

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Marketing Management

Le processus et les modes de lancement

de nouveaux produits

Cas : Falait SPA

Élaboré par :

Zineb BENHASSEN

Le jury composé de : Dr. Lamia EL MOKRETAR

Dr. Ilhem BOUZEROUATA

Encadré par :

Sid Ali MELLOUD

Année :2022/2023

RÉSUMÉ

Notre travail au sein de l'entreprise Falait SPA s'est concentré sur l'importance de l'innovation produit dans le secteur agroalimentaire, ainsi que sur le processus et les modes de lancement de nouveaux produits. Nous avons également examiné les modèles de gestion des projets de lancement de ces produits.

L'objectif principal de notre étude était de comprendre et de découvrir le processus et les modes de lancement de nouveaux produits au sein de l'entreprise Falait SPA. Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une approche qualitative, utilisant des entretiens semi-directifs avec les membres des départements suivants : marketing, recherche et développement, et achats.

Les résultats de notre étude ont révélé que l'entreprise Falait SPA dispose de son propre processus de lancement de nouveaux produits. De plus, elle privilégie l'utilisation d'alliances complémentaires pour introduire ces nouveaux produits sur le marché. En ce qui concerne la gestion des projets de lancement, l'entreprise adopte un modèle flexible (Agile).

Mots clés : nouveaux produits, lancement de nouveaux produits, innovation produit, modèle de gestion, mode de lancement.

ABSTRACT

Our work within Falait SPA focused on the importance of product innovation in the agri-food sector, as well as the process and modes of launching new products. We also examined project management models for launching these products.

The main objective of our study was to understand and discover the process and modes of launching new products within Falait SPA. To achieve this objective, we adopted a qualitative approach, conducting semi-structured interviews with members from the marketing, research and development, and procurement departments.

The results of our study revealed that Falait SPA has its own process for launching new products. Additionally, the company favors the use of complementary alliances to

introduce these new products to the market. Regarding project management for launches, the company adopts a flexible (Agile) model.

Keywords: new products, product launch, product innovation, management model, launch mode.

الملخص

ركز عملنا داخل شركة فالي على أهمية الابتكار في المنتجات في قطاع الصناعات الزراعية والغذائية، بالإضافة إلى عملية وأساليب إطلاق المنتجات الجديدة. كما قمنا بدراسة نماذج إدارة مشاريع إطلاق هذه المنتجات.

كان الهدف الرئيسي لدراستنا هو فهم واكتشاف عملية وأساليب إطلاق المنتجات الجديدة داخل شركة فلايت للصناعات الغذائية. ولتحقيق هذا الهدف، اخترنا نهجًا نوعيًا باستخدام مقابلات شبه موجهة مع أعضاء الأقسام التالية: التسويق، البحث والتطوير، والمشتريات..

أظهرت نتائج دراستنا أن الشركة لديها عملية مستقلة لإطلاق المنتجات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، تفضل استخدام التحالفات المكملة لتقديم هذه المنتجات الجديدة إلى السوق. فيما يتعلق بإدارة مشاريع الإطلاق، تعتمد الشركة نموذجًا مرئيًا.

الكلمات الرئيسية: منتجات جديدة، إطلاق المنتجات الجديدة، الابتكار في المنتجات، نموذج الإدارة، وضع الإطلاق.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma gratitude envers Dieu le Miséricordieux pour m'avoir accordé le courage, la force et la volonté nécessaires pour mener à bien ce travail.

Je tiens également à exprimer mes sincères remerciements, ma reconnaissance et ma gratitude envers mon encadrant, le professeur MELLOUD Sid Ali, pour sa disponibilité et ses conseils précieux tout au long de ce travail.

Mes remerciements les plus chaleureux vont à Madame Amina ADJALI, Chef de produit marketing de Faliat SPA.

J'adresse également ma profonde gratitude et mon respect aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Enfin, je tiens à remercier sincèrement tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Leur soutien et leur apport ont été essentiels, et je leur témoigne ma sincère reconnaissance.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	II
REMERCIEMENTS	IV
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	VIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE	4
1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE	5
2 QUESTION DE RECHERCHE	6
3 PERTINENCE DE LA RECHERCHE	6
3.1 Pertinence théorique	6
3.2 Pertinence managériale	7
4 CONTEXTE ORGANISATIONNEL	7
4.1 FALAIT SPA	7
4.2 La mission de l'entreprise Falait SPA	8
4.3 La vision de l'entreprise Falait SPA	8
4.4 Les valeurs de l'entreprise Falait SPA	8
4.5 Les marques fortes de Falait SPA	9
4.5.1 Cheezy	10
4.5.2 Tartino	11
4.5.3 Siplait	14
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	15
1 NOUVEAU PRODUIT ET CONTEXTE CONCURRENTIEL	16
2 LES DIFFÉRENTS TYPES DE NOUVEAUX PRODUITS	18
2.1 Innovation radicale :	18

2.2	Le nouveau produit sur un marché existant	18
2.3	La nouvelle version d'un produit existant :	19
3	LE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT	20
4	LES MODES DE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT	21
4.1	Le développement interne	21
4.2	L'alliance	23
4.2.1	Les types d'alliances	23
4.3	L'achat de licence	26
5	LES MODÈLES D'ORGANISATION DES PROJETS OU D'UNE OFFRE	28
5.1	Modèle séquentiel	28
5.1.1	Les principales séquences du processus de développement de nouvelles offres (modèle séquentiel) 28	
5.2	Le modèle compressions	29
5.3	Le modèle flexible (Agile)	29
1	APPROCHE ÉPISTÉMOLOGIQUE	30
2	OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	30
3	LES PRINCIPAUX CONCEPTS	30
3.1	Le produit	30
3.2	Le nouveau produit	30
3.3	Le processus de lancement d'un nouveau produit	31
3.4	La phase du lancement d'un nouveau produit	31
3.5	L'innovation en marketing	31
3.6	La gestion de projet	31
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE, RÉSULTATS ET DISCUSSION		33
.....		
1	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	34
1.1	Approche méthodologique	34
1.2	Méthodes et instruments de collecte de données	35

1.3	Le déroulement des entretiens	36
1.4	L'accès au terrain	38
1.5	L'échantillonnage	38
1.5.1	Population de l'étude	38
1.5.2	Méthode d'échantillonnage	38
1.5.3	Taille de l'échantillon	39
1.6	L'analyse des données qualitatives	40
2	RÉSULTATS ET DISCUSSION	41
2.1	L'innovation à Falait	41
2.2	Les nouveaux produits de Falait	43
2.3	Le processus de lancement de nouveaux produits à Falait	43
2.3.1	Veille et analyse du marché	43
2.3.2	Collaboration interne et externe :	44
2.3.3	Processus de développement de produits	44
2.3.4	Test et évaluation :	44
2.4	Les modes de lancement de nouveaux produits	45
2.5	Le modèle de gestion des projets de lancement de nouveaux produits	46
	CONCLUSION	48
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUE	51
3	BIBLIOGRAPHIE	52
	ANNEXE A : LE GUIDE D'ENTRETIEN	57
	ANNEXE B : LES GAMMES DE FALAÏT SPA	59

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Les thèmes du guide d'entretien.....	36
Tableau N°2: les caractéristique de l'échantillon.....	39

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1: Le logo de FALAÏT SPA.....	7
Figure N° 2: les 03 marques fortes de Falait.....	9
Figure N° 3: Le logo de Cheezy.....	10
Figure N° 4: Le logo de Tartino.....	11
Figure N° 5: Le logo de Tartino Original.....	11
Figure N° 6: Le logo de Tartino plus.....	12
Figure N° 7: Le logo de Tartino Junior.....	12
Figure N° 8: Le logo de Tartino Excellence.....	13
Figure N° 9: Le logo de Siplait.....	14
Figure N° 10: Cheezy format portions (16 pièces) original, à l'édam et au cheddar....	60
Figure N° 11: Cheezy format cuistos (04 pieces): nature, à l'édam et au cheddar.....	60
Figure N° 12: Cheezy format barre 450g.....	60
Figure N° 13: Cheezy format mini barre.....	61
Figure N° 14: Cheezy format barquette.....	61
Figure N° 15: Cheezy format slices, gouts gruyère, édam et hamburger.....	61
Figure N° 16: Tartino Original en portions de 16 pièces.....	62
Figure N° 17: Tartino Original format cuisto.....	62
Figure N° 18: Tartino Original mini barre.....	62
Figure N° 19: Tartino Original format Jarre.....	63
Figure N° 20: Tartino plus en slices, gouts édam et gouda.....	63
Figure N° 21: Tartino plus saveurs: édam, ail aux fines herbes et gouda.....	64
Figure N° 22: Tartino plus saveurs: chawarma, poulet rôti et fromage fumé.....	64
Figure N° 23: Tartino Junior.....	64
Figure N° 24: Tartino Excellence en portions.....	65
Figure N° 25: Tartino Excellence en portions carrées.....	65
Figure N° 26: Tartino Excellence cuistos 3 fromages et à l'emmental.....	65
Figure N° 27: Tartino Excellence format slices.....	66
Figure N° 28: Barquette Tartino Excellence.....	66
Figure N° 29: Siplait format: portions et barres.....	66
Figure N° 30: Siplait format : boudin et cuistos.....	67

INTRODUCTION

De nos jours, l'innovation produit est devenue un facteur clé de réussite pour les entreprises. Elle offre un levier de développement économique indéniable, leur permettant d'atteindre des niveaux de performance supérieurs par rapport à leur marché. Elle représente ainsi la "règle du jeu" incontournable pour la survie et la croissance des entreprises.

Face aux changements de l'environnement, les entreprises doivent s'adapter en ajustant leurs processus et leurs organisations internes aux évolutions externes, qu'elles soient sociales, politiques, environnementales, technologiques ou économiques. Elles doivent constamment rechercher de nouvelles propositions de produits, de procédés et de services.

Cependant, l'innovation est synonyme de nouveauté et d'incertitude. Les entreprises analysent leurs innovations dans le but d'identifier les facteurs clés de succès, tout en reconnaissant que l'innovation est un processus multidisciplinaire qui nécessite une coordination et une gestion intelligente pour atteindre les objectifs fixés.

Dans ce contexte, la réussite sur le marché ne repose plus uniquement sur une stratégie marketing efficace. Les entreprises doivent être en mesure de proposer des produits innovants qui répondent aux attentes des clients. Les nouveaux produits sont un moyen essentiel pour les entreprises d'accroître leurs ventes et de conquérir des parts de marché. Cependant, le développement de nouveaux produits est un processus à haut risque qui requiert une attention particulière et des investissements considérables (Cooper, 2001).

Le lancement d'un nouveau produit suit un ensemble d'étapes qui permet à l'entreprise d'organiser la génération d'idées, le développement du produit et sa phase de test. Une fois le produit développé, il doit être introduit sur le marché en utilisant une stratégie de distribution et de communication clairement définie.

Le développement de produits est une activité cruciale pour les entreprises compétitives du secteur agroalimentaire. Elles sont non seulement contraintes d'introduire en permanence de nouveaux produits, mais aussi de réduire les délais de développement, les coûts et d'assurer une qualité optimale à leurs produits.

Dans cet environnement en perpétuelle évolution, le simple développement d'un produit ne suffit pas. Il est nécessaire de le lancer rapidement sur le marché. La rapidité de développement, également appelée "chrono-compétition", devient alors cruciale. De nombreux projets connaissent aujourd'hui des succès commerciaux en respectant le triptyque coût, délai et qualité.

Pour cela, les décisions stratégiques concernant le choix du modèle de gestion du processus de développement de produits sont essentielles pour les entreprises agroalimentaires. Elles doivent opter pour le modèle le plus adapté au type de projet à développer.

L'état de l'art montre que le processus de développement d'un nouveau produit peut être géré selon différents modèles. Le premier modèle, appelé "séquentiel" ou "stage-gate", est formalisé et repose sur le modèle introduit par Cooper en 1990. Le deuxième modèle, connu sous le nom d'"agile", consiste à gérer le processus de développement d'un produit de manière rapide et flexible. Il permet d'adapter rapidement l'infrastructure de gestion du processus de développement aux conditions changeantes du marché et aux imprévus du développement.

Cependant, des recherches récentes ont proposé d'intégrer des itérations et davantage de flexibilité au modèle séquentiel Stage-Gate, créant ainsi un modèle hybride (Cooper, 2016).

La littérature identifie trois principaux modes de lancement de nouveaux produits : le développement interne, l'alliance et l'achat d'une licence. Chacun de ces modes offre une approche unique pour introduire un nouveau produit sur le marché, et le choix approprié dépendra des circonstances et des objectifs spécifiques de chaque entreprise.

À la lumière des éléments précédemment évoqués, notre objectif est de mener une enquête visant à explorer le processus et les modes de lancement de nouveaux produits au sein de l'entreprise Falait SPA. Cette recherche est particulièrement pertinente pour les nouvelles entreprises agroalimentaires sur le marché algérien, car elle leur fournira un guide pratique à suivre.

Ce mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre aborde la problématique de recherche ainsi que le contexte organisationnel dans lequel notre étude s'est déroulée. Dans le deuxième chapitre, nous effectuons une revue de la littérature sur les concepts clés liés à notre recherche, ainsi que la présentation du cadre conceptuel.

Enfin, le troisième chapitre présente les résultats et les discussions issus de notre étude qualitative. Nous analyserons les données recueillies et discuterons de leurs implications, en mettant en évidence les principales conclusions et les enseignements tirés de cette r

CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

1 Contexte de la recherche

Les entreprises répondent aux besoins des clients en développant une proposition de valeur, qui est un ensemble de bénéfices offerts aux clients pour répondre à leurs besoins. Cette offre intangible prend la forme d'une offre composée de produits, services, informations et/ou expériences (Kotler , Keller , Manceau, et Hemonnet, 2019).

Le développement et le lancement de nouveaux produits sont devenus essentiels pour les entreprises. Les marchés très concurrentiels, la pression accrue des pays émergents et l'évolution technologique rapide rendant les produits obsolètes ou moins compétitifs imposent aux entreprises de créer régulièrement de nouveaux produits pour se démarquer et maintenir leur rentabilité (Dupont, 2009).

En Algérie, le secteur agro-alimentaire est la deuxième industrie du pays, avec plus de 31.000 entreprises réparties dans de multiples domaines d'activité, employant près de 170.000 travailleurs. Le secteur privé est très actif en Algérie et tant que les entreprises pratiquent les principes généraux du marketing et s'ouvrent sur l'extérieur, cela devrait leur permettre d'enregistrer des succès et de s'installer solidement sur le marché pour répondre aux besoins quotidiens des consommateurs, ces derniers deviennent de plus en plus curieux et exigeants, notamment dans la filière fromages et autres produits laitiers, face à cet environnement concurrentiel en pleine mutation.

Les marques Cheezy et Tartino sont les marques phares de l'entreprise algérienne FALAIT qui existent depuis plus de 16 ans sur le marché des fromages (et des produits fromagers) algérien, classées parmi les principaux leaders. Grâce à l'expertise préalable de l'entreprise, elle est capable de répondre aux normes internationales et aux exigences du secteur agroalimentaire. Le marché exploité par FALAIT est en pleine mutation, ce qui l'a naturellement poussée à s'engager dans l'innovation. Face aux changements économiques et à l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché, il est devenu essentiel pour l'entreprise de se différencier et d'augmenter sa part de marché pour maintenir sa performance.

Dans ce contexte, FALAIT reste compétitive en élargissant ses gammes de produits en en créant fréquemment de nouveaux produits pour atteindre de nouveaux marchés, accroître la notoriété de ses marques et augmenter les revenus.

2 Question de recherche

D'après le contexte présenté ci-dessus, notre question de recherche est formulée comme suit : **Par quelles étapes passe le processus de lancement de nouveaux produits à FALAIT ?**

Cette question principale donne lieu à des questions secondaires qui servent de cadre et d'orientation à ce travail de recherche :

- Comment FALAIT gère-t-elle le processus de développement de nouveaux produits ?
- Quelles sont les principales phases à suivre dans le processus de lancement d'un nouveau produit ?
- Quels sont les modes de lancement couramment utilisés pour les nouveaux produits ?
- Qu'est-ce que l'innovation pour FALAIT ? sur quels critères fonde-t-elle son innovation ? et quelles catégories d'innovations adapte-t-elle ?
- Sur quelles bases le processus d'innovation et de développement change d'un produit à un autre ?
- Quelles méthodes et pratiques d'innovation sont utilisées à FALAIT lors de développement de nouveaux produits ?

3 Pertinence de la recherche

Le choix du thème de notre recherche nous permettra d'identifier les voies qui nous aideront à prendre des décisions pertinentes sur le plan théorique et sur le plan managérial.

3.1 Pertinence théorique

Dans le domaine académique, Il y a beaucoup de littérature détaillée sur le processus de développement et de lancement d'un nouveau produit comme dans (Dupont, 2016), (Dupont, 2009) et aussi dans (Kotler , Keller , Manceau, et Hemonnet, 2019) ; sauf que la quasi-totalité de ces livres mettent en évidence des cas d'entreprises étrangères, combinant les dernières technologies aux innovations des idées au lancement.

En Algérie, lors de nos recherches sur le sujet, très peu d'études ont traité des problématiques

relatives à l'innovation dans les entreprises agroalimentaires et son rôle dans le développement et le lancement des nouveaux produits.

3.2 Pertinence managériale

Kotler , Keller , Manceau, et Hemonnet (2019) ont expliqué que pour imaginer les nouvelles offres à lancer, les entreprises s'appuient sur leur connaissance des clients et sur l'expérience acquise, et que le marketing joue un rôle fondamental dans ce processus. Il joue souvent un rôle central dans la génération d'idées, en développant des concepts et en collaborant avec le département de recherche et développement pour créer de nouvelles innovations. De plus, il est responsable de la définition des conditions de lancement sur le marché.

Notre étude contribuera en offrant une analyse approfondie, en identifiant les tendances, en formulant des recommandations basées sur des preuves et en fournissant des perspectives critiques. Cela permettra aux managers d'avoir une meilleure visibilité et une compréhension plus solide lors des projets de lancement de nouveaux produits, les aidant ainsi à prendre des décisions éclairées et à optimiser leurs stratégies pour l'avenir.

4 Contexte organisationnel

Nous allons dans cette section, présenter notre entreprise d'accueil en l'occurrence FALAIT SPA, donnée un aperçu général sur ses activités, ses produits ainsi que sa structure organisationnelle.

4.1 FALAIT SPA



Figure N° 1: Le logo de FALAIT SPA.

Source : site web de Falait SPA.

Fondée en 2001, FALAIT SPA est une entreprise Algérienne de production et de commercialisation de fromages. Agissant depuis plus de deux décennies, elle est considérée comme étant l'un des acteurs phare du marché.

L'entreprise avec ses 3 unités de production connaît un succès grandissant, en offrant une richesse de gamme et une multitude de marques, arrivant ainsi à répondre aux besoins en constante évolution des consommateurs algériens.

Ses marques phares TARTINO et CHEEZY ont su gagner la confiance des consommateurs algériens, de par leur engagement à offrir des produits de qualité.

FALAIT SPA, s'est assuré de par sa largeur de gamme, sa diversité de saveurs, ainsi que par sa disponibilité continue, de répondre au mieux aux différents besoins des consommateurs en termes d'expérience gustative, de budget, et d'usage.

4.2 La mission de l'entreprise Falait SPA

Offrir avec constance des fromages de qualité supérieure, donnant ainsi accès à une bonne nutrition à tous les consommateurs, tout en répondant aux plaisirs gourmands de chacun

4.3 La vision de l'entreprise Falait SPA

FALAIT, s'évertue pour le plaisir de tous les algériens, à proposer des produits fromagers de qualité répondant aux attentes de tous. Une entreprise, offrant des marques et des produits en phase avec les besoins de ses consommateurs à tout instant de leur vie.

4.4 Les valeurs de l'entreprise Falait SPA

- **La qualité** : Ils ne transigent pas avec la qualité ! Ils s'évertuent à proposer des produits de qualité. Leurs fromages sont nutritifs et savoureux, pour le plaisir de tous.
- **L'innovation** : Leur savoir-faire et leur R&D sont entièrement dédiés à la création de produits pour le plaisir de tous, afin de garantir une alimentation saine et nutritive qui se réinvente sans cesse pour satisfaire les exigences de leurs clients.
- **La proximité** : Toujours plus proches des consommateurs algériens, ils ont à cœur de comprendre leurs besoins et usages quotidiens et d'y répondre en proposant des produits bons et variés à chaque instant et pour tous les goûts.

4.5 Les marques fortes de Falait SPA

Falait possède 03 marques fortes avec leurs différentes gammes : Cheezy, Tartino et Siplait.

Figure N° 2: les 03 marques fortes de Falait.



Source : document interne Falait SPA, 2023

4.5.1 Cheezy

Les produits CHEEZY offrent indéniablement le parfait équilibre entre goût et accessibilité. Ils proposent un excellent rapport qualité/prix ainsi qu'une vaste gamme de produits pour répondre aux divers besoins des consommateurs.

Figure N° 3: Le logo de Cheezy.



Source : site web de Falait SPA.

4.5.1.1 La gamme de Cheezy

La gamme de la préparation fromagère Cheezy est disponible en 05 formats :

- Portions : 08/16/24 pièces, sous différents goûts : original à l'édam et au cheddar.
- Cuistos : 04 pièces, sous différents goûts : nature, à l'édam et au cheddar.
- Barres : 450g, 900g, 1500g, 1800g.
- Mini barres : 200g.
- Barquette : 200g.
- Slices : 10 pièces/20 pièces, sous différents goûts : gruyère, édam et hamburger.

(Voir annexe B).

4.5.2 Tartino

Le fromage TARTINO incarne parfaitement l'authenticité, l'apport nutritif et la richesse des saveurs présentes dans sa variété de gammes. Il réussit à conjuguer de manière optimale les bénéfices émotionnels et fonctionnels que ce type de produits peut offrir.

Figure N° 4: Le logo de Tartino.



Source : document interne Falait SPA, 2023

Le produit Tartino est décliné en 04 gammes distinctes, offrant ainsi une variété de choix aux consommateurs. Chaque gamme présente ses propres caractéristiques et avantages, permettant de répondre à différents besoins et préférences.

4.5.2.1 Tartino Original :

Tartino Original est vraisemblablement un des rares vrai fromages fondus sur le marché algérien. Offrant et garantissant une expérience gustative et culinaire complète, une texture fondante, et onctueuse, un grand apport et une richesse de saveurs et de goût. Une marque gourmande et généreuse, qui couvre les attentes plus élaborées des consommateurs algériens.

Figure N° 5: Le logo de Tartino Original



Source : document interne Falait SPA, 2023

La gamme Tartino Original est disponible dans une variété de formats :

- Portions : 08/16/24 pièces.
- Cuistos : 04 pièces.
- Mini barre : 180g

- Slices : 10 pièces
- Jarre : 140g

(Voir Annexe B).

4.5.2.2 Tartino plus

TARTINO+ est la sous-marque de TARTINO spécialisée en saveurs fromagères. Elle propose une variété de fromages comprenant de l'edam, du gouda, à l'ail aux fines herbes, et même des saveurs fumées, chawarma et poulet rôti. Ces fromages différents et variés sont parfaits pour ravir les papilles, rehausser le goût des plats et épater les convives.

Figure N° 6: Le logo de Tartino plus.



Source : document interne Falait SPA, 2023.

La gamme Tartino plus est disponible sous les formats slices (10 pièces) et cuistos (4 pièces).

(Voir Annexe B).

4.5.2.3 Tartino Junior

Chaque jour est une occasion de faire de nouvelles découvertes, favorisées à la fois par l'environnement dans lequel évolue l'enfant et par son alimentation. TARTINO JUNIOR est un compagnon dans le parcours de vie des enfants, en leur fournissant les éléments essentiels tels que le calcium, les vitamines et le zinc, qui sont nécessaires à leur croissance et à leur métabolisme.

Figure N° 7: Le logo de Tartino Junior.



Source : document interne Falait SPA, 2023.

Cette gamme est disponible dans un format de portions de 08/16/24 pièces.

(Voir Annexe B).

4.5.2.4 Tartino Excellence

Pour les vrais amateurs de goût, TARTINO EXCELLENCE partage la passion des saveurs et le plaisir du fromage raffiné et élaboré. Un fromage qui permet aux consommateurs de vivre une expérience gustative reposant sur un savoir-faire, un choix raffiné d'ingrédients et une sélection de saveurs onctueuses.



Figure N° 8: Le logo de Tartino Excellence.

Source : site web de Falait SPA.

Cette gamme offre une variété de formats et de saveurs pour satisfaire tous les goûts.

- Portions aux 3 fromages (08/16/24).
- Portions carrées à la crème (6 pièces).
- Cuistos (4 pièces) : aux 3 fromages et à l'emmental.
- Slices (10 pièces).
- Barquette (à la crème).

(Voir Annexe B).

4.5.3 Siplait

SIPLAIT a été spécialement conçu pour offrir aux consommateurs algériens des produits fromagers délicieux, pratiques et abordables. L'engagement de Falait consiste à proposer un excellent rapport qualité-prix et une large gamme de produits pour répondre aux divers besoins des consommateurs.

Figure N° 9: Le logo de Siplait.



Source : site web de Falait SPA.

Les produits fromagers Siplait sont disponibles sous différents formats :

Portions (08/16/32 pièces), cuistos(4 pièces), barres(900g), barres(1800g), slices et boudins.

(Voir Annexe B).

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

A. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous procéderons à la présentation de la revue de littérature, qui englobe les études menées en lien avec le sujet de notre recherche. Ensuite, nous aborderons le cadre conceptuel en mettant en évidence les principaux concepts utilisés.

1 Nouveau produit et contexte concurrentiel

Nous estimons qu'une entreprise introduit un nouveau produit lorsque celui-ci est lancé sur le marché en tant que bien ou service présentant des caractéristiques distinctes par rapport aux produits précédemment commercialisés. Cela permet de répondre à un besoin nouveau. (Martin et Mitchell, 1998 ; Katila et Ahuja, 2002). La commercialisation d'un nouveau bien ou service résulte de la conversion d'une opportunité de marché en un lancement de produit (Krishnan et Ulrich, 2001).

Pour la plupart des industries, il est essentiel pour les entreprises de lancer de nouveaux produits et cela devrait être leur objectif principal. Seules les entreprises qui sont en mesure d'introduire régulièrement de nouveaux produits pourront faire face aux changements technologiques disruptifs (Schumpeter, 1934) . En effet, le lancement de nouveaux produits permet aux entreprises de convertir leurs ressources et compétences en gains financiers (Dougherty et Hardy, 1996 ; Banbury et Mitchell, 1995 ; Roberts, 1999). De plus, cela leur permet de développer et d'acquérir de nouveaux actifs tangibles et intangibles, tels que des brevets, des technologies et des savoir-faire innovants (Maidique et Zirger, 1985). Le lancement de nouveaux produits est également une stratégie permettant de s'adapter aux mutations, évolutions et changements de l'environnement technologique et concurrentiel (Brown et Eisenhardt, 1995 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Danneels, 2002 ; Katila et Ahuja, 202 ; Chanal et Mothe, 2005). Les entreprises qui maintiennent des flux d'innovation de produits réguliers et continus sont considérées comme les plus performantes. Elles enregistrent ainsi une rentabilité supérieure, une part de marché plus importante, une croissance plus élevée, une création d'emplois accrue et une plus grande productivité par rapport aux autres organisations (Capon, Farley, Lehmann, et Hulbert, 1992 ; Nerkar et Roberts, 2004).

Cependant, bien que maintenir un flux régulier de nouveaux produits soit nécessaire pour assurer le développement, la croissance et la prospérité durable d'une entreprise, cela ne suffit pas. Il est essentiel que les nouveaux produits régulièrement lancés sur le marché soient performants, ce qui n'est pas toujours le cas. Comme l'explique Dupont (2016) :

« Dans le domaine de la grande consommation, 25% des nouveaux produits sont retirés au bout d'un an, 75% au bout de deux ans ! ». Par conséquent, il arrive parfois que les lancements de nouveaux produits puissent mettre en péril la viabilité globale de l'entreprise innovante.

Afin d'optimiser ses opportunités de développement, de croissance et de prospérité à long terme, une entreprise doit également posséder un avantage concurrentiel qui perdure dans le temps (Barney, 1986, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Grant, 1996). De cette manière, elle sera en mesure d'introduire sur le marché des produits innovants et performants, parmi d'autres possibilités. Néanmoins, selon Brown et Eisenhardt (1995), il est souligné que l'innovation de produit en elle-même constitue une source potentielle d'avantage concurrentiel. De manière similaire, Eisenhardt et Martin (2000 : 1117) affirment que les entreprises qui possèdent le meilleur avantage concurrentiel sont celles qui maîtrisent les processus de reconfiguration des ressources les plus efficaces. Ils soulignent également que parmi ces processus de reconfiguration se trouvent les alliances, les fusions et acquisitions, ainsi que le lancement de nouveaux produits.

Dans de telles circonstances, l'introduction de nouveaux produits semble être une stratégie que les entreprises peuvent adopter afin d'acquérir les ressources et compétences nécessaires pour développer un avantage concurrentiel durable. Ce dernier permettra à son tour de lancer des produits performants et d'atteindre une performance significative. Dans ces conditions, réussir le lancement de nouveaux produits ouvrirait la porte à un cercle vertueux qui permettrait aux entreprises d'occuper durablement une position concurrentielle solide. Cela se traduirait par un développement, une croissance et une prospérité durables dans un secteur d'activité spécifique.

Maintenant, il est important de déterminer si certaines caractéristiques des lancements de nouveaux produits, en particulier le mode de lancement choisi, ont une influence sur la capacité des entreprises à acquérir les ressources et compétences nécessaires pour occuper une position concurrentielle solide à long terme dans les meilleures conditions possibles. Par conséquent, il est nécessaire de se concentrer sur les différentes caractéristiques des modes de lancement de nouveaux produits

2 Les différents types de nouveaux produits

Il existe plusieurs éléments qui peuvent caractériser un produit comme étant "nouveau".

2.1 Innovation radicale :

Il s'agit d'une forme de nouveauté hautement valorisée. Il s'agit d'un produit qui n'existait pas auparavant et qui crée un marché entièrement nouveau. Des exemples incluent le walkman, les rollers ou encore le téléphone portable. Les risques d'échec sont élevés car toutes les étapes doivent être réussies. Il est essentiel de :

- Ne pas arriver trop tôt sur le marché.
- Convaincre les clients d'investir pour satisfaire un nouveau besoin.
- Proposer un prix acceptable et viable pour l'entreprise.
- Assurer une communication étendue pour augmenter rapidement les ventes.
- Être suffisamment réactif et flexible pour répondre immédiatement aux nouvelles orientations dictées par le marché.

En cas de succès, une innovation radicale offre une opportunité exceptionnelle à l'entreprise, car elle lui permet de devenir leader sur un nouveau marché, avec une maîtrise (du moins au début) de toutes les variables du mix marketing. L'entreprise pionnière ouvre la voie sur le marché, ce qui nécessite souvent d'importants investissements en communication lors du lancement. En retour, en cas de succès, elle s'installe en position de leader et bénéficie d'une notoriété renforcée. De plus, elle peut bénéficier d'un court monopole lors du lancement avant que la concurrence ne se joigne. Dans certains cas d'innovations radicales, le nom de l'entreprise ou de la marque peut même remplacer la définition du produit lui-même (Dupont, 2009).

2.2 Le nouveau produit sur un marché existant

Il s'agit d'un produit nouveau qui apporte une originalité et un avantage distinct grâce à des caractéristiques telles que son utilisation, son design, son rapport qualité-prix ou sa clientèle cible. Il se différencie clairement des produits concurrents déjà présents sur le marché grâce à au moins une caractéristique unique. Cette originalité peut découler d'études de marché, de retours clients ou de l'identification d'un nouveau besoin client.

Le rôle du marketing est alors de transformer cette originalité en avantage concurrentiel pour le client. Ce type de nouveau produit est fréquent car la nouveauté peut provenir de différents aspects du produit. De plus, il présente l'avantage d'être moins risqué pour l'entreprise, car le marché existe déjà et des produits similaires répondent déjà aux besoins

des clients. L'entreprise a tout intérêt à capitaliser sur son image auprès des clients. Ainsi, ces nouveaux produits permettent à l'entreprise déjà présente sur le marché d'élargir son offre et de satisfaire un plus grand nombre de clients (Dupont, 2009).

2.3 La nouvelle version d'un produit existant :

La nouvelle version d'un produit existant mais vieillissant et moins compétitif est similaire à la création d'un nouveau produit. Elle représente moins d'innovation que les autres types de nouveaux produits, car non seulement le marché existe déjà, mais le produit est déjà connu dans sa version actuelle.

Pour l'entreprise, l'enjeu est souvent considérable lorsqu'elle renouvelle une gamme de produits majeure, et elle ne peut se permettre de commettre d'erreur. L'image de marque des produits actuels est un atout précieux pour l'entreprise, qu'elle doit au moins maintenir, voire améliorer. Il est donc crucial de lancer une nouvelle version de produit qui continue à satisfaire les clients en apportant les bénéfices attendus qui ont motivé le renouvellement.

La nouvelle version d'un produit est généralement lancée lorsque les ventes stagnent et commencent à décliner, correspondant ainsi à la fin de vie du produit dans son cycle de vie. Pour les produits industriels, de nouvelles générations de produits sont lancées tous les 3 à 6 ans. Un bon exemple est l'industrie automobile, qui renouvelle ses modèles en moyenne tous les 4 ans.

Ne pas lancer une nouvelle version de produit aurait pour conséquence un déclin accéléré des ventes, les clients préférant des produits concurrents plus compétitifs, modernes et mieux adaptés à leurs nouveaux besoins.

Les raisons motivant la nouvelle version d'un produit sont multiples, mais elles ont toutes le même objectif : stimuler les ventes qui s'essouffent et redonner au produit une position concurrentielle favorable. La nouvelle version peut intégrer des améliorations invisibles pour le client. C'est souvent le cas pour les produits de conception ancienne dont les coûts de revient ne leur permettent plus d'être compétitifs sur le marché ou de générer une marge suffisante. L'innovation consistera alors en une refonte du produit afin de bénéficier des technologies de fabrication les moins coûteuses (Dupont, 2009).

3 Le lancement d'un nouveau produit

L'innovation de produit ou l'introduction d'un nouveau produit est un processus séquentiel qui comprend plusieurs phases spécifiques et indispensables (Krishnan et Ulrich, 2001). Chacune de ces phases joue un rôle crucial, et la manière dont elles sont exécutées a un impact significatif sur la performance globale du lancement des nouveaux produits en question (Krishnan et Ulrich, 2001).

Durant la première phase de l'innovation de produit, connue sous le nom de phase de développement du concept, l'entreprise établit les spécifications du nouveau produit ou service qui répondront aux demandes, exigences, besoins et attentes des clients potentiels ou ciblés (Krishnan et Ulrich, 2001).

Au cours de la deuxième phase de l'innovation de produit, appelée phase d'identification des ressources et compétences nécessaires, l'entreprise évalue les éléments dont elle a besoin pour lancer le nouveau produit en question (Krishnan et Ulrich, 2001).

La troisième phase du lancement de nouveaux produits correspond à la phase de conception du produit, qui aboutit généralement à la création d'un prototype (Krishnan et Ulrich, 2001).

Enfin, dans la quatrième et dernière phase du lancement de nouveaux produits, l'entreprise va sélectionner l'outil de production qui lui permettra de fabriquer le nouveau produit, soit en le produisant en interne, soit en utilisant des accords de sous-traitance spécifiques (Krishnan et Ulrich, 2001). En outre, l'entreprise devra prendre des décisions concernant le moment et la manière de commercialiser effectivement le nouveau produit, que ce soit par le biais d'une licence, d'une alliance ou d'un développement interne (Nakayama, 1997 ; White, 2000).

4 Les modes de lancement d'un nouveau produit

4.1 Le développement interne

Lorsqu'une entreprise lance un nouveau produit par le biais d'un développement interne, cela signifie qu'elle assume seule la responsabilité de toutes les tâches liées à son développement et à sa production (Chi, 1994 ; Capron et Mitchell, 2004). Pour mener à bien le lancement d'un nouveau produit en interne, l'entreprise doit mobiliser des compétences, des savoir-faire et des actifs techniques, humains et financiers spécifiques, et les reconfigurer pour créer ce nouveau produit (Chi, 1994).

Le recours au développement interne, en premier lieu, implique une expansion interne qui repose sur des ressources déjà maîtrisées ou facilement accessibles (Chi, 1994) . Par conséquent, le développement interne offre une réactivité certaine face aux évolutions du marché et aux innovations technologiques (Penrose, 1959). L'effort de développement est indépendant des contributions et orientations stratégiques des partenaires externes (Hamel, Doz, et Prahalad, 1989). En revanche, dans le cas des modes de lancement de nouveaux produits externes, tels que les alliances ou les accords de licence, le projet dépend des partenaires et de leurs contributions (Balakrishnan et Koza, 1993 ; Park et Russo, 1996).

Le développement interne offre ainsi l'avantage d'éviter toute incertitude liée à la présence de partenaires externes, en évitant ainsi de dépendre des ressources, compétences, motivation, implication et priorités stratégiques qu'ils pourraient apporter (Hamel, 1991). Cette indépendance devient particulièrement importante en cas de réussite de l'expansion. Dans ce cas, le développement interne permet de bénéficier de l'ensemble des bénéfices obtenus, contrairement aux lancements de nouveaux produits réalisés en coopération où seule une partie des bénéfices est généralement obtenue (Balakrishnan et Koza, 1993 ; Park et Russo, 1996).

Le développement interne est souvent considéré comme moins complexe sur le plan organisationnel que les autres modes d'expansion. En effet, ce mode de développement est intrinsèquement compatible avec les structures organisationnelles et la culture de l'entreprise (Collis et Montgomery, 1995). Il bénéficie généralement d'une forte adhésion des employés qui s'investissent pleinement dans le projet. Aucune pression externe ne vient perturber leur manière de travailler et d'utiliser leurs propres ressources et compétences (Larsson, Brousseau, Driver, Holmqvist, et Tarnovskaya, 2003). En optant pour le

développement interne, l'entreprise maximise ainsi l'implication des employés et évite le syndrome du "Not Invented Here" (Katz et Allen, 1982).

Enfin, contrairement à d'autres modes d'expansion, en particulier l'utilisation d'accords de licence, l'expansion interne est souvent perçue par les marchés financiers, les fournisseurs et les clients comme un signe de solidité de l'entreprise et une preuve de la qualité de sa stratégie et de la compétence de sa direction (Hamel, 2004 ; Moatti, 2005). Les entreprises qui développent leurs nouveaux produits en interne sont souvent considérées comme innovantes et performantes.

En dépit de ces avantages, le développement interne présente également plusieurs limitations significatives.

Le développement interne est intrinsèquement limité par le stock de ressources et compétences disponibles en interne (Chi, 1994). Par conséquent, il peut entraîner des expansions inadéquates et peu performantes. Pour éviter ce risque, une entreprise peut choisir délibérément de développer en interne les ressources et compétences dont elle ne dispose pas encore. Cependant, le développement interne est souvent critiqué pour être un mode de lancement de nouveaux produits particulièrement coûteux, étant donné que tous les investissements doivent être supportés par l'entreprise innovatrice (Dierickx et Cool, 1989 ; Mitchell et Singh, 1996 ; Capron et Mitchell, 1999 ; Barney, 1999 ; Delmas et Tokat, 2005). Le développement interne est ainsi le mode de lancement de nouveaux produits pour lequel il est le plus difficile d'atteindre le seuil de rentabilité. Le risque associé à choisir de développer ses nouveaux produits en interne est de ne pas pouvoir générer des niveaux de ventes suffisamment élevés pour amortir les investissements réalisés.

En outre, le recours au développement interne peut entraîner une mobilisation excessive de ressources et compétences, notamment humaines et financières, qui auraient pu être utilisées à d'autres fins. Cela peut conduire les entreprises à passer à côté de projets potentiellement très rentables, engendrant ainsi des coûts d'opportunité importants. De plus, le développement de nouvelles ressources et compétences peut être long et difficile. Les développements internes sont souvent critiqués pour prendre trop de temps (Dierickx et Cool, 1989) ce qui peut compromettre considérablement le succès du produit, en particulier dans un environnement dynamique. En effet, un produit dont le développement a été trop long risque d'être obsolète avant même d'être introduit sur le marché.

4.2 L'alliance

Le deuxième moyen identifié pour introduire de nouveaux produits consiste à recourir à une alliance. En accord avec les études existantes en Management Stratégique (en particulier Gerwin, 2004 ; Gerwin et Ferris, 2004), nous considérons qu'une entreprise fait appel à une alliance lorsqu'elle lance un nouveau produit en collaboration avec un ou plusieurs partenaires. Par alliance, nous entendons les accords volontaires entre plusieurs entreprises impliquant des échanges, des partages ou des co-développements de produits, technologies ou services (Gulati, Alliances and networks, 1998).

De manière plus spécifique, nous adopterons la définition des alliances proposée par Pierre Dussauge et Bernard Garrette dans leur article de 1995 :

Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activités de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence et de fusionner entre elles ou de procéder à des acquisitions d'activités (Dussauge et Garrette, 1995).

4.2.1 Les types d'alliances

Il convient de souligner que (Hennart, 1988) fait une distinction entre deux types d'alliances : les alliances complémentaires (également appelées "link alliances" dans la littérature anglo-saxonne) et les alliances d'échelle (ou "scale alliances").

4.2.1.1 Les alliances complémentaires

Dans une alliance complémentaire, les partenaires contribuent chacun avec des ressources qui sont intrinsèquement différentes et complémentaires (Hennart, 1988 ; Dussauge, Garrette, et Mitchell, 2000, 2004 ; Meschi, 2005). En d'autres termes, chaque partenaire apporte des actifs spécifiques en fonction de ses capacités, de son expertise et de ce qu'il souhaite apporter à l'alliance (Teece, 1986) . Ces actifs peuvent inclure des ressources commerciales, financières, techniques ou technologiques, ainsi que des compétences ou des savoir-faire spécifiques. L'objectif de ce type d'alliance est de compléter les ressources et les compétences propres de chaque partenaire avec celles des autres, sans lesquelles la réalisation des activités de l'alliance ne serait pas possible. Ces alliances permettent donc d'exploiter la complémentarité des contributions de chaque partenaire, tout en évitant à

chaque entreprise d'investir dans des actifs, des ressources et des compétences maîtrisées par d'autres. Elles génèrent généralement des économies de coûts significatives, notamment en évitant le développement des actifs apportés par les partenaires (Hennart, 1988 ; Dussauge, Garrette, et Mitchell, 2000, 2004 ; Meschi, 2005).

4.2.1.2 Les alliances d'échelle

Le deuxième type d'alliance identifié par Hennart (1988) est l'alliance d'échelle. L'objectif principal de ces alliances est d'atteindre la taille minimale d'efficacité ("Minimum Efficiency Scale") nécessaire pour la réalisation d'un composant, d'un processus ou d'un produit complet. Elles réunissent plusieurs entreprises qui s'associent dans le but de réaliser des économies d'échelle (Hennart, 1988 ; Dussauge, Garrette, et Mitchell, 2000, 2004 ; Garrette, Castañer, et Dussauge, 2006). Dans ce type d'alliance, chaque partenaire apporte des actifs relativement similaires afin de créer un effet de taille (Hennart, 1988 ; Dussauge, Garrette, et Mitchell, 2000, 2004 ; Moatti, 2005). Contrairement aux alliances complémentaires, ces alliances d'échelle ne sont pas réalisées dans le but d'exploiter les complémentarités des contributions de chaque partenaire. Au contraire, elles tirent parti de leur proximité.

Tant les alliances complémentaires que les alliances d'échelle, utilisées pour le lancement de nouveaux produits, présentent néanmoins plusieurs avantages communs.

Tout d'abord, contrairement au développement interne, les alliances permettent aux entreprises de lancer de nouveaux produits même si elles ne maîtrisent pas tous les actifs et compétences nécessaires, ou si elles ne peuvent les développer de manière autonome (Gerwin, 2004 ; Gerwin et Ferris, 2004). En d'autres termes, les alliances offrent la possibilité de produire un bien ou un service qui n'aurait pas pu être développé individuellement. Les alliances présentent un avantage significatif en termes de coûts de développement, qui ne sont plus supportés uniquement par une seule entreprise comme c'est le cas pour les développements internes (Dyer et Singh, 1998), mais sont partagés entre les différents partenaires, ce qui permet de réaliser des économies importantes (Kogut, 1988 ; Sakakibara, 1997). De plus, les alliances d'échelle permettent également de réduire ces coûts de développement, car elles peuvent atteindre la taille minimale d'efficacité nécessaire et réaliser les économies d'échelle qui y sont associées (Kogut, 1988 ; Sakakibara, 1997).

Les alliances offrent également un avantage en termes de volume de ventes pouvant être atteint. En particulier, les alliances entre entreprises originaires de différents pays permettent d'élargir le marché potentiel du produit développé. Ce produit bénéficie ainsi de la combinaison des parts de marché des entreprises partenaires ou de l'addition de leurs marchés naturels (Dussauge et Garrette, 1995).

Cependant, le recours aux alliances pour le lancement d'un nouveau produit est un processus particulièrement complexe (Gulati et Singh, 1998 ; White et Lui, 2005). En effet, cela entraîne des difficultés organisationnelles et interorganisationnelles majeures, notamment en ce qui concerne la coordination des équipes provenant de différentes entreprises (Gulati et Singh, 1998 ; Kale, Dyer, et Singh, 2002) et le contrôle des activités assumées par chaque partenaire (White et Lui, 2005). Les alliances nécessitent également la mise en place d'un cadre de travail spécifique entre partenaires différents, le développement de relations de confiance et la gestion des relations de pouvoir entre eux (Gerwin et Ferris, 2004).

Enfin, les alliances présentent des limites significatives en termes de contrôle des informations confidentielles rendues accessibles aux partenaires. Le développement d'un nouveau produit par le biais d'une coopération comporte en effet le risque de favoriser l'émergence d'un concurrent qui, par la suite, pourrait utiliser les technologies obtenues auprès de ses anciens partenaires d'alliance. Plusieurs auteurs ont ainsi suggéré que les alliances, en particulier les alliances complémentaires, peuvent être conçues dans le but de jouer le rôle de "Chevaux de Troie" (Reich et Mankin, 1986 ; Hamel, Doz, et Prahalad, 1989 ; Hamel, 1991 ; Dussauge et Garrette, 1995 ; Dussauge, Garrette, et Mitchell, 2004). En effet, l'un des partenaires peut profiter de l'alliance pour s'appropriier des ressources ou compétences qui lui font défaut, afin de pouvoir poursuivre ultérieurement les activités prises en charge par l'alliance de manière autonome.

4.3 L'achat de licence

Une autre option pour une entreprise est de lancer un nouveau produit en acquérant une licence. Dans ce cas, elle achète à une autre entreprise, qui opère dans le même secteur d'activité, le droit de produire et de vendre un bien ou un service déjà conçu, développé et commercialisé (Mowery, Oxley, et Silverman, 1996 ; Robertson et Gatignon, 1998 ; Steensma et Corley, 2000 ; Schilling et Steensma, 2002 ; Anand et Khanna, 2000).

L'achat de licence implique généralement l'acquisition d'un ensemble de documents détaillant comment produire le bien ou le service en question (Steensma et Corley, 2000, 2001). L'utilisation d'un accord de licence se distingue ainsi de la sous-traitance, car elle permet la production d'un produit complet et directement commercialisable, plutôt que de se limiter à des sous-systèmes spécifiques (Schilling et Steensma, 2002). Contrairement aux accords de sous-traitance, le recours à un accord de licence permet également au licencié de commercialiser le nouveau bien ou service sous sa propre marque ou nom.

Tout comme le développement interne ou le recours à une alliance, le lancement d'un nouveau bien ou service via un accord de licence est un processus séquentiel qui va de la définition des besoins des clients à la commercialisation du produit, en passant par sa conception et sa production. Cependant, la licence se distingue par le fait qu'elle permet de mettre sur le marché un bien ou un service qui a déjà été conçu, testé et commercialisé par le détenteur initial (Steensma et Corley, 2001 ; Schilling et Steensma, 2002). Ainsi, l'entreprise n'a à prendre en charge que les phases de production et de commercialisation du nouveau produit. Le recours à un accord de licence présente donc l'avantage de ne pas nécessiter les ressources et compétences requises pour la conception et le développement du nouveau produit en question (Steensma et Corley, 2001) (Schilling et Steensma, 2002).

L'utilisation d'un accord de licence pour le lancement de nouveaux produits présente de nombreux avantages.

Premièrement, l'utilisation d'un accord de licence permet de lancer un nouveau produit relativement rapidement. En effet, dans le cadre d'un accord de licence, il est uniquement nécessaire de mettre en place les infrastructures de production et de commercialisation. Cela évite donc le besoin de développer des connaissances approfondies en matière de

conception de nouveaux produits, ce qui peut prendre beaucoup de temps (Dierickx et Cool, 1989).En utilisant des accords de licence, il est donc possible d'éviter le risque de mettre sur le marché des produits déjà obsolètes, qui pourraient avoir des performances commerciales limitées

Deuxièmement, le recours à un accord de licence permet de minimiser les risques associés au lancement d'un nouveau produit. Étant donné que seules les ressources et compétences de production et de commercialisation sont nécessaires, l'accord de licence permet de lancer de nouveaux produits sans nécessiter de gros investissements. Cela facilite ainsi l'atteinte du seuil de rentabilité. En d'autres termes, les ventes nécessaires pour amortir l'investissement seront bien plus faibles par rapport à un développement interne ou à une alliance.

Enfin, l'utilisation d'un accord de licence permet également de contourner les éventuelles lacunes technologiques, financières ou humaines (Mowery, Oxley, et Silverman, 1996 ; Anand et Khanna, 2000). En recourant à des accords de licence, les entreprises ont la possibilité d'être présentes sur un secteur d'activité donné relativement facilement, en leur permettant de commercialiser des produits sans disposer des ressources et compétences nécessaires. En d'autres termes, les accords de licence permettent de lancer de nouveaux produits qui n'auraient pas pu être développés soit par une voie interne, soit par une alliance.

En effet, malgré les avantages mentionnés, l'utilisation d'un accord de licence présente certaines limites significatives.

Tout d'abord, l'acquisition de licences n'est possible que pour des produits existants. Par conséquent, ils peuvent être technologiquement dépassés et rencontrer une demande limitée. Le recours aux accords de licence empêche ainsi de bénéficier des avantages du pionnier, c'est-à-dire d'être en meilleure position que ses concurrents en commercialisant une nouvelle catégorie de produits (Suarez et Lanzolla, 2005).

Ensuite, étant donné que l'achat d'une licence est une transaction sur le marché (Steensma et Corley, 2001) (Schilling et Steensma, 2002), son utilisation comporte le risque que l'une des parties contractantes se comporte de manière opportuniste (Williamson, 1975) . En particulier, le titulaire de la licence peut vendre une licence pour un produit dont les

caractéristiques sont délibérément limitées afin de ne pas favoriser la commercialisation d'un produit concurrent. Pour les mêmes raisons, l'acheteur d'une licence est généralement soumis à des clauses contractuelles spécifiques, limitant notamment la zone géographique à laquelle il peut accéder.

Enfin, l'utilisation d'un accord de licence peut ne pas être perçue favorablement par le marché. En effet, les marchés financiers, les clients et les fournisseurs considèrent souvent que l'utilisation de transactions sur le marché, notamment dans le cas du lancement de nouveaux produits par le biais d'accords de licence, est un signe de fragilité et de faible capacité d'innovation (Hamel, 2004).

5 Les modèles d'organisation des projets ou d'une offre

Il est essentiel d'assurer la solidité de la gestion du processus de développement d'un nouveau produit afin de réduire les échecs des nouveaux produits sur le marché (Richard et Eric, 2007). Par conséquent, la recherche académique s'est concentrée sur les différentes approches organisationnelles du développement de nouveaux produits. Au fil du temps, trois modèles de gestion de projets innovants ont émergé progressivement (Rédérique, 2005) :

5.1 Modèle séquentiel

La première approche était celle de la gestion planifiée du développement à travers un ensemble d'étapes prédéfinies (modèle séquentiel). Cette approche dominait jusqu'à la fin des années 80 et soutenait que la planification et la gestion de chaque étape pouvaient réduire les taux d'échec des lancements de nouveaux produits. L'objectif était de réduire l'incertitude et de rationaliser le processus d'innovation, afin d'optimiser, planifier et contrôler les projets complexes pour augmenter leurs chances de succès (Rédérique, 2005). Cependant, de nombreux chercheurs et praticiens considèrent ce modèle comme inadapté, car il a été développé dans un contexte moins incertain que celui d'aujourd'hui.

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

- La génération des idées et les premiers filtrages.
- Le concept.
- La conception (l'élaboration du produit).
- Les marchés-tests.
- Le lancement.

- Le contrôle du lancement.

5.2 Le modèle compressions

La deuxième approche a émergé dans les années 90 et se concentre sur le développement de modes d'organisation des équipes de développement (Richard & Eric, 2007) afin de raccourcir les délais d'innovation en réduisant la durée de chaque étape et en créant des chevauchements dans leur exécution. Cette approche vise à accélérer la mise sur le marché, tout en réduisant les coûts, en utilisant des outils informatisés (Rédérique, 2005). Elle vise à surmonter les difficultés liées à la coordination des différents acteurs impliqués dans le développement grâce à l'ingénierie concourante.

Ce modèle repose sur l'idée que l'économie de temps constitue un avantage concurrentiel, étant donné que la durée de vie des produits se réduit dans de nombreux secteurs industriels. Cependant, des risques sont pris lorsque la compression des délais est poussée à l'extrême.

5.3 Le modèle flexible (Agile)

Le troisième courant, connu sous le nom de modèle Agile, a émergé au début des années 2000. Ce modèle est né aux États-Unis en réponse à l'observation d'un taux élevé d'échecs de projets, en particulier dans les années 1990. Il a été initialement observé dans des entreprises du secteur de l'informatique et de l'électronique.

Le modèle Agile (Véronique, Rota, et Jean, 2008) est un modèle itératif et incrémental qui favorise la collaboration et utilise un formalisme minimal. Il vise à générer un produit de haute qualité.

Ce modèle introduit une approche nouvelle appelée "rugby" (le Nagard –Assayag, Manceau, et Morin-Delerm, 2015), où l'équipe de projet adopte une approche collective plutôt qu'un mode de transmission séquentiel entre les différentes parties prenantes. L'équipe pluridisciplinaire progresse ensemble, travaillant de A à Z, en effectuant des expérimentations itératives sans suivre une structure linéaire prédéfinie.

Les particularités de ce modèle "rugby" incluent l'instabilité induite par la gestion, l'autogestion des équipes projet, le chevauchement des phases de conception et de réalisation par des itérations, l'apprentissage à plusieurs niveaux (individus, équipe,

entreprise) et le transfert des connaissances et des expériences vers d'autres projets (Cooper, 2016).

B. CADRE CONCEPTUEL

Dans cette partie, nous exposerons l'approche épistémologique adoptée et clarifierons les concepts clés utilisés dans notre étude.

1 Approche épistémologique

Dans cette étude qualitative basée sur des entretiens, l'approche épistémologique utilisée est l'interprétativisme ou la construction sociale de la réalité. Avec un raisonnement inductif, aussi appelée empirico-inductif.

Dans ce paradigme, la réalité n'est plus considérée comme objective (puisque'elle reste inatteignable), mais interprétative (conçue à travers nos représentations ou interprétations). Les prôneurs de ce paradigme estiment que « la réalité reste inconnaissable dans son essence puisque on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement » (Perret et Séville, 2003).

2 Objectifs de la recherche

L'objectif principal de notre étude qualitative sur le processus et les modes de lancement d'un nouveau produit est d'acquérir une compréhension approfondie des différentes dimensions et des facteurs clés impliqués dans ce processus, afin d'apporter des connaissances pratiques et utiles pour les entreprises agroalimentaires qui souhaitent lancer avec succès de nouveaux produits sur le marché.

3 Les principaux concepts

3.1 Le produit

Selon kotler : « On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin » (Kotler & Dubois, 2003).

3.2 Le nouveau produit

« un bien ou un service qui présente des caractéristiques significativement différentes de ceux déjà commercialisés par une entreprise, et qui vise à répondre à un nouveau besoin sur le marché » (Kotler et Armstrong, 2021).

3.3 Le processus de lancement d'un nouveau produit

On observe généralement 6 étapes dans le développement d'un nouveau produit

- 1- Génération d'idées de produit nouveau : sources multiples.
- 2- Filtrage des idées : souvent sur des choix subjectifs ou alors des tests.
- 3- Détermination du potentiel : Le responsable marketing détermine la stratégie et les objectifs liés au produit.
- 4- Développement technique : Le service marketing donne le cahier des charges au service de Recherche et Développement → Prototype.
- 5- Test dans des conditions normales : marché témoin.
- 6- Lancement : L'entreprise dispose de suffisamment d'informations pour pouvoir lancer le nouveau produit. Il faut savoir quand le lancer, où le lancer, auprès de qui, et comment.¹

3.4 La phase du lancement d'un nouveau produit

Cette étape est d'une importance significative. Le lancement est défini comme le début de la mise sur le marché d'une nouvelle offre. Cependant, une gestion efficace du plan de lancement, avec les différentes stratégies liées aux quatre éléments du marketing-mix (produit, prix, promotion et distribution), est cruciale dans cette phase (le Nagard –Assayag, Manceau, & Morin-Delerm, 2015).

3.5 L'innovation en marketing

L'innovation en marketing peut être décrite comme le processus d'introduction de nouvelles idées, méthodes ou approches dans le domaine du marketing, dans le but de générer de la valeur pour les clients, de se démarquer de la concurrence et de favoriser la croissance de l'entreprise (Drucker, 2014).

3.6 La gestion de projet

L'ensemble des activités, des compétences et des méthodes utilisées pour planifier, exécuter et contrôler un projet du début à la fin, dans le but d'atteindre les objectifs fixés en termes de qualité, de coûts, de délais et de résultats².

¹ Issu du cours de (Mme Ilhem Bouzerouata) dispensé à l'ENSM.2022 « lancement d'un nouveau produit et innovation ».

² Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th Edition). Project Management Institute.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE, RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous aborderons la méthodologie utilisée pour conduire cette étude. Nous commencerons par décrire le type de recherche effectué, puis nous présenterons la procédure employée pour collecter les données, l'outil utilisé pour mesurer les variables, le schéma expérimental mis en place, ainsi que l'approche d'échantillonnage sélectionnée. Enfin, nous examinerons le traitement et l'analyse des données.

1 Méthodologie de la recherche

Dans cette première partie, nous exposerons les divers outils et méthodes que nous avons utilisés dans le cadre de notre étude.

1.1 Approche méthodologique

L'objectif principal de cette recherche vise à comprendre le processus et les modes de lancement de nouveaux produits à Falait SPA, Nous avons opté pour la méthode qualitative car elle nous semble être à la base même du développement d'un concept ou d'une théorie avant toute une méthode quantitative, qui s'inscrit dans le cadre d'une recherche avec une posture épistémologique interprétativiste avec un raisonnement inductif.

Selon Marc Corbière et Nadine Larivière « la recherche descriptive interprétative est une démarche inductive de recherche qui accorde une attention particulière à la complexité des phénomènes humains et met en valeur la subjectivité humaine. Elle implique de prendre en compte à la fois le point de vue du chercheur et celui des participants, afin de mieux comprendre et interpréter les phénomènes étudiés ».

L'accès à une description interprétative des situations est essentiel pour comprendre les phénomènes rencontrés sur le terrain.

La recherche descriptive interprétative joue un rôle crucial dans la recherche qualitative. Son objectif principal est de décrire un phénomène, ses caractéristiques, ses composants, ses variations, tout en l'expliquant et en en rendant compte de sa signification. Cette approche permet d'obtenir une compréhension approfondie et interprétative du phénomène étudié (Corbière et Larivière, 2014).

En complément de l'analyse théorique, une étude expérimentale est menée afin d'incorporer une plus grande diversité de stratégies.

1.2 Méthodes et instruments de collecte de données

Nous avons réalisé une enquête par entretiens semi-directifs en face à face et par téléphones, dans l'objectif est de recueillir des informations riches et détaillées sur les expériences, les opinions et les perspectives des participants, tout en offrant une certaine direction dans les questions posées. Cela permet d'approfondir la compréhension du phénomène étudié et de recueillir des données qualitatives précieuses pour l'analyse.

Nous avons élaboré un guide d'entretien structuré autour de thèmes préalablement définis, relevant de la littérature.

À chaque thème correspond un ensemble de questions de recherche qui permettent à l'interviewé de s'exprimer librement, sans contrainte ni interruption.

Afin d'obtenir une vue d'ensemble complète et de mieux comprendre le processus que Falait suit lors de développement de nouveaux produits ainsi que son modèle de gestion de projets de lancement de nouveaux produits, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir Annexe) composé de trois parties. Chaque partie est destinée à être utilisée par le responsable approprié.

Notre guide d'entretien est organisé autour de grandes questions et est structuré en trois parties thématiques. Chaque partie comprend des sous-questions claires et ordonnées, afin d'obtenir des réponses pertinentes. Ainsi, les répondants sont invités à décrire l'innovation, les nouveaux produits et leurs processus et modes de lancement et le modèle de gestion mis en œuvre lors du processus de développement de nouveaux produits. Ils sont encouragés à exprimer leur ressenti ou leur satisfaction concernant ce processus en termes de coût, de délai et de qualité, ainsi que les méthodes et pratiques intégrées au cours de ce développement.

Dans notre guide d'entretien, nous avons structuré les différentes parties autour des thèmes suivants : "L'innovation chez Falait", " Les nouveaux produits de Falait : leurs processus et modes de lancement", "Le modèle de gestion du processus de développement de produits".

Tableau N° 1 : Les thèmes du guide d'entretien.

Les thèmes du guide d'entretien	Les questions principales
L'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Que signifie l'innovation pour Falait ? - Sur quelles bases innove-t-elle ? - Expliquez-moi les catégories d'innovation adoptées par Falait ? - Quelles méthodes et pratiques d'innovation sont utilisées à Falait lors de développement de nouveaux produits ?
Les nouveaux produits de Falait : leurs processus et modes de lancement.	<ul style="list-style-type: none"> - Comment avez-vous fait pour arriver à autant de produits ? - Quels sont les nouveaux produits lancés par Falait en 2022-2023 ? - Quels ont été leurs processus de lancement ? - Quel mode de lancement de nouveaux produits adoptez-vous ? - Comment le processus de lancement change d'un produit à un autre ?
le modèle de gestion des projets de nouveaux produits chez FALAIT SPA	<ul style="list-style-type: none"> - Expliquez moi le modèle de gestion que vous adoptez lors des projets de lancement de nouveaux produits à Falait.

Source : réaliser par l'étudiant.

1.3 Le déroulement des entretiens

Au début de l'entretien, nous avons introduit le thème général de notre recherche ainsi que les objectifs spécifiques de l'entretien. Ces objectifs sont axés sur la compréhension des types d'innovation, du processus et des modes de lancement de nouveaux produits au sein de Falait. Dans le but de susciter la participation des interviewés à notre recherche. Afin de dissiper la méfiance des interviewés et de les mettre à l'aise, nous avons cherché à être

transparents et détendus autant que possible, évitant d'être trop intrusifs ou interventionnistes (Aktouf, 1987).

Notre principale responsabilité réside dans le respect des droits, de la dignité et du bien-être des personnes interrogées, ce qui se traduit par trois exigences essentielles selon C. Baribeau et C. Royer :

- Préserver les droits, les intérêts et l'affectivité des sujets interrogés.
- Communiquer clairement les objectifs de la recherche et l'importance de leur collaboration.
- Garantir la confidentialité et protéger l'anonymat des participants (Baribeau et Royer, 2012).

Ainsi, dès le début de chaque entretien, nous avons accordé une importance particulière à la confidentialité et à l'anonymat des réponses. Nous avons expliqué aux interviewés que cette étude est réalisée à des fins scientifiques et sera utilisée uniquement dans un contexte académique. Cette approche visait à garantir l'engagement des interlocuteurs et à assurer la diversité des informations spontanées.

Notre rôle se limitait à éclaircir, approfondir et relancer certains points sur lesquels les répondants étaient succincts. Nous avons adopté une attitude d'écoute bienveillante tout en veillant à recentrer l'entretien sur les objectifs de notre recherche lorsque les interviewés s'éloignaient du sujet. Nous avons également fait preuve de souplesse dans la chronologie des différentes questions. Notre principal défi était d'éviter tout style d'interrogatoire.

L'utilisation de l'enregistrement audio représente le moyen le plus fiable (Aktouf, 1987), complet et préservant les nuances pour recueillir les données. Le format audio assure l'intégrité des informations recueillies (Corbière et Larivière, 2014). En effet, ces enregistrements servent à documenter les réflexions analytiques du chercheur (Corbière et Larivière, 2014). Les entretiens, d'une durée moyenne de 35 minutes, ont été enregistrés avec le consentement des interviewés à l'aide d'un smartphone. Tous les entretiens ont été intégralement transcrits. Ce corpus de données sera analysé tout au long de la prochaine section.

1.4 L'accès au terrain

Pour convaincre les différents responsables des départements : marketing, recherche et développement et département des achats, de nous autoriser à mener notre étude qualitative auprès d'eux, il est judicieux de présenter d'abord notre étude ainsi que ses objectifs. Cela permettra de leur donner une vision claire de notre démarche et de l'importance de leur participation.

Les membres du département marketing et du département des achats ont été d'une grande aide tout au long de notre étude. Ils se sont montrés disponibles et ont apporté leur soutien de manière efficace. Cependant, nous avons rencontré des difficultés pour entrer en contact avec les responsables du département de la recherche et développement en raison de leur charge de travail et de leurs déplacements fréquents. Malgré ces obstacles, nous avons réussi à mener les entretiens avec eux par téléphone.

1.5 L'échantillonnage

Au cours de cette section, nous aborderons la population de l'étude, la méthode utilisée pour l'échantillonnage, ainsi que la taille de l'échantillon.

1.5.1 Population de l'étude

La population étudiée dans cette recherche est constituée des membres des trois départements suivants : le département marketing, le département de la recherche et développement, ainsi que le département des achats.

En recherche qualitative, il est essentiel de sélectionner les personnes qui sont les plus susceptibles de fournir des informations pertinentes. Par conséquent, il est nécessaire de constituer un échantillon représentatif pour mener l'étude (Kohn et Christiaens, 2014).

1.5.2 Méthode d'échantillonnage

Dans cette étude, l'échantillon a été sélectionné à l'aide de la méthode d'échantillonnage intentionnel (ou par choix) (Patton, 2002), donc un échantillonnage non probabiliste. Les participants ont été choisis en fonction de leur pertinence et de leur expertise par rapport à la recherche. Cette approche nous a permis de cibler spécifiquement des individus qui possèdent une connaissance approfondie du sujet et qui peuvent fournir des informations pertinentes pour notre étude.

1.5.3 Taille de l'échantillon

Afin de garantir une diversité maximale parmi les participants interviewés, notre échantillon a été composé d'individus présentant une variété d'âges, de sexes et de fonctions. Cette approche a été adoptée dans le but d'assurer une représentation plus large des perspectives et des expériences au sein de notre étude.

Nous avons réalisé quatre entretiens semi-directifs avec les personnes suivantes : un chef de produits, un responsable de la recherche et développement, un responsable des achats et le directeur marketing.

Tableau N°2: les caractéristique de l'échantillon.

	Caractéristiques de l'échantillon	Le pourcentage
Sexe	Femme : 2	50%
	Homme : 2	50%
Age	Entre 25 et 35 : 01 répondants	25%
	Entre 36 et 45 : 03 répondants	75%
Fonction	Employées :	
	Chef produits : 01	25%
	Responsable recherche et développement : 01	25%
	Responsable achats : 01	25%
	Dirigeants :	
	Directeur marketing : 01	25%
Ancienneté	Entre 06 mois et 05 ans : 02	50%
	Entre 06 et 10 ans : 02	50%

Source : réaliser par l'étudiant.

Pour assurer une représentation adéquate des divers acteurs, nous avons veillé à constituer un échantillon varié en termes de statut, de sexe (avec une représentation de 50% de femmes et 50% d'hommes) et d'âge (allant de 25 à 45 ans). Cette diversité est clairement illustrée dans le tableau ci-dessus, qui présente les caractéristiques de notre échantillon.

On peut dire que l'entreprise Falait présente un équilibre entre les employés anciens (entre 06 et 10 ans), et les employés nouveaux (entre 06 mois et 05 ans), avec une répartition de

50% pour chaque groupe. Cela peut être bénéfique car cela permet de combiner l'expérience et la connaissance des employés anciens avec la motivation et les idées nouvelles des employés récemment arrivés. Cette diversité peut favoriser l'échange d'idées, la collaboration et la créativité au sein de l'entreprise.

1.6 L'analyse des données qualitatives

Pour débiter l'étape d'analyse, nous avons procédé à l'inventaire des informations collectées. Cela implique la transcription organisée du matériel d'enquête dans un format directement exploitable pour l'analyse. Cette étape consiste à prendre des notes mot à mot de tout ce que l'interviewé a dit, sans interprétation, modification ou abréviation. Il s'agit de la mise en forme écrite, également appelée verbatim, qui représente les données brutes de l'enquête. Nous avons ensuite effectué une réduction et une sélection des données recueillies en ne conservant que celles qui étaient pertinentes pour notre problématique de recherche.

L'analyse de contenu est la méthode la plus couramment utilisée pour "faire parler les données" (Vernette, 2018). Il s'agit d'un choix parmi de nombreuses techniques d'analyse des données qualitatives disponibles. Cette approche implique la transcription des données qualitatives, l'élaboration d'une grille d'analyse, le codage des informations recueillies et leur traitement tout au long du processus d'analyse.

Nous avons opté pour l'analyse thématique (ou catégorielle) qui est une forme spécifique de l'analyse de contenu. Étant donné l'importance accordée aux thèmes, cette méthode est considérée comme polyvalente car elle peut être basée sur des thèmes préalablement déterminés qui ont été utilisés dans le guide d'entretien, ou émerger de manière inductive à travers la lecture et l'analyse du corpus de données³.

La méthode utilisée, consiste en un traitement systématique et objectif des messages ou des communications afin d'en extraire le sens et d'en tirer des inférences sur les conditions qui ont conduit à la production de ces significations.

À partir du corpus de retranscription des entretiens, une analyse manuelle a été réalisée afin de classer chaque partie du verbatim dans une catégorie correspondant à l'idée qu'elle véhicule. Ces catégories ont été sélectionnées en fonction de l'objet de notre recherche.

³ Nadia Lazzari, 2012. A conciliation emploi-famille /vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'oeuvre dans la santé , Thèse de doctorat en Administration ; Université du Québec à Montréal ; <https://archipel.uqam.ca/5278/1/D2395.pdf>

Ensuite, ces catégories sont regroupées en thèmes, certains ayant été préalablement établis et d'autres émergent directement du terrain d'investigation.

2 Résultats et discussion

Dans cette section, nous allons examiner simultanément les trois thématiques de l'étude qualitative et les discuter en détail.

2.1 L'innovation à Falait

À l'ère de la troisième révolution industrielle, caractérisée par un besoin constant d'innovation et d'évolution, de nombreuses entreprises se trouvent dans l'obligation de se renouveler pour rester compétitives. Dans cette dynamique, le groupe Cevital se distingue en tant qu'entreprise engagée dans l'innovation, cherchant à maintenir voire à augmenter ses parts de marché.

Le chef produit évoque le thème de l'innovation en discutant de l'innovation produit :

« En examinant l'historique de Falait, on constate qu'au départ, ils se sont concentrés sur la production de fromage en portions et en barres, ce qui correspondait aux normes du marché algérien. Cependant, au fil du temps, ils ont introduit des innovations telles que l'utilisation de boîtes métalliques, de jarres et de portions carrées ».

Le responsable des achats met l'accent sur l'innovation, principalement dans le domaine des produits :

« Nous nous concentrons sur l'innovation des produits afin de les rendre commercialement viables et de les mettre à la disposition des consommateurs. Nous avons particulièrement innové dans la catégorie culinaire du fromage, en proposant une grande variété de produits ».

Il rajoute : *« l'innovation nécessite la conjugaison de plusieurs efforts et notamment ceux qui sont dans la recherche et développement et dans le marketing, et ensuite tout sera compulsé par les achats pour sourcer en locale ou à l'international les ingrédients ou le packaging nécessaire »*

Les participants ont mis l'accent sur l'importance de l'innovation des produits pour les rendre attrayants sur le plan commercial et les rendre accessibles aux consommateurs. Dans le cas spécifique du fromage, l'entreprise Falait a investi dans la catégorie culinaire, offrant ainsi une grande variété de produits pour satisfaire différents goûts et préférences.

Ils soulignent également que l'innovation est une démarche collaborative qui implique plusieurs acteurs, tels que la recherche et le développement, le marketing et les achats. Il est nécessaire de combiner les efforts de ces différentes parties prenantes pour garantir le succès de l'innovation. Les achats jouent un rôle crucial en sourçant les ingrédients et le packaging, que ce soit au niveau local ou international, afin de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Par rapport au département de R&D qui joue un rôle clé dans la recherche, l'expérimentation et le développement de ces innovations. Son objectif est de stimuler la créativité, d'identifier les opportunités d'amélioration et de trouver des solutions novatrices pour répondre aux besoins changeants du marché agroalimentaire. L'innovation dans le département de R&D peut contribuer à la différenciation de l'entreprise, à l'amélioration de sa compétitivité, à l'expansion de sa gamme de produits, à l'optimisation de sa chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'à la satisfaction des attentes des consommateurs en matière de qualité, de goût, de durabilité et de sécurité alimentaire.

Le chef produit explique que *« les bases de l'innovation marketing et produit c'est tout ce qu'il existe sur le marché étranger...ils essayent de s'inspirer du marché étranger et rendre ses produits accessibles sur le marché algérien »*

L'entreprise Falait adopte une approche d'imitation des innovations du marché étranger afin de rester concurrentielle et de répondre aux attentes des consommateurs. En observant les tendances et les avancées réalisées par d'autres acteurs du marché étranger, Falait identifie les idées et les pratiques innovantes qui pourraient être adaptées à son propre contexte.

En imitant les innovations du marché étranger, Falait peut bénéficier de plusieurs avantages. Premièrement, cela lui permet de réduire le risque associé à l'introduction de nouvelles idées, car ces innovations ont déjà été testées et validées sur d'autres marchés. Deuxièmement, cela lui offre la possibilité de profiter des avantages concurrentiels développés par les entreprises étrangères, en adaptant ces innovations à son propre environnement.

Cependant, il est important de noter que l'imitation ne signifie pas une simple reproduction à l'identique. Falait adapte les innovations étrangères pour les rendre pertinentes et adaptées aux besoins spécifiques de son marché local. Cela peut impliquer des ajustements au niveau des ingrédients, des saveurs, des modes de distribution ou des stratégies de marketing.

En somme, l'imitation des innovations du marché étranger permet à Falait de rester compétitive en tirant parti des idées et des pratiques éprouvées. Cela lui offre également la possibilité de proposer à ses consommateurs des produits et des expériences qui correspondent aux tendances actuelles du marché agroalimentaire.

2.2 Les nouveaux produits de Falait

Durant la période allant de 2021 jusqu'au 2023, les nouveaux produits de Falait ont été soigneusement conçus pour répondre aux besoins spécifiques des clients, en tenant compte des tendances émergentes et des demandes du marché. Chaque produit incarne l'engagement de l'entreprise envers l'innovation, la qualité et l'excellence, tout en respectant ses valeurs fondamentales.

Selon le responsable des achats : *« depuis la création de Falait, elle était connue uniquement par ses gammes emballées et conditionnées sur support coton et papier, depuis 2021, 2022 les choses ont pris une autre tendance ou Falait a mis l'accent sur de nouveaux supports, notamment le plastique à travers les produits comme : barquettes, très prochainement le seau, le pot, le bidon, le bac. Il y a aussi le support appelé verre qui est noble, et par conséquent nous avons mis en œuvre nos marques phares Cheezy et Tartio (Original et Excellence) pour le verre, il y a quelque temps, bien timidement la sortie de Cheezy en support métallique (canette)... »* Voir les produits détaillés dans le premier chapitre.

2.3 Le processus de lancement de nouveaux produits à Falait

La direction marketing joue un rôle clé dans la génération d'idées nouvelles pour de nouveaux produits au sein de l'entreprise. Voici comment elle travaille sur ce processus :

2.3.1 Veille et analyse du marché

La direction marketing effectue une veille attentive du marché et de ses tendances. Elle analyse les besoins, les attentes et les préférences des consommateurs, ainsi que les innovations et les produits concurrents. Cela permet de comprendre les opportunités et les lacunes existantes sur le marché.

Selon le chef produit : *« au début, on fait une veille concurrentielle à travers des études avec les boîtes d'études ou à travers des veilles et des analyses sur le net, ou bien par nous-même, parce qu'on sorte sur le terrain, soit l'équipe marketing ou les commerciaux... on fait nos analyses, ensuite ça sera remonter à la direction générale c'est là où on décide*

le lancement de nouveaux produits, ou simplement l'élargissement des gammes existantes »

2.3.2 Collaboration interne et externe :

La direction marketing travaille en étroite collaboration avec d'autres départements de l'entreprise, tels que la recherche et développement (R&D) et les équipes commerciales et achats, notamment avec des organisations en dehors de l'entreprise, tels que les boîtes d'études et les boîtes de communication. Ces collaborations favorisent les échanges d'idées, les sessions de brainstorming et la stimulation de la créativité collective.

2.3.3 Processus de développement de produits

La direction marketing participe activement au processus de développement de produits, en apportant des idées et des recommandations basées sur ses analyses et ses insights. Elle contribue à définir les caractéristiques, les fonctionnalités et les avantages des nouveaux produits, ainsi qu'à leur positionnement sur le marché.

D'après le chef produit : *« pour la conception de nouveaux produits, c'est orienté presque à 100% vers le besoin du consommateur et vers ce qui marche (les tendances du marché) »*.

Cela le confirme le responsable des achats par : *« Falait existe depuis plus de 20 ans, et elle lance de nouveaux produits par rapport au évolutions du marché et à la demande... Falait elle doit tout faire pour être présente dans tous les segments »*.

2.3.4 Test et évaluation :

La direction marketing supervise les tests et les évaluations des nouveaux produits, que ce soit à travers des études de marché, des tests en situation réelle ou des prototypes. Cette phase permet de valider les idées, d'ajuster les produits en fonction des retours des clients et de s'assurer de leur potentiel de succès sur le marché.

Ce processus de développement et de lancement ne change pas d'un produit à un autre.

D'après le responsable R&D : *« le processus est toujours le même, les spécificités c'est par rapport au produit désiré, par conséquent c'est le sourcing qui doit être orienté »*.

2.4 Les modes de lancement de nouveaux produits

Falait SPA, dans le cadre du lancement de nouveaux produits, adopte une approche collaborative en établissant des alliances avec des partenaires complémentaires. Cette stratégie de collaboration vise à renforcer son capacité à offrir des produits novateurs et à créer une proposition de valeur unique pour ses clients.

La direction marketing de l'entreprise se focalise sur la génération d'idées nouvelles et de nouveaux produits. Elle reconnaît que pour relever les défis du marché actuel, il est essentiel de rassembler des expertises diverses et de bénéficier des avantages de synergies avec d'autres acteurs de l'industrie. En formant des alliances stratégiques, Falait est en mesure d'accéder à des ressources, des connaissances et des compétences complémentaires qui enrichissent son processus de développement de produits.

Selon le chef produit : *« pour tous les produits, on collabore à 100% avec d'autres parties...par exemple on ne peut pas assurer l'impression du packaging en interne, on peut pas assurer le lait parce qu'on a pas de vaches, donc on l'achète... »*

Ces alliances complémentaires permettent de partager des idées, d'échanger des connaissances et d'explorer de nouvelles opportunités de collaboration. En travaillant avec des partenaires complémentaires, Falait peut exploiter pleinement son expertise et accélérer le processus d'innovation en tirant parti des meilleures pratiques et des ressources disponibles.

Falait croit fermement que la coopération et la complémentarité sont les clés du succès dans un environnement concurrentiel en constante évolution. En établissant des alliances stratégiques, elle peut optimiser son portefeuille de produits, améliorer sa capacité d'innovation et répondre de manière proactive aux besoins et aux attentes du marché.

Cette approche collaborative permet également de diversifier son offre de produits, d'introduire de nouvelles technologies et de proposer des solutions plus complètes et différenciées à ses clients. En travaillant en partenariat avec des acteurs clés de l'industrie, Falait renforce son positionnement sur le marché et consolide son avantage concurrentiel.

L'entreprise Falait est convaincue que ces alliances complémentaires lui permettront d'élargir son champ d'action, de développer des produits innovants et de créer de la valeur pour ses clients. Elle est engagée à maintenir des relations solides et mutuellement bénéfiques avec ses partenaires, fondées sur la confiance, le respect et la coopération.

En collaborant de manière proactive avec des partenaires complémentaires, l'entreprise Falait est prête à relever les défis de l'innovation, à explorer de nouveaux horizons et à offrir des produits exceptionnels qui répondent aux besoins changeants de ses clients.

2.5 Le modèle de gestion des projets de lancement de nouveaux produits

L'entreprise Falait a choisi d'adopter le modèle de gestion flexible (Agile) dans ses projets de lancement de nouveaux produits pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le modèle Agile permet une plus grande flexibilité et réactivité face aux changements. Dans un environnement concurrentiel et en constante évolution, il est essentiel de pouvoir s'adapter rapidement aux demandes du marché et aux besoins des clients.

Cela a été clairement exprimé par le responsable des achats : *« avec le temps il y a une flexibilité, mais derrière la flexibilité il y a une planification ...mais c'est beaucoup plus c'est en terme d'agilité et de flexibilité »*

En utilisant le modèle Agile, l'entreprise Falait peut découper le projet en petites itérations, appelées sprints, ce qui lui permet de livrer des fonctionnalités utilisables à des intervalles réguliers. Cette approche lui permet d'obtenir des retours d'utilisateurs plus fréquents et d'apporter des ajustements en conséquence. Ainsi, l'entreprise peut s'assurer que le produit final répond aux attentes et aux exigences des clients.

De plus, le modèle Agile favorise la collaboration et la communication étroite entre les membres de l'équipe. Les différents départements travaillent ensemble de manière interfonctionnelle, ce qui permet de partager les connaissances, d'identifier les problèmes rapidement et de prendre des décisions collectives. Cette approche collaborative renforce la cohésion de l'équipe et permet d'exploiter pleinement les compétences et les expertises de chacun.

D'après le chef produit : *« ... On travaille tous en même temps, moi de mon côté je commence à préparer tout le plan marketing, et en même temps les achats sont entrain de recruter les fournisseurs, et en même temps les membres du département recherche et développement préparent la recette et ils font des essais au niveau de l'usine, et la partie commerciale commence à préparer le terrain, et annonce aux vendeurs et aux distributeurs qu'on aura un tel produit avec tel prix...donc c'est le modèle agile »*

Un autre avantage du modèle Agile est la possibilité de hiérarchiser et de réévaluer les priorités tout au long du projet. L'entreprise Falait peut prendre en compte les retours des

utilisateurs, les nouvelles tendances du marché et les contraintes techniques pour ajuster les fonctionnalités à développer. Cela permet de maximiser la valeur du produit et de répondre aux besoins les plus importants à chaque étape.

Enfin, le modèle Agile favorise l'amélioration continue. Après chaque sprint, une rétrospective est organisée pour évaluer les performances de l'équipe et identifier les opportunités d'amélioration. Cela permet à l'entreprise Falait d'apprendre de ses expériences, d'optimiser ses processus et de devenir plus efficace dans la gestion des projets de lancement de nouveaux produits.

En utilisant le modèle de gestion Agile, l'entreprise Falait cherche à maximiser sa capacité d'innovation, à réduire les délais de mise sur le marché et à fournir des produits de haute qualité qui répondent aux attentes des clients. Cette approche lui permet d'être plus compétitive dans un environnement dynamique et de se positionner favorablement sur le marché algérien.

CONCLUSION

Nous terminons en récapitulant les objectifs, les résultats obtenus et les recommandations émises. Nous aborderons également les limites de l'étude ainsi que les perspectives de recherche futures.

L'objectif de notre recherche consistait à découvrir et à comprendre le processus et les modes de lancement de nouveaux produits au sein de l'entreprise Falait SPA.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative et nous avons réalisé une enquête en utilisant des entretiens semi-directifs, à la fois en face à face et par appel téléphonique.

Les résultats de notre recherche révèlent que Falait met l'accent sur l'innovation axée sur le produit et le marketing. L'entreprise accorde une grande importance à la création de nouveaux produits attrayants et à la mise en œuvre de stratégies de marketing efficaces pour les promouvoir sur le marché.

En ce qui concerne la gestion des projets de lancement de nouveaux produits, Falait adopte le modèle flexible (Agile) de gestion. Ce modèle se caractérise par des itérations rapides et continues, favorisant ainsi une adaptation plus rapide aux changements et aux demandes du marché. Il permet à l'entreprise de rester réactive et d'ajuster ses actions en fonction des retours d'expérience et des évolutions du marché.

Il est intéressant de noter que le processus de lancement de nouveaux produits chez Falait diffère des modèles théoriques traditionnels. Plutôt que de suivre des étapes rigides et linéaires, l'entreprise privilégie des étapes plus petites et stables. Cela permet de réduire les risques et d'assurer une meilleure maîtrise du processus de lancement.

Par ailleurs, Falait opte pour des alliances complémentaires dans le cadre de ses projets de lancement. Cette approche consiste à collaborer avec d'autres acteurs de l'industrie, tels que des fournisseurs, des distributeurs ou des partenaires commerciaux, afin de bénéficier de leurs compétences et de leurs ressources complémentaires. Ces alliances contribuent à renforcer la capacité d'innovation de l'entreprise et à assurer le succès des projets de lancement de nouveaux produits.

En résumé, les résultats de notre recherche mettent en évidence que Falait adopte une approche centrée sur le produit et le marketing pour l'innovation, gère ses projets de lancement de nouveaux produits selon le modèle Agile, privilégie des étapes plus petites et

stables dans le processus de lancement, et recourt à des alliances complémentaires pour renforcer son expertise et ses ressources.

À la lumière de ces résultats, nous formulons les recommandations suivantes pour l'entreprise Falait :

- Renforcer l'accent sur l'innovation produit et marketing : Poursuivre les efforts en matière de recherche et développement pour proposer de nouveaux produits attrayants et différenciés sur le marché algérien. Investir dans des stratégies de marketing efficaces pour promouvoir ces produits et atteindre les consommateurs cibles. De plus, essayer d'investir dans d'autres catégories d'innovation comme l'innovation processus et technologie.
- Consolider l'utilisation du modèle Agile : Continuer à appliquer le modèle Agile dans la gestion des projets de lancement de nouveaux produits. Cela permettra de maintenir une flexibilité et une adaptation rapides aux évolutions du marché, tout en favorisant la collaboration entre les équipes et en maximisant l'efficacité des ressources.
- Adapter le processus de lancement : Continuer à privilégier des étapes plus petites et stables dans le processus de lancement de nouveaux produits. Cela permettra de minimiser les risques et de mieux contrôler chaque étape du processus, favorisant ainsi la qualité et la réussite des lancements.
- Poursuivre les alliances complémentaires : Continuer à rechercher des partenariats avec des acteurs complémentaires de l'industrie, tels que des fournisseurs, des distributeurs ou des partenaires commerciaux. Ces alliances peuvent apporter des compétences spécifiques et des ressources supplémentaires, renforçant ainsi la capacité d'innovation de l'entreprise et élargissant sa portée sur le marché.

En adoptant ces recommandations, Falait pourra renforcer sa position concurrentielle, accroître sa capacité d'innovation et assurer le succès continu de ses projets de lancement de nouveaux produits.

Les limites de notre recherche incluent la généralisabilité limitée des résultats en raison de la taille restreinte de l'échantillon et du contexte spécifique de l'étude. De plus, il peut y avoir des biais de sélection dans le choix des participants, et la subjectivité des données peut influencer l'interprétation des résultats.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUE

3 Bibliographie

- Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative: usages modes de présentation. *revue des sciences de l'éducation*, vol 38, n 1, 23-45.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 1504-1511.
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique (Tome LIII)*, 52.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*.
- AE, R. (2023, Mars 01). Industries alimentaires: plus de 31.000 entreprises activant dans le domaine. *ALGERIE ECO* , p. 1.
- Aktouf, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal. *Les Presses de l'Université du Québec*, 91-92.
- Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value ? The case of alliances . *Strategic Management Journal*, 295-315.
- Balakrishnan, S., & Koza, M. (1993). Information asymmetry, adverse selection and joint ventures, theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 99-117.
- Banbury, C., & Mitchell, W. (1995). The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. *Strategic Management Journal*, 161-182.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets : expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. . *Sloan Management Review*, 137-145.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1995). Product development : past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 343-378.
- Capon, N., Farley, J., Lehmann, D., & Hulbert, J. (1992). Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. *Management Science*, 157-169.
- Capron, L., & Mitchell, W. (1999). Discriminating alignment : resources, dynamic capabilities, and the success of internal development. Working paper. *Duke University*, 1-53.
- Capron, L., & Mitchell, W. (2004). Where firms change : internal development versus external capability sourcing in the global telecommunications industry. *European*

- Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. *Revue Française de Gestion*, 173-191.
- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources : necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 271-290.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Cooper, R. (2016). Agile–Stage-Gate Hybrids. *Research-Technology Management*, 21-29.
- Corbière, M., & Larivière, N. (2014). Méthode qualitative, quantitatives et mixtes, dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé. *Presses de l'Université du Québec*, 7-15.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 1095-1121.
- Delmas, M., & Tokat, Y. (2005). Deregulation, governance structures, and efficiency : the U.S. electric utility sector. *Strategic Management Journal*, 441-460.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations : overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 1120-1153.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. . HarperBusiness.
- Dupont, E. (2009). *Marketing du nouveau produit*. Bruxelles: De Boeck .
- Dupont, E. (2016). *Les nouveaux produits - Réussir leur développement et leur lancement* . Paris: DE BOECK SUP De boeck sup.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2004). Asymmetric performance : the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 701-712.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances : evidence from the global aerospace industry . *Journal of International Business Studies*, 505-530.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners : outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 99-126.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 660-679.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities : what are they ? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.

- Garrette, B., Castañer, X., & Dussauge, P. (2006). The Need for scale as a driver of alliance formation : choosing between collaborative and autonomous production in the worldwide aircraft industry. *Academy of Management Proceedings, BPS*, 1949-2000.
- Gerwin, D. (2004). Coordinating new product development in strategic alliances. *Academy of Management Review*, 241-257.
- Gerwin, D., & Ferris, S. (2004). Organising new product development projects in strategic alliances. *Organization Science*, 22-38.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 293-318.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation : managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 781-814.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 83-103.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 83-103.
- Hamel, G. (2004). When dinosaurs mate. *Wall Street Journal*, 12.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors - and win. *Harvard Business Review*, 133-139.
- Hennart, J.-F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 361-374.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success : the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 747-767.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new : a longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 1183-1195.
- Katz, R., & Allen, T. (1982). Investigating the not invented here (NIH) syndrome : a look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D projects. *R&D Management*, 07-19.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures : theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 319-332.
- Kotler, P., Keller, K., Manceau, D., & Hemonnet, A. (2019). *Marketing Management*. Montreuil : Pearson France .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing (18th Edition)*. Pearson.

- Kotler, P., & Dubois, B. (2003). *marketing management 11 édition, ED française*. Paris.
- Krishnan, V., & Ulrich, K. (2001). Product development decisions : a review of the literature. . *Management Science*, 1-21.
- Larsson, R., Brousseau, K., Driver, M., Holmqvist, M., & Tarnovskaya, V. (2003). International growth through cooperative strategies. Brand-driven strategies, leadership and career development in Sweden. *Academy of Management Executive*, 01-19.
- le Nagard –Assayag, E., Manceau, D., & Morin-Delerm, S. (2015). *Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services 3 éd.* Paris: Dunod.
- le Nagard –Assayag, E., Manceau, D., & Morin-Delerm, S. (2015). *Le Marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produit et services 3éd.* Paris: Dunod.
- Maidique, M., & Zirger, B. (1985). The new product learning cycle. *Research Policy*, 299-313.
- Martin, X., & Mitchell, W. (1998). The influence of local search and performance heuristics on new design introduction in a new product market. *Research Policy*, 753-771.
- Meschi, P.-X. (2005). Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises. *Finance, Contrôle et Stratégie*, 121-152.
- Mitchell, W., & Singh, K. (1996). Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. *Strategic Management Journal*, 169-195.
- Moatti, V. (2005). . L'influence des différents modes d'expansion sur la performance de l'entreprise : une étude empirique sur la croissance horizontale dans le secteur de la grande distribution au niveau mondial de 1984 à 2003. *Thèse pour l'obtention du Titre de Docteur ès Sciences de Gestion, HEC Paris*.
- Mowery, D., Oxley, J., & Silverman, B. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 77-91.
- Nakayama, T. (1997). The Keicho of development technology : the case of the Japanese aircraft industry. *Journal of Product Innovation Management*, 393-405.
- Nerkar, A., & Roberts, P. (2004). Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 779-799.
- Park, S., & Russo, M. (1996). When competition eclipses cooperation : an event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 875-890.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford. *Oxford UP*.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 179-191.

- Rédérique, C. (2005). L'improvisation organisationnelle Concilier formalisation et flexibilité d'un projet. *Revue française management projet* n°154, 123-140.
- Reich, R., & Mankin, E. (1986). Joint ventures with Japan give away our future. *Harvard Business Review*, 78-86.
- Richard, S., & Eric, S. (2007). *Management de l'innovation*. Paris: Dunod.
- Roberts, P. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 655-670.
- Robertson, T., & Gatignon, H. (1998). Technology development mode : transaction cost conceptualization. *Strategic Management Journal*, 515-532.
- Sakakibara, M. (1997). Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development : an empirical examination of motives. *Strategic Management Journal*, 143-164.
- Schilling, M., & Steensma, H. (2002). Disentangling the theories of firm boundaries : a path model and empirical test. *Organization Science*, 387-402.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge : Harvard University Press (New York : Oxford University Press, 1961).
- Steensma, K., & Corley, K. (2000). On the performance of technology-sourcing partnerships : the interaction between partner interdependence and technology attributes. *Academy of Management Journal*, 1045-1067.
- Steensma, K., & Corley, K. (2001). Organizational context as a moderator of theories on firm boundaries for technology sourcing. *Academy of Management Journal*, 271-292.
- Suarez, F., & Lanzolla, G. (2005). The half-truth of first mover advantages. *Harvard Business Review*, 121-127.
- Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 285-305.
- Vernette, E. (2018). *Technique d'étude de marché 4 eme édition*. Paris: Magnard-Vuibert.
- Véronique, M., Rota, P., & Jean, T. (2008). *Gestion de projet, vers les méthodes agiles*. Paris : Eyrolles.
- White, S. (2000). Competition, capabilities, and the make, buy, or ally decisions of Chinese state-owned firms. *Academy of Management Journal*, 324-341.
- White, S., & Lui, S. (2005). Distinguishing costs of cooperation and control in alliances. *Strategic Management Journal*, 913-932.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York : Free Press.

ANNEXE A : LE GUIDE D'ENTRETIEN

Les questions du guide d'entretien

Première rubrique : l'innovation

- 1- Que signifie l'innovation pour Falait ?
- 2- Sur quelles bases innove-t-elle ?
- 3- Expliquez-moi les catégories d'innovation adoptées par Falait ?
- 4- Quelles méthodes et pratiques d'innovation sont utilisées à Falait lors de développement de nouveaux produits ?

Deuxième rubrique : les nouveaux produits de Falait : leurs processus et modes de lancement

- 1- Comment avez-vous fait pour arriver à autant de produits ?
- 2- Quels sont les nouveaux produits lancés par Falait en 2022-2023 ?
- 3- Quels ont été leurs processus de lancement ?
- 4- Quel mode de lancement de nouveaux produits adoptez-vous ?
- 5- Comment le processus de lancement change d'un produit à un autre ?

Troisième rubrique : le modèle de gestion des projets de nouveaux produits

- Expliquez moi le modèle de gestion que vous adoptez lors des projets de lancement de nouveaux produits à Falait.

ANNEXE B : LES GAMMES DE FALAIT SPA

La gamme de Cheezy

Figure N° 10: Cheezy format portions (16 pièces) original, à l'édam et au cheddar.



Source : site web de Falait SPA.

Figure N° 11: Cheezy format cuistos (04 pieces): nature, à l'édam et au cheddar.



Source : site web de Falait SPA.



Figure N° 12: Cheezy format barre 450g.

Source : site web de Falait SPA.

Figure N° 13: Cheezy format mini barre.



Source : site web de Falait SPA.



Figure N°14: Cheezy format barquette.

Source : site web de Falait SPA.

Figure N° 15: Cheezy format slices, goûts gruyère, édam et hamburger.



Source : document interne Falait SPA, 2023

La gamme Tartino Original

Figure N° 16: Tartino Original en portions de 16 pièces.



Source : site web de Falait SPA.

Figure N° 17: Tartino Original format cuisto.



Source : site web de Falait SPA.

Figure N° 18: Tartino Original mini barre.

Figure N° 21: Tartino plus saveurs: édám, ail aux fines herbes et gouda.



Source : site web de Falait SPA.

Figure N° 22: Tartino plus saveurs: chawarma, poulet rôti et fromage fumé.



Source : site web de Falait SPA.

La gamme Tartino Junior



Figure N° 23: Tartino Junior .

Source : site web de Falait SPA.

La gamme Tartino Excellence

Figure N° 24: Tartino Excellence en portions.



Source : site web de Falait SPA.



Figure N° 25: Tartino Excellence en portions carrées.

Source : site web de Falait SPA.

Figure N° 26: Tartino Excellence cuistos 3 fromages et à l'emmental.



Source : site web de Falait SPA.

Figure N° 27: Tartino Excellence format slices.



Source : site web de Falait SPA

Figure N° 28: Barquette Tartino Excellence.



Source : site web de Falait SPA.

La gamme de Siplait

Figure N° 29: Siplait format: portions et barres.



Source : site web de Falait SPA.

Figure N° 30: Siplait format : boudin et cuistos.



Source : site web de Falait SPA.