

## L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : étude qualitative auprès d'un échantillon des entreprises agroalimentaires algériennes

### Analysis of the marketing process integrated with innovation: a qualitative study of a sample of Algerian agri-food companies

BOUKELLAL Sabrina<sup>1\*</sup>, SOUKI Hakima<sup>2</sup>, CHITTI Mohand<sup>3</sup>, CHEURFA Massinissa<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Laboratoire de recherche en management et techniques quantitatives, université de Bejaia (Algérie), sabrina.boukellal@univ-bejaia.dz

<sup>2</sup> Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou (Algérie), hakima.souki@umt.dz

<sup>3</sup> Laboratoire de recherche en management et techniques quantitatives, Université de Bejaia (Algérie), mohand.chitti@univ-bejaia.dz

<sup>4</sup> Chef de produit, entreprise agroalimentaire (Algérie), cheurfa.massinissa94@gmail.com

**Date de réception :** 04/27 /2023 ; **Date de révision :** 02/05/2023 ; **Date de publication :** 30/06/2023

**Résumé :** L'objectif de cet article est d'identifier les activités marketing appliquées au processus de développement des produits innovants. Nous nous sommes basés sur une étude qualitative, les données ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs effectués auprès des directeurs marketing, des chefs de produit des entreprises agroalimentaires et des experts consultants en marketing. Les lignes directrices de processus sont le résultat des interactions entre le marketing et les différentes parties prenantes (interne et externe) du processus d'innovation. Les résultats obtenus mettent en relief le rôle pilote du marketing et sa contribution au développement des nouveaux produits créateurs de valeur à la fois pour le client et l'entreprise. Pour cela, une conception visuelle des activités marketing associées à l'innovation est primordiale pour permettre aux responsables marketing de prédire les résultats de nouveau produit lancé et diminue l'effet de la myopie marketing.

**Mots-clés :** Activités marketing, processus d'innovation, nouveau produit.

**Codes de classification Jel :** M31 ; O31.

**Abstract:** The objective of this paper is to identify the marketing activities applied to the innovative product development process. Based on a qualitative study, data were collected through semi-structured interviews with marketing managers, product managers of food and beverage companies and marketing consultants. The process guidelines are the result of interactions between marketing and the different stakeholders (internal and external) in the innovation process. The results highlight the leading role of marketing and its contribution to the development of new products that create value for both the customer and the company. To this end, a visual conception of the marketing activities associated with innovation is essential to enable marketers to predict the results of a new product launch and reduce the effect of marketing myopia.

**Keywords:** Marketing activities, innovation process, new product.

**Jel Classification Codes:** M31; O31.

## **I - Introduction :**

La quête du futur est devenue une des préoccupations majeures des dirigeants d'entreprises. Ils adoptent des stratégies de différenciation axées sur le développement des nouveaux produits. L'intérêt porté par les entreprises au développement des produits innovants est justifié par leur contribution à hauteur de 40 % des ventes de l'entreprise (Kottler, 2011). Il constitue 32 % de chiffres d'affaires et 31 % de leur profit (Griffin, 1997). Malgré le rôle important de l'innovation dans la performance des entreprises, elle est considérée comme une activité trop risquée et complexe. Pour cela, elle nécessite une implication de l'ensemble des fonctions de chaîne de valeur de l'entreprise : système de production, logistique, administration, flux d'information, services commerciaux, comptabilité, services financiers (Ferney-W et Romon, 2006). Le caractère incertain de l'innovation produit est lié au risque d'échec estimé à 60 %. Malgré l'ampleur de montant du budget alloué pour son développement (10 %) du chiffre d'affaires (Booz et Hamilton, 1968) seul 40 % sont des succès commerciaux (Anderson et al, 2015). Cette problématique a incité l'orientation des recherches vers la détermination des facteurs de succès et d'échecs des produits innovants (Hénard et Szymanski, 2001). Ces résultats démontrent que les facteurs qui contribuent significativement avec une corrélation supérieure à 0,3 sont liés aux capacités marketing. Hopkins (1980), Cooper et Klenschmidt (1987) considèrent le manque d'efficacité dans l'effort marketing comme un facteur principal de l'échec des nouveaux produits. Une meta-analysis réalisée par Evanschitzky et al (2012) sur 233 études empiriques montre le rôle clé du client et du marketing dans le succès du nouveau produit (Gotteland et al 2017). Ces recherches ont démontré l'influence positive des activités marketing sur le processus de développement de nouveau produit sans approfondir leur intégration aux différentes phases de leurs développements.

Dans cette réflexion, nous mettons en exergue, l'enjeu principal de l'entreprise dans le déploiement d'une démarche structurée de l'élaboration d'une innovation produite. Cette démarche permet de décrire les activités marketing et leur déploiement tout au long de processus d'innovation. Comprendre leur fonctionnement avec les différents acteurs (interne et externe), puis piloter l'innovation d'une manière à assurer le succès commercial (Gotteland, Haon., 2017).

Dans le même contexte, les entreprises algériennes plus précisément les entreprises agroalimentaires se trouvent devant l'obligation d'orienter leur stratégie vers le développement des nouveaux produits pour avoir de la visibilité dans un marché national et international. L'importance accordée à ces entreprises est à la fois leur part importante dans le PIB (50 %) dans la valeur ajoutée (42 %) vu que c'est un marché concurrentiel, les deux fonctions marketing et innovation constituent des activités créatrices de valeur (Philippe et Lucie, 2016). Néanmoins, le développement des nouveaux produits au niveau des entreprises agroalimentaires algériennes présente certaines faiblesses dues aux fondements structurels informels et peu structurés et un déficit dans le processus de valorisation des produits locaux et très peu arrive à innover.

Pour cela la question principale de cet article est « **Comment les activités marketing sont-elles intégrées dans le processus d'innovation produit au sein des entreprises agroalimentaires algériennes ?** Elle est secondée en deux sous questions :

- ✓ Quelle est la place du marketing dans le processus d'innovation de produits ?

Comment la fonction marketing parvient-elle à agencer les interactions entre les différents acteurs de processus de développement de nouveau produit ?

Notre article n'a pas pour objectif de mesurer l'influence des activités marketing sur le développement des nouveaux produits, mais plutôt consiste d'analyser le processus de marketing appliqué à l'innovation produit. Le but est d'en avoir une représentation visuelle complète.

Nous avons opté pour une étude exploratoire « qualitative » pour comprendre en profondeur la place du marketing et les différentes relations entre les différentes parties prenantes de processus d'innovation produit. Nous avons commencé par des recherches documentaires et des entretiens qualitatifs puis l'analyse thématique de contenu des discours des interviews. Le présent article est structuré en deux parties, nous présenterons un cadre théorique pour mieux exposer les concepts de base de notre recherche ainsi que le modèle d'innovation adopté au sein des entreprises enquêtées. Dans la deuxième partie, nous exposons la méthodologie et les principaux résultats.

### **I.1. Revue de la littérature et cadre conceptuel de la recherche :**

Dans cette partie, nous présentons les principaux concepts de base de notre recherche : les capacités marketing, le processus de l'innovation produit.

#### **I.1.1. Les capacités marketing**

Les capacités marketing sont définies comme l'ensemble des mécanismes organisationnels, permettant d'exploiter les actifs disponibles afin de créer une valeur pertinente sur le marché (Grant, 1991). Les travaux de recherche de Vorhies et al. (1999 ; 2009), de Vorhies et Harker (2000) et de Vorhies et Morgan (2003), relatifs à la contribution du marketing à la performance des entreprises déterminent que les capacités marketing englobent deux principales dimensions telles que : les capacités marketing stratégiques et capacités opérationnelles (voir la figure N° 1). Les échelles proposées par ces chercheurs sont considérées comme les périmètres de la fonction marketing nécessaire à la formulation de la stratégie marketing et la gestion des éléments du mix marketing.

Sur la base d'échelles développées par Vorhies et al, des chercheurs comme, Barney, (2014) ; Kozlenkova et al., (2014) ; Morgan, (2012), Kraaijenbrink et al., 2010, ont démontré que les capacités marketing contribuent à la création d'avantages concurrentiels. Néanmoins d'autres chercheurs comme:Kozlenkova et al., (2014) ; Maritan et Peteraf, (2011), cité par Massiera et al, (2018) critiquent ces résultats. Ils rappellent que la création de l'avantage concurrentiel ne saurait fonder uniquement sur la seule possession de certaines ressources stratégiques, mais d'une synergie entre des ressources complémentaires au sein de l'entreprise. Barney (2014) ; Fahy et al., (2006) ; Hunt (2011) ; Kozlenkova et al., (2014) ; Srivastava et al., (2001) et Sirmon et al., (2007), ainsi que des travaux empiriques à réaliser par Massiera et al (2018) auprès de 199 PME françaises apportent une approche plus holistique et multidimensionnelle des capacités marketing. Le but est de mieux identifier et comprendre les mécanismes par lesquels les entreprises créent, développent, organisent et exploitent les capacités marketing pour développer un avantage concurrentiel et améliorer leurs performances.

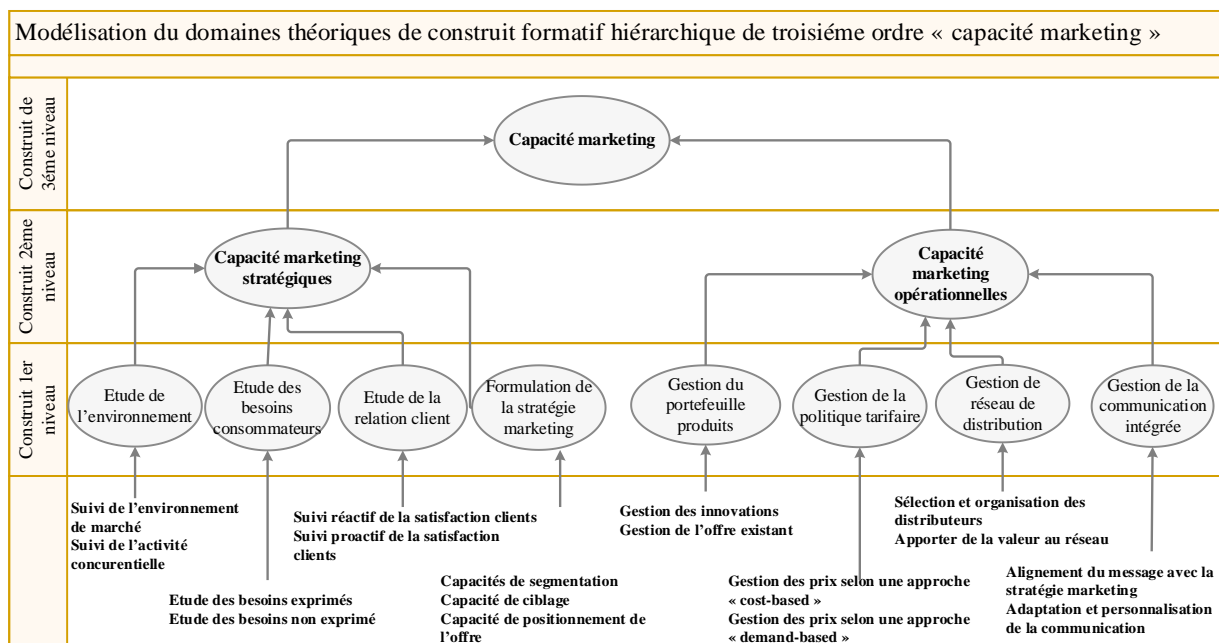
Dans cet article, nous nous sommes référés au modèle empirique des capacités marketing présenté par Massiera et al (2018). Ce modèle présente les trois niveaux hiérarchiques multidimensionnels des capacités marketing au sein des entreprises (voir la figure N° 1).

Le modelé de Massiera et al (2018), montre que parmi les capacités marketing étudiées, seulement les capacités marketing opérationnelles ont une relation directe avec l'innovation produites. Mais dans le contexte d'innovation produit, les capacités marketing sont les activités qu'une entreprise déploie en amont et en aval du processus d'innovation. Dans le but d'assurer le succès de la mise en marché d'un nouveau produit (Weerawardena, 2003).

En amont, les capacités marketing stratégiques contribuent à : la recherche des opportunités d'innovation, créatrice de valeur pour l'entreprise et pour le client. Elles permettent une meilleure compréhension des besoins du client et une estimation correcte du potentiel de marché (Drechsler, Natter, 2013 ; Cheng et Krumwiede, 2012). En aval les capacités marketing opérationnelles contribuent à la fois, à la qualité de produit et à sa date de lancement et sur la diffusion sur le marché (Akroush, 2012).

## L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : cas des entreprises agroalimentaires algériennes (pp.417-432)

**Figure N (1) : Présentation du modèle des capacités marketing selon de Massiera et al (2018).**



Source : Massiera et al (2018, p38).

### I.1.2. Le processus d'innovation produit

Le concept de processus est défini dans différents domaines de recherche technique et de gestion. Selon Lemoigne, (1994), tout changement dans le temps de matière, d'énergie ou d'information est un processus. Pour Vernadat, (1995) un processus est un ensemble partiellement ordonné d'activités qui est activé par une condition de déclenchement provoqué par l'apparition d'événements (cité dans Tomala, et al, 2001).

L'innovation est définie par Schumpeter (1985, p229) comme étant « un processus d'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, ouverture d'un nouveau marché, conquête d'une nouvelle source de matière première ou de produit semi-fini et la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation ». Ainsi, pour Mullins et Sutherland, (1998), Moigne, (1990), Garcia et Calantone (2002) considèrent l'innovation comme, un processus complexe est structuré de nombreux éléments figurants dans différentes catégories. Ces éléments sont regroupés en phases organisées d'une manière successifs. Ces phases sont reliées par de nombreuses interactions et des boucles itératives.

Le processus d'innovation est considéré comme étant un système multivariable (Technique, marketing, commerciale, stratégique et incertitudes...) et intercorrélé en niveaux de multi-phases. L'objectif de la mise en œuvre d'un processus prend en compte les risques encourus lors de la réalisation d'un projet et de la conception d'un nouveau produit. L'objectif est d'apporter des améliorations et fournir aux clients des produits conformes à leurs exigences et aux exigences légales et réglementaires associées au contexte.

### I.1.3. Les modèles de processus d'innovation

Le tableau (1) présente les principaux modèles de processus d'innovation. Ces processus ont une structure linéaire présentée à travers des actions séquentielles de l'émergence des nouvelles idées jusqu'à la commercialisation finale du produit (Roozenburg & Eekels, 1995) et une structure

non linéaire qui désigne une démarche hybride, cyclique et itérative entre technique et marché (Chanel, 1995, MacGregor et al., 2006).

**Tableau N (1) : Les principaux modèles du processus d'innovation.**

<b>Types du modèle</b>	<b>Désignation</b>
<b>Booz, Allen, &amp; Hamolton, (1968)</b>	Ce processus d'innovation est composé de sept phases, il prend en compte : Les actions stratégiques liées aux nouveaux produits. La recherche d'idées. L'évaluation. L'étude de faisabilité et l'analyse économique. Le développement de prototype. Les tests. La commercialisation.
<b>Modèle « chaine interconnectée » Kline &amp; Rosenberg, (1986) Chouteau &amp; Viévard, (2007)</b>	Ce modèle détaille les interactions et les itérations qui mènent vers l'innovation. Il met en relation les domaines de l'innovation, des connaissances et de la recherche. Ce processus est non linéaire et structuré autour de cinq « chemins »: Le premier chemin: est l'axe central qui représente le processus de conception. Le deuxième chemin: est superposé sur le processus de conception. Il représente l'ensemble des rétroactions entre les étapes successives de la chaine centrale. Le troisième chemin est axé sur la recherche scientifique et représente les liaisons (K, R) entre le processus central, la recherche et la connaissance. Le quatrième chemin représenté par la liaison (D) concernant le développement des nouvelles sciences illustré par les innovations radicales. Le cinquième chemin, représenté par les liaisons I et S, illustre les rétroactions qui peuvent émaner de l'innovation en tant que résultat sur la dynamique scientifique.
<b>Stage Gate System Cooper, (1990-2005)</b>	Il englobe les étapes du développement et du lancement de nouveaux produits, Il présente à la fin de chaque étape des livrables relative aux fonctions de l'entreprise: marketing, ingénierie, production, qualité, commerciale... etc. La première phase d'évaluation préliminaire La deuxième phase consiste dans l'étude de l'attractivité du projet avant la phase de développement ; La troisième phase de développement concerne le développement du produit en parallèle avec les différents plans de tests marketing, d'exploitation et l'analyse financière; La quatrième phase comprend l'ensemble des tests de viabilité du produit La cinquième phase est la commercialisation du produit, elle implique la mise en œuvre du plan marketing du lancement et du plan d'exploitation.
<b>Modèle de Rochford Rochford&amp;Rudelius, (1992)</b>	Ce modèle présente les actions à mener pour développer un nouveau produit Recherche d'idées. Évaluation initiale. Analyse du marché préliminaire. Étude technique préliminaire. Étude de production préliminaire. Analyse financière préliminaire. Étude de marché. Développement du produit. Teste du produit en interne. Test du produit en clientèle. Test de marché. Analyse financière initiale.
<b>Innovation funnel Wheelwright et Clark (1992)</b>	Ce modèle est appelé « Innovation funnel » ou « l'entonnoir de l'innovation » se présente sous la forme d'un entonnoir qui aide à déterminer les informations nécessaires pour bien gérer le processus d'innovation. Il est schématisé avec quatre flèches qui prestent chacune un flux d'objectifs, d'actions, d'équipes et de résultats.
<b>Rozenburg&amp;Eekels,</b>	Ce modèle de processus propose une vision plus microscopique du processus

## L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : cas des entreprises agroalimentaires algériennes (pp.417-432)

(1995)	d'innovation. Il présente les relations pluridisciplinaires entre les acteurs du processus d'innovation. Ce processus est défini par: les interactions entre le processus de conception du produit, de celui du système de production associé et du plan de marketing.
<b>Design Thinking Brown (2009)</b>	Design Thinking est un processus d'innovation centré sur l'homme en intégrant les besoins de personnes, les possibilités de la technologie et les exigences des affaires. Il est composé principalement de Cinq (5) phases avec des boucles d'itérations : Immersion et empathie : elle consiste dans l'écoute et le recueil de données auprès des utilisateurs ou futurs clients finaux de l'entreprise. Analyse : elle serve à rassembler, à exploiter et à prioriser les informations nécessaires pour le projet. Idéation : durant cette phase, les équipes réunissent pour la génération des idées et trouver des solutions. Prototypage : c'est le passage au façonnage de la solution retenue avec les mains avec de différents matériaux. Ce travail se fait en parallèle avec les utilisateurs finaux lors des focus groups. Implémentation.

Source: Réalisé par nos soins sur la base des travaux de Ben Rejeb, (2008) et Ammar, (2010), Forest (2014).

Suite aux synthèses de ces travaux, nous avons déduit trois principales phases séquentielles sur lesquelles le processus d'innovation est conceptualisé.

- ✓ La première est la phase de découvert à la concrétisation d'une idée.
  - ✓ La deuxième est la phase de développement et la conception du nouveau produit, à travers les études de faisabilité techniques et économiques de l'idée.
  - ✓ La troisième est phase de la production au lancement final sur le marché.
- Ces phases incluent des activités telles que :
- ✓ La génération des idées/recherche des opportunités sur le marché,
  - ✓ Le filtre et sélection des idées/étude et l'analyse du marché,
  - ✓ Le développement/conception,
  - ✓ Les tests et la validation,
  - ✓ La production et la commercialisation.

Ces activités se portent généralement d'une manière itérative. Elle exigent une relation interfonctionnelle, une complémentarité et une synergie entre les ressources et les acteurs internes ainsi qu'avec des acteurs externes. La plus importante est la synergie des ressources en marketing et en recherche et développement et la production (Gotteland, Haon, 2011, Kleinknecht, 1996).

Ce cadre théorique nous a permis de conclure que l'entreprise qui cherche à développer des produits innovants devrait intégrer les capacités marketing en amont et en aval des processus d'innovation. Assurer la coordination entre la fonction marketing et la fonction recherche et développement et les différentes fonctions de l'entreprise. Ces deux conditions conduisent l'intégration des besoins réels du marché dans le processus de développement des nouveaux produits. La négligence de ces deux conditions conduit l'entreprise vers une myopie marketing (Levitt, 1960).

Pour cela, le passage à la structuration du processus marketing intégré à l'innovation est une solution efficace pour répondre aux exigences des clients internes et externes à l'entreprise. Ces éléments seront présentés dans la partie empirique de l'article.

## **II. L'intégration des capacités marketing au processus d'innovation au sein des entreprises agroalimentaires algériennes**

Dans cette partie, nous détaillons en premier la méthodologie de la recherche suivie pour collecter et traiter les données nécessaires pour réaliser notre travail. En deuxième temps, le processus de développement de nouveaux produits au sein des entreprises agroalimentaires. Ainsi que les activités marketing suivies à chaque phase. L'objectif est de créer un modèle clair et compréhensible.

### **II.1. Méthodologie de la recherche**

Nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire qui permet de comprendre en profondeur un phénomène d'une dimension qualitative peu ou mal connu dans un milieu naturel et dans un contexte organisationnel (Maanen, 1983). En outre, elle permet de fournir des données réelles plus de ce que les entreprises prétendent faire (Benson, 1983 cité par Deslauriers, 1991).

#### **II.1.1. Méthode de collecte et de traitement des données**

Pour collecter les données, nous nous sommes basés sur deux guides d'entretien semi-directifs destinés aux responsables des entreprises et aux experts. Nous avons effectué des entretiens approfondis de 45 min à 1 h avec dix (10) responsables marketing des entreprises agroalimentaires. Elles sont situées aux différentes zones industrielles, Bejaia, Blida, Rouiba, Oran, Bordj Bou Arreridj, Boumerdès, dans le salon de la production nationale du 22 au 24 décembre 2022. Ces entreprises représentent les leaders des différentes filières de l'industrie agroalimentaire algérienne ; telles que laitière, boisson, produits carnés, pâtes, couscous, fabrication de thon conserverie, café, huilerie et corps gras, biscuiterie et chocolaterie, légumes et fruits secs). Ces entreprises souhaitent rester anonymes vu la confidentialité des informations données. Ces entretiens approfondis nous ont permis de déduire le modèle de processus de développement de nouveaux produits suivis au sein des entreprises interviewées, les interactions et les interconnexions interfonctionnelles.

Pour la fiabilité et la validité de nos résultats, nous avons effectué deux entretiens approfondis avec deux experts en marketing et en innovation. Le premier est un consultant expert international en accompagnement des entreprises agroalimentaires en projet de développement de nouveau produit (ex-directeur de marketing d'innovation au sein de Groupe Danone), et fondateur de cabinet « ALTERMAKERS ». Le deuxième est un expert en étude et recherche en marketing PDG de cabinet « IMMAR » spécialisé dans les études marketing pour une durée de 1 h 30 durant la période du 5 au 15 janvier 2023. Ce travail nous a permis une description détaillée et chronologique de chacun des composants du processus de développement de nouveau produit de chaque entreprise.

#### **II.1.2. Traitement des données**

Pour le traitement des données, nous nous sommes basés sur une triangulation de méthodes. En premier lieu, une analyse thématique de contenu, définie par Bardin (2007, page) comme étant : « un ensemble de techniques d'analyse et de communication. Elle vise à travers des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantités ou non) permet l'inférence de connaissance relative aux conditions de productions/réception de ces messages ». En deuxième lieu, une analyse relationnelle de contenu de Carley et Dale (1997) pour déterminer les relations interfonctionnelles. En troisième lieu, nous avons procédé par le biais sélectif en accentuant la fiabilité de nos résultats par la consultation des avis d'experts pour la réfutabilité des résultats.

#### **II.1.3. Codage et Interprétation des données**

Pour faciliter l'interprétation de nos données, nous avons codifié les réponses des interviewés suivant la méthode d'arborescence de Savall, et al. (2015). Elle permet à partir des notes prises lors des entretiens de structurer les données collectées comme suit :

## L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : cas des entreprises agroalimentaires algériennes (pp.417-432)

- ✓ **Thème principal** : le sujet de thème abordé lors des entretiens ; l'identification de la démarche de processus d'innovation appliquée au sein des entreprises agroalimentaires algériennes.
- ✓ **Sous-thèmes** : Décrivant les activités concernant le projet de lancement et développement de nouveau produit et les parties prenantes internes et externes de processus d'innovation.
- ✓ **Des Idée clés** : sont les idées « les items » en commun générées à travers les réponses des interviewés, que nous avons formulées sur la base de l'analyse de contenus « idées forces ».
- ✓ **Des idées de contenus « idées Forces »** : sont les idées de contenues extraites des phrases les plus répétées par les interviewés de même thème traité.
- ✓ **La fréquence des idées clés** : c'est un indicateur quantitatif chiffré qui permet de mesurer la fréquence d'apparition de l'idée au sein d'une même catégorie de question posée lors des entretiens.
- ✓ **Les références** : présentent les codes qui mettent en relation les interviewés (R) et leurs réponses pour chaque thème et sous thème traité (1,1).

### II.2. La description de processus d'innovation et du marketing applicable au sein des entreprises agroalimentaires algériennes

Les réponses des entrevues semi-structurées nous ont permis de ressortir les principales phases de développement des nouveaux produits applicable au niveau des entreprises des dix (10) interviewées ainsi que les principaux acteurs internes et externes. Les résultats sont présentés sous la forme des tableaux (N° 2, 3, 4) organisés comme suit :

**Tableau (2) : Description de la première phase de processus d'innovation produit au sein des entreprises agroalimentaires**

Thèmes	Idées clés	Idées-forces « contenus »	Fréq	Réf
<b>Processus d'innovation</b>	<b>Phase 1 : découverte et validation de l'idée de nouveau produit</b>			
	<b>Découverte de l'idée Source d'innovation</b>	L'expression de besoin répond aux objectifs stratégiques de la direction générale des entreprises interviewées. La majorité des sources de nouvelles idées sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directeur général.</li> <li>✓ Service marketing.</li> <li>✓ Service commercial.</li> <li>✓ Recherche et développement.</li> <li>✓ Fournisseurs.</li> <li>✓ Les employés internes de l'entreprise.</li> <li>✓ Agence externe.</li> </ul>	10	R1 (1,1) au R10 (1,1)
	<b>Génération de l'idée Sources d'information</b>	Le projet est chapeauté par le responsable marketing qui désigne un chef de produit pour manager le projet de nouveau produit. Il fait des recherches d'exploration des nouvelles idées (innovantes) pour répondre aux besoins. Puis ils définissent « l'insight consommateur ». La majorité des réponses des répondants sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Étude de marché.</li> <li>✓ Veille concurrentielle.</li> <li>✓ Veille environnement externe.</li> <li>✓ Étude des tendances de consommation.</li> <li>✓ Les foires nationales et internationales.</li> </ul> Les études de marches et veilles sont externalisées vers des agences et des cabinets spécialisés dans les études marketing.	10	R1 (1,2) au R10 (1,2)



**L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : cas des entreprises agroalimentaires algériennes (pp.417-432)**

	<b>Filtre et sélection de l'idée</b>	Les idées générées à travers les différentes sources d'innovation confrontées avec les informations collectées. Elles vont être filtrées selon des critères de sélections. Pour garder les idées les plus pertinentes répondantes aux insights consommateurs.	10	R1 (1,3) au R9 (1,3)
	<b>Méthode et Critères de sélection</b>	Les principaux critères cités par les répondants : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vote entre les équipes internes programme dans une séance de brainstorming.</li> <li>✓ Potentiel commercial de marche cible.</li> <li>✓ La disponibilité des facteurs de production en interne.</li> <li>✓ Potentiel d'exportation.</li> </ul>	10	R1 (1,3) au R9 (1,3)
	<b>Étude de faisabilité</b>	Les entreprises interviewées procèdent aux études de faisabilité et de rentabilité des idées sélectionnées. Les études de faisabilité sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Financière.</li> <li>✓ Technique ou industrielle.</li> <li>✓ Commerciale.</li> <li>✓ Étude de risque.</li> </ul>	10 10 10 10	R1 (1,4) au R10 (1,4)
	<b>Validation de projet (GO)</b>	Le projet de nouveau produit est présenté par le chef de produit marketing pour la validation lors d'une réunion. La décision est prise par : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le directeur général.</li> <li>✓ Comité de développement de nouveau produit.</li> </ul>	09 01	R9 (1,5) au R10 (1,5) R1 (1,5)

**Source: Réalisé par nos soins sur la base des entretiens.**

La fonction marketing intervient à la phase de génération de l'idée à la validation du concept de nouveau produit. Elle procède : à l'expression besoin, la génération d'idée, au filtre et sélection de l'idée et aux études de faisabilité et validation. Ces résultats montrent que la fonction marketing est en intersection entre les flux d'information émise à la fois de l'environnement externe ; les attentes et les besoins de consommateurs, la qualité de produit disponible, les prix de vente et les prix des distributeurs, le packaging et la communication et les réseaux de distribution des concurrents, les produits similaires existants. Des flux d'information en interne transmise par les différentes fonctions de l'entreprise qui sont en contact direct avec les clients, les fournisseurs et les études de faisabilité du projet. La fonction commerciale (DC) chargée des études sur le potentiel du marché, veille concurrentielle, la disponibilité numérique et le volume estimatif de la demande. 80 % des entreprises interrogées concentrent les études concurrentielles uniquement sur les concurrents directs et ils marginalisent les concurrents indirects. La fonction achat et approvisionnement (DACH) est en contact direct avec les fournisseurs. Elle est chargée de voir la disponibilité des matières premières, des ingrédients et des arômes, les matières pour le packaging et l'équipement dans le cas où le projet nécessite une nouvelle ligne de production. Concernant la fonction finance et comptabilité, elle est chargée des études de faisabilité financière, calcul de coût de revient, le délai de récupération et la marge bénéficiaire. Ces calculs sont faits sur la base de document consolidé transmis par le chef de produit chargé de nouveau produit.

**Tableau (3) : Description de la deuxième phase de processus d'innovation produit au sein des entreprises agroalimentaires**

<b>Idées clés</b>	<b>Idées-forces « contenus »</b>	<b>Fréq</b>	<b>Réf</b>
<b>Phase 2 : Développement et conception de nouveau produit</b>			
<b>Réalisation de concept de nouveau de produit</b>	Le chef de produit marketing élabore le projet de nouveau produit sous forme d'un bref/cahier de charge ou il va déterminer : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Besoin de consommateur.</li> <li>✓ Les résultats de l'étude de marché.</li> </ul>		

**L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : cas  
des entreprises agroalimentaires algériennes (pp.417-432)**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Volume de production.</li> <li>✓ Croqué du packaging.</li> </ul> <p>Ce document fait l'objet de diffusion aux services concernés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recherche et développement.</li> <li>✓ Achat et approvisionnement.</li> <li>✓ Contrôle de gestion.</li> <li>✓ Supply chaine.</li> <li>✓ Production.</li> </ul> <p>Les études concernant le design et la conception du packaging sont réalisées en externes avec les agences et les cabinets spécialisés en communication.</p>	10	R1 (1,6) au R10 (1,6)
<b>Développement d'un prototype de la recette</b>	<p>À la réception du brief de conception, l'équipe de recherche et développement déclenche le développement de la recette ainsi que les analyses qualité</p> <p>Les analyses qualité sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Test physico-chimique.</li> <li>✓ Test organoleptique.</li> </ul> <p>Les études sur le packaging et le conditionnement</p> <p>Le développement de la recette ainsi que les analyses qualité sont externalisés aux laboratoires de recherche spécialisés.</p>	08	R1 (1,7) au R10 (1,7)
<b>Test De la recette</b>	<p>L'équipe de recherche ou bien le laboratoire externe proposent trois (3) recettes pour des tests :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Test sensoriel avec l'expert.</li> <li>✓ Test avec les employés de l'entreprise.</li> <li>✓ Focus group avec la cible.</li> </ul>	10	R1 (1,8) au R10 (1,8)
<b>Validation de la recette</b>	<p>Pour la validation de la recette finale ; la décision est prise entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le marketing RD/Qualité et DG.</li> <li>✓ La décision finale revient au directeur général.</li> </ul>		

**Source: Réalisé par nos soins sur la base des entretiens.**

Une fois, le projet de nouveau produit est validé par le comité de développement de nouveau produit et par le directeur général, le chef de produit établit un brief de conception. Ce document est transmis pour le responsable de recherche et développement (R/D) en interne ou bien en externe pour le développement de la recette. Le sous-processus de conception sera déclenché par l'équipe de développement en collaboration avec le service qualité. Des analyses analytiques, physico-chimiques et organoleptiques sont réalisées au sein des laboratoires R/D et qualité (DQULT). Durant cette étape, le travail se fait en collaboration avec le chef de produit et recherche et développement. Au fur et à mesure de l'état d'avancement de projet, les coûts de production sont mis à jour. Une fois, la recette est développée, le chef de produit procède à l'opération de test de la recette finale. 90 % des entreprises interviewées procèdent aux tests auprès des employés internes et focus groups auprès de la cible par faute de moyens et confidentialité. Ces pratiques constituent des points faibles dans le succès de leurs nouveaux produits. 10 % des entreprises disposent d'un panel d'experts internes et externes pour tester la recette avant la mise en test auprès de la cible et les employés.

**Tableau (4) : Description de la troisième phase de processus d'innovation produit au sein des entreprises agroalimentaires**

Idées clés	Idées-forces « contenus »	Fréq	Réf
<b>Phase 3 : Lancement de la production et la commercialisation du nouveau produit</b>			
<b>Lancement de production test</b>	<p>Les entreprises interviewées procèdent aux tests de leur recette à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Niveau de laboratoire de recherche et développement ou qualité.</li> </ul>	10	R1 (1,9) au R10

**L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : cas des entreprises agroalimentaires algériennes (pp.417-432)**

	✓ Niveau de la ligne de production pour un test pilote et test industriel.		(1,9)
<b>Préparation du plan de lancement</b>	Cette étape est réalisée en externe avec les agences de communication ; dont l'équipe marketing prépare un brief de communication.	10	R1 (1,10) au R10 (1,10)
<b>Lancement de production</b>	Une fois, les résultats des essais sont conformes aux exigences des départements concernés (marketing, production, qualité et recherche et développement).	10	R1 (1,11) au R10 (1,11)
<b>Commercialisation et distribution</b>	L'équipe marketing prépare la stratégie et le plan d'action de lancement et le transmet à l'équipe commerciale pour élaboration des plans d'action et stratégie commerciale de diffusion sur le marché. Ainsi l'intervention de la supply chain, qualité et logistique pour assurer la distribution physique de produit sur le marché.	10  04	R1 (1,11) au R10 (1,11)

**Source: Réalisé par nos soins sur la base des entretiens.**

Dans la phase de lancement de production, le chef de produit participe dans le test pilote et industriel avec le responsable de production (DP), qualité (DQUT) et recherche et développement (DRD). Pour veiller à ce que la recette soit conforme à la recette validée par les clients cibles. L'étape de planification de production et de lancement est centrée sur les informations fournies par le chef de produit concernant le volume estimatif de vente et la date estimative de la mise sur le marché ainsi que la production par rapport aux capacités de production et l'état des équipements, et la supply chain (DSH). Le responsable de la fonction supply chain établit un ordre de fabrication pour lancer la production en présence du chef de produit, qualité (R/D), supply chain.

Durant la phase de commercialisation, le chef de produit procède à la planification de la campagne de lancement à la fois avec les agences de communication qui propose un plan d'action de communication. En parallèle avec le service commercial pour le plan de commercialisation et la stratégie de distribution.

Par ailleurs, les résultats illustrés dans les tableaux ci-dessus démontrent que les entreprises interrogées adoptent une démarche similaire lors de développement de nouveau produit. Composées de trois phases essentielles, à savoir ; de la découverte à la sélection de l'idée de nouveau produit, développement et conception de nouveau produit et en fin lancement de production et la commercialisation. Le processus appliqué par les entreprises interrogées reprennent partiellement le processus développé par Cooper (2005) cité par Cooper (2013). Ce processus est appliqué d'une manière informelle et peu structurée, ce qui a été démontré par les travaux de Trépanier, et al, (2013).

Les entreprises interrogées mettent en relief des activités (acteurs internes) de recherche et développement, qualité, finance, achat et approvisionnement et production commerciale et marketing. Ainsi elles font recours à des organismes externes comme (acteurs externes), les agences de communications, des cabinets des études marketing pour les études de marché et les tendances de consommation et le test produit avec la cible. Pour certaines de ces entreprises, elles ont fait recours aux consultants externes et des experts pour les aider à développer leur recette des laboratoires de recherche pour les analyses qualité.

Pour mieux comprendre les relations entre le marketing et les acteurs internes ainsi que ceux externes de processus d'innovation au sein des entreprises interrogées. Nous avons élaboré une grille d'analyse des tâches.

**L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : cas  
des entreprises agroalimentaires algériennes (pp.417-432)**

**II.3. L'activité marketing : comme pilote du processus d'innovation produit des entreprises agroalimentaires**

Ayant retenu les trois phases de processus de développement de nouveau produit, sur la base de nombre de fréquences recueillies dans l'analyse relationnelle, nous avons construit une grille d'analyse des tâches relative aux relations de proximité du marketing avec les différentes fonctions intervenantes dans le processus d'innovation produit.

**Tableau (5) : Grille d'analyse des activités processus d'innovation produit au sein des entreprises agroalimentaires**

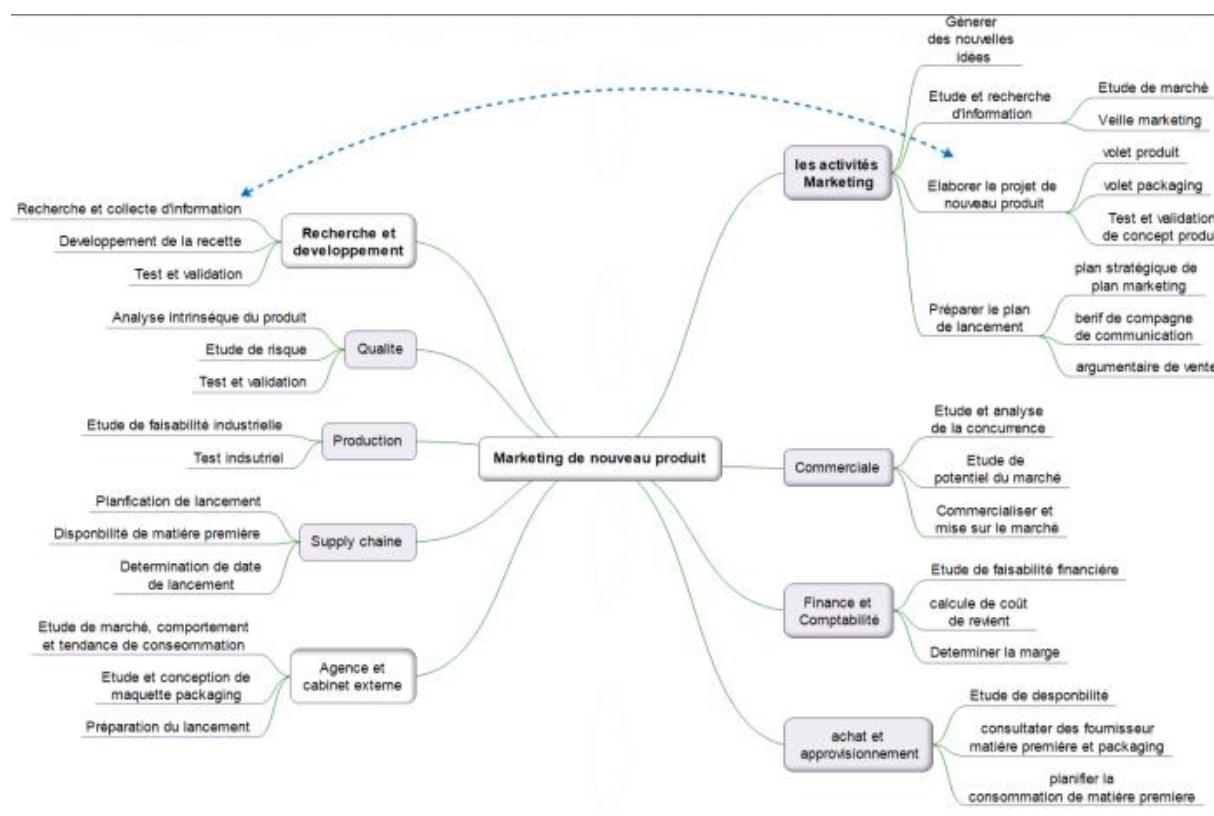
		LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE										
		DG	DMK	DC	DR/D	DFC	DQLT	DACH	DP	DSC	DRH	
<b>Processus d' innovation</b>	<b>Phase 1 : découvert et sélection de l' idée</b>	Expression besoin	X	X	X	X						
		Génération d'idée	X	X	X							
		Filtre et sélection de l'idée	X	X								
		Étude de faisabilité financière		X	X	X	X		X			
		Étude de faisabilité technique				X		X		X	X	X
		Étude de faisabilité commerciale		X	X							
		Validation	X	X	X	X	X	X				
	<b>Phase 2 : développement et conception de NP</b>	Réalisation de concept produit (produit et maquette)		X		X		X	X			
		Développement de la recette				X		X				
		Test de la recette		X		X		X		X		
		Validation		X		X						
	<b>Phase 3 : lancement et commercialisation</b>	Lancement de la production		X		X		X	X	X	X	
		Préparation et lancement le plan de communication		X								
		Test avant la mise sur le marché		X		X		X		X	X	
		Commercialisation (distribution)		X	X						X	

**Source: réalisé par nos soins sur la base de nos entretiens.**

Le tableau ci-dessus montre, premièrement, que les activités marketing sont intégrées de l'amont à l'aval de processus de développement des nouveaux produits. Deuxièmement, il montre le développement de nouveaux produits est le résultat de la collaboration entre les activités marketing et les autres fonctions de l'entreprise : la fonction commerciale [DC], la fonction recherche et développement [DR/D], la fonction achat et approvisionnement [DACH], la fonction qualité [DQUT], la fonction finance et comptabilité [DFC], la fonction production [DP] et supply chain [DSC]). Ces résultats sont en concordance avec les résultats des travaux Yang, (2005), Gotteland, Hoan, (2007), Gotteland et al, (2017).

Ces résultats nous ont permis la conception d'une carte mentale mind-mapping. Ceci permettrait de mieux comprendre la place de marketing, ainsi avoir une présentation visuelle l'intégration de ces activités et tâches pour développer un produit innovant.

Figure (2): Mindmapping des interactions interfonctionnelles entre le marketing et les fonctions au sein de processus d'innovation.



Source : réalisé par nos soins à l'aide de logiciel EdrawMap.

Les résultats de notre article ont démontré que la fonction marketing joue un rôle médiateur au niveau du processus de développement des nouveaux produits. Elle est en interaction directe et indirecte, ave les différentes fonctions ; tel que c'est expliqué précédemment.

En ce qui concerne la nature des interactions avec les acteurs externes, le chef de produit collabore tout au long de processus avec : les cabinets externes, les agences de communication, les experts et les consultants afin d'avoir des informations fiables sur les besoins de consommateur, sur l'évolution des tendances, ainsi que le test de nouveau concept auprès de clients. Les cabinets de design participent à l'élaboration et le test de la maquette du packaging. Pour ce qui est des agences de communication et de publicité, elles contribuent à la préparation du plan de lancement sur le marché.

Les interactions illustrées dans la figure (4) apportent les confirmations concernant la place de la fonction marketing et son rôle pilote dans le développement de nouveau produit. Ces résultats sont en concordance avec les résultats des travaux de Haon, Gotteland et Fornerino, (2017 ; 2009), Shankar (1999), Schilling et Hill (1998), Griffin et Page (1996), Song et Parry (1997), Brown et Eisenhardt (1995) Cooper et Kleinschmidt (1993), (cité parHaon, Gotteland, 2017). Ainsi, nous avons démontré que, les capacités marketing opérationnelles et stratégiques sont intégrées dans la gestion d'innovation. Ceci met la fonction marketing comme pilote des relations interfonctionnelle

## **L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : cas des entreprises agroalimentaires algériennes (pp.417-432)**

---

suivant Gotteland, et Haon, (2011) et Mohan, Tatikonda (2001), (1997), Brown et Eisenhardt (1995) Cooper et Kleinschmidt (1993).

Par ailleurs, nous avons constaté la négligence des études de la concurrence indirecte, la prise en compte des produits des concurrents comme produit cible en phase du développement de la recette, ainsi que le manque des efforts des tests auprès de la cible concernée. 80 % des entreprises interrogées procèdent d'une manière informelle et peu structurée dans le développement de nouveau produit et accordent de l'importance aux études de faisabilité financière (l'optimisation de coût) plus que la satisfaction des clients. Ces entreprises se trouvent devant une situation qui manque de perception de leurs nouveaux produits sur le marché et alimente l'effet de myopie marketing.

### **III- Conclusion:**

L'objet de cet article est l'analyse du processus marketing intégré à l'innovation au sein des entreprises agroalimentaires algériennes. Ce travail est basé sur un cadre théorique qui relie les deux fonctions principales de l'entreprise, le marketing et l'innovation. Ce cadre reflète le lien entre les activités marketing et le développement de nouveau produit, ainsi que la nature des interactions interfonctionnelle entre la fonction marketing et les acteurs internes d'externe de l'entreprise.

Ce lien théorique est confirmé par les conclusions de l'étude empirique. Nos résultats montrent que l'intégration des activités marketing au processus d'innovation produit est considérée comme un facteur clé de succès d'innovation produits. Elle a associé les capacités marketing stratégiques à : la créativité pour faire émerger les bonnes idées, la rigueur dans la sélection des idées génératrices de valeur pour l'entreprise et pour les clients cibles. A cela s'ajoute une collaboration en cours de processus de conception et une coordination interfonctionnelle.

Malgré la prise de conscience des dirigeants de l'importance des études marketing (étude de marché, besoin et attentes des consommateurs), l'orientation marché et l'intégration de besoins client dans le processus de développement de nouveau produit, certaines entreprises privilégient leur rentabilité économique et l'optimisation de coût par rapport aux besoins de leurs clients cibles. Ceci engendre un effet de myopie marketing pour les entreprises interrogées.

Pour remédier à l'effet de myopie marketing, nous avons identifié trois conditions qui devraient être remplies ; à savoir, (1) intégrer de manière précoce les activités marketing en amont de processus de développement de nouveau produit, (2) assurer une collaboration étroite entre l'équipe marketing et de développement de nouveau produit. (3) renforcer la place de marketing dans le processus d'innovation.

**- References :**

1. Akroush, M. N. (2012). An empirical model of new product development process : phases, antecedents and consequences. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(1), 47-75.
2. Ammar, A. A. (2010). Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME (Doctoral dissertation, Arts et Métiers ParisTech).
3. Anderson, E., Lin, S., Simester, D. et Tucker, C. (2015). Signes avant-coureurs d'échec. *Journal of Marketing Research*, 52 (5), 580-592. L'AVANTAGE CONCURRENTIEL MEZGHICHE. D/DEGHNOUCHE.
4. Atuahene-Gima, K. (1995). Une analyse exploratoire de l'impact de l'orientation marché sur la performance des nouveaux produits : une approche contingente. *Journal of Product Innovation Management : une publication internationale de l'association de développement et de gestion de produits*, 12 (4), 275-293.
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
6. Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
7. Baroudi, M. Analyse de l'efficacité du processus d'innovation dans une entreprise publique de haute technologie, Cas de la SITEL (Société Industrielle Algérienne de Télécommunications).
8. Borgé, M., & Ladurée, P. (2008). Développer un nouveau produit en alliant recherche scientifique et démarche marketing : l'exemple d'un complément alimentaire. *Décisions Marketing*, 73-76.
9. Cheng, CC, & Krumwiede, D. (2012). Le rôle de l'innovation de service dans l'orientation du marché - nouveau lien de performance de service. *Technovation*, 32 (7-8), 487-497.
10. Cooper, RG (2013). Nouveaux produits : ce qui sépare les gagnants des perdants et ce qui est le moteur du succès. *Manuel PDMA de développement de nouveaux produits*, 3-34.
11. Drechsler, W., Natter, M. et Leeftang, PS (2013). Améliorer la contribution du marketing au développement de nouveaux produits. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (2), 298-315.
12. Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, RJ et Jiang, Y. (2012). Facteurs de succès de l'innovation produit : une méta-analyse mise à jour. *Journal of product innovation management*, 29, 21-37.
13. Forest, J. (2014). Petite histoire des modèles d'innovation.
14. Forest, J., Micaëlli, J. P., & Perrin, J. (1997, September). Innovation et conception : Pourquoi une approche en termes de processus ? In 2ème Congrès International Franco-Québécois : Le Génie Industriel dans un monde sans frontière.
15. Garcia, R., & Calantone, R. (2002). Un regard critique sur la typologie de l'innovation technologique et la terminologie de l'innovation : une revue de la littérature. *Journal of Product Innovation Management : Une publication internationale de l'association de développement et de gestion de produits*, 19 (2), 110-132.
16. Gotteland\*, D., & Haon, C. (2007). Nouveaux produits : les clefs de la réussite. *L'Expansion Management Review*, (3), 26-32.
17. Gotteland, D., & Haon, C. (2011). L'inter-fonctionnalité des équipes de développement de nouveaux produits affecte-t-elle leur performance ?
18. Gotteland, D., Haon, C., & Boulé, J. M. (2017). L'innovation : de l'idée au lancement : Créer et développer un produit ou service nouveau. Dunod.
19. Griffin, A. (1997). L'effet des caractéristiques du projet et du processus sur la durée du cycle de développement du produit. *Revue de recherche marketing*, 34 (1), 24-35.
20. Hénard, DH, & Szymanski, DM (2001). Pourquoi certains nouveaux produits ont plus de succès que d'autres. *Journal of marketing Research*, 38 (3), 362-375.
21. Kanagal, N.-B. (2015). Innovation et innovation produit dans la stratégie marketing.
22. Massiera, P., Trinchera, L., & Russolillo, G. (2018). Evaluating the presence of marketing capabilities: A multidimensional, hierarchical index. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 33 (1), 30-52.
23. Messori, M. (1985). Innovation et profit chez Marx, Schumpeter et Keynes. *Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy*, 229-256.
24. Mu, J. (2015). Capacité marketing, adaptation organisationnelle et performance de développement de nouveaux produits. *Gestion du marketing industriel*, 49, 151-166.
25. Mullins, JW et Sutherland, DJ (1998). Développement de nouveaux produits sur des marchés en évolution rapide : une étude exploratoire. *Journal of Product Innovation Management : une publication internationale de la product development & management association*, 15 (3), 224-236.

## **L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : cas des entreprises agroalimentaires algériennes (pp.417-432)**

26. Rejeb, H. B. (2008). Phases amont de l'innovation : proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'évaluation de l'acceptabilité d'un produit. Génie des Systèmes Industriels : Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL).
27. Rym, K. (2012). L'impact du marketing sur l'adoption de l'innovation par la famille algérienne (Doctoral dissertation, Alger, Ecole des Hautes Etudes Commerciales).
28. Sirmon, DG, Hitt, MA, Irelande, RD, & Gilbert, BA (2011). Orchestration des ressources pour créer un avantage concurrentiel : étendue, profondeur et effets du cycle de vie. Journal de gestion, 37 (5), 1390-1412.
29. St-Pierre, J., Trépanier, M., & Razafindrazaka, T. (2013). Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique. Institut de Recherche sur les PME. Université du Québec à Trois-Rivières.
30. Tatikonda, M. V., & Montoya-Weiss, M. M. (2001). De l'intégration des perspectives opérationnelles et marketing sur l'innovation produit : l'influence des facteurs portant sur les processus organisationnels et des compétences sur le développement de la performance. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 16 (4), 71-96.
31. Tomala, F., Senechal, O., & Tahon, C. (2001). Modèle de processus d'innovation. In 3ème MOSIM-Conférence Francophone de MODélisation et SIMulation" Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels.
32. Trépanier, M., Lacoursière, R., & St-Pierre, J. (2013, October). Écosystème et PME dans une industrie en péril : comment les interactions entre les acteurs peuvent-elles stimuler l'innovation ? In 8e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation.
33. Tsai, S. P. (2015). Dynamic marketing capabilities and radical innovation commercialisation. International journal of technology management, 67(2-4), 174-195.
34. Vorhies, DW et Morgan, NA (2003). Une évaluation de la théorie de la configuration de l'organisation marketing correspond à la stratégie commerciale et à sa relation avec la performance marketing. Journal of marketing, 67 (1), 100-115.
35. Weerawardena, J. (2003). Le rôle de la capacité marketing dans la stratégie concurrentielle basée sur l'innovation. Revue de marketing stratégique, 11 (1), 15-35.

### **Comment citer cet article par la méthode APA:**

BOUKELLAL Sabrina , SOUKI Hakima , CHITTI Mohand et CHEURFA Massinissa (2023),  
**L'analyse du processus marketing intégré à l'innovation : cas des entreprises agroalimentaires algériennes** , Revue du développement économique, Volume 08 (numéro 01), Algérie : Université Eloued, pp. 417-432.

