juste.

À la lumière des témoignages, l'entreprise Cevital a pu mettre en place un modèle de gestion de processus de développement produit efficace et organisé. Ceci a généré in fine le résultat « Le beurre délice » et une bonne exécution (gestion) de ce développement. « *On voit aussi dans le modèle mis en place un vrai intérêt pour atteindre les objectifs opérationnels* ».

Son évaluation en termes d'efficacité et d'efficience revient à mesurer l'atteinte des objectifs de l'entreprise Cevital en termes de qualité, de délai et d'efficience en termes de coût. De ce fait, ce modèle (hybride) de gestion du processus de DP adopté au niveau de Cevital, a pour but principal le résultat en termes d'efficacité et d'efficience « *l'efficacité de ce modèle hybride repose avant tout sur chaque entité organisationnelle contribue à la production de la valeur ajouté au niveau de cevital à savoir R&Detc* ».

De ce fait, les objectifs stratégiques de ce modèle de gestion de processus DP¹ sont réalisables et mesurables aux stades opérationnels. Par la suite, on peut préciser la performance du modèle adopté par l'entreprise Cevital.

¹ Développement produit.

1.1. La détermination de l'efficacité du modèle de gestion de processus de DP en termes de coût :

Pour le volet « coût » nous n'avons hélas pas eu de réponse à notre question, en terme quantitatif, pour des raisons de confidentialité. Toutefois, en terme qualitatif, nous avons pu savoir que la partie qui a engendré des coûts élevés revient à la co-création (phase de développement) « *les focus groupes qu'on organise avec des consommateurs de nos produits ont des coûts trop élevés à cause des investissements en temps et en recrutement, - (panels femme-homme),* ».

1.2. La détermination de l'efficacité du modèle de gestion de processus de DP en termes de qualité :

La stratégie de Groupe Cevital est depuis longtemps basée sur l'innovation comme moyen de réponse à des tendances alimentaires émergentes. L'entreprise met ainsi sur le marché des produits de qualité. D'ailleurs, les valeurs et les points forts qu'ils affichent sont l'innovation, le dynamisme, la qualité, « *Nos objectifs aujourd'hui consistent à offrir aux Algériens les meilleurs produits qui puissent exister, des produits de haute qualité* » « *Qualité importation, prix local* » selon le chef produit corp Gras.

Cet objectif a toujours été au cœur de leur stratégie de développement, de création. La qualité représente une base pour eux « *Cevital est la seule entreprise algérienne qui effectue des tests quotidiennement et plusieurs fois par jour - environ 1200 000 test sont effectués* ».

En terme de qualité, l'entreprise est constamment à jour. En 2018 la norme ISO 9001 a été mise à jour par la nouvelle version 22 000. Selon les interviewés « un spot publicitaire qualité sera bientôt diffusé ».

Concrètement pour le produit Beurre Délice, un développement agile en phase de développement consiste à assurer la qualité par des améliorations, le découpage de la période de développement en plusieurs étapes plus courtes, des itérations¹ « *on teste à chaque fois le produit pour une amélioration* ». Ainsi l'agilité est permise par une confiance mutuelle des collaborateurs. Les bénéfices peuvent être qualitatifs par une augmentation de la qualité des produits et une meilleure implication des collaborateurs (ressources humaines).

¹ Rédérique chédotel, « L'improvisation organisationnelle Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », Revue française management projet n°154, 2005, pp.123à 140. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-1-page-123.htm>. Consulté le 14/06/2021 à 12h00.

A travers le discours des interviewés, l'identification des risques au niveau de toute les structure « *surtout service qualité puisque c'est eux qui centralisent et qui consolident le tout à leur niveau* ». Confirme l'importance de la qualité des produits fabriqués au niveau de Cevital.

Eu égard à ces déclarations, nous pouvons en plus de la détermination de l'efficacité du modèle de gestion de processus de DP en termes de qualité, attester sur la qualité du résultat de ce processus qui est le produit Beurre Délice. Ce dernier étant issu d'un modèle structuré entre la formalisation et l'agilité, ce qui implique la performance de ce dernier en terme de qualité sans oublier ses bénéfices santé et les avantages nutritionnels (vitamines, minéraux dont fer, protéines), qui semblent les principales raisons de consommation du Beurre Délice.

1.3. La détermination de l'efficacité du modèle de gestion de processus de DP en termes de Délai :

Une certaine « lourdeur » dans la démarche à cause du délai plus long dans la phase de développements (un focus groups pour chaque phase de développement, avec trois phases) :« *faire autant d'échanges avec les consommatrices [...] pour un développement produit, c'est énergivore, il faut avoir la capacité d'offrir le produit dans un délai précis* » selon les intervenants.

Par rapport à l'ancien développement, il est plus cours en termes de délais et ce malgré la crise sanitaire qui a influencé indirectement sur déroulement « *S'il y avait disponibilité du papier d'emballage chez le fournisseur on aurions déjà lancé le produit au mois de juillet 2021* ».

Pour une confirmation de l'efficacité de ce modèle en termes de délai, nous avons collecté les données pour réaliser un diagramme de Gantt de toutes les phases.

1.3.1. Planning des phases de développement du Beurre Délice :

Un diagramme de Gantt (Annexe G) illustre le déroulement des activités du projet « Beurre délice » entre Février 2021 et Aout 2021. Le développement agile rend le diagramme moins linéaire. « *Plusieurs événements sont survenus au cours du processus et ont influencé son déroulement ...par exemple le manque de papier emballage chez le fournisseur a impacté le développement* ».

Ainsi d'après les témoignages nous concluons que ce modèle de gestion a aidé l'entreprise Cevital à atteindre ses objectifs en termes de qualité et de délai, reste que pour l'objectif de coût nous n'avons pas eu de l'information en raison de sa confidentialité.

Ainsi concernant le modèle de gestion du processus de DP adopté par Cevital est efficace au sens que il y a de la relation entre l'objectif obtenu et le résultat attendu c'est-à-dire l'objectif de produire un « Beurre Délice » de qualité dans un délai court est atteint. Par contre on ne peut pas garantir qu'il est efficient puisque on ne sait pas si c'est à moindre ressource (coût) pour qu'on le considère efficient. (Raison de confidentialité).

Même c'est, on sait que les coûts sont limités¹ dans le développement agile et maîtrisable, puisque, les risques sont identifiés, ainsi le découpage de la phase de développement en itération permet d'arrêter le projet à l'issue de quelques itérations si le budget est élevé et même de reprendre une itération, le fait que on perd que les efforts de cette itération et non le coût (la valeur) du produit dans son intégralité.

Nous pouvons comprendre que la performance dépend aussi du type d'innovation pas uniquement du modèle adopté. Le produit obtenu « Beurre Délice » n'est en effet pas très innovant dans le sens de « rupture », les innovations de rupture pouvant nécessiter un travail plus important par la R&D.

Pour conclure, on peut dire que l'efficacité et l'efficience dépend aussi du type d'innovation pas uniquement du modèle adopté.

¹ Véronique Messenger, Rota Préfaced et Jean Tabaka, Gestion de projet, vers les méthodes agiles, éd : Eyrolles, Paris. 2008, p. 43.

2. Les méthodes et pratiques d'innovation impliquées lors du processus de développement de Produit - Beurre Délice -

2.1. Les méthodes d'innovation :

Lors des processus du développement produit le groupe Cevital intègre les méthodes d'innovation « *en phase de l'idéation c'est les études de marché (qualitative et quantitative) qu'on intègre* ».

Concernant le développement de Beurre Délice, Nous retrouvons aussi dans les interviews, qu'en phase de l'idéation, Cevital n'a pas intégré une méthode précise puisqu'il s'agit d'une extension de gamme où ils n'ont pas eu recours à ces méthodes. En effet, ce fut le cas pour l'étude de marché (étude qualitative ou quantitative), les séances de créativité, la co-création ou le design thinking. Cependant dans la phase de développement ils ont intégré la méthode co-création via focus groupe pour tester le Beurre Délice.

Toutefois, ils ont témoigné, que des fois ils procèdent à tester le concept par la méthode, qualitative « *La phase de test de concept à notre niveau est essentiel, puisqu'elle est considérée comme une solution pour à la fois évaluer des concepts en détails et anticiper sur l'étape de développement des produits à venir ...mais ce n'est pas le cas pour le produit Délice*».

Pour le produit Beurre délice ce n'était pas le cas car cette étape fut validée avec le go du directeur marketing et par une simple présentation du concept par le chef de produit sans procéder à intégrer une des méthodes citées ci-dessus.

Par contre, dans la phase de développement ils ont intégré la méthode co-création où les consommatrices ont participé à tester l'offre « Beurre délice » via une étude qualitative, focus groupe.

L'objectif est de développer un nouveau produit en permettant aux services marketing et R&D de co-créer avec des consommatrices ou consommateurs via l'organisation des focus groupe. « *L'objet de la co-création est la résultante d'un travail et d'un esprit collaboratif de la part de l'équipe projet (les chefs produit), R&D et les consommatrices de beurre* ».

Au regard de toutes ces déclarations, nous pouvons affirmer que la présente méthode, consiste à prendre en considération les dimensions principales de développement de

produits alimentaires (recette, emballage, nom, packaging, marketing mix) et de les arranger dans des phases de prototypage-test

« En même temps, on ne devrait pas tester uniquement la recette de Beurre Délice mais également la maquette, le packaging, le naming et le prix mais nous ne sommes pas encore arrivés à ce stade de développement », Les tests se faisant avec les consommatrices ou consommateurs selon nos cibles via des focus group sensoriels. Ce qui crée la co-création avec les consommateurs.

2.1.1. L'étude Qualitative produit:

♦ Présentation du déroulement de l'étude qualitative : Focus Group

Un focus group sensoriel a été créé pour le co-développement du produit Beurre Délice, selon le chef produit *« Les focus groups sensoriels réalisés au niveau de Cevital visent à alimenter la R&D (les recettes, l'emballage) et le service marketing »*. Ça se passe avec des questions ouvertes et des entretiens de groupes avec les connaisseurs de produits.

Les membres du focus group sont des femmes au nombre de 7 à 10, faisant partie des cibles de consommateurs de Beurre, âgées entre 25 à 55 ans. Elles ont donc été recrutées pour participer aux tests. Elles étaient conviées pour 2 à 3 heures de discussions. Elles ont été indemnisées par des bons d'achats ou par des cadeaux offerts par Cevital.

« .. La connaissance du Beurre était un critère de recrutement car le concept cherchait à toucher les connaisseurs du Beurre. Ainsi de le tester auprès de la même cible produit qui lui convient. Ici par exemple on va pas leur faire tester le beurre tendre gourmand de Cevital».

Après, une introduction du produit et sa composition, s'en suit une discussion autour de ses caractéristiques sensorielles telles que souhaitées avec l'appui de stimuli de texture et une dégustation de la première recette (prototype) créée par l'entreprise.

L'animation du groupe est réalisée par un bureau d'étude et le déroulement organisé en plusieurs étapes exposées dans (la figure n° 16:) pour développer le produit Beurre Délice.

♦ Phase 1 :

Le premier échantillon de la recette Beurre délice a été présenté rapidement à la même cible et coupé en morceau en début de focus group considérant que cette recette a été

validée par la R&D. Cette phase 1 porte davantage sur le prototypage de recettes qui correspondent aux concepts défini auparavant. Sur le fait de l'importance de cette étape, il nous a déclaré « *pour l'appréciation de nos produits on procède souvent aux tests de sensorialité* ».

Le résultat de la phase 1 : les consommateurs ils ont préféré le produit de la même cible - (réfèrent) donc le chef produit du Corp gras a soulevé leurs préférences par apport au goût, couleurs ainsi que a la texture dans un compte rendu adressé au R&D pour une éventuelle amélioration.

♦ **Phase 2 :**

Lors de cette étape, les modifications demandées par les consommatrices sur l'amélioration de la première recette sont réalisées par la R&D. pendant cette phase d'autres exemples de prototypes d'emballages sont aussi abordés (tester).

Il s'agit dans cette phase d'avancer aussi sur l'aspect marketing en particulier. Le packaging et le nom du produit puisque ces aspects ont une importance considérable chez le consommateur afin d'adopter un produit. Tous ces détails sont donc abordés avec les consommatrices dans le focus groupe (voir la figure n°17, qui représente l'ensemble des tests de packaging et de nom du produit).

A la fin de cette phase 2, les consommateurs ont finalement préféré la recette de beurre délice « *ça nous a permis de réussir lors du deuxième test contre le produit réfèrent* ». Par contre, elles suggéré quelques modifications pour le naming et le packaging.

♦ **Phase 3 :**

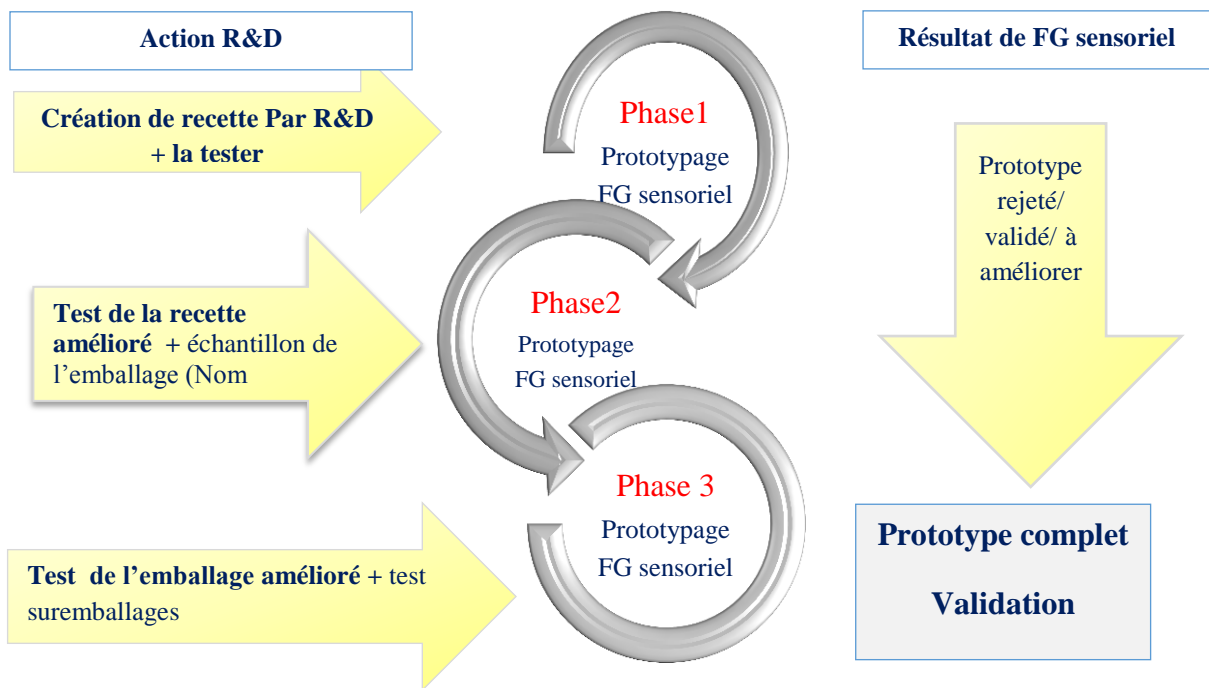
Dans cette étape et après la validation de la recette, les équipes se sont concentrées sur les prototypes industriels et les maquettes de suremballages de (Beurre Délice) créées par le service marketing. Des débats ont eu lieu avec les consommatrices sur les suremballages et les prototypages améliorés de l'emballage (naming + packaging + prix). Il y'a eu identification des préférences pour un ou plusieurs visuels pour enfin finir avec un prototype complet validé.

Le résultat de cette phase c'est la validation de la recette, packaging, la maquette et le prix « *sauf s'il y a des ajouts de coûts puisqu'ils ont fait des modifications à la recette et là on révisé une autre fois le prix* ».

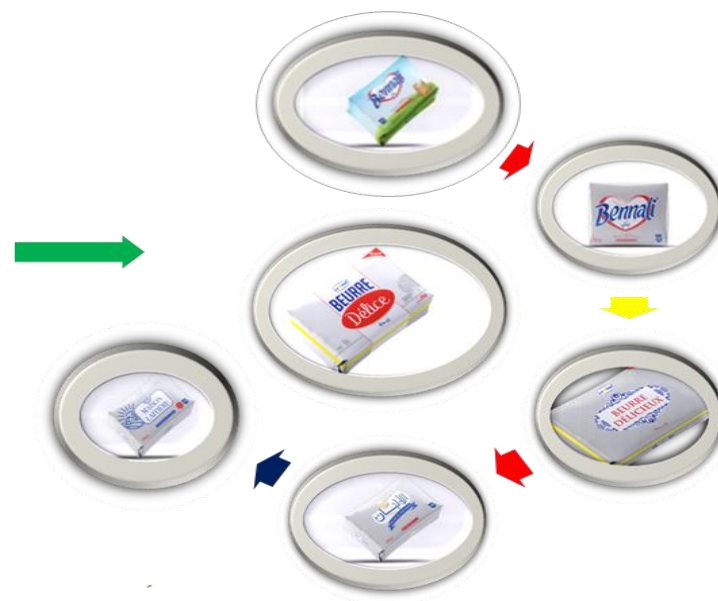
On constate une posture de collaboration et développement itératif et co-créatif par la R&D, le service marketing et les consommatrices pour produire un produit selon les attentes des consommateurs.

Ce qui nous permet de déduire que l'entreprise Cevital a intégré les attentes (insight) des consommateurs dans le processus de développement de Beurre Délice par la méthode de co-création durant la phase de développement.

La figure n° 16: La présentation de la méthode de co-création lors du développement du Beurre Délice.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure n°17 : Présentation des tests de « nom de produit » et « packaging ».

Source : Schématisé par nous-même d'après les informations collectées.

2.2. Les pratiques d'innovation au sein du groupe Cevital

Concernant les pratiques impliquées lors du processus de développement du produit Beurre Délice, nous constatons que dans ce cas de produit, que le groupe Cevital ne s'est pas engagé dans une pratique d'innovation puisque ce produit Beurre délice est né à partir d'une opportunité de marché et la volonté de l'extension de gamme.

« Dans ce genre de développement du produit Beurre Délice, nous n'avons pas eu recours à la pratique d'innovation puisqu'il s'agit d'une extension de gamme ». Il rajoute « que le groupe a également su s'ouvrir aux initiatives de coopération ou copacking avec d'autres partenaires pour développer des produits nouveaux ».

FG : Focus groupe

R&D : Recherche et développement.

2.2.1. La pratique de coopération adoptée par Cevital pour le développer d'autres produits :

Le Groupe poursuit une démarche de partenariat pour développer d'autres nouveaux produits et n'intègre pas toute les étapes au sein de son processus de développement produit. Ces partenariats ou coopération peuvent être par exemple :

- ♦ Un contrat de co-production qui associe l'entreprise Cevital et son partenaire IFRI pour la production de jus Tchina, le copacking porte sur la ligne de production. Le chef de produit témoigne que « *Ce genre de coopération nous a permis de réduire les coûts d'investissements et en même temps de prendre moins de risque* ».
- ♦ Des contrats de co-production avec des grands noms de l'agroalimentaire comme Soummam et Tassili pour des projets qui sont encore à l'étude.

Conclusion du chapitre 04 :

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que l'analyse des entretiens menés auprès du personnel du groupe Cevital, nous ont permis d'obtenir un certain nombre d'informations sur l'innovation, le modèle de gestion et les méthodes pratiques adoptées pour développer le Beurre Délice. Nous avons pu également constater l'efficacité et l'efficacité de ce modèle en termes de coût, de délai et de qualité. Ceci nous a conduits à répondre aux sous-questions prédéfinies au départ.

Lors des entretiens, nous avons constaté que le modèle adopté par l'entreprise Cevital était non figé car il a permis une certaine adaptation, selon le projet d'innovation (radicale ou de grand projet qui proposent des fonctionnements différents).

Le Groupe Cevital a mené une structuration, par l'adoption d'un modèle hybride de gestion de processus d'innovation pour absorber des projets moins complexes, afin d'assurer une meilleure gestion. Cependant une performance qui satisfait les principaux critères à savoir le délai, la qualité et le coût (même si nous n'avons pas eu accès à cette information). Les produits issus de ce processus ont favorisé la réussite du groupe sur le marché.

Au-delà des quelques insuffisances constatées en termes de méthodes et de pratique lors du développement de « Beurre Délice », nous confirmons tout de même l'existence d'une prise de conscience sur l'importance de ces processus de développement produit et leurs pratiques en matière d'aide à la prise de décision par les dirigeants et la performance de ces derniers.

Conclusion Générale

Aujourd'hui, on ne parle plus de la concurrence, des progrès technologiques ou bien de l'évolution rapide des besoins des clients mais plutôt de la gestion du processus de développement des produits et son adéquation en termes de coût, de délai et de qualité. Ce sont ces processus qui sont devenus les véritables outils stratégiques et les avantages concurrentiels pour de nombreuses entreprises. Cela touche naturellement le secteur de l'industrie agroalimentaire, pour qui cette gestion est devenue une véritable préoccupation

De ce fait, les entreprises de l'industrie agro-alimentaire ne se sont pas épargnées de ces priorités, bien que le secteur spécifique qu'elles occupent soit caractérisé par un cadre réglementaire très strict et une forte intensité concurrentielle.

Manifestement, la gestion de processus de développement produits est une préoccupation nouvelle pour le groupe Cevital depuis quelques années. Dans ce cadre, cette gestion des processus dépend fortement du choix du modèle qui doit être compatible avec les projets et les principes de management de projet des entreprises agroalimentaires. De nos jours, il ne suffit pas de développer un produit mais encore faut-il arriver en premier sur le marché avec un produit de qualité et à moindre coût.

Une entreprise privée telle que Cevital, leader sur le marché algérien, adopte des programmes de développement produit bien gérés, tant au niveau du coût, de la qualité et du délai. Cela par le choix d'un modèle (séquentiel, Agile, hybride) bien approprié selon le type de projet et qui concrétisera cette bonne gestion de processus de développement du produit.

A cet effet, notre curiosité scientifique nous a poussé à nous interroger sur ce particulier modèle de gestion de processus de développement produit adopté spécialement par l'entreprise Cevital pour développer le produit Beurre Délice .

C'est pour cela que nous nous sommes intéressés, dans la présente recherche à la gestion du processus de développement produit adoptée par le groupe Cevital pour développer le Beurre Délice. A noter que notre problématique de recherche est :

Comment Cevital gère-t-elle le processus de développement d'un nouveau produit en l'occurrence dans le cas du produit Beurre Délice ?

Pour répondre à notre problématique nous avons procédé à une revue de littérature sur l'innovation, le marketing agroalimentaire, la gestion de processus de développement produit, les méthodes et pratiques intégrées dans l'innovation ainsi que la présentation du groupe Cevital et l'industrie agroalimentaire. Nous avons ensuite parachevé et complété notre travail par une étude qualitative auprès des marketeurs (chefs produit) du département marketing du groupe. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur des entretiens semi-directifs (guide d'entretien).

Nous avons aussi parcouru différents documents internes de l'entreprise, afin de mettre en rapport les résultats obtenus avec les données théoriques. L'analyse des données qualitatives nous a permis de faire ressortir un certain nombre d'observations qui nous ont conduit notamment à répondre à nos sous-questions, comme suit :

Pour la 1ere Sous-Question concernant l'innovation au niveau de Cevital nous avons constaté que :

- L'innovation au niveau de Cevital stimule le positionnement spécifique, plus valorisé par le marché pour générer de la valeur ajoutée et garantir le retour sur investissement rapide et la contribution au développement de l'économie du pays ;

- L'innovation produit est au cœur de la stratégie de Cevital ;

- Cevital adopte les deux grandes stratégies d'innovations : Celle qui est guidée par le Marché Market pull (répondre au besoin) et celle de l'offre ;

- Cevital adopte les types et les catégories d'innovation ce qui ont contribué à la performance de l'entreprise.

Ainsi pour la 2eme sous-question qui stipule sur le modèle de gestion adopté par cevital pour de développer le produit Beurre Délice nous avons constaté que :

- Pour développer le produit Beurre Délice l'entreprise Cevital a adopté un processus formalisé convenable pour une grande entreprise telle que Cevital pour éviter tout type de risque ;

-Le processus adopté de type Stage-gate est structurée en quatre étapes : l'exploration, le développement, la production et le lancement. A l'entrée de chaque étape se trouve une porte gate où des décisions de type Go/No Go sont prises par les dirigeants après avoir examiné les informations de chaque phase (stage) ;

-Formalisée en étape de l'exploration qui représente une forme d'entonnoir¹ de fait des décisions de poursuite ou l'abandon de projet son prise à ce niveau, après avoir effectué une analyse stratégique, une analyse de la concurrence pour l'idée ou opportunité de marché 'de produire un Beurre Délice', vers la formalisation des concepts par un briefing marketing et qualifiée agile en étape de développement menée dans un esprit collaboratif et une réalisation rapide.

-Dans le but de mettre en place une recette et un packaging final selon les désirs et besoins des consommateurs, ils ont collaboré avec ces derniers par la méthode de co-création ;

-La complémentarité des activités de R&D et de marketing pendant l'étape de développement ;

-Un processus géré par un modèle traditionnel (séquentiel) formalisé rigoureusement en 4 phase et l'intégration de l'agilité à la phase de développement nous a permis de constater que le modèle de gestion de processus adopté par Cevital pour développer le produit Beurre délice correspond finalement au modèle de type stage-gate (Agile hybride) .

Et pour la 3eme sous- question qui traite l'efficacité et l'efficience de ce modèle.

-A propos de l'efficacité : Le modèle de gestion du processus de DP adopté par Cevital est efficace au sens qu'il a aidé l'entreprise à atteindre ses objectifs en termes de délai, de qualité et de produire un Beurre Délice' de qualité et dans un délai bien précis.

¹ Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services éd : Dunod, Paris ,2015.p. 97.

-Concernant l'efficacité : Pour ce modèle, on ne peut pas garantir qu'il est efficace, puisqu'on ne sait pas si c'est à moindre coût pour qu'on le considère comme efficace. (Raison de confidentialité).

Concernant la dernière question de notre recherche sur les méthodes et les pratiques d'innovation lors de développement du Beurre Délice, nous avons constaté que :

-Lors du processus du développement produit Beurre, le groupe Cevital n'a pas intégré les méthodes d'innovation telle que l'étude du marché qualitatif ou quantitatif, séances de créativité, co-création ou design thinking en phase de l'idéation ou en phase de concepts puisque il s'agit d'une extension de gamme.

-Par contre, dans la phase de développement ils ont intégré la méthode co-création où le consommateur participe à tester l'offre « Beurre délice ».

-En ce qui concerne les pratiques engagées lors du processus de développement du produit Beurre Délice, le groupe ne s'est pas engagé dans aucune pratique d'innovation puisque le produit Beurre délice est né à partir d'une opportunité de marché et la volonté de l'extension de gamme.

-Toutefois, Cevital a appliqué récemment une pratique de partenariat pour développer d'autres gammes de produits où il n'intègre pas toutes les étapes au sein de son processus de développement produit, telle que par exemple : la production. De ce fait, le contrat de partenariat porte sur la co-production qui associe l'entreprise Cevital et d'autres partenaires comme IFRI pour produire le jus Tchina.

-De plus le groupe a notamment noué des contrats de co-production avec de grands noms de l'agroalimentaire comme Soummam et Tassili pour des projets qui n'ont pas vu le jour (sous étude).

L'enquête auprès l'entreprise Cevital, nous a permis également d'aboutir à un certain nombre de constatations et détecter certaines défaillances. Pour cela, et afin de remédier aux différentes faiblesses liées à la question de recherche, nos suggestions s'articulent autour des points suivants :

-Les résultats précédemment présentés ont montré que le processus d'innovation adopté dans le cadre du projet beurre Délice est performant mais reste qu'il n'intègre pas les insights des consommateurs, le «consumer-led development» en phase de test concept.

-Une entreprise aussi grande telle que Cevital qui gère son processus de développement entre la formalisation et l'agilité, a besoin d'intégrer l'«eco-innovation», qui consiste à développer un produit de manière éco-responsable dans son processus de développement produit, par la prise en compte des impacts environnementaux.

-Cette agilité dans la phase de développement est essentielle pour assurer le succès des produits et la qualité et donc le retour sur investissement rapide mais il n'en demeure pas moins que ce modèle n'est adopté que pour des projets non complexes.

-Finalement, la recherche menée avec le groupe Cevital aurait pu faire l'objet d'une innovation de type organisationnelle (selon la définition de l'OCDE pour l'innovation de type Organisation¹) «*la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme*». Mais cela n'a pas été le cas. L'entreprise Cevital n'adopte pas la même gestion de processus de développement produit pour toutes ces innovations produit donc il n'est pas capitalisé sur l'ensemble de ces projets.

Limitations de la recherche.

Nous sommes conscients, comme pour tout travail de recherche, du caractère améliorable de notre étude et par conséquent, des limites objectives qui la caractérisent.

La méthodologie (qualitative) poursuivie dans cette étude comprend quelques limites. De ce fait, il est important de tenir compte, des facteurs qui constituent ces limites pour la validité de l'exploitation possible des résultats, notamment :

-L'échantillon réduit, il a été arrêté auprès 7 entretiens sur les bases d'un critère de saturation empirique, ça ne permet pas de généraliser les résultats qualitatifs qui sont spécifiques aux interviewés et ne permet pas de faire des estimations statistiques.

¹ Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, La Stratégie de l'OCDE pour l'innovation, 3e édition
[.https://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/definirlinnovation.htm](https://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/definirlinnovation.htm). Consulté le 27/08/2021 à 13h00.

-Le caractère subjectif du chercheur quant à son interprétation et à son analyse des résultats.

-L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de ce modèle de gestion de processus de développement produit est faite au travers d'une analyse qualitative, descriptive et interprétative des résultats donc ne reflète pas la véracité de ses énoncés généraux en termes d'évaluation.

-En outre, nous avons dû faire face à un certain nombre de difficultés comme l'impossibilité d'accéder à l'exhaustivité de certaines informations, par motif de confidentialité. Ainsi que l'impossibilité, pour cause de crise sanitaire, d'avoir des réponses à certaines de nos questions.

Pour finir et à l'issue de notre étude, nous estimons que ce travail de recherche n'est qu'une contribution préliminaire pour un thème qui est d'actualité. Néanmoins, nous espérons tout de même avoir concrétisé les objectifs fixés et que notre étude fera appel à d'autres recherches ultérieures, encore plus approfondies et qui dépasseront les limites constatées.

Bibliographie

- ♦ Alexander Hiam, le marketing pour les nules, éd : First, Paris.2006.
- ♦ Alain Kruger, Jean –Marc –Ferrandi, Aurore Ingarao, Laurent Carpentier, Mini Manuel du Marketing, éd : Dunod, Paris.2015.
- ♦ Audroing, Jean-François, Les industries agro-alimentaires», édition Economica, Paris. 1995.
- ♦ Agroligne, Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb: L'Algérie, un marché à investir, l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103,2017, p. 6. In: [http:// www.agroligne.com](http://www.agroligne.com) .Consulté le 10 /06/ 2020 à 15h00.
- ♦ A. Pires, «Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique »,1997,p.67.http://classiques.uqac.ca/contemporains/pires_alvaro/ec_hantillonnage_recherche_qualitative/echantillon_recherche_qual.pdf.Consulte le 02/07/2021 à 10 h16.
- ♦ Alaouanou Mohamed Faouzi, Marketing de l'agroalimentaire : Cas des produits de terroir, exemple de la Deglet, Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, 2013.<https://studylibfr.com/doc/4017609/marketing-de-l-agroalimentaire---universit%C3%A9-d-oran-1-ahme>. Consulté le 15/07/2021 à 12h20.
- ♦ Benoît Gauthier, Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, 5 eme éd, Canada.2009.
- ♦ Colloque international sur: L'Industrie Agro-alimentaire en Algérie : Etat des lieux et perspectives de développement, Faculté des Sciences Economique, Commerciales et Sciences de Gestion, Département des Sciences Commerciales, université AbdelhamidMehri- Constantine 2, Laboratoire des Etudes et Recherches en Marketing.[https://univconstantine2.dz/files/Agroalimentaire2%20\(1\).pdf](https://univconstantine2.dz/files/Agroalimentaire2%20(1).pdf).Consulté le 15/05/2021 à 00h 59.
- ♦ Claude Demeure, Aide-Mémoire – Marketing ; 6 ème, édition, éd : Dunod, Paris, 2008.
- ♦ Caroline Dubé, L'innovation et définition et concept, Agriculture et Pêche de Québec, 2012, Janvier, p 2.Consulté le 17/05/2020 à 14h 01.
- ♦ C. Baribeau. et C. Royer, « L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation », revue des sciences de l'éducation, vol 38, n°1,2012, pp. 23-45.

- ♦ Christian Michon, *Le Marketeur, fondement et nouveautés du Marketing*, 2eme édition, Pearson Education, France, 2006.
- ♦ Danièle Chauvel et Stefano Borzillo, *L'entreprise innovante, un objet mal identifié*, éd : Iste, Great Britain, 2017.

- ♦ Emmanuelle le Nagard –Assayag Delphine Manceau Sophie Morin-Delerm, *Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services* .2.éd : Dunod, Paris.2011.
- ♦ Emmanuelle le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *Marketing de l'innovation*, 3 éd : Dunod, Paris, 2015.

- ♦ Éric Heyer, Xavier Timbeau , «Évaluation de la pandémie de Covid-19 sur l'économie mondiale », *Revue de l'OFCE*, n°166, 2020, pp. 59 -110. <https://doi.org/10.3917/reof.166.0059> .consulté le 07/06/2021à 12h 47.

- ♦ E. Vernet, *Technique d'étude de marché*, 4 eme édition, édition Magnard-Vuibert, Paris, 2018.

- ♦ Frédérique Sachwald, « Réseaux mondiaux d'innovation ouverte, systèmes nationaux et politiques, Janvier, Paris, 2009 .www.enseignementsuprecherche.gouv.fr, Consulté le 07/06/2021à12h00.

- ♦ Fortune Global 500, Est le classement établi par le magazine économique américain « Fortune » des 500 plus grandes entreprises mondiales classées par leur chiffre d'affaires,2018. Consulté le 5/07/201à17h00.

- ♦ Garud R, et Nayyar P.R, « transformative capacity : continual structuring by international technologie Transfer », *strategie management journal*, vol.15, n°5, 1994, pp 365 -385.

- ♦ Gotteland, David Haon, Christophe, Boulé et Jean-Marie, *L'innovation : de l'idée au lancement, Créer et développer un produit ou service nouveau*, éd: Dunod, Paris.2017.

- ♦ Gwenola Bertoluci, Gilles Trystram, « Eco-concevoir pour l'industrie alimentaire : quelles spécificités ? », *Marché et Organisations, L'Harmattan, Ecoconception, conception et innovation*, n°17,2013, pp 123-135. [10.3917/maorg.017.0123](https://doi.org/10.3917/maorg.017.0123). [hal-01251844](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01251844).Consulté le 18/07/2021à 14h20.

- ♦ Geneviève Imbert, « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », *Revue en Recherche en soins infirmiers*, n° 102, 2010, pp 23 - 34.

- ◆ Houichiti Rachid, « La sécurité alimentaire et nutritionnelle en Algérie, Conference: 3rd International Seminar on Biology Bioresources & food safety 3SIBAt: Tahri Mohamed University, Béchar – Algeria, November.2019.
- ◆ Horri Khelifa, Dahane Azzedine et Maatoug Mhamed, Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie, *European Scientific Journal*, Vol 11, n°3, Algérie, 2015, p. 216.
- ◆ I.Aubin- Auger. et autres, Introduction à la recherche qualitative», revue française de médecine générale, vol 19, n° 84, 2009, pp. 142-145.
- ◆ Innovation - Oeconomia.net. L'innovation, l'introduction Face à l'intensification de la concurrence et à une rapide évolution des marchés, p.4. Document non publié <https://doczz.fr/doc/4562962/l-innovation--oeconomia.net>. Consulté le 12 /08/2021 à 13h00.
- ◆ Jean-Louis Rastoin, Une brève histoire de l'industrie alimentaire, revue économie rurale, n°255-256, 2000, P 61. In: https://www.persee.fr/doc/ecoru_00130559_2000_num_255_1_5157. Consulté le 05/06/2021 à 12h20
- ◆ J.Moscarola, Faire parler les données méthodologie quantitative et qualitative, EMS édition 2018.
- ◆ J.C.Andreani et F.Conchon, « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing », p. 2. <https://www.researchgate.net/publication/238711815>. Consulté le 03/07/2021 à 12h07.
- ◆ Jean-Marc Callois, Serge Lhermitte 2020, Réalités industrielles, Agroalimentaire, Une série des Annales des Mines fondée en 1974, Publiées avec le soutien de l'Institut Mines Télécom, Mai, pp.3-96. <http://annales.org/ri/2020/ri-mai-2020.pdf>, consulté le 05/06/2021 à 12h00.
- ◆ Jean-Jacques Lambin Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché, 7eme édition, éd : Dunod, Paris.2008.
- ◆ Jordan Sibeoni. L'apport des méthodes qualitatives dans la recherche sur les soins en psychiatrie de l'adolescent. Santé publique et épidémiologie. Université Paris Saclay (COMUE), 2017. Français. [NNT: 2017SACLS425](https://nnt.2017SACLS425). Consulté le 19/09/2021 à 14h03
- ◆ Laurence Kohn, Wendy Christiaens, « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances », *Revue Reflets et perspectives de la vie économique*, n°4, Tome LIII, 2014, pp 67 -82.
- ◆ Laure Morel, Mauricio Camargo, Vincent Boly, Mesure de la capacité à innover des PMI/PME, Le grand livre de l'économie PME, 2015, p.68. <http://www.recherche->

universitaire-pme.com/wp-content/uploads/2015/08/part1-chap41.pdf. Consulté le 11/05/2021 à 8h30.

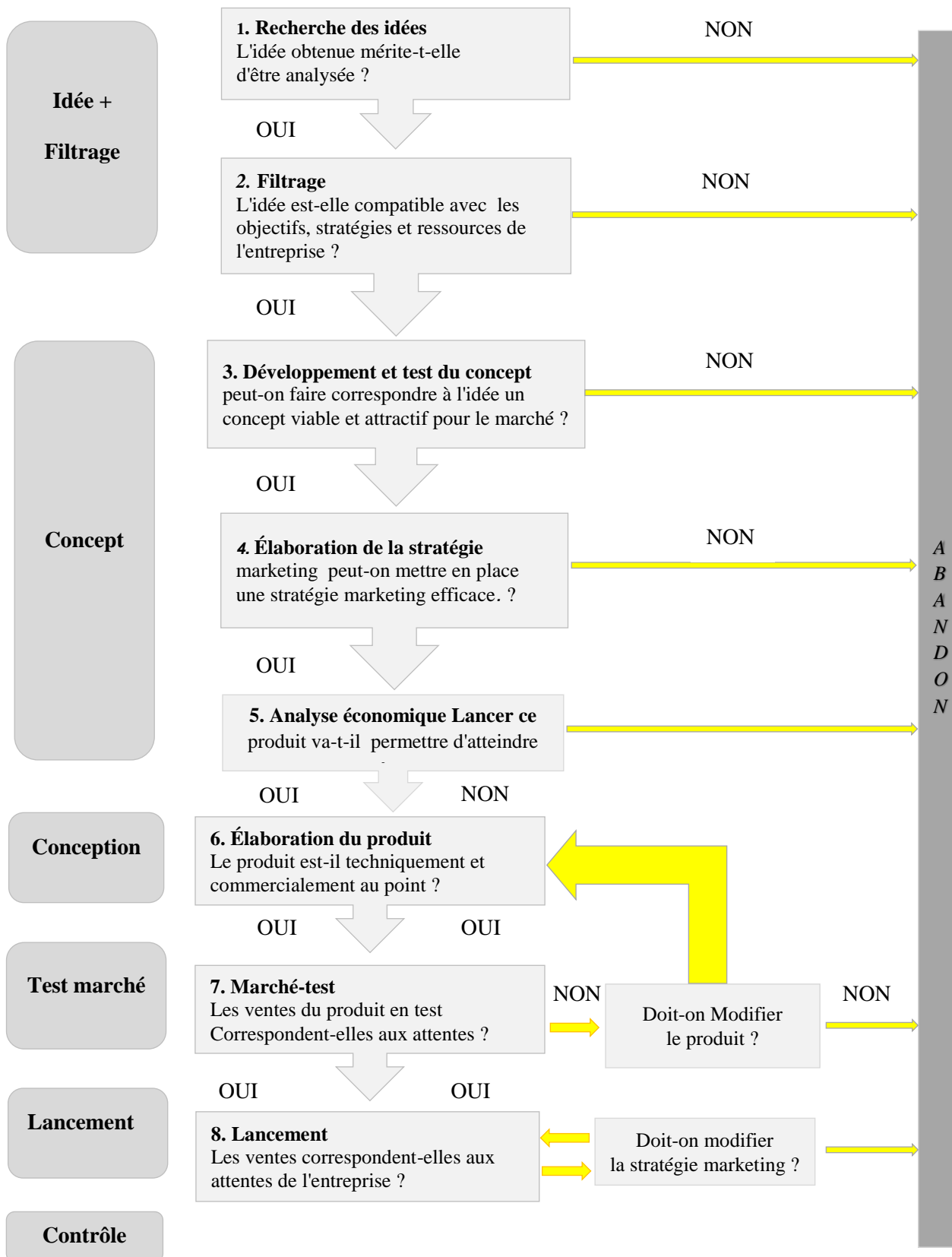
- ♦ Lecossier, A., Crubleau, P., Goux-Baudiment, F., & Richir, S , « Une vision multidimensionnelle des typologies d'innovation pour identifier et concevoir une démarche d'innovation. » n°1-14. Colloque international de la Conception et Innovation (CONFERE; 23), Jul 2016, Prague, République tchèque. [HAL. hal-01361907f](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01361907f). Consulté le 17/05/2021 à 00h28.
- ♦ Lionel Dany, « Analyse qualitative du contenu des représentations sociales », Les représentations sociales, 2016, pp85-102. [HALId:hal-01648424https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-01648424](https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-01648424). Consulté le 06/08/2021 à 15h51.
- ♦ Leila Temri, Géraldine Giordano, Myriam-Emilie Kessari, Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique, n° 46, 2015, pp. 115 - 139.
- ♦ Moussaoui Abdenour, Bouchelagham Amirouche, Bouacha Mebarak, Colloque international sur: L'Industrie Agro-alimentaire en Algérie : Etat des lieux et perspectives de développement, université AbdelhamidMehri- Constantine 2 Faculté des Sciences Economique, 2019 .[https://univ-constantine2.dz/files/Agroalimentaire2%20\(1\).pdf](https://univ-constantine2.dz/files/Agroalimentaire2%20(1).pdf) . Consulté le 15/05/2021 à 00h 59.
- ♦ Mickael Gardoni et Alexandre Navarre, Pratique de gestion de l'innovation, guide sur les strategie et les processus, éd : ETS, presses de l'universite du Qubec ; Canada, 2017.
- ♦ Marjorie Domergue, Jean-Pierre Couderc, Leila Temri, « La radicalité de l'innovation et ses déterminants ». Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon, Revue Innovation n° 43, 2014, pp. 187 - 221.
- ♦ Marc Corbière et Nadine larivière, En Méthode qualitative, quantitatives et mixtes, dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé, Presses de l'Université du Québec, 2014.
- ♦ M. Deketele et X. Roegiers, Méthodologie du recueil d'informations Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents, 5eme édition, édition de Boeck Supérieur, Bruxelles, 2015.
- ♦ Marcelo Ferioli, « Phases amont du processus d'innovation : proposition d'une méthode d'aide à l'évaluation d'idées ». Autre. Thèse en génie des systèmes industriels. Institut National Polytechnique de Lorraine, Français, 2010. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748866>. Consulté le 15/05/2021 à 16h00.
- ♦ Muriel Davies, Stéphanie Buisine, La culture d'innovation dans les organisations françaises, ISTE Open Science – Published by ISTE Ltd. London, UK. 2017, pp.1-12. https://www.openscience.fr/IMG/pdf/iste_techinn17v4n6.pdf Consulté le 30/05/2021 à 14h00.

- ♦ Mohamed Bacha, l'innovation et lacement de nouveau produit, support de cour est dispensée à l'ENSM, 2021.
- ♦ Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, la Stratégie de l'OCDE pour l'innovation, 3e édition <https://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/definirlinnovation.htm> .Consulté le 27/08/2021 à 13h00.
- ♦ Mebarki Farid, Ahmed Zaid, Chertouk Malika, Caractérisation de la formation des cadres aux TIC dans les grandes entreprises de la région de Béjaia : Cas de Cevital Agro-industrie, Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, n° : 01 (2021) pp.17.consilté le 1/09/2021 à 12h00.
- ♦ Meriem Azamoum, la contribution de la force de vente à l'amélioration de la communication marketing, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Commerciales, Option ,Marketing, Institut National de Commerce, Ben Aknoun, Alger, 2009, p34.
- ♦ Nathalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, éd. Dunod, Paris.2005.
- ♦ N'Doli Guillaume Assielou, Évaluation des processus d'innovation. Autre. Thèse en génie des systèmes industriels Institut National Poly-technique de Lorraine, 2008. Français. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748709>.consultéle 11/05/2021 à 09h00.
- ♦ Nahhal Benaissa, Ouvrage collectif: Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19 ? Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culture, L'innovation frugale face à la crise covid. Revue Française d'Economie et de Gestion & Presse Académique Francophone, Octobre, 2020, p .150 [.https://www.revuefreg.fr/index.php/home/ouvrages-collectifs](https://www.revuefreg.fr/index.php/home/ouvrages-collectifs).Consultéle 12/06/2021 à 13h30.
- ♦ Nadia Lazzari, A conciliation emploi-famille /vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'ouvre dans la santé, Thèse de doctorat en Administration ; Univerité du Québec à Montréal, 2012. <https://archipel.uqam.ca/5278/1/D2395.pdf>.Consulté le 06/08/2021 à 11h05.
- ♦ Organisation de Coopération et de développement économique Synthèses : Innovation ouverte dans des réseaux mondiaux, Éditions de l'OCDE, Paris, 2008, p.8 .
- ♦ OCDE/Eurostat, Manuel d'Oslo : « Lignes directrices pole recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation », Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, 4ème édition, Éditions OCDE, Paris, 2018. <https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr>.Consulté le 03/05/2021 à 19h00.

- ♦ Olivier Meier et al, Innovation et transformation des organisations, éd : Dunod, Paris.2013.
 - ♦ Organisation national Statistique, 2019 .Activité industriel 2009-2019 collection statistique, n°213, Alger. Consulté me 11/06/2021 à 11h00.
 - ♦ Organisation national Statistique, .Les comptes nationaux trimestriels-1er trimestre 2021, Situation économique nationale au premier trimestre 2021, Alger. n°932.
 - ♦ O. Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal: Les Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 87.Consulté le 17/07/2021à15h00.
 - ♦ Omer. Bessaoud, J.-P. Pellissier, J.-P. Rolland, W. Khechimi. Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie. [Rapport de recherche] CIHEAM-IAMM. 2019, pp.82. [hal-02137632](#).consulté le 13/09/2021à 12h00
 - ♦ Patrice Noailles,« de l'innovation à l'innovateur Pour une approche structuraliste de l'innovation », La Revue des Sciences de Gestion , n°247-248, 2011, pp. 13 - 28.
 - ♦ Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau .Marketing Management, 12ème édition, éd. Pearson Education, Paris. 2006.
 - ♦ Philip Kotler et Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12ème édition, éd. Pearson Prentice Hall, New Jersey, États-Unis.2006.
 - ♦ P. Aurier, L. Sirieix, Le Marketing des produits agroalimentaires » ,3eme édition ; éd, Dunod, Paris.2016.
 - ♦ Ph. Kotler, B. Dubois, Marketing management, 15eEdition, Pearson Education, Paris, 2015.
 - ♦ Prahalad, C. K.and Ramaswamy,V. Co-creating unique value with customers, Strategy & Leadership, Vol. 32 n°3, 2004, pp. 4-9.
 - ♦ Pierre Jacquet, Rajendra K. Pachauri et Laurence Tubiana (dir.), Regard sur la Terre, l'industrie agroalimentaire au cœur du système alimentaire mondial, France 2012.Consulté le 06/06/2021 à 12h00.
 - ♦ Ph. Kotler Koller Manceau, Marketing management, éd: Pearson Education Inc, France.2016.
 - ♦ Ph .Kotler, Keller, Manceau, Hemonnet, Marketing Management, éd: Pearson Education Inc, France, 2019.
- Robert G. Cooper, Agile–Stage-Gate Hybrids, Research-Technology Management, 59:1, 2016, pp. .21-29 .<https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1117317> . Consultée le 18/06/2021 à 23h00.

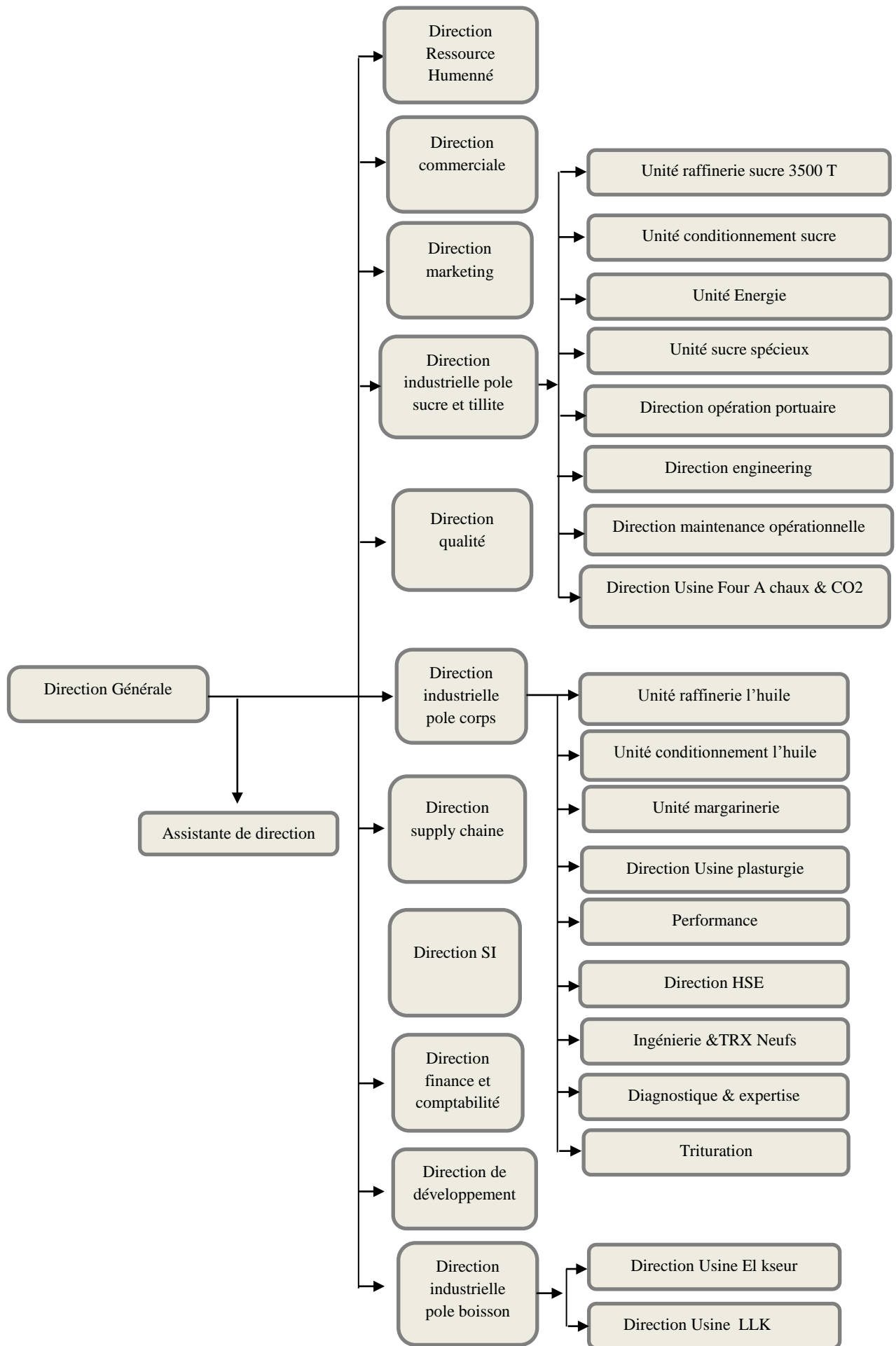
- ♦ Richard Soparnot Eric Stevens, Management de l'innovation ; éd : Dunod, Paris.2007.
- ♦ Rédérique chédotel, « L'improvisation organisationnelle Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », Revue française management projet, Vol 31, n°154, 2005, pp123- 140.
- ♦ R.A. Thietart, Méthodes de recherche en management, 4ème édition, Dunod, Paris, 2014.
- ♦ Séverine le Loarne, Sylvie Blanco, Managent de l'innovation, éd : Pearson éducation, France.2009.
- ♦ Stéphane Biso Marjorie le Naour, design thinking, Accélérez-vous projet par l'innovation collaborative, éd : Dunod, 2017.
- ♦ Sarkar, S., & Costa, A. I. A. Dynamics of open innovation in the food industry. Trends in Food Science & Technology, 19, 2008, pp. 574-580. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2008.09.006>. Consulté le 17/05/2021 22h00.
- ♦ Tristan Gaudiaut, Industrie agroalimentaire, Data Journalist, Alimentation : les secteurs qui génèrent le plus d'argent, 2021.<https://fr.statista.com/infographie/24237/segments-alimentaires-qui-generent-le-plus-de-revenus-part-du-chiffre-affaires-mondia>.Consulté 07/06/2021, à 10h58.
- ♦ Véronique Messenger, Rota Préfaced et Jean Tabaka, Gestion de projet, vers les méthodes agiles, éd : Eyrolles, Paris. 2008.

**ANNEXE A : LES PRINCIPALES
SEQUENCES DU PROCESSUS DE
DEVELOPPEMENT D'UNE OFFRE
(Modèle SEQUENTIELLE).**



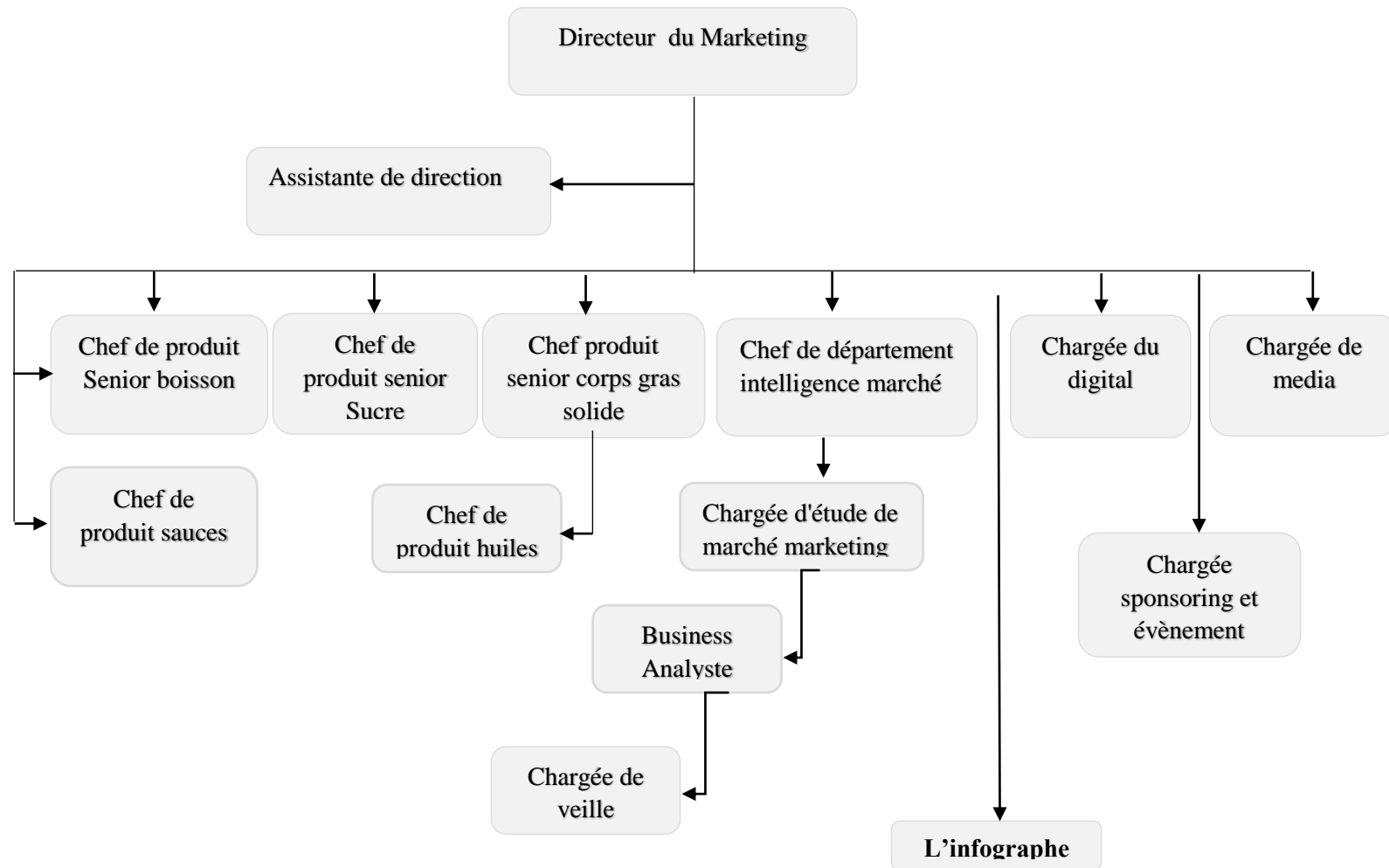
Source : Schématisé par moi-même et inspiré par le modèle de Kotler

**ANNEXE B : L'ORGANIGRAMME DU
GROUPE CEVITAL.**



Source : Schématisé par moi-même d'après les données interne de l'entreprise Cevital.

**ANNEXE C : L'ORGANIGRAMME DE
LA DIRECTION MARKETING.**



Source : Schématisé par moi-même d'après les données internes de l'entreprise Cevital.

**ANNEXE D : LE GUIDE
D'ENTRETIEN**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de master en entrepreneuriat et management de projet, ce présent guide est destiné au directeur Marketing, au chef de produit de Cevital. Qui va nous permettre de recueillir les informations nécessaires afin de répondre à notre problématique qui consiste à connaître la gestion du processus de développement produit cas de Beurre Délice par l'entreprise cevital.

La première partie de ce guide va-nous permettre d'avoir des connaissances sur l'innovation produit au niveau de cevital à savoir, c'est quoi l'innovation, les stratégies et les types ainsi que les catégories d'innovation au niveau de cevital.

La deuxième partie de ce guide va-nous permettre de savoir le modèle adopté par cevital pour gérer le développement du produit Beurre Délice, à savoir toutes les étapes du processus du développement du produit.

La troisième partie est consacré à analyser l'efficacité de ce modèle en terme de cout, de délai et de qualité.

Enfin la dernière partie, nous verrons les méthodes et pratiques intégrés lors du processus de développement produit Beurre Délice.

Cet entretien est anonyme, si vous n'y voyez pas d'inconvénient, nous aimerions l'enregistrer afin de pouvoir revenir sur certains points par la suite. Notre objectif à travers cet entretien est de connaître votre point de vue sur le sujet

1. Première partie :

1.1. Guide d'entretien sur les stratégies, types et catégories d'innovation de développement d'un nouveau produit.

- ◆ Que signifie pour vous l'innovation ?
- ◆ Parmi ces stratégies d'innovation produit (Technologie Driver, Market Reader, Need Seeker) laquelle cevital adopte pour innover ?
- ◆ Quels sont les types d'innovations développées par Cevital ?
- ◆ Quelles sont les catégories d'innovation adoptées par cevital ?

2. Deuxième partie :

2.1. Guide d'entretien sur le modèle de gestion du processus de développements du produit Beurre Délice.

2.1.1. Le processus de développement d'un nouveau produit :

- ◆ Comment est organisé le processus de développement du produit au niveau de cevital ?
- ◆ Comment assurez-vous le passage d'une étape à l'autre ?

Par une validation formelle?

Par une décision go no go?

- ◆ Est-ce que ces étapes sont planifiées en termes de risque budgétaire, et de délai ?
- ◆ Pouvez-vous décrire les phases (étapes) de ce nouveau processus de développement produit en détail ?

La phase 1 : l'idéation :

- ◆ A quelle source revient l'idée de développer le produit x ou Par quoi vous générez l'idée de développer un future produit ?
- ◆ Comment faites-vous le filtrage des idées ? Sur quelle base adoptez-vous une bonne ou une mauvaise idée ?
- ◆ Combien de temps prend cette étape ?

La phase 2 : concept (destiné au chef de produit).

- ◆ Comment formalisez-vous le concept ? Sur quel critère vous basez-vous pour le formaliser ?
- ◆ Testez-vous le concept ? Auprès de qui ? Dans quel but ?
- ◆ Etudiez-vous la faisabilité économique et marketing du concept ?
- ◆ Cette étape prend combien de temps et de budget?
- ◆ Les deux premières étapes sont-elles formalisées ou non ?

La phase 3 : conception (cette phase est destinée aux concepteurs)

- ◆ Formalisez-vous le concept par un cahier de charge pour assurer la conception?
- ◆ Réalisez-vous d'abord un prototype ? Dans quel but ?
- ◆ Comment se déroule cette phase ? vous testez à chaque fois le prototype pour une amélioration ? auprès de qui ?
- ◆ Est-ce que par le chevauchement entre la phase de conceptualisation et de la phase de (réalisation) conception ou bien, juste ce qu'il faut de formalisme?
- ◆ Travaillez-vous en collaboration avec le triangle d'or (service marketing, service ingénierie et les designers) ?
- ◆ Travaillez-vous ensemble de A à Z avec des expérimentations itératives sans structure linéaire prédéfinie ?
- ◆ Acceptez-vous des changements ou plutôt conformité aux plans ?
- ◆ Préférez-vous des fonctionnalités opérationnelles avant la documentation ?
- ◆ Est-ce que vous encouragez l'apprentissage et les interactions entre vous avant les processus et les outils
- ◆ Dans cette phase quel test utilisez-vous (test technique, sensorielle ou marketing) ?

Phase marché test :

- ◆ Procédez-vous à la validation de nouveau produit par une méthode quantitative et qualitative ou bien par marché test ? Si non pourquoi ?
- ◆ Quel type utilisez-vous ?

Lancement :

- ◆ Envisagez-vous un bon plan marketing pour le lancement, si oui il repose sur quoi ?
- ◆ Quel type de stratégie de prix choisissez-vous pour le lancement?
- ◆ Quel choix optez-vous en termes de la communication et de distribution ?
- ◆ Après le lancement suivez-vous étroitement les résultats du lancement ?

2.2. Modèle de gestion du processus de développement : (destiné au Directeur Marketing).

D'après mon analyse du processus de développement du produit, dans votre organisation, vous suivez un modèle relative à la gestion du processus de développement du produit, qui est le

- ◆ Qu'est-ce qui vous a poussé à mettre en place ce modèle ? Est-ce une sorte de manœuvre face à la concurrence ou bien juste dans le but de gagner du temps et réduire les couts ?
- ◆ Comment percevez-vous et avez-vous ressenti l'évolution de la complexité de la gestion du processus de développement d'un nouveau produit sur les dernières décennies?

- ♦ Quel retour d'expérience à capitaliser de ces modèles de gestion du processus de développement produit adopter par Cevital ?

3. La troisième Partie : (destiné au chef de produit)

- ♦ Comment évaluez-vous l'efficacité et l'efficience de ce modèle de gestion de DP que vous suivez ?
- ♦ Ce modèle vous aide-t-il à atteindre vos objectifs en termes d'efficacité (délai, cout qualité) ?

1. Quatrième partie : (destiné au chef de produit)

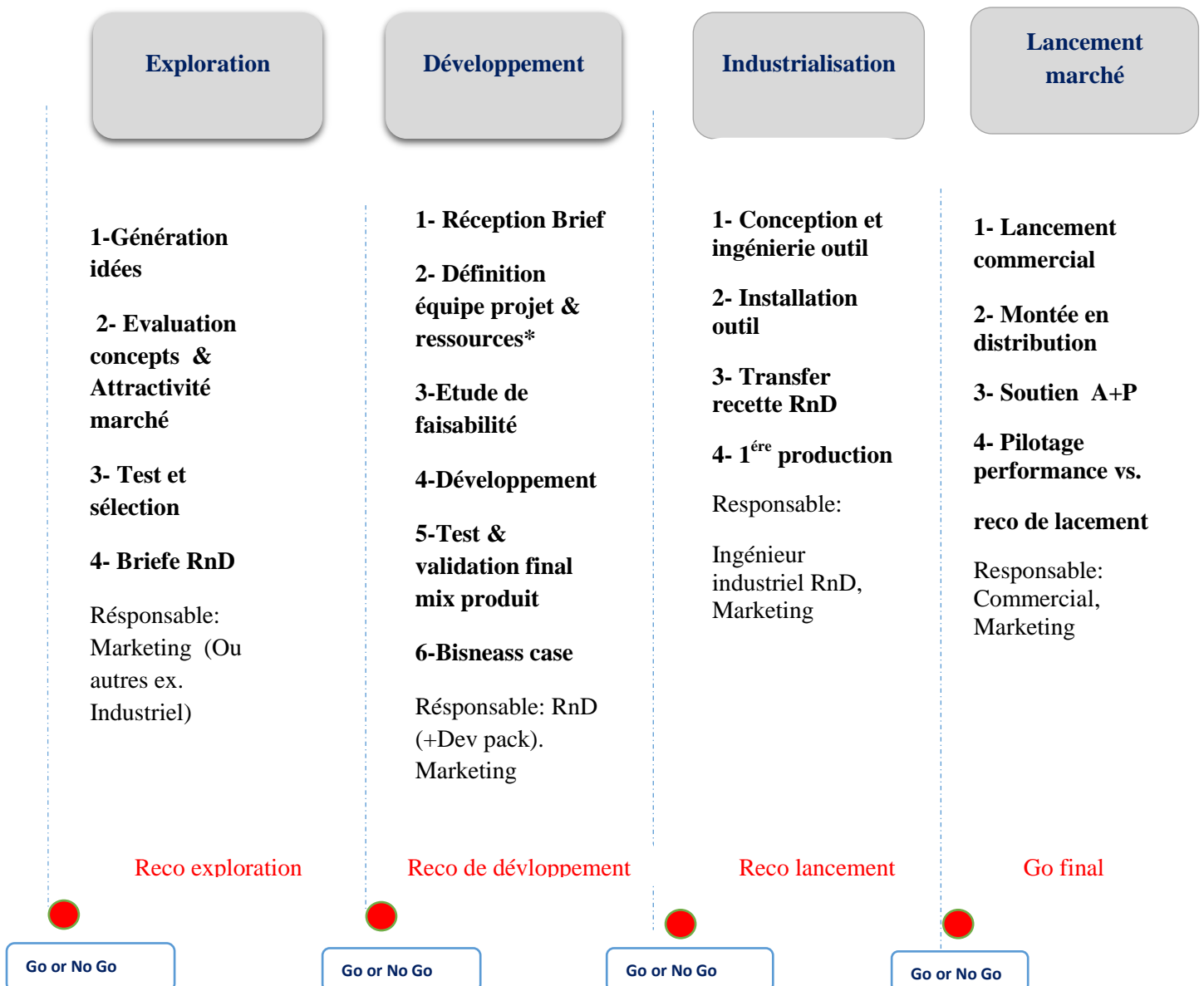
- ♦ Quelles méthode et pratiques d'innovation avez-vous intégré lors de ce processus ? Comment fonctionnent ces dernières?
- ♦ Est-ce que vous intégrez les attentes des clients dans ce nouveau processus ?

**ANNEXE E : LA PRESENTATION DU
PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT
PRODUIT AU NIVEAU DE CEVITAL
DE TYPE STAGE GATE**

Phase projets nouveau produits

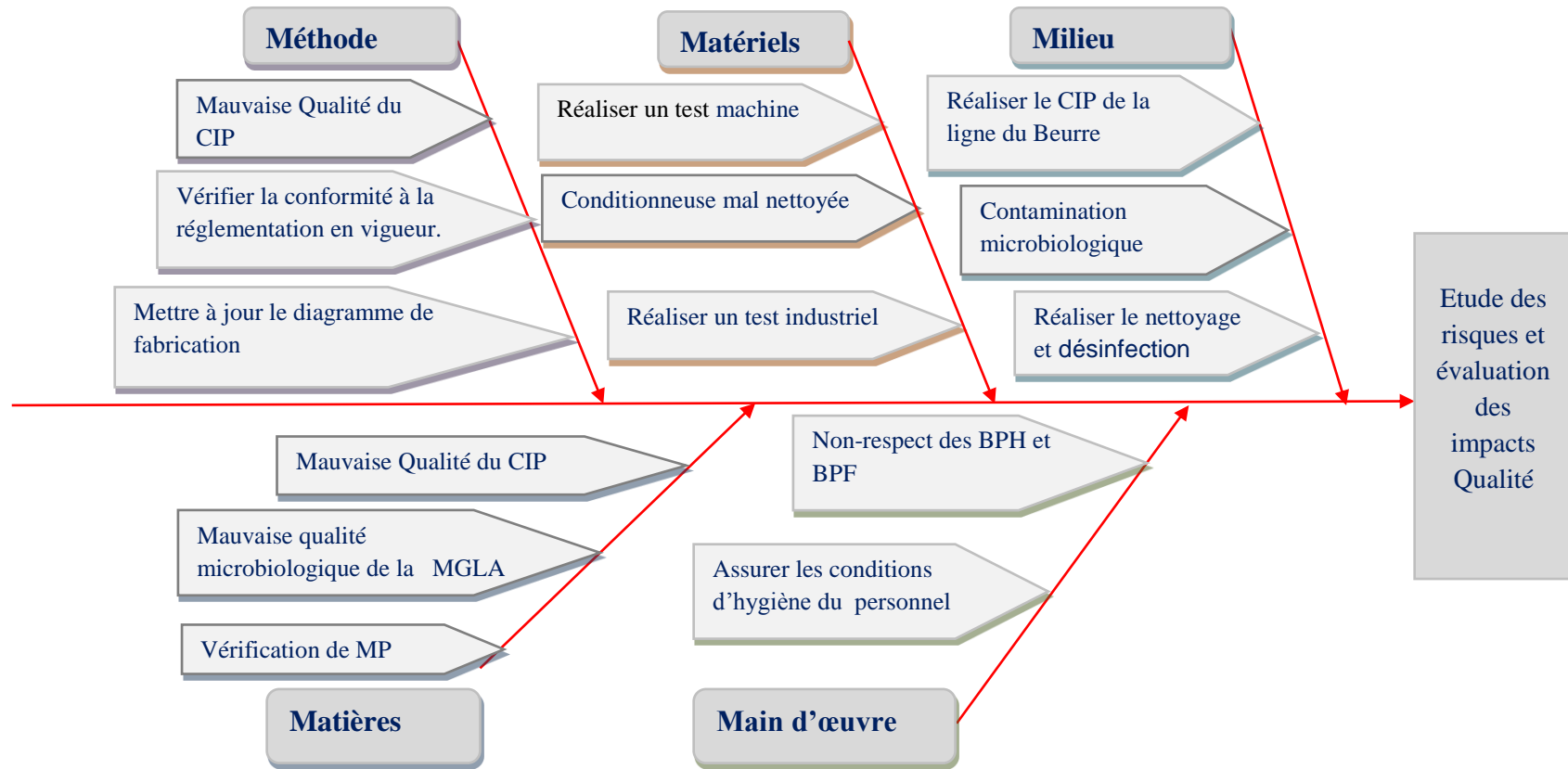


Comité de développement (CODEV)



Source : Schématisé par nous-même d'après un document interne à l'entreprise.

**ANNEXE F: ANNALYSE DES RISQUES
PAR LA METHODE ISHIKAWA DU
PROJET *BEURRE DELICE***



Source : Réalisé par nous-même d'après les informations collectées.

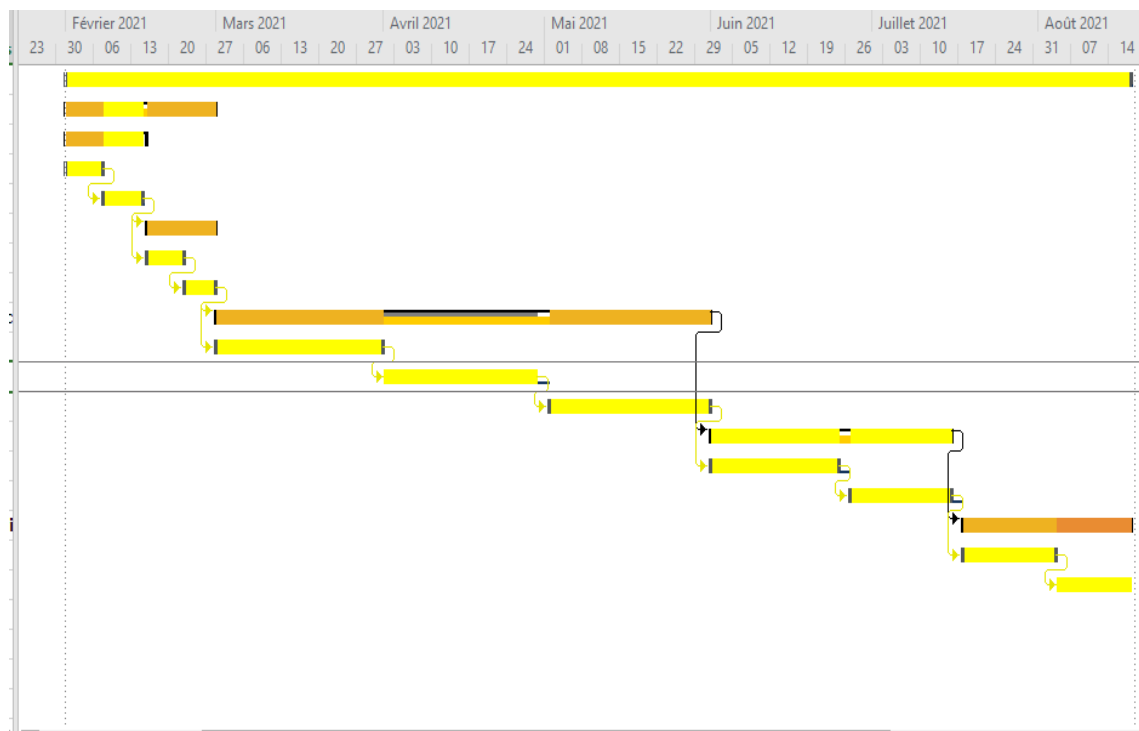
CIP : cleannig in place

MP : matière première

MGLA : Matière grasse laitière anhydre. Ou MLGA doit contenir au minimum 99,8 % de matière grasse laitière.

**ANNEXE G: DIAGRAMME DE
GANTT :
LES PHASES DE DEVELOPPEMENT
DU
*BEURRE DELICE ***

Mc Tâc	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin
	Projet Beurre Délice	150 jours	Lun 01/02/21	Mer 18/08/21
	1 La phase de l'exploration	21,86 jours	Lun 01/02/21	Dim 28/02/21
	1.1 Phase de l'idéation	12 jours	Lun 01/02/21	Lun 15/02/21
	Veille concurrentielle	5,57 jours	Lun 01/02/21	Dim 07/02/21
	Analyse stratégique	5,57 jours	Lun 08/02/21	Lun 15/02/21
	1.2 La phase de concept	10 jours	Mar 16/02/21	Dim 28/02/21
	Formulation du concept	5,57 jours	Mar 16/02/21	Lun 22/02/21
	Identification des risques	4,57 jours	Mar 23/02/21	Dim 28/02/21
	2 La phase de développement	70,57 jours	Lun 01/03/21	Lun 31/05/21
	Prototypage recette +test	25 jours	Lun 01/03/21	Mer 31/03/21
	Test le mix marketing	22,71 jours	Jeu 01/04/21	Jeu 29/04/21
	Test suremballage +maquette	22,71 jours	Dim 02/05/21	Lun 31/05/21
	3 La phase d'industrialisation	35 jours	Mar 01/06/21	Jeu 15/07/21
	Production en petite serie	19,71 jours	Mar 01/06/21	Jeu 24/06/21
	Les ajustements	15,29 jours	Dim 27/06/21	Jeu 15/07/21
	4 La phase de lancement	23 jours	Dim 18/07/21	Mer 18/08/21
	Lancement en grande quantité	12 jours	Dim 18/07/21	Mer 04/08/21
	La mise sur le marché	11 jours	Mer 04/08/21	Mer 18/08/21



Source : Schématisée par nous-mêmes d'après les informations collectées

