

**Etude du processus d'innovation dans l'entreprise COGB-LABELLE****Study of the innovation process in the COGB-LABELLE company**

AIT ATMANE Foudil^{1*}, Université de Bejaia (Algérie), foudil.aitatmane@univ-bejaia.dz

Réception : 23/09/2021	Acceptation: 18/05/2022	Édition: 15/06/2022
-------------------------------	--------------------------------	----------------------------

Résumé:

Cet article propose d'aborder la question de l'innovation dans le cas d'une entreprise du secteur agroalimentaire. En effet, L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Notre étude de cas vise à déterminer comment est mené le processus d'innovation et son organisation. Les résultats ont indiqué que l'entreprise des Corps Gras de Bejaia (COGB-Labelle) pratique l'innovation et propose de nouveaux produits sur le marché. La gestion d'un processus d'innovation relève d'un champ d'intervention de plusieurs structures appartenant à l'entreprise.

Mots-clés: Innovation ; Entreprise ; Agroalimentaire ; COGB-Labelle

Abstract:

This paper proposes to address the issue of innovation in the case of a company in the agribusiness sector. In fact, innovation is a determining factor of the competitiveness and profitability of companies; and is therefore a main element of the company's strategy. Our case study aims to identify how the innovation process and its organization are carried out. The results showed that the COGB-Labelle company innovates and proposes new products to the market. Moreover, our study demonstrates that the management of an innovation process in COGB-Labelle falls within the scope of intervention of different company departments.

Keywords: Innovation; Company; Agribusiness; COGB-Labelle.

* **Auteur correspondant** : AIT ATMANE Foudil



1. INTRODUCTION

L'innovation est vue comme un processus de créativité ou un participant dans le domaine de la technologique, à la conception d'un produit, au développement marketing, à l'évolution politique, à l'amélioration organisationnelle, social et développement culturel, elle est considérée comme un moteur principale et /ou l'activité essentielle de l'économie et de l'entreprise. D'après Schumpeter qu'est reconnue comme un fondateur de la recherche de l'innovation. Selon Schumpeter l'innovation c'est l'implémentation ou la mise en œuvre ou l'exécution des nouvelles combinaisons des facteurs par exemple, nouveau biens (produit) ou nouvelle méthode de production (Boly, 2004). Les notions d'innovation technologique et d'innovation organisationnelle sont comprises dans cette définition: fabrication de nouveau produit, introduction d'une nouvelle technique de production, ouverture d'un nouveau marché, découverte d'une nouvelle source de matières premières et finalement nouvelle organisation de l'entreprise. Par ailleurs, l'innovation pour (WALSH et KIRCHHOFF, 2002) est ni technologique, ni organisation, ni commerciale, elle est multidimensionnelle, et définie comme étant un processus organisationnel délibéré qui conduit à la proposition, sur un marché ou à l'intérieur de l'entreprise un produit nouveau.

L'entreprise agroalimentaire doit être en mesure de fournir un produit nouveau pour mieux répondre aux exigences des clients et du marché. N'est pas formule magique, mais cela signifie conduire des processus d'innovation en interne en mobilisant toutes les ressources. Le choix de ce secteur est motivé, d'une part, par la place qu'occupe le secteur agroalimentaire de Bejaia, d'autre part, puisque l'innovation est un sujet d'actualité du fait qu'elle permet de faire face à l'intensité concurrentielle face à des entreprises leaders comme Cevital.

Afin de mieux clarifier notre démarche nous avons posé notre **question principale** dans les termes suivants : Comment l'entreprise COGB-Labelle gère son processus d'innovation afin de mieux répondre aux attentes du marché ?

Hypothèse de recherche : l'hypothèse de recherche est une réponse provisoire qui devrait être confirmée ou infirmée après l'étude. Ainsi, nous avons formulé notre hypothèse comme suivant :

- L'entreprise COGB-Labelle évolue dans le secteur agroalimentaire où le processus d'innovation est essentiellement incrémental et se fait donc par des petits changements organisationnels, commerciaux et de marketing.

2. Brève revue de littérature

Le concept d'innovation traduit la notion de nouveauté, de *jamaïs vu*. On parle de «changement» technique, de «rupture» technologique, d'innovation «radicale», autant de formules pour insister sur la dimension du *nouveau*, essentielle pour l'économie. L'innovation est un terme popularisé par Schumpeter désignant l'innovation comme la transformation d'une invention en produit vendable, c'est en fait sa commercialisation. Il est aussi important de souligner que ce concept ne doit pas être confondu avec les notions de l'invention, la découverte, la création, la conception, etc. Toutefois, ce concept est largement emprunté par tous les domaines de la connaissance pour désigner le

changement ou la nouveauté mais pour notre part, nous l'insérons spécifiquement dans le contexte de l'activité entrepreneuriale et de la production dans l'entreprise, de façon générale.

L'innovation est un thème ancien et particulièrement vaste en littérature. C'est un thème qui a été largement exploré : définition de l'innovation et analyse des mécanismes de diffusion, de succès et d'échec des innovations (Schumpeter, 1934 ; Akrich, Callon et Latour, 1986), liens entre innovation technique et territoire (Aydalot, 1980), étude de la relation entre les modes de coordination et d'interaction des entreprises situées dans une même aire géographique et innovation (Porter, 1990), les liens avec les phénomènes de concentration et de localisation industrielle (Krugman et Kuttner, 1991), logique et organisation de la conception des produits (David, 1988 ; Midler, 1993 ; Weil, 1996), étude des liens entre dynamique d'innovation et organisation (Alter, 1999 ; Burns et Stalker, 1961), ainsi que les très nombreux travaux sur le management de l'innovation, sont autant d'approches qui témoignent de la complexité du concept d'innovation.

L'économiste définit l'acte d'innover comme la mise sur le marché d'un produit nouveau ou un produit qui a des propriétés nouvelles ; c'est aussi introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise. Mais ces trois formes d'innovation sont liées ; chacune d'entre elles entraîne les deux autres. Schumpeter, est l'un des premiers à avoir travaillé sur l'innovation, il a soutenu que cette dernière constitue le véritable moteur de l'économie de type capitaliste. Quelques économistes définissent l'innovation comme un processus dans lequel trois phases sont imbriquées, à savoir : l'invention, l'innovation et la diffusion (Dosi, 1988).

La définition de l'innovation reprise par une très large majorité d'analystes se trouve être celle qui est rédigée par les experts de l'OCDE dans le *manuel de Frascati*, et constitue une référence internationale : « *L'innovation scientifique et technologique peut être considérée comme la transformation d'une idée en un produit vendable nouveau ou amélioré, ou un processus opérationnel dans l'industrie ou le commerce, ou en une nouvelle méthode sociale. Ainsi, elle couvre toutes les mesures scientifiques, techniques commerciales et financières nécessaires pour assurer le succès du développement et de la commercialisation de produits manufacturés nouveaux ou améliorés, pour permettre l'utilisation commerciale de procédés et de matériels nouveaux ou améliorés ou pour introduire une nouvelle méthode de service social* ». (OCDE, 1981, P17). Dans le *Manuel d'Oslo* de 2005, une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

Ces définitions proposées par l'OCDE englobent de façon extensive l'ensemble des actions aboutissant à la mise au point de nouveaux produits et services. C'est une approche qui va au-delà du concept de la « nouveauté » en s'appuyant sur un nouveau développement de l'innovation relativement récent. Nous devons noter que la recherche-développement (R-D scientifique et technique) n'est que l'une des actions qui entre dans le processus d'innovation.

3. Capacité de l'entreprise COGB-Labelle à l'innovation

Nous constatons que l'entreprise COGB-Labelle dispose de structures techniques, organisationnelles et commerciales qui lui donneraient les possibilités de modifications, d'améliorations, de solutions de problèmes, etc. Autrement, c'est une entreprise qui a les moyens d'innover dans son secteur d'activité. Néanmoins force est de constater que ce n'est pas forcément, ou seulement, les moyens techniques qui donnent les possibilités d'innovation. L'attitude positive des dirigeants face aux changements de l'environnement concurrentiel, la motivation et la sensibilisation du personnel face aux nouveaux défis, la créativité, etc. sont autant d'ingrédients, une fois couplés à une organisation dynamique, qui constituent le moteur de l'innovation.

3.1. La capacité de production

Les capacités de production de COGB-Labelle indiquent qu'elle jouit d'une position confortable sur le marché agroalimentaire national.

Tableau N° 01 : La capacité de production (Tonnes/jour)

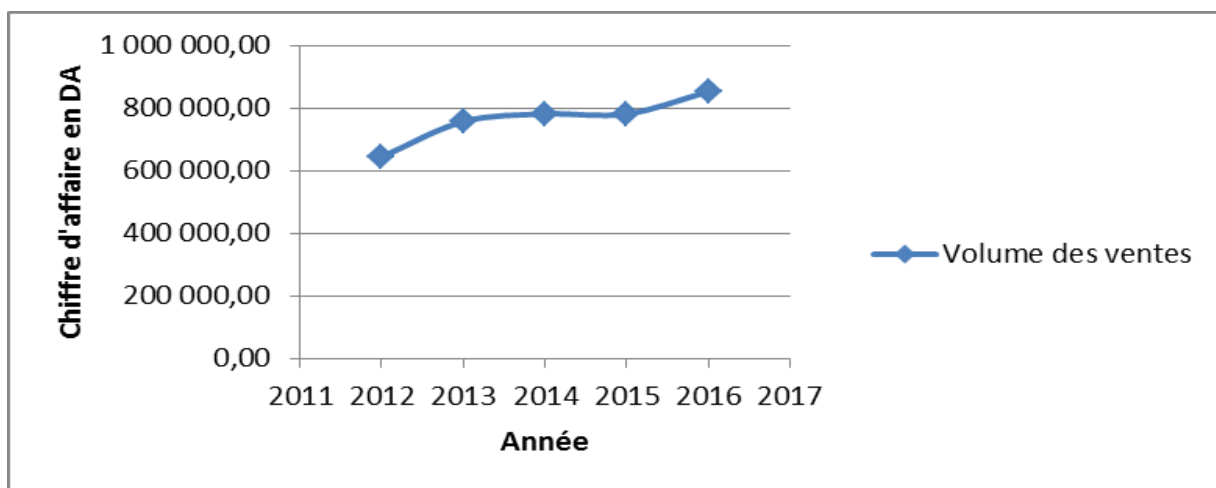
Produit	Capacité de production
Huile bouteilles d'un 1 litre	100
Huile bouteilles d'un 5 litre	200
Savons de ménage	150
Savons de toilette	50
Glycérine pharmaceutique	80
Raffinage	400
Acide gras distille	20
Conditionnement	300
Margarine	80
Hydrogénation	120
Smen	20

Source : établi par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

3.2. Evolution du chiffre d'affaires

D'après la figure N°01 nous remarquons que le chiffre d'affaires de l'entreprise étudiée est en hausse significative depuis l'année 2012. Malgré une légère stagnation pour l'année 2013, l'entreprise a continué à écouler ses produits en quantités plus importantes. Si un tel rythme de vente a été maintenu c'est naturellement le résultat d'une politique de diversification de la gamme des produits poursuivie par la CO.G.B, avec des capacités de production importantes (voir le tableau n°2). Ces résultats affirment donc que les produits de l'entreprise répondent aux besoins de marché exprimés par les clients.

Figure N°01 : Evolution du chiffre d'affaires



Source : d'après la direction commerciale de l'entreprise

Nous tenons à souligner que cette entreprise a continué à améliorer son chiffre d'affaires en diversifiant les ventes pour les différentes huiles.

Tableau N°02 : Evolution du volume des ventes 2016-2019

Produit	2016	2017	2018	2019
Huile raffinée	1909	485	3301	2932
Huile raffinée soja	53533	60254	59537	57006
Huile raffinée palme	539	1424	//	//
Autres produits	32319	40123	45717	52096

Source : établi par nous-mêmes d'après les chiffres de l'entreprise.

3.3. La diversification des produits de vente

L'innovation la plus fréquente dans les IAA est de type incrémentale ; ce qui veut dire que l'activité d'innovation se nourrit de petits changements au quotidien. Dans le cas de la CO.G.B, nous rencontrons une volonté manifeste de proposer des produits aussi variés que possible. Cette entreprise n'a jamais cessé d'innover dans son domaine ; elle propose des produit différentes qualités et de différentes dimensions dans le but de s'accaparer des parts de marché de plus en plus importantes et satisfaire sa base de clientèle. Cette entreprise étend sa gamme de produit (voir le tableau n° 03) dans le but de satisfaire les besoins des consommateurs et de cibler d'autres segments.

Tableau N°03 : La diversification des produits de la vente

Désignation	Conditionnement
Margarine	
LABELLE	Plaquette 250g
LABELLE	POT 500g
LABELLE	POT 250g
LABELLE feuilletage	Patch 500g
LABELLE	Patch 5kg
Smen SAMSA	Pot 1.9kg

Smen SAMSA	Pot 900g
Shortening (graisse végétale)	Carton 20kg
Huiles	
LABELLE	Bidon 5L
LABELLE	Bouteille 2L
LABELLE	Bouteille L
GOUTTE D'OR	Bidon 5L
GOUTTE D'OR	Bouteille 2L
FLORA	Bidon 5L
FLORA	Bouteille 2L
FLORA	Bouteille 1L
Savon	
ANTILOPE (savon de ménage)	400g
La CAILLE (savon ménage)	400g
La CAILLE (savon ménage)	300g
La CAILLE (savon ménage)	250g
PALMED'OR (savon de toilette)	75g
NESRIA (savon de toilette)	75g

Source : établi par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise.

4. Typologie des innovations

Il est primordial d'apprendre comment se fait le processus de développement de nouveaux produits au sein de cette entreprise.

4.1. Innovation de produit sur la margarine 250g.

Dans l'innovation de produit, l'entreprise COGB-Labelle a effectué avec succès une innovation sur la margarine Labelle 250g. L'entreprise a pris la décision d'opérer un changement sur un produit qui existe déjà sous la même marque et avec le même conditionnement (la belle 250g). Mais avec une forme différente, où le premier produit (margarine) est mis dans une boîte fabriquée en plastique d'un format rond et le deuxième produit (margarine) mis dans un nouvel emballage fabriqué en papier avec un format carré. Toutefois, il faut rajouter que la margarine plaquette a connu une amélioration en terme technique (ingrédients).

Figure N°02 : Innovation sur la margarine 250g

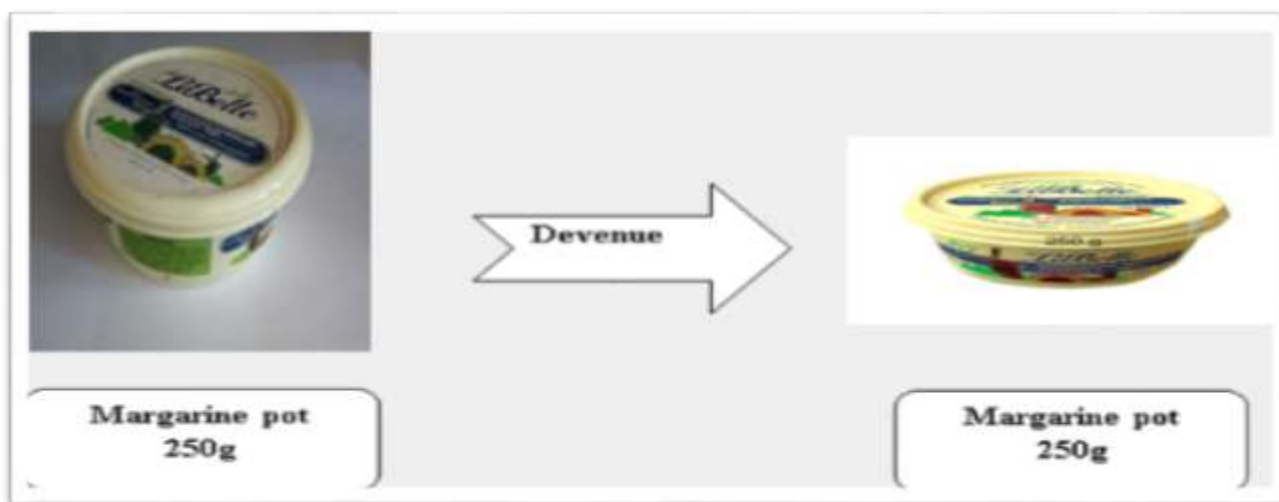


Source : établi par nous-mêmes d'après les données

4.2. Innovation de design sur la margarine 250g.

Nous devons rappeler que les innovations peuvent être aussi distinguées selon leur degré de nouveauté. Toutefois, force est de préciser que dans le secteur des IAA les innovations incrémentales sont dominantes puisque les nouveaux produits présentés aux consommateurs subissent généralement que des changements qui n'exigent pas des savoirs nouveaux. Nous proposons ainsi un autre cas d'innovation au sein de la CO.G.B qui illustre suffisamment sa détermination à innover ; dans la figure n° 03 nous reprenons une innovation incrémentale de type design. C'est en effet, la margarine pot 250g qui a subi une modification dans le design et la composition physico-chimique dont le goût en a été amélioré en rajoutant des arômes de beurre, des vitamines, etc.

Figure n° 03 : Innovation de design sur la margarine Labelle pot 250g



Source : établie par nous-mêmes d'après les données de l'entreprise

5. Management du processus d'innovation du produit margarine pot 250g

L'innovation n'est pas le fruit du hasard, c'est une activité planifiée, et qui nécessite une organisation minutieuse des ressources de l'entreprise. Comme nous avons montré dans la section précédente que dans cette entreprise des innovations existent, il intéressant de découvrir, maintenant, si les processus d'innovation se font suivant une stratégie bien définie. Pour ce faire, nous allons nous intéresser au processus de conception et développement du produit de la margarine pot 250g.

5.1. Présentation du produit : Margarine pot 250g

La margarine Labelle 250g est fabriquée à base d'ingrédients et de mélange de matières végétales fraîchement raffinées. Du fait de l'utilisation multiple appréciée par les consommateurs, la margarine Labelle ne cesse d'évoluer sur le plan consommation et demande, ainsi, elle acquiert une première place sur le marché national.

Sa fabrication passe par trois phases principales : le blend 82%, la phase aqueuse 16%, la phase grasse 2%.

L'organisme de production spécialisé dans la fabrication et le conditionnement de la margarine est composé de trois services à savoir :

- **Service électrolyse :** est un service destiné à produire l'hydrogène gaz indispensable pour la fabrication des huiles hydrogènes comme matières premières de base pour la fabrication de la margarine ;
- **Service conditionnement margarine :** est un service destiné pour conditionner la margarine dans plusieurs emballages comme margarine de tables, margarine de feuilletage, margarine pâtisserie, graisse végétale aromatisée ;
- **Service raffinage et hydrogénation :** est un service destiné pour affiner les huiles pour la production des recettes margarine et hydrogénation des huiles fluides comme l'huile de soja en vue d'obtention des huiles concrètes (solides). C'est un produit utile pour la fabrication de la margarine.

5.2. Le processus de développement de la margarine pot 250g

Toute innovation commence par une idée nouvelle, et la concrétisation d'une nouvelle idée implique de mobiliser différentes structures de l'entreprise et différentes ressources (humaines, techniques, organisationnelles, etc.).

De ce fait, pour développer la margarine pot250, l'entreprise a décidé de mettre en application un processus d'innovation élaboré au niveau de la direction marketing avec l'assistance d'un chef de groupe, qui désigne à son tour un chef de projet. Ce processus de développement, c'est-à-dire la recherche d'idées, se déroule comme suit :

a)La première étape c'est l'étude de marché où l'entreprise opte en premier lieu à la recherche d'idée faite par elle-même ou par un organisme privé, après elle opte au filtrage d'idées pour choisir la meilleure idée, généralement cette étape dure de 12 à 15 semaines. L'entreprise COGB-Labelle, dans ce processus, a ignoré de pratiquer cette étape en raison de la cherté du service et qu'il exige aussi beaucoup de temps. Et comme elle maîtrise suffisamment son marché (les exigences du consommateur, le profil des

concurrents, etc.) elle estime que ses idées en matière d'innovation seraient forcément à la hauteur des exigences de ses clients.

b) La seconde étape : elle dure généralement de 6 à 8 semaines, pendant laquelle Labelle effectue le développement de la recette, et bien sûr cela est faisable après avoir établi l'analyse économique au niveau de la direction commerciale, définition de la stratégie marketing au niveau de la direction marketing et la préparation du produits au sein de son laboratoire.

c) La troisième étape : elle dure généralement entre 4 et 6 semaines, où l'entreprise procède aux tests des consommateurs, au niveau de l'entreprise COGB-Labelle, ces tests se déroulent généralement au niveau interne c'est-à-dire que c'est le personnel qui prend en charge la dégustation et après la réunion, elle passe à la sélection des meilleurs échantillons qui seront pris en considération.

d) La quatrième étape : après avoir pris les meilleurs échantillons, ceux-ci seront exposés au directeur général qui va sélectionner à son tour l'un de ces derniers, pour être approuvé et mis en réalisation.

e) Le lancement : vient enfin cette dernière étape, au cours de laquelle l'entreprise procède à un marché test ; c'est-à-dire lancer une petite quantité de produits sur une ou deux wilayas (généralement elle choisit les villes les plus peuplées pour voir la réaction des consommateurs). D'après les rapports examinés sur le terrain, l'entreprise prend ensuite la décision soit de lancer ce produit au niveau national soit d'arrêter sa production. Cette décision est bien sûr prise par le directeur général.

5.3. Les fonctions intervenantes dans le processus d'innovation

Mettre en place l'innovation, réaliser les investissements, placer le produit ou service sur le marché implique nécessairement toutes les compétences de l'entreprise. Il est primordial d'énumérer les différentes fonctions qui interviennent dans le processus d'innovation. De ce fait, d'après notre questionnaire, nous les avons recensées comme suit :

a) Système d'information

Pour toute entreprise, l'information est très importante en matière de développement de nouveaux produits.

Dans le but de l'obtention des informations sur les clients, COGB-Labelle, par biais de son département Marketing, a mis en place un ensemble de moyens tels que :

- Le questionnaire client : un questionnaire permettant de mesurer le taux de satisfaction de la clientèle qui est mis dans chaque produit avant qu'il soit emballé et il est demandé aux clients de le remplir et de le renvoyer à l'unité commerciale. Des possibilités de gain de cadeaux sont offertes afin d'encourager les clients à renvoyer le questionnaire ;
- Le recueil des réclamations clients à travers les appels téléphoniques, le courrier et le cahier de doléance mis à la disposition des clients au niveau de l'unité commerciale ;

- La participation aux expositions et foires est aussi source d'information très utile pour les idées d'innovation.

b) Fonction recherche et développement (R&D)

L'existence de la structure recherche et développement dans l'entreprise est importante, mais, malgré l'envergure de COGB-Labelle dans le marché agroalimentaire au niveau national, cette dernière ne dispose pas des laboratoires de recherche et de développement qui lui permettent de concevoir et de développer de nouveaux produits dans un marché concurrentiel et face à des clients de plus en plus exigeants.

Les dépenses effectuées au département développement et partenariat sont insignifiantes par rapport aux exigences de développement du secteur agro-alimentaire (les chiffres ne sont pas communiqués par les responsables).

c) Finances

Aucun projet d'innovation ne peut être réalisé sans budgets, pour cette raison, il est nécessaire de planifier les diverses ressources au niveau de CO.G.B. Labelle (combien le projet coûte, les moyens nécessaires pour l'aboutir, etc.). Donc, l'entreprise doit gérer et contrôler ses finances efficacement. Donc, le service des finances a pour rôle de :

- L'évaluation des besoins en capitaux qui sont les fonds nécessaires aux investissements et aux cycles d'exploitation ;
- Le choix des ressources de financement, entre les financements et les capitaux d'emprunt (crédits bancaires, crédits commerciaux) ;
- Le financement des investissements : analyse des moyens de financement appropriés ;
- La vérification des factures et leur règlement.

d) Fonction ressources humaines (GRH)

Cette fonction contribue à l'innovation par la formation qu'elle accorde à tout le personnel de Labelle en cas de nécessité. Lorsque l'entreprise décide de mettre en place une nouvelle technologie ou bien de nouveaux procédés qui ont besoins de nouveaux savoirs ou de nouvelle compétences, dans le souci de mettre à niveau le personnel, la fonction RH lancera un programme de formation. Elle a pour tâche principale la planification et le contrôle de l'ensemble des activités de l'entreprise et l'analyse des conséquences sociales de projets.

e) Fonction production

Après avoir déterminé les moyens et les ressources nécessaires, la technologie qu'il faut, les besoins du marché, vient alors le moment d'exploiter tous ces moyens et ressources pour mettre en application des produits innovants et cette fonction est prise en

charge par le département production qui effectue le contrôle des produits finis et semi-finis, ainsi que leur production

f) Fonction marketing

Sur la base de la fonction marketing, les besoins de marché sont déterminés. Cette dernière est donc une fonction de veille concurrentielle, qui signifie que l'entreprise COGB-Labelle collecte les informations nécessaires sur le marché concernant les produits existants, les exigences des clients, etc. Pour ensuite arriver à déterminer ce que le marché a vraiment besoin afin de faire face à l'intensité de la concurrence. Cette fonction est prise en charge par le service commercial et en particulier par le chef de département qui a pour rôle de coordonner et d'organiser toutes les tâches qui sont à sa responsabilité.

6. Facteurs de succès et d'échec dans l'innovation à COGB-Labelle

L'innovation n'est pas faite seulement de réussites ; nombreuses les entreprises qui connaissent des échecs avant de réaliser de grandes performances. La COGB-Labelle est une entreprise qui dirige un portefeuille de produits d'une assez grande diversité, et jusqu'à maintenant toutes ses offres presque connaissent la réussite à l'exception de certains produits tels que la margarine plaquette Labelle 250g.

6.1. Facteurs clés de succès à COGB-Labelle

La CO.G.B. Labelle englobe un ensemble d'avantages par rapport à ses concurrents. Ses atouts sont énumérés comme suit :

➤ Capacité à manager des projets

Le personnel de Labelle a une forte présence dans tous les projets d'innovation. Elle possède un personnel capable de manager dans la production ou de distribution ;

➤ Choix de site

Sa localisation est un facteur clé de succès, car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (son implantation géographique à proximité du port), a permis à l'entreprise de réduire les coûts de transport des matières importées, ainsi les produits exportés dans le cas d'exportation à l'étranger ;

➤ Force de négociation

Une forte présence de son réseau de distribution : Labelle couvre presque l'ensemble du territoire national (ses produits sont présents dans les différents wilayas de l'Algérie même le Sahara).

6.2. Facteurs d'échecs à COGB-Labelle

Une mauvaise idée conduit une entreprise à rater son innovation et ce n'est pas sans conséquences sur son activité et ses résultats. Les produits de Labelle n'ont pas perpétuellement connu un parcours tout-à-fait sans fautes. En effet, l'entreprise a lancé

un nouveau produit dont l'issue a été un véritable échec. Malgré sa nouveauté et l'amélioration de ses ingrédients, son emballage et sa présentation, la margarine plaquette 250g n'a pas réussi à capter des clients.

Le tableau N° 04 : L'évolution des ventes de la Margarine plaquette 250g

Année	Volume des ventes (tonne)
2012	31830
2013	21447
2014	9863

Source : d'après la direction commerciale de l'entreprise.

La COGB-Labelle a lancé sur le marché une nouvelle margarine « plaquette 250g » dans l'objectif d'augmenter son chiffre d'affaires en réalisant des ventes plus importantes dans sa gamme de margarines. Néanmoins, cette fois les choses se sont présentées mal puisque le produit n'a pas été apprécié des consommateurs.

Nous constatons d'après le tableau N°04 le lancement de la margarine plaquette 250g a connu dès le départ en 2012 un véritable échec puisque le volume des ventes est infiniment dérisoire (31830 tonnes) comparativement au produit margarine Labelle pot 250g lancé la même année (644200 tonnes). Les ventes du produit plaquette 250g n'ont fait que baisser durant les années qui avaient suivi. En 2013, le volume des ventes a chuté 21447 tonnes et ce chiffre connaît une baisse vers 9863 tonnes durant l'année 2014.

D'après les responsables au niveau de la COGB-Labelle les raisons d'échec de la margarine plaquette 250g sont les suivants:

- La grande part de la responsabilité est assumée par le responsable du produit qui n'a pas suivi le processus (étapes) de lancement d'un nouveau produit. (Il a ignoré deux étapes principales celle des études de marché et celle de lancement du produit vers un marché test (une petite quantité sera mise sur une ou deux wilayas) ;
- Tout produit nouveau est suivi par une campagne publicitaire, dans le cas du produit margarine plaquette 250g, l'entreprise a refusé d'adopter une campagne publicitaire pour ce produit ;
- Le produit a subi des changements en termes d'esthétiques et ingrédients le composant, ce qui a dû augmenter son coût de production. Cela s'est répercuté au niveau de son prix qui n'était pas intéressant pour les consommateurs.

7. CONCLUSION

Pour répondre à la problématique de cet article, nous avons essayé de présenter tout au long de notre étude l'évidence des pratiques d'innovations et leur réalité au sein de l'entreprise COGB-Labelle, ainsi que son processus et la manière de sa gestion et son pilotage.

D'après les résultats de l'étude, nous avons constaté que le processus d'innovation au sein de COGB-Labelle est élaboré par la direction marketing. Il commence par l'idée

qui est recherchée par elle-même ou par un organisme privé, en passant par l'étape de préparation où en développant la recette ou bien la transformation de l'idée en projet, puis, en arrivant à la phase finale qui est la commercialisation où en passant par l'étape où l'entreprise procède aux tests de consommateurs pour la sélection des meilleurs échantillons pour la réalisation. Ensuite, le lancement de projet sur le marché et enfin, sa valorisation en attaquant les marchés voisins. Nous avons remarqué que cette démarche implique l'ingérence de plusieurs départements dans le pilotage de ce dernier : direction marketing, direction commerciale, GRH, R&D, puis la direction générale. Durant la période de notre recherche au sein de l'entreprise, nous avons étudié le processus d'innovation d'un produit alimentaire qui est la margarine pot 250g et qui a connu une énorme évolution sur le marché, par la demande élevée des consommateurs, où Labelle accorde une importance rigoureuse à la notion d'innovation pour but de diversifier sa gamme de produits et d'attaquer la rude concurrence. De ce fait, elle a effectué une innovation représentative par rapport à l'ancien produit qui est la plaquette de 250g, qui a connu l'échec, concernant le design, la couleur, la forme, etc. Ainsi une innovation technique, ce qui concerne le contenu où elle a modifié les ingrédients en effectuant des améliorations de ce dernier.

Notre analyse qui a été effectuée sur le management du processus d'innovation à l'intérieur de l'entreprise montre que l'activité d'innovation est approuvée, mais, elle est confrontée à un ensemble d'obstacles et de contraintes dû au manque de personnel qualifié, le manque des capacités financières dont on prend l'exemple de l'insuffisance des budgets spécifiques consacrés à la R&D, ainsi que le manque des politiques de communication et l'ignorance de quelques étapes du processus.

Ainsi, nous confirmons notre hypothèse de recherche. Le processus d'innovation au sein de COGB-Labelle est essentiellement incrémental et se fait donc par des petits changements organisationnels, commerciaux et de marketing. En effet, le secteur des IAA a la caractéristique d'être fortement innovant et faiblement intensif en R&D, ce qui explique la prédominance des innovations incrémentales.

Afin de dépasser tous ces obstacles et promouvoir une culture d'innovation, nous recommandons à l'entreprise COGB-Labelle de :

- Suivre toutes les étapes du processus d'innovation et ne plus ignorer aucune étape, car chacune a son rôle dans le développement d'un nouveau produit ;
- D'améliorer sa politique de communication parce qu'elle est le pilier essentiel de succès et de réussite, comme la publicité télévisée, la radio, etc.
- Faire appel à des promotions de ventes lors de lancement de nouveaux produits ;
- Consacrer des budgets spécifiques pour le développement et la réalisation de son processus ;
- Elle doit englober les collaborateurs de toutes les directions afin de faciliter la coordination et la circulation des informations entre ces directions.

8. Références bibliographiques

- AKRICH M., et al., (1988). « A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », Annales des Mines, P. 4-17.
- ARBAOUI Kheira, (2013). « Les risques d'innovation dans l'entreprise. Essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprises algériennes », Thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran.
- BOLY V., (2004). « Ingénierie de l'innovation. Organisation et méthodologie des entreprises innovantes », Édition LAVOISIER.
- BORING P., (2017). « The relationship between training and innovation activities in enterprises. *International Journal of Training and Development* », 21(2), PP. 123-129.
- BOSCHMA R., (2005). « Proximity and innovation: a critical assessment », *Regional Studies*, 39(1), PP. 61- 74.
- CHESBROUGH H. et al., (2018). « Value Creation and Value Capture in Open Innovation », *Prod Innov Manag* 35(6), PP. 930–938.
- DAHMANI A., (1999). « L'Etat dans la transition à l'économie de marché : l'expérience algérienne des réformes », Cahiers du CREAD n° 50, 4ème trimestre, P. 47-69.
- DEMİR USLU Y. et KEDİKLİ L-E., (2019). « The importance of entrepreneurship and innovation management in terms of modern businesses », *International Journal of Academic Value Studies*, Vol:5, Issue:1 (5th Year Special Issue), PP.1-11.
- DJEFLAT A., (1991). « Les blocages de l'accumulation technologique endogène : les dimensions d'une problématique », Cahiers du CREAD n° 25, 1er trimestre, P. 11-20.
- Dosi, G., (1988). « Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation ». *Journal of Economics Literature*, 26, pp. 1120-1171.
- ETZKOWITZ H. et LEYDESDORFF L., (2000). « The dynamics of innovation from national systems and 'Mode 2' to a triple helix of university-industry-government relations », *Research Policy*, 29, PP.109-123.
- FRIEDMAN J. et SILBERMAN J., (2003). « University technology transfer: do incentives, management, an location matter? », *Journal of Technology Transfer*, 28, PP.17-30.
- GRANOVETTER M., (1985). « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91(3), P. 490.
- HENDRICKX C., (1996). « Problématique du transfert de technologie et nouvelles théories de l'innovation et de la firme », *Revue Région & Développement* n° 03.
- KAMIN et al., (1982). « Some Determinants of Cost Distribution in the Process of Innovation », *Research Policy*, 11, PP. 83-94.
- KHELFAOUI H., (1997). « Connexion formation - industrie : les limites de la relation institutionnelle », Cahiers du CREAD n° 41, 3ème trimestre, PP. 69-88.
- KHELFAOUI H., (1999). « Nouveaux modes d'acquisition de savoirs : l'entreprise algérienne face au défi de la science », Cahiers du CREAD n° 49, 3ème trimestre, PP. 5-19.
- LEE, Y.S., (2000). « The sustainability of university-industry research collaboration: an empirical assessment », *Journal of Technology Transfer*, 25, PP.111-133.
- LEYDESDORFF L., COOKE P. et OLAZARAN M., (2002). « Technology transfer in European regions », Introduction to the special issue of *Journal of Technology Transfer*, 27, PP.5-13.

-
- MANCER Ilyes, (2015). « *Analyse du conflit production/consommation de technologie en Algérie, à l'ère des économies fondées sur la connaissance* », Thèse de doctorat en sciences économiques, université de Bejaia.
 - MANSFIELD E. et LEE J.L., (1996). « *The modern university: contributor to industrial innovation and recipient of industrial R&D support* », Research Policy, 25, PP.1047-1058.
 - OCDE, (1981). « *La mesure des activités scientifiques et techniques* ». Manuel de Frascati.
 - OCDE, (2005). « *La mesure des activité scientifique et technologique. Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* ». Manuel d'Oslo, Commission Européenne, Eurostat.
 - Schumpeter J., (1999). « *Théorie de l'évolution économique* », Éditions DALLOZ.
 - SCOTT A. et al., (2001). « *The economic returns to basic research and the benefits of university-industry relationships: a literature review and update of findings* », Rapport pour l'Office des Sciences et Technologies, Royaume-Uni.
 - SOULEH Samah, (2013). « *Une étude analytique des limites des dispositifs juridiques et organisationnels mis en place pour la gouvernance de l'innovation en Algérie à travers la théorie des compétences innovatrices : Cas des centres de recherches* », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Biskra.
 - WALSH S-T. et KIRCHHOFF B., (2002) « *Technology transfer from government labs to entrepreneurs* », Journal of Enterprising Culture, 10(2), PP. 133-149.