



PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE L'INNOVATION ET DES NOUVEAUX PRODUITS

Jean-lou POIGNOT

25/06/07



● LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

PRINCIPE DE BASE DU MARKETING DES NOUVEAUX PRODUITS:

Répondre aux besoins et aux attentes des clients:

« Le bon produit, au bon moment, pour le bon client »

**C'est de cette adéquation avec les attentes des clients
que se développera le CA et les PdM**



● LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

**L'entreprise doit donc se tourner
vers le client et s'adapter aux
besoins de ce dernier et non
l'inverse !**



● LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

ATTENTION:

Le marketing n'est pas une science exacte:

- **L'échec peut suivre une réussite: Parfum BIC, Lion Jungle Peanuts, le Wap,**
- **La réussite peut suivre l'échec: la SMART, le DVD (+/-)**

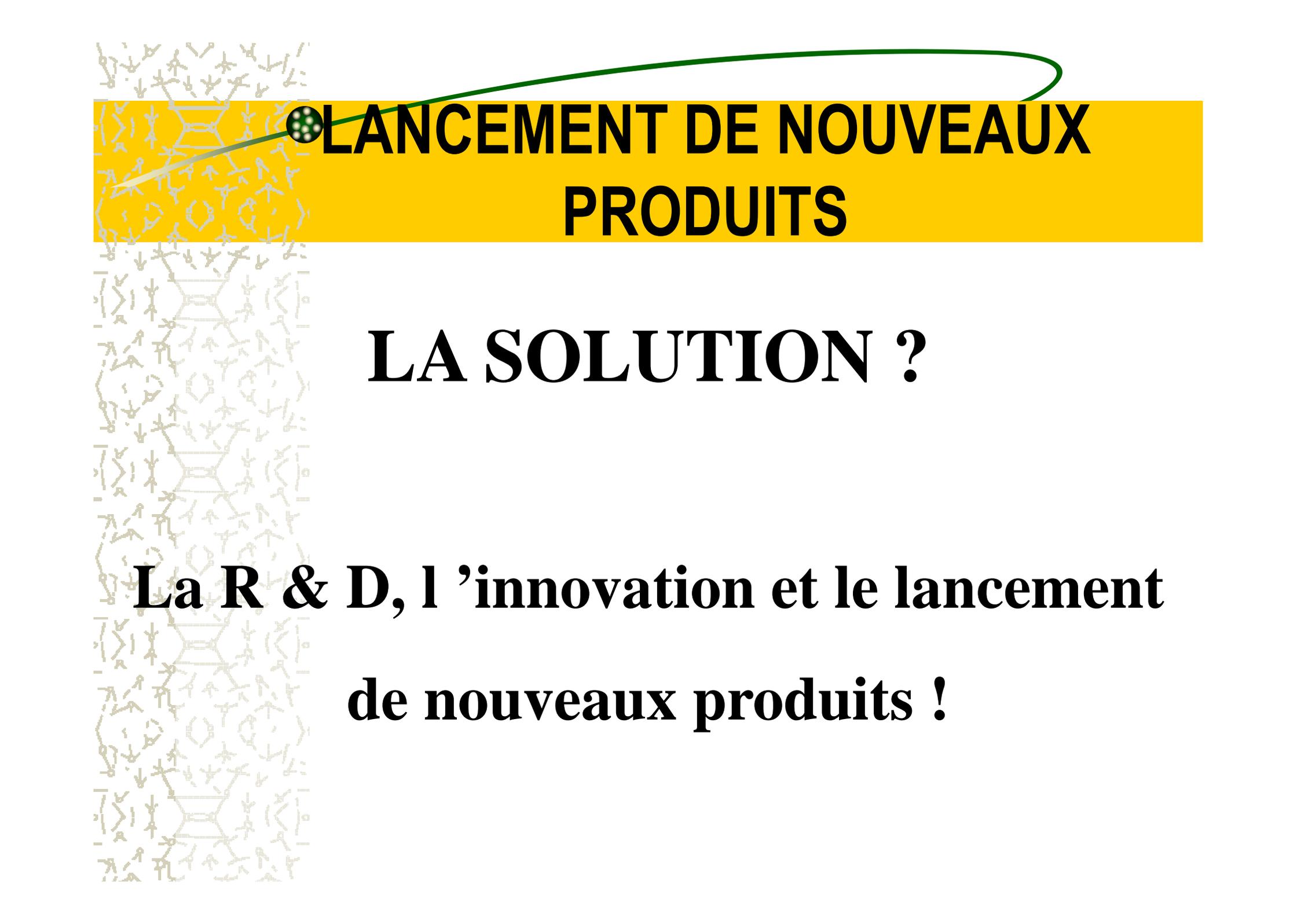


● LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

Le développement et le lancement de nouveaux produits représente une énorme prise de risques pour l'entreprise.

MAIS

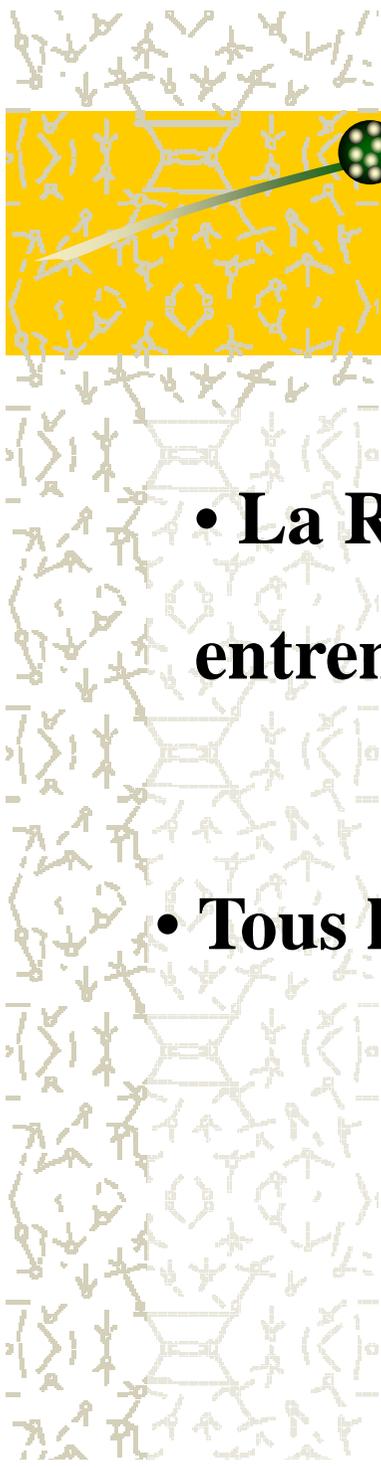
Une entreprise ne peut pas croître de façon pérenne sur ses seuls acquis.



● LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

LA SOLUTION ?

**La R & D, l'innovation et le lancement
de nouveaux produits !**



● LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

- **La R & D et le lancement de nouveaux produits entrent dans une stratégie générale d'entreprise.**
- **Tous les services de l'entreprise sont concernés de près ou de loin.**

C'est un processus global !



● CREATION DE NOUVEAUX PRODUITS

- **90 % des nouveaux produits sont issus du redesigning et du remarketing:
« la novation »**
- **10 % des nouveaux produits sont issus de l'innovation vraie**

L'INNOVATION

Modélisation de l'innovation selon D. ABELL

Innovation de rupture	Innovation comportementale
Innovation technique	Innovation incrémentale

Nouvelle

Ancienne

Technologie

Habitudes de consommation

Nouvelle
Ancienne



L'INNOVATION

UNE AUTRE APPROCHE

- ✦ Innovation de continuité
- ✦ Innovation de continuité relative
- ✦ Innovation de discontinuité



CREATION DE NOUVEAUX PRODUITS

PLUS CONCRETEMENT:

Nouveau produit

Novation de l'existant

Produit Repositionné Produit Modifié Produit Amélioré

Innovation de rupture



● CREATION DE NOUVEAUX PRODUITS

- **La création de nouveaux produits se nourrit donc essentiellement de la créativité sur l'existant.**
- **La connaissance de l'existant: clients, concurrents, produits actuels, technologie... est essentiel mais trop souvent négligée.**



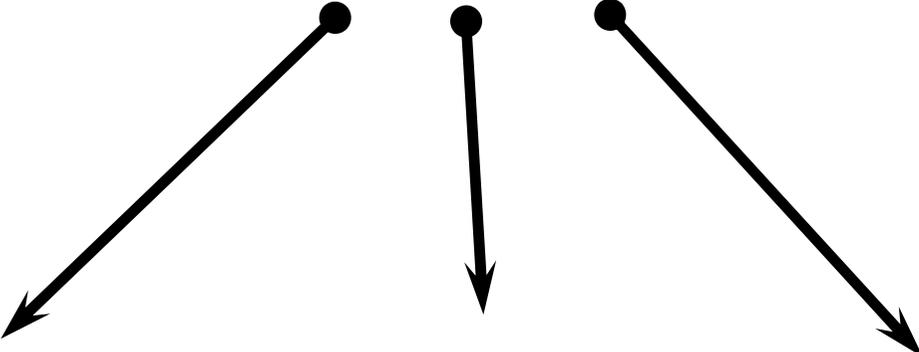
CREATION DE NOUVEAUX PRODUITS

LE CAS SEB



LES COMPOSANTES DE L'INNOVATION

INNOVATION



Un besoin Une idée Une technologie



L'INNOVATION

Le Swiffer

Le problème: Balayer la poussière est le cauchemar de la ménagère. C'est un problème sans fin puisque la poussière ne fait que de se déplacer...

L'idée: Capturer la poussière au fur et à mesure que l'on balaie

La solution: Une toile imbibée qui « colle » la poussière



L'INNOVATION

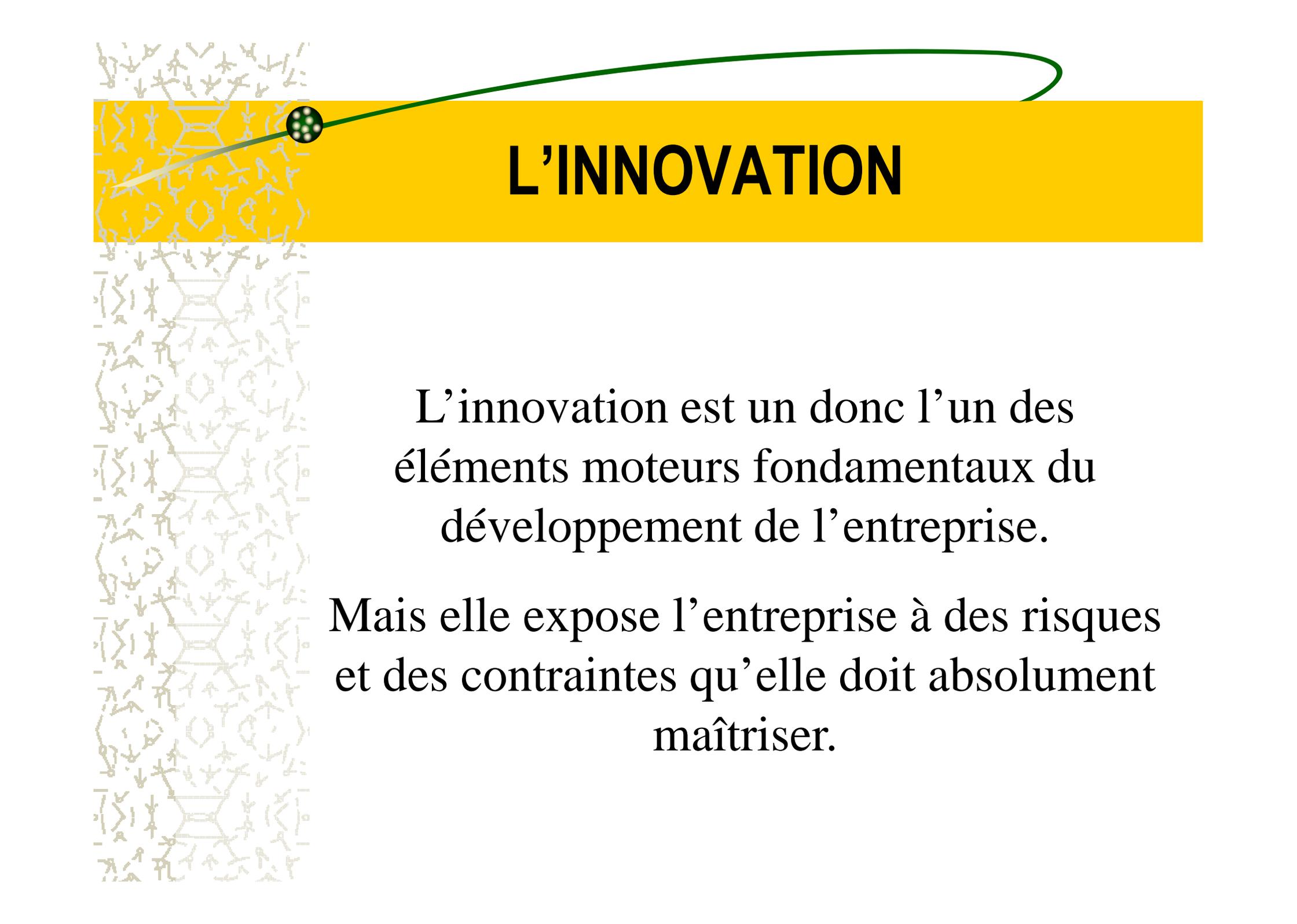
La salade prête à consommer

- Le problème: « Eplucher » la salade prend du temps, est peu agréable et engendre de la perte
- L'idée: Proposer une salade prête à consommer
- La solution: Le sachet hermétique sous atmosphère inerte



L'INNOVATION

Le cas MAMMAMIA



L'INNOVATION

L'innovation est un donc l'un des éléments moteurs fondamentaux du développement de l'entreprise.

Mais elle expose l'entreprise à des risques et des contraintes qu'elle doit absolument maîtriser.

The slide features a decorative background on the left side with a repeating pattern of arrows and geometric shapes. A yellow horizontal bar spans the top of the slide, containing the title. A green line starts from the top right, loops over the yellow bar, and ends at a small black circle with white dots on the left side of the bar.

L'INNOVATION

Deux éléments clés dans l'innovation:

- **La maîtrise du risque**
- **La maîtrise du temps**



L'INNOVATION

LE RISQUE:

Composante de l'innovation et du développement de nouveaux produits



LES RISQUES STRATEGIQUES LIES A L'INNOVATION

3 TYPES

- **Risque Marché: degré d'originalité**
- **Risque Technologie: degré de maîtrise**
- **Risque Stratégique: degré de nouveauté pour l'entreprise**



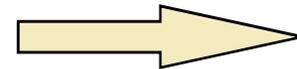
• LES RISQUES PRODUITS LIES A L'INNOVATION

3 DETERMINANTS

- **Le degré d'innovation**
- **La nature de l'innovation**
- **L'intensité de l'innovation**

LE DEGRE DE L'INNOVATION

Produit original = Nouveau produit



Risque maximum

Produit reformulé * = Modification d'un produit existant

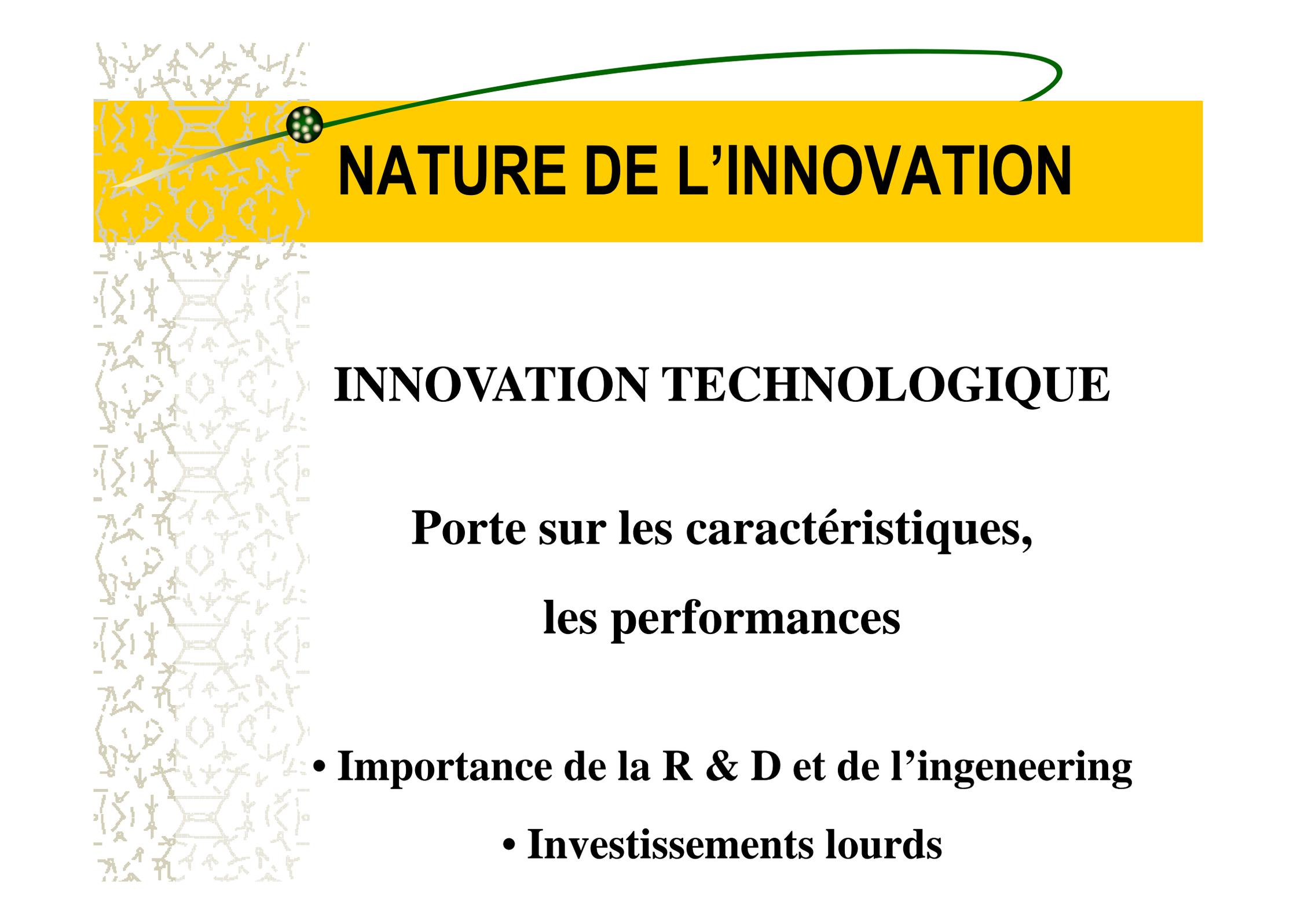


Risque moyen

Produit repositionné* = modification de la perception



Risque faible



NATURE DE L'INNOVATION

INNOVATION TECHNOLOGIQUE

**Porte sur les caractéristiques,
les performances**

- **Importance de la R & D et de l'ingeneering**
 - **Investissements lourds**

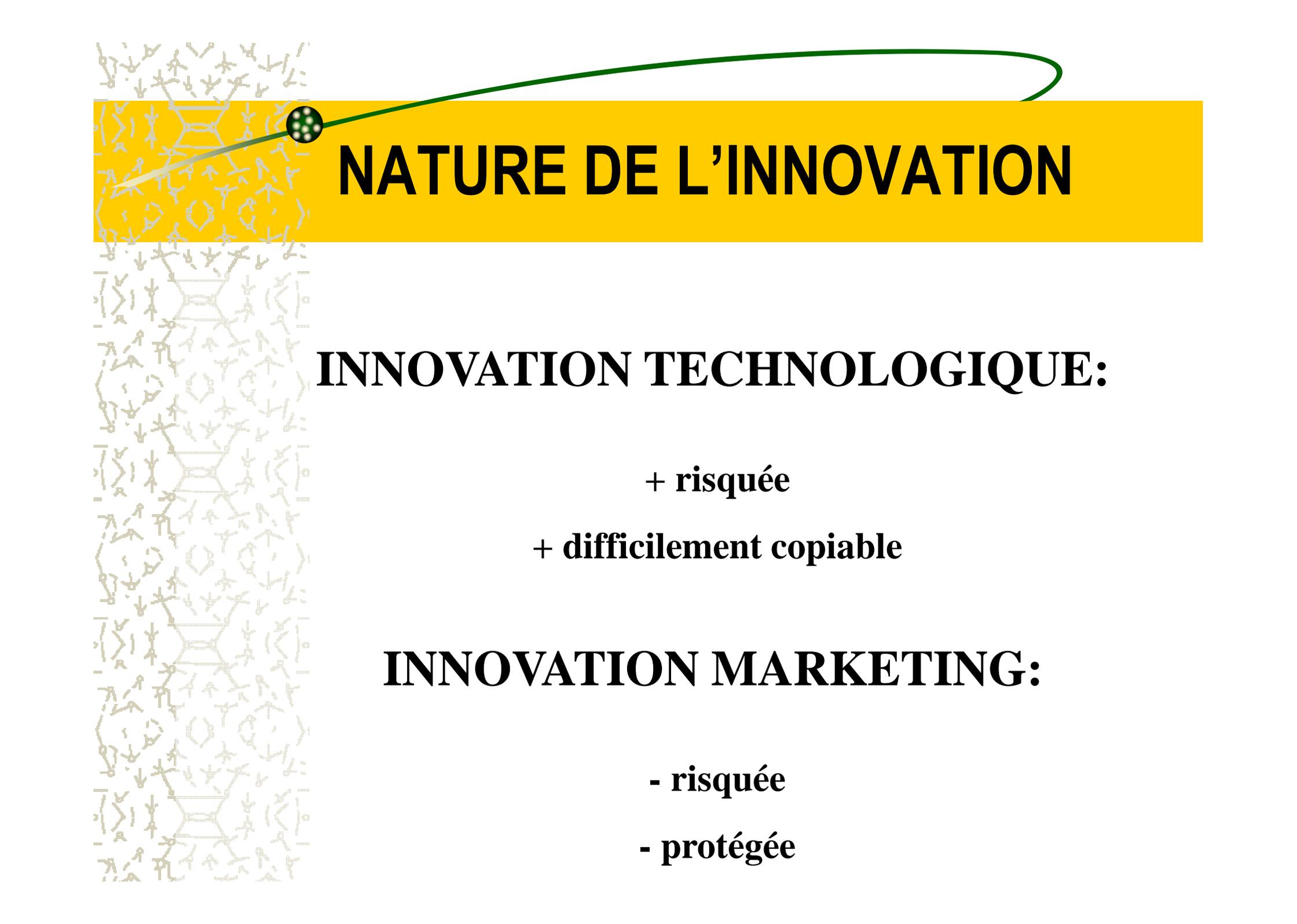


NATURE DE L'INNOVATION

INNOVATION MARKETING

**Porte sur la distribution, l'esthétique,
le mode de vente...**

- **Importance de la créativité, de l'imagination**



NATURE DE L'INNOVATION

INNOVATION TECHNOLOGIQUE:

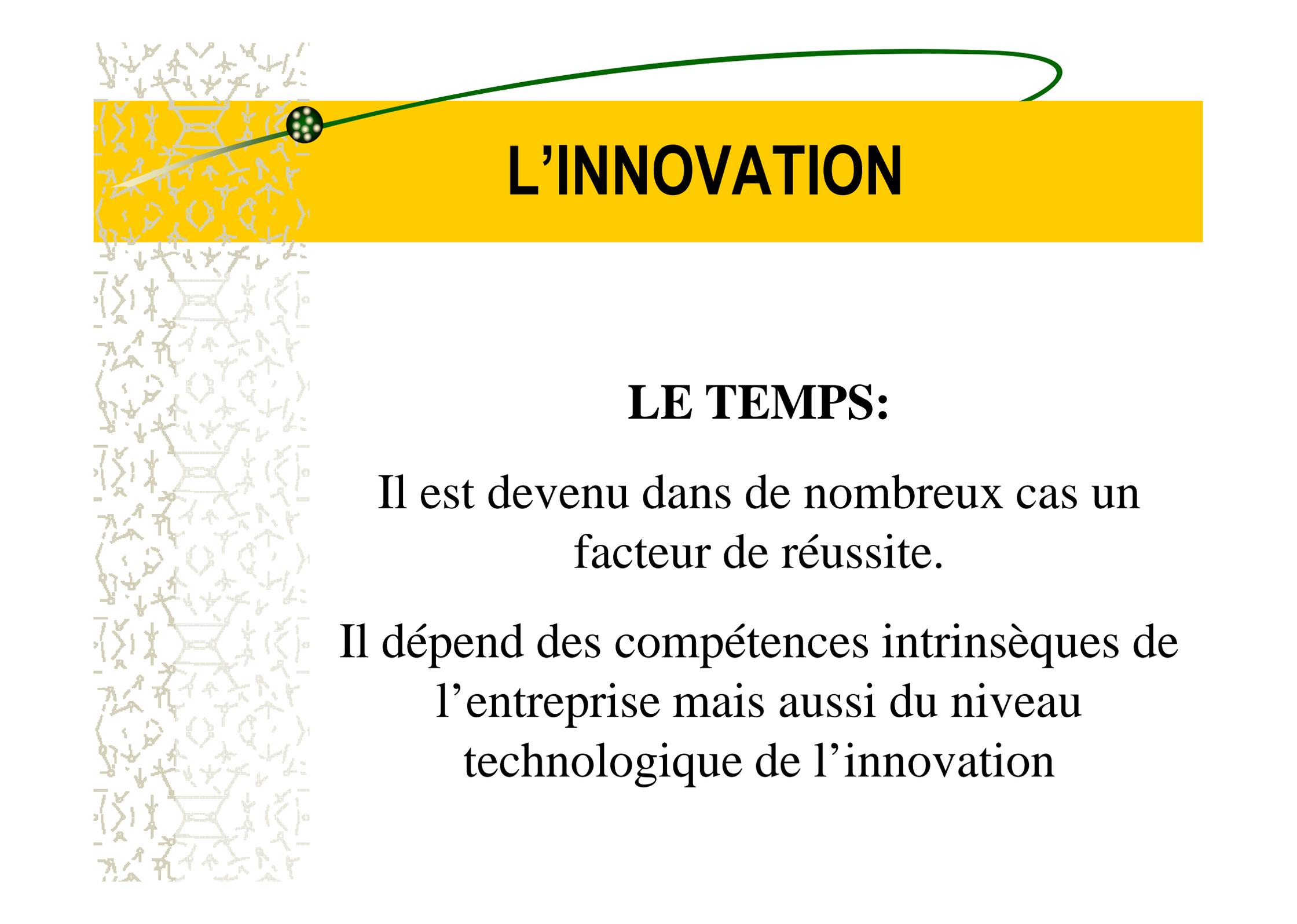
+ risquée

+ difficilement copiable

INNOVATION MARKETING:

- risquée

- protégée

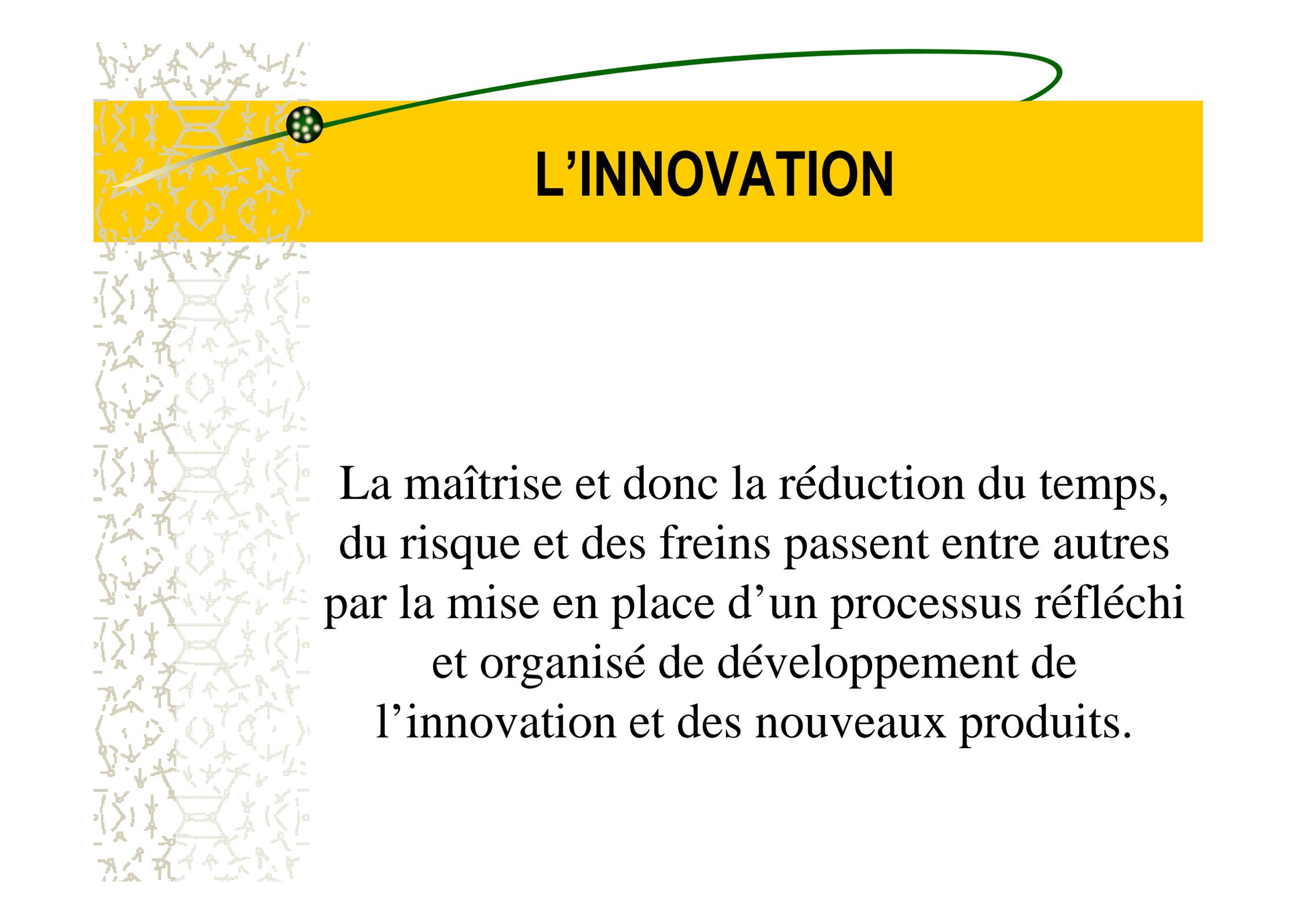


L'INNOVATION

LE TEMPS:

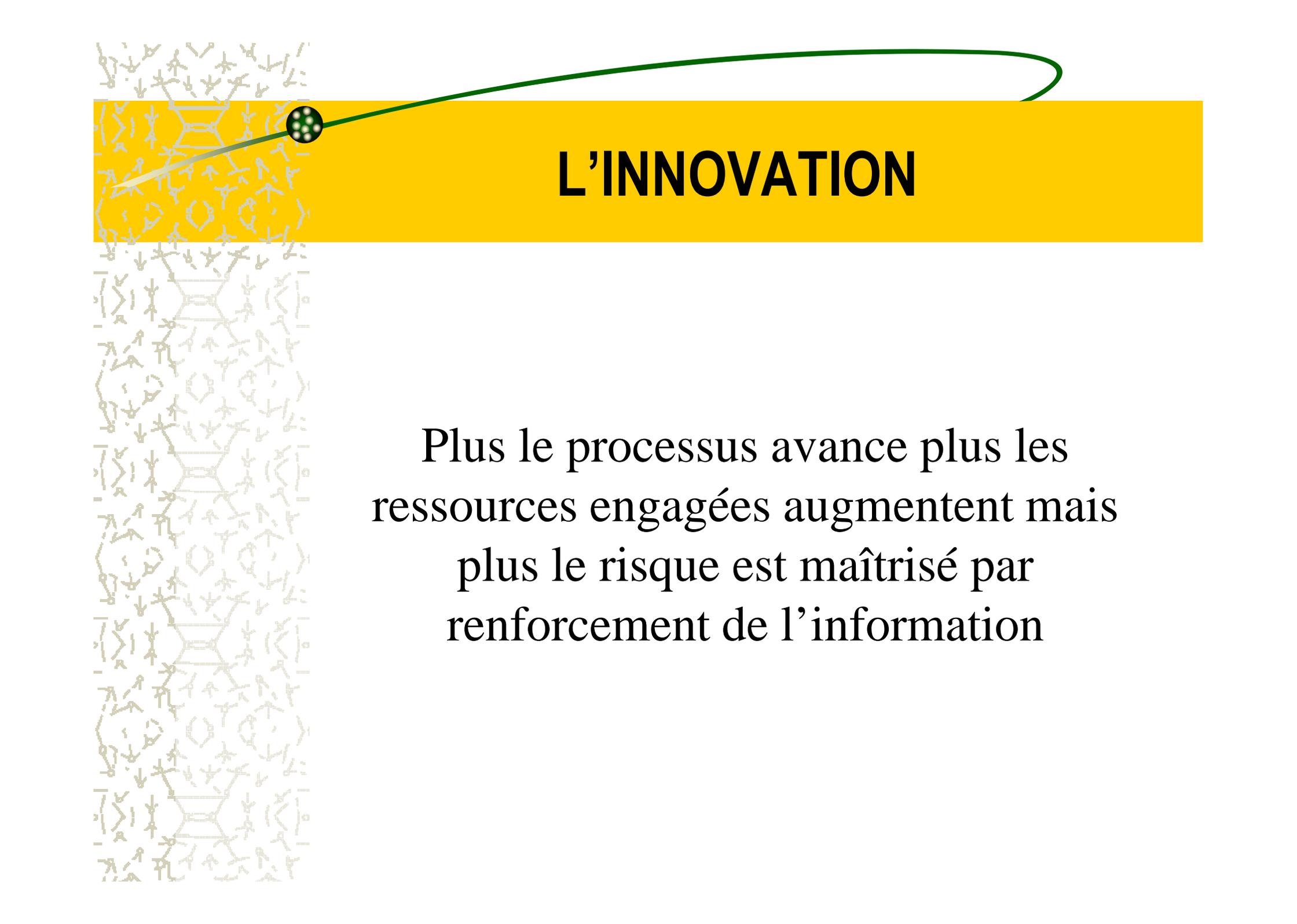
Il est devenu dans de nombreux cas un facteur de réussite.

Il dépend des compétences intrinsèques de l'entreprise mais aussi du niveau technologique de l'innovation



L'INNOVATION

La maîtrise et donc la réduction du temps, du risque et des freins passent entre autres par la mise en place d'un processus réfléchi et organisé de développement de l'innovation et des nouveaux produits.



L'INNOVATION

Plus le processus avance plus les ressources engagées augmentent mais plus le risque est maîtrisé par renforcement de l'information

L'INNOVATION

Incertitudes technologiques

Forte

Faible

Cycle moyen Durée incertaine	Cycle long Durée très incertaine
Cycle court Durée prévisible	Cycle court Eventuellement augmenté par des « redesign »
Faible	Forte

Incertitudes marketing



LES FREINS A L 'INNOVATION

- **Le manque d 'idées,**
- **La fragmentation des marchés,**
- **L 'environnement socio-économique,**
 - **Le coût de la R & D,**
 - **La disponibilité en capitaux,**
- **La durée de vie de plus en plus courte des produits,**
 - **Le risque de copie.**

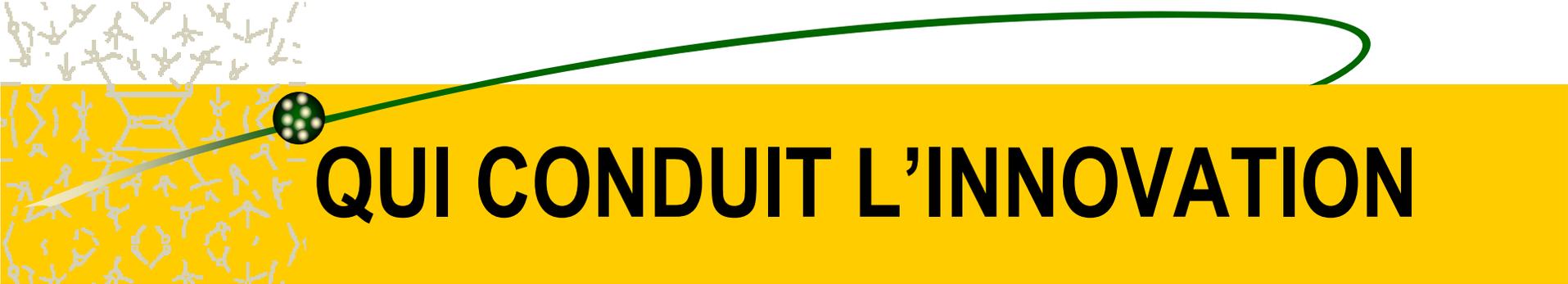


L'INNOVATION

Mais l'entreprise n'a pas le choix, elle doit investir en R & D si elle veut rester compétitive et survivre.

~

Une entreprise qui n'innove pas est une entreprise qui recule!



QUI CONDUIT L'INNOVATION

5 STRUCTURES

- **Le CdP**
- **Le CdP produits nouveaux**
- **Le comité des nouveaux produits**
- **Le département produits nouveaux**
- **Le venture team**



FACTEURS DE SUCCES

FACTEURS PRIMAIRES

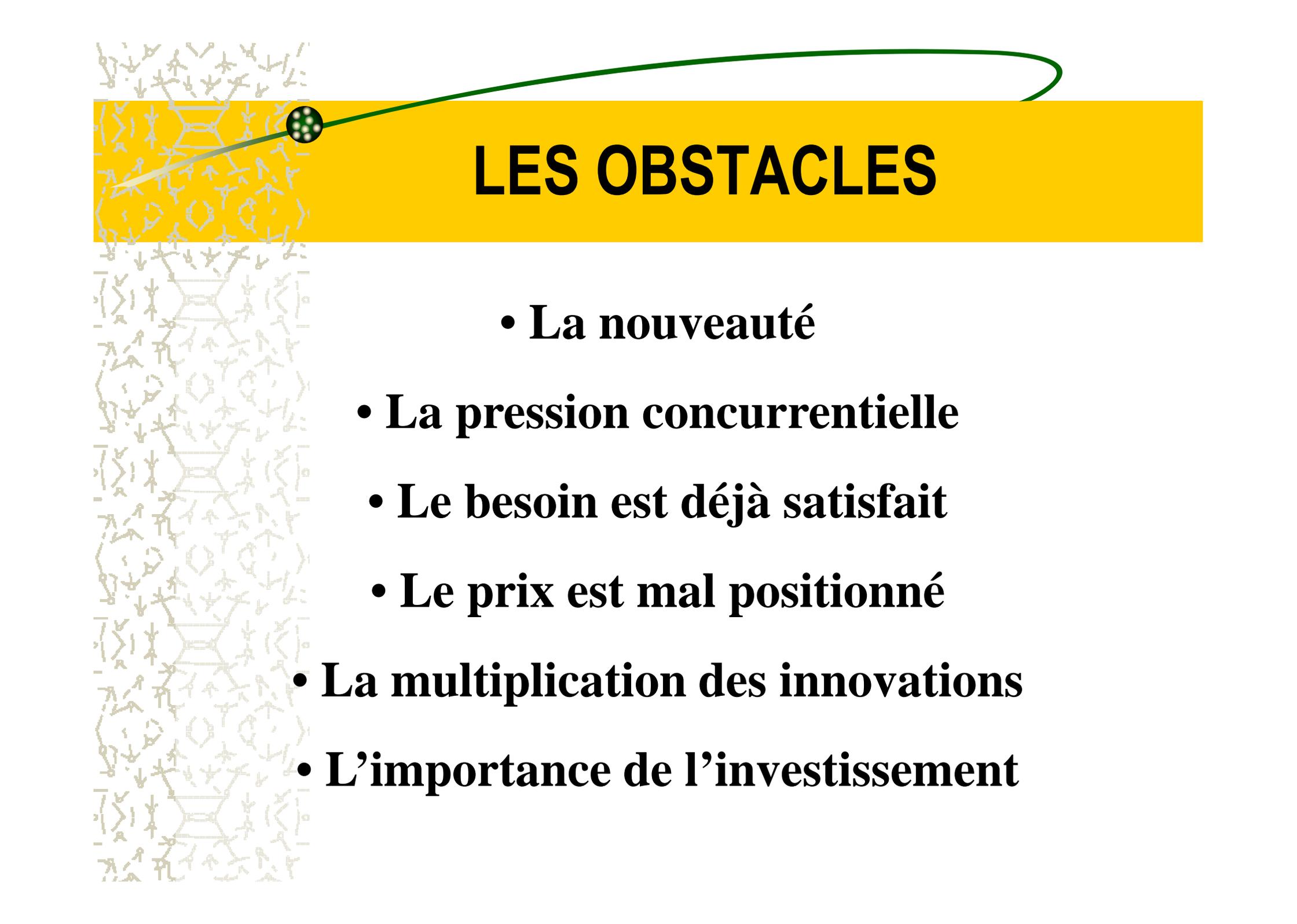
- Réponse aux attentes
 - Originalité
- Compétence marketing
 - Support de la DG
- Processus d'évaluation
 - Synergies internes



FACTEURS DE SUCCES

FACTEURS SECONDAIRES

- Taille et croissance du marché
 -
- Importance des moyens mis en œuvre:
 - * MKG lancement et support
 - * Financiers, logistiques, personnel
 -
- Marché d'origine



LES OBSTACLES

- **La nouveauté**
- **La pression concurrentielle**
- **Le besoin est déjà satisfait**
- **Le prix est mal positionné**
- **La multiplication des innovations**
- **L'importance de l'investissement**



L'ADOPTION DE L'INNOVATION

- **La courbe d'adoption (d'après ROGERS)**
- **La notion de risques perçus**

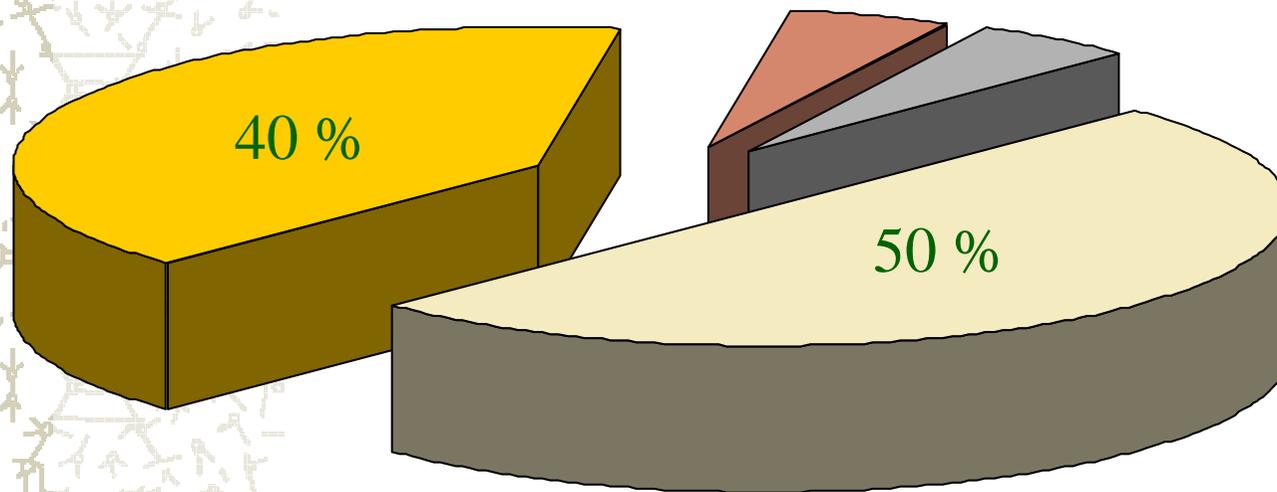


L'ADOPTION DE L'INNOVATION

La notion de risques perçus:

- Le risque financier,
- Le risque fonctionnel,
- Le risque physique,
 - Le risque social,
- Le risque psychologique,
- Le risque de perte de temps,
 - Le risque d'opportunité

LES CAUSES D'ECHECS



-  Pb d'étude
-  Pb de production
-  Pb financiers
-  Pb commerciaux



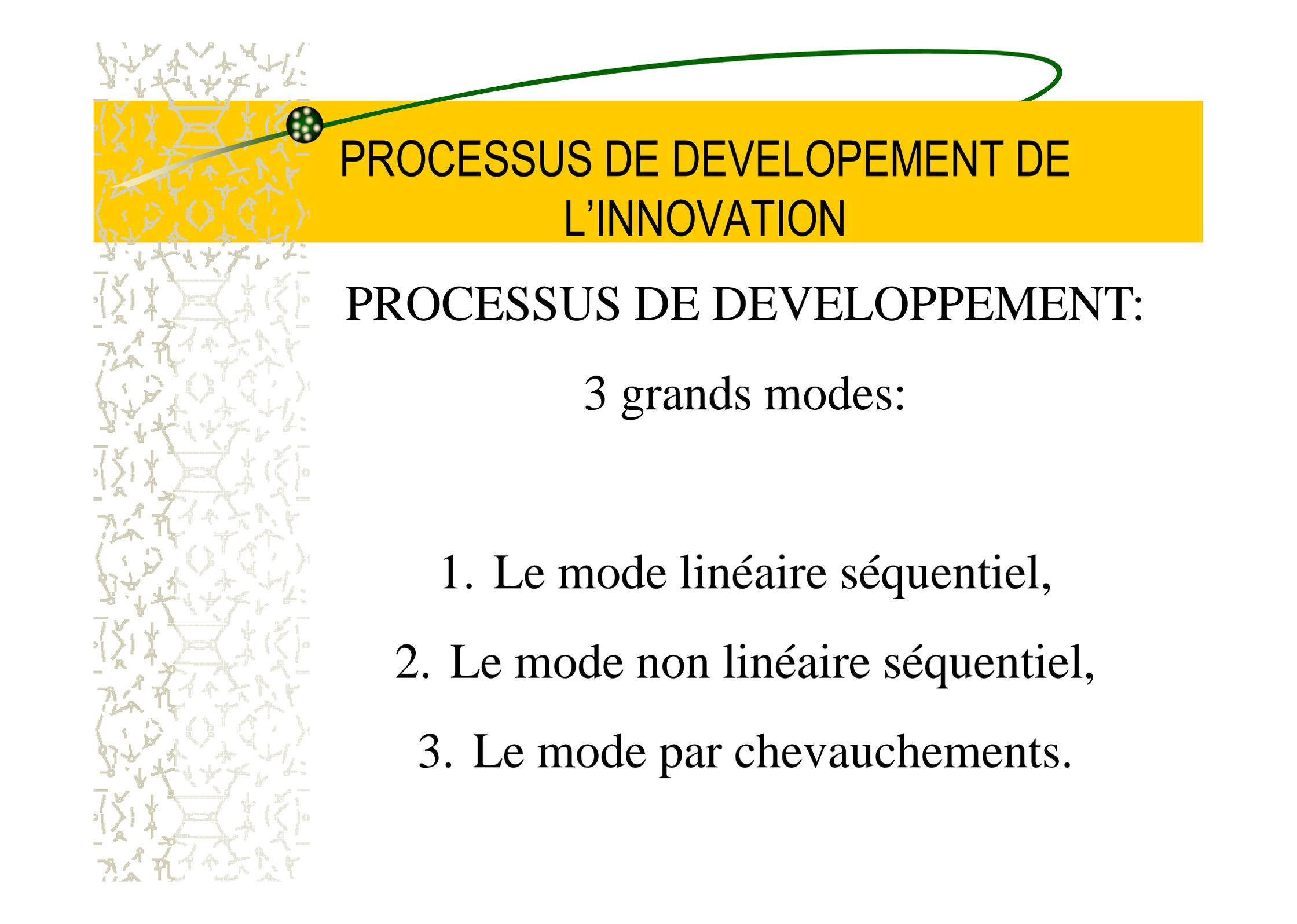
**PROCESSUS DE
DEVELOPEMENT DE
L'INNOVATION**



● PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE L'INNOVATION

✦ L'innovation et la création de nouveaux produits répondent à une logique marketing et ne sont pas menées de façon aléatoire.

✦ Elles suivent un processus organisé et relèvent de la « gestion de projet ».

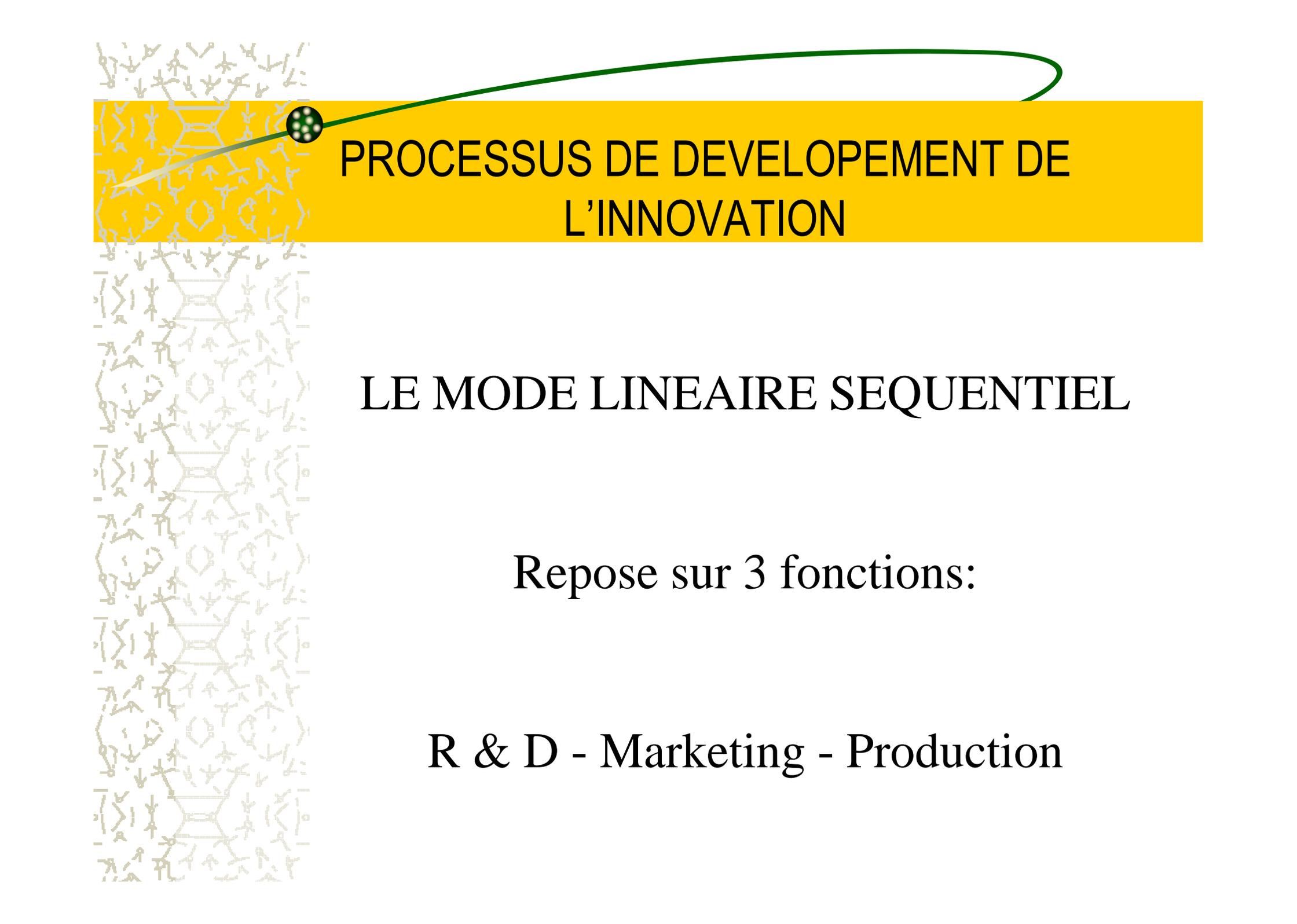


PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE L'INNOVATION

PROCESSUS DE DEVELOPEMENT:

3 grands modes:

1. Le mode linéaire séquentiel,
2. Le mode non linéaire séquentiel,
3. Le mode par chevauchements.



PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE L'INNOVATION

LE MODE LINEAIRE SEQUENTIEL

Repose sur 3 fonctions:

R & D - Marketing - Production



PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE L'INNOVATION

VARIANTES:

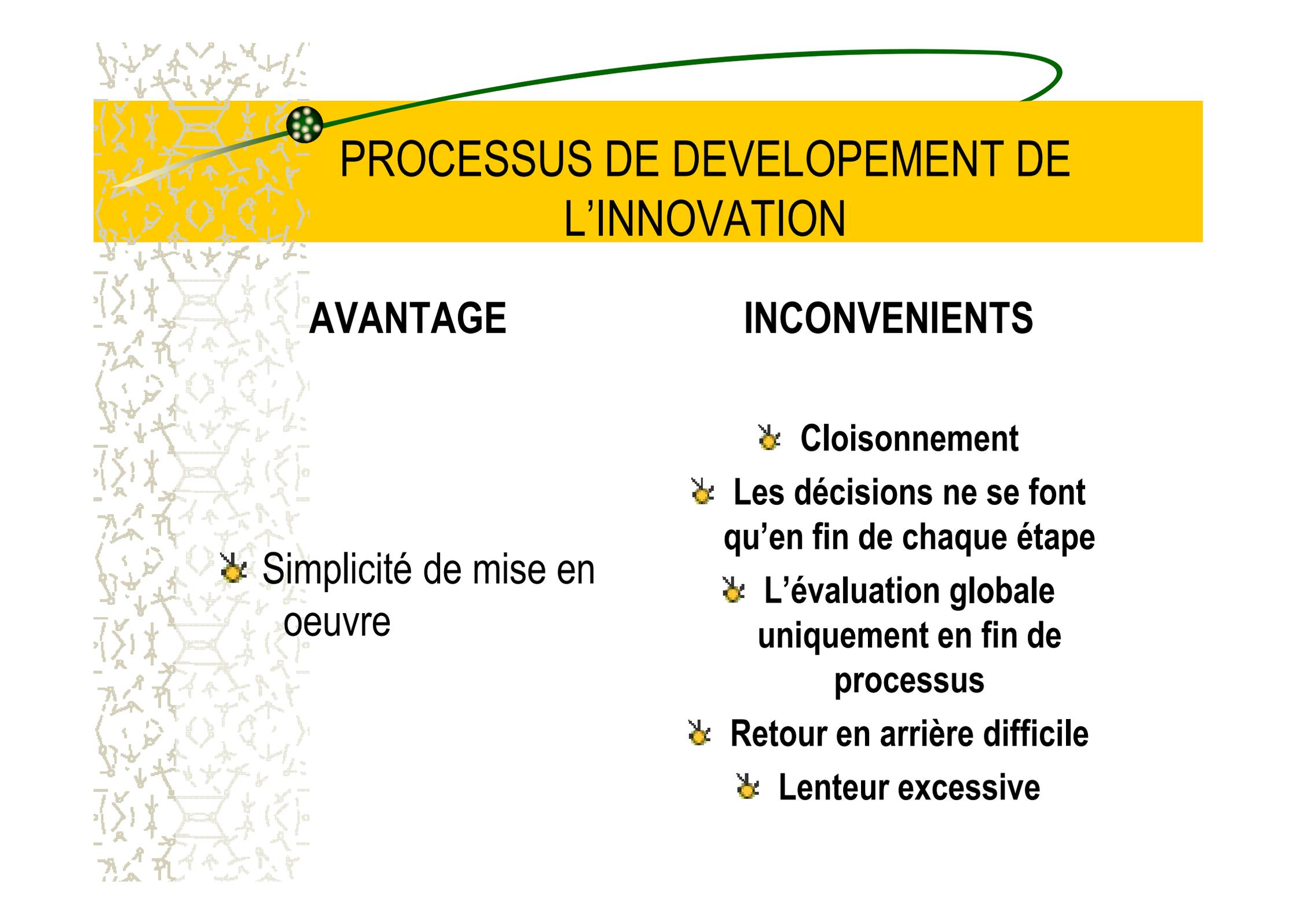
(d'après Van de Ven)

Technology push:

R & D → Production → Marketing

Need-pull:

Marketing → R & D → Production



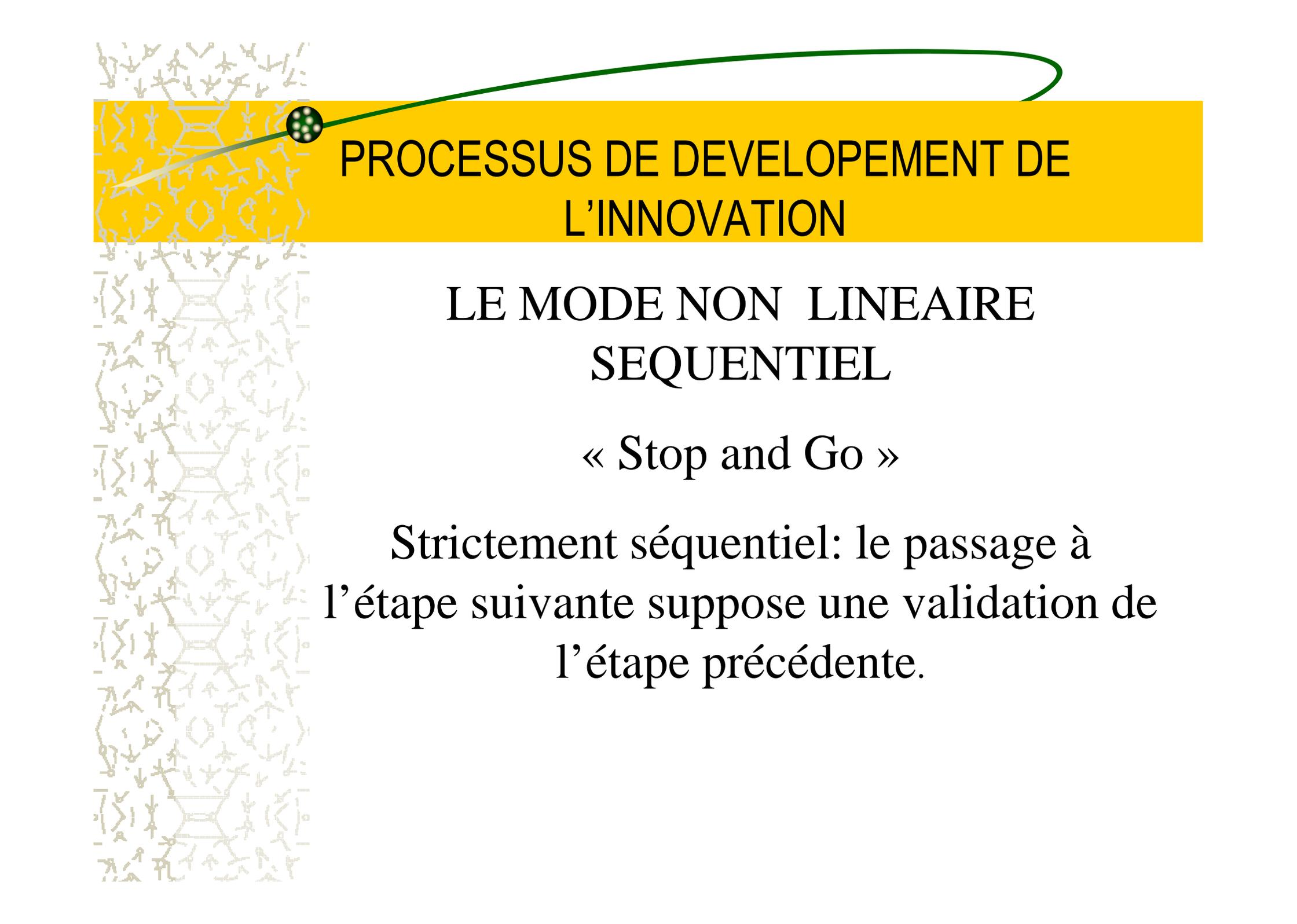
PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE L'INNOVATION

AVANTAGE

- ✦ Simplicité de mise en oeuvre

INCONVENIENTS

- ✦ Cloisonnement
- ✦ Les décisions ne se font qu'en fin de chaque étape
- ✦ L'évaluation globale uniquement en fin de processus
- ✦ Retour en arrière difficile
- ✦ Lenteur excessive



PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE L'INNOVATION

LE MODE NON LINEAIRE SEQUENTIEL

« Stop and Go »

Strictement séquentiel: le passage à l'étape suivante suppose une validation de l'étape précédente.



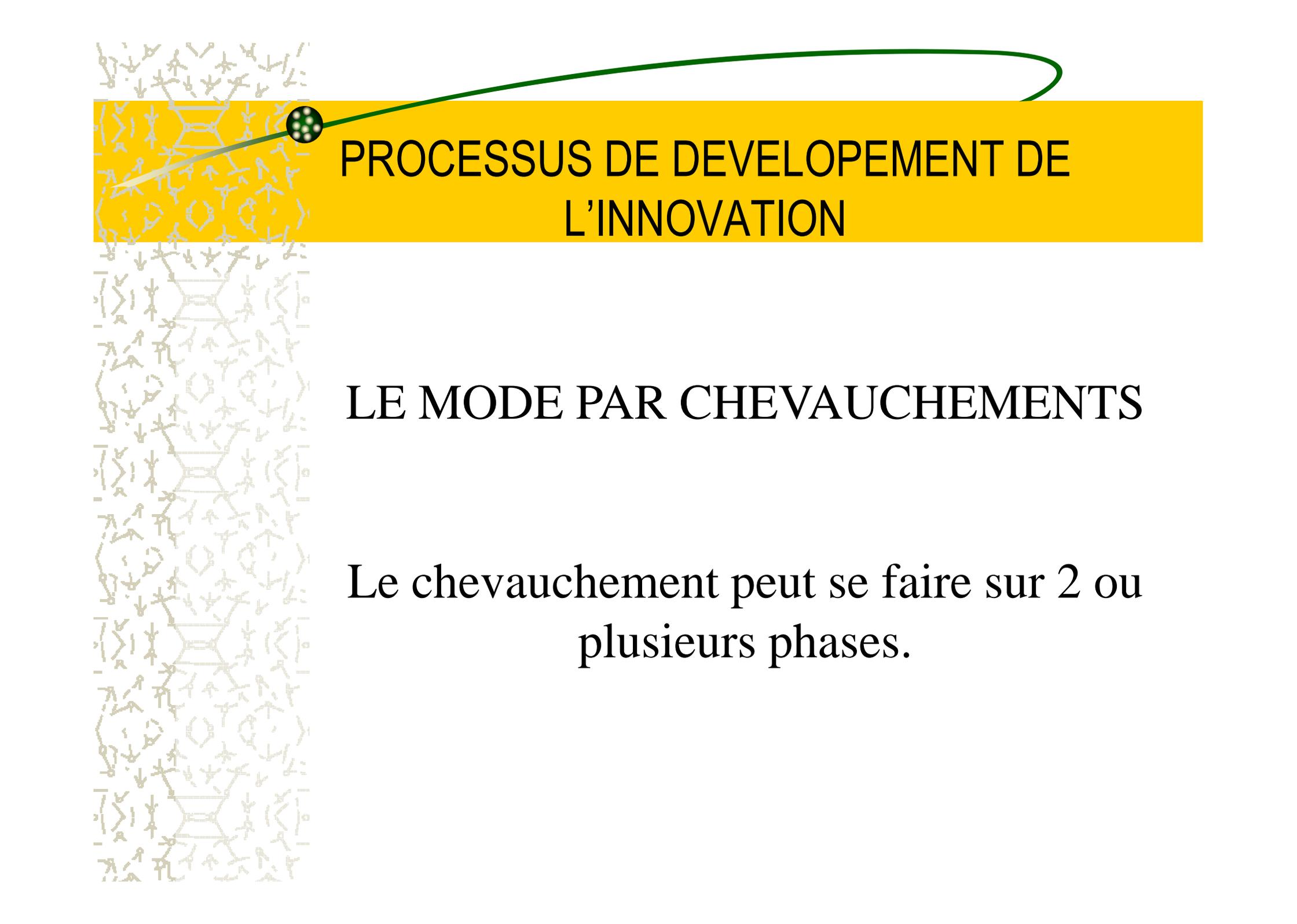
PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE L'INNOVATION

AVANTAGES

- ✱ Intégration des différentes fonctions
- ✱ Rationalité
- ✱ Souple et flexible
- ✱ La remise en cause n'affecte que l'étape elle-même (pas le projet dans son ensemble)
- ✱ Réduction régulière du risque
- ✱ Efficacité et réduction des délais

INCONVENIENT

- ✱ Lenteur relative



PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE L'INNOVATION

LE MODE PAR CHEVAUUREMENTS

Le chevauchement peut se faire sur 2 ou plusieurs phases.



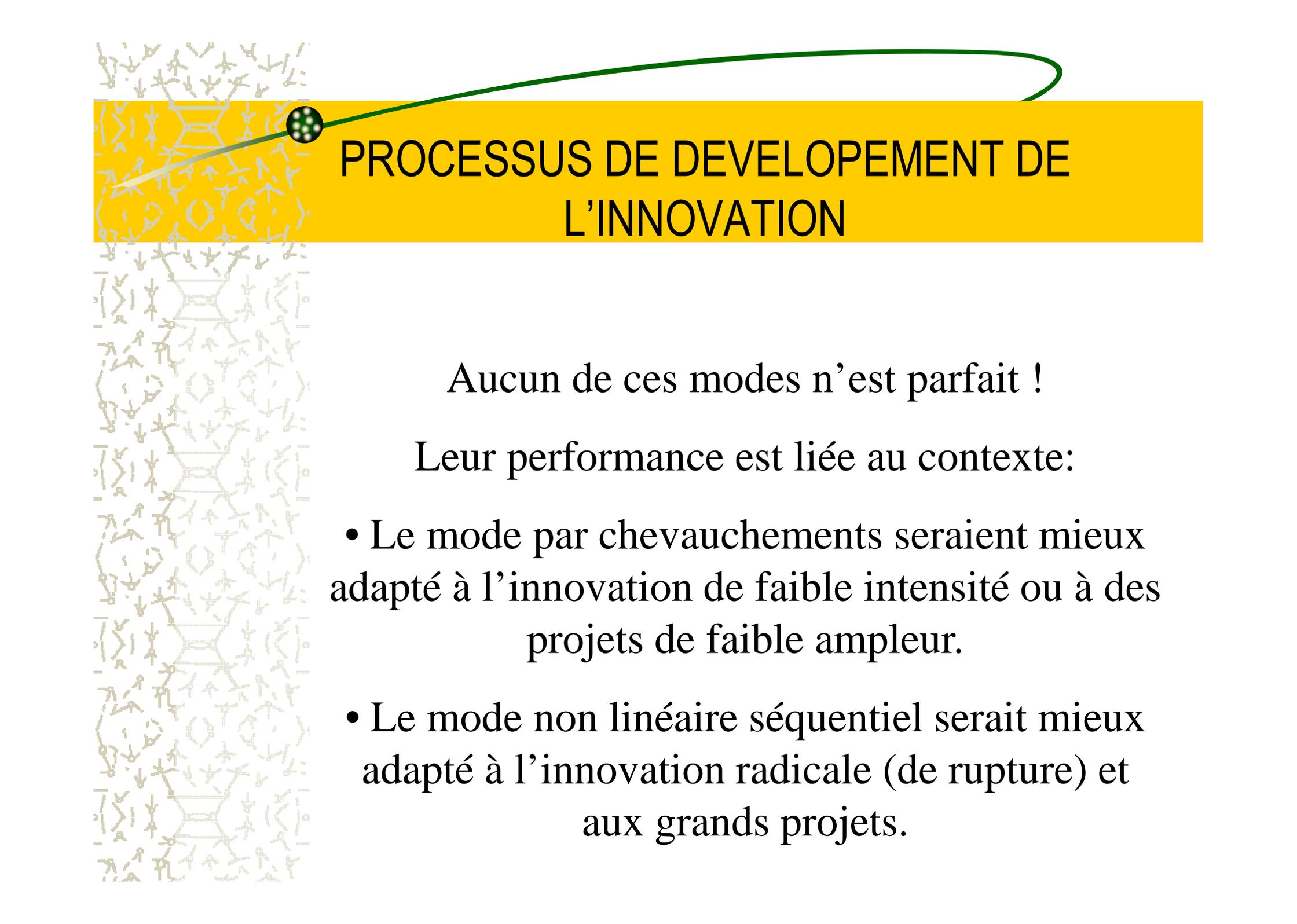
PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE L'INNOVATION

AVANTAGE

- ✦ **Raccourcissement des délais**

INCONVENIENTS

- ✦ **Complexité de gestion (synchronisation)**
- ✦ **Un certain probabilisme**
- ✦ **Arrêt momentané du projet si la phase précédente n'est pas validée**
- ✦ **L'incertitude n'est levée que par « blocs » successifs**

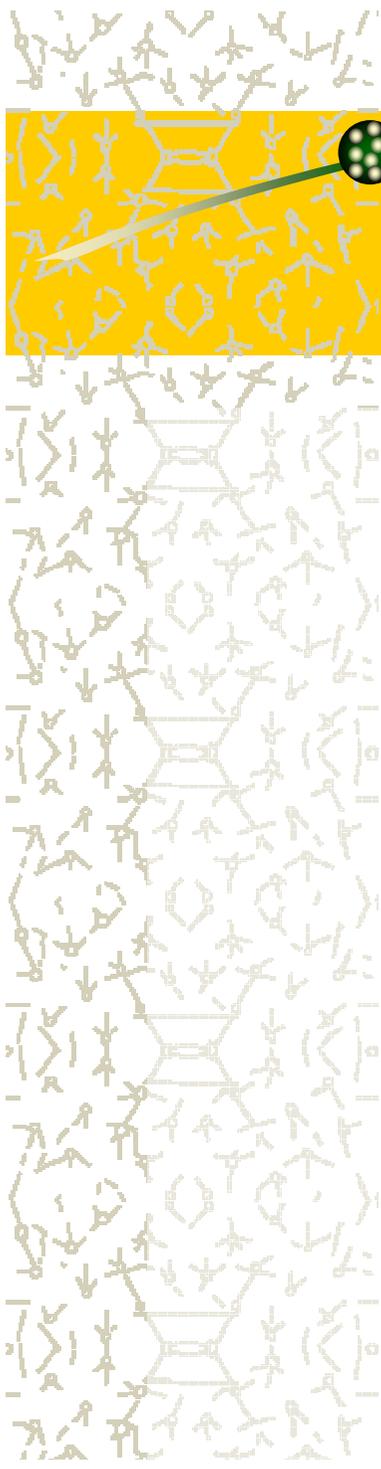


PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE L'INNOVATION

Aucun de ces modes n'est parfait !

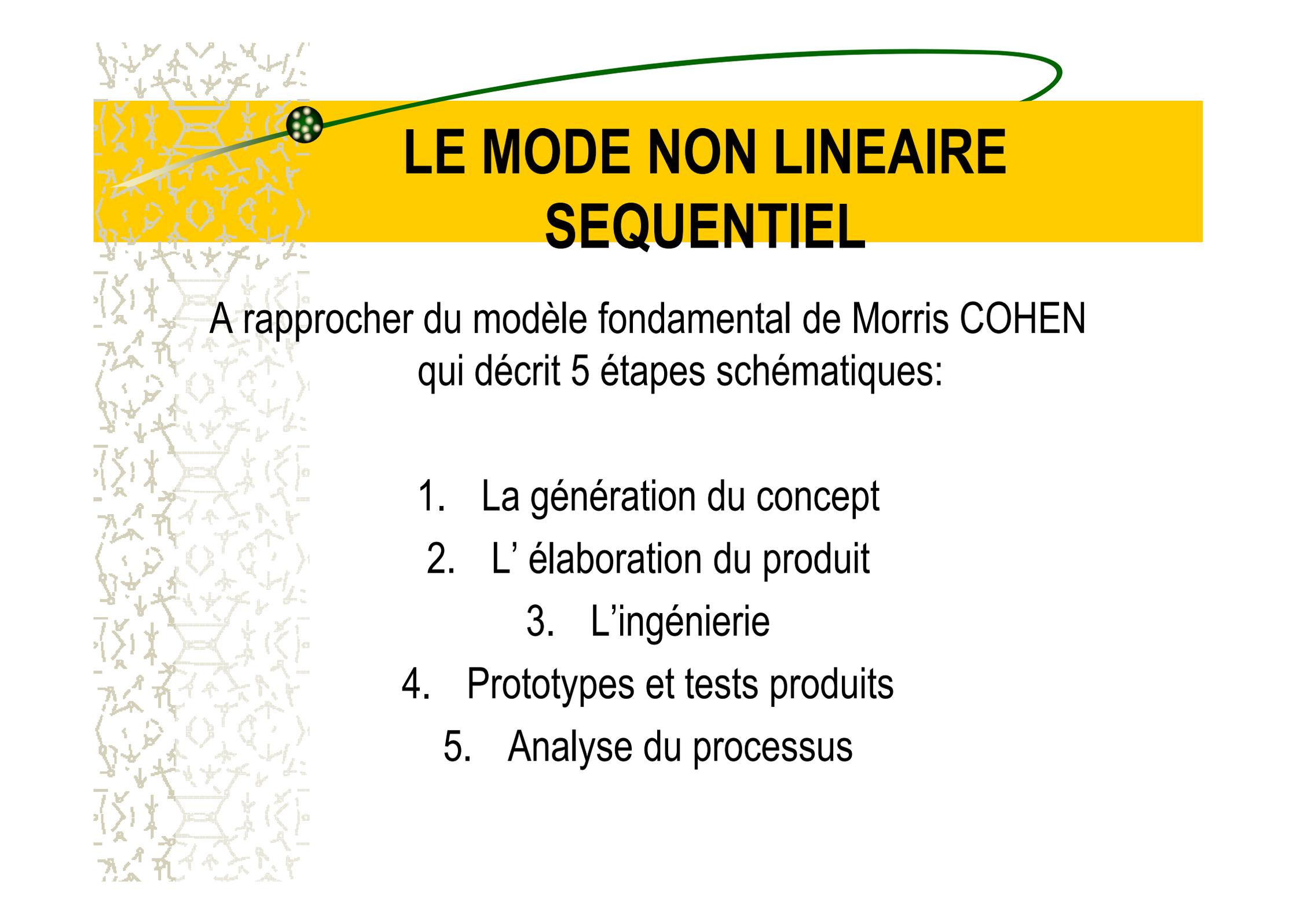
Leur performance est liée au contexte:

- Le mode par chevauchements seraient mieux adapté à l'innovation de faible intensité ou à des projets de faible ampleur.
- Le mode non linéaire séquentiel serait mieux adapté à l'innovation radicale (de rupture) et aux grands projets.



● PROCESSUS DE DEVELOPEMENT DE
L'INNOVATION

**LE MODE NON LINEAIRE
SEQUENTIEL**



LE MODE NON LINEAIRE SEQUENTIEL

A rapprocher du modèle fondamental de Morris COHEN
qui décrit 5 étapes schématiques:

1. La génération du concept
2. L'élaboration du produit
3. L'ingénierie
4. Prototypes et tests produits
5. Analyse du processus



LE MODE NON LINEAIRE SEQUENTIEL

Et surtout du modèle STAGE-GATE de COOPER:

1. Génération de l'idée,
2. Etude préliminaire,
3. Examen détaillé du projet,
4. Développement,
5. Test et validation,
6. Production et lancement.



LE MODE NON LINEAIRE SEQUENTIEL

Le cheminement Stop - Go

Génération de l'idée (1) **Go**



Stop: Sélection des idées (2)

Développement du concept (3) **Go**



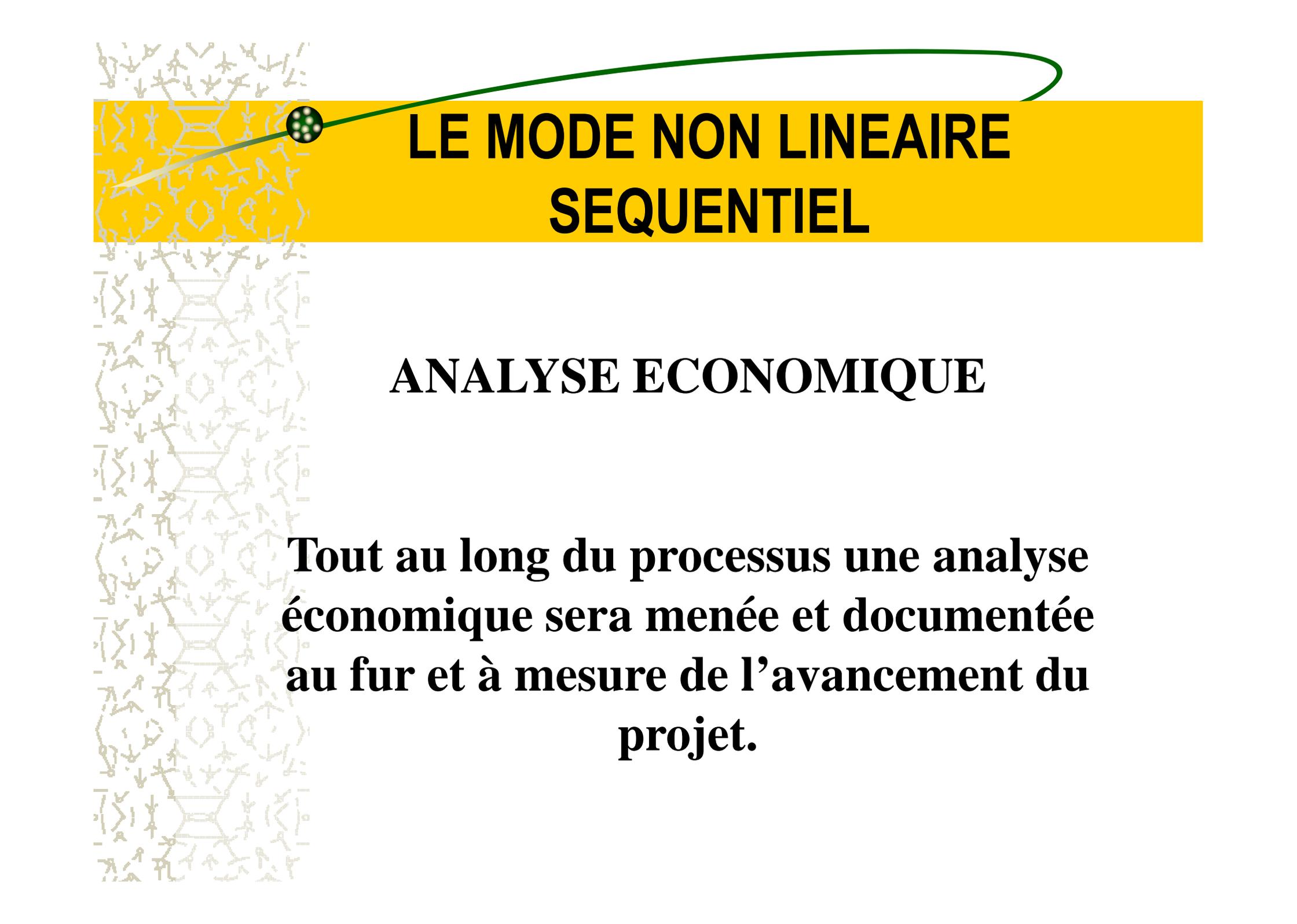
Stop : Test de concept (4)

Développement et mise au point (5) **Go**



Stop : Test produit (6)

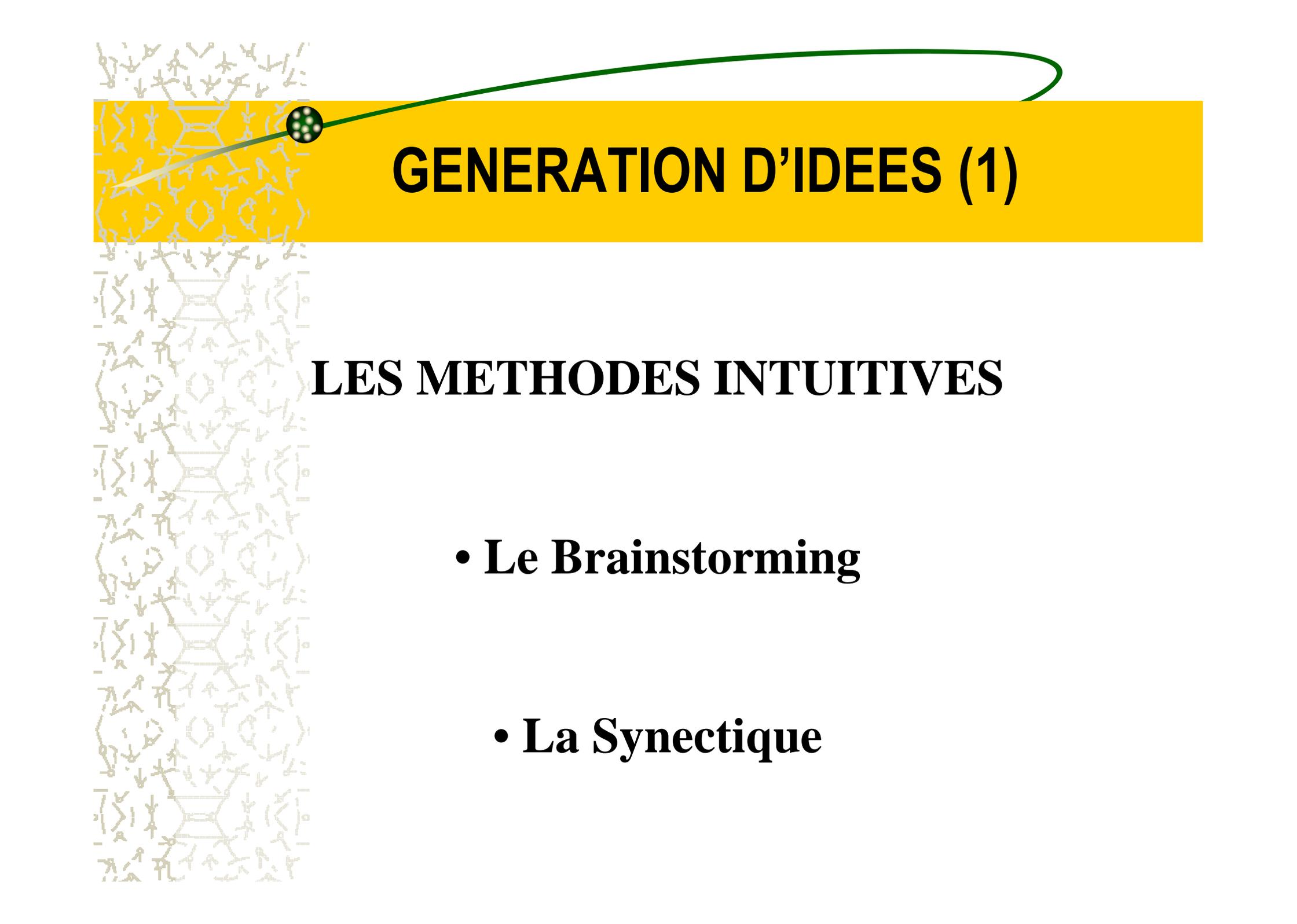
Enfin phase d'industrialisation **Go**



LE MODE NON LINEAIRE SEQUENTIEL

ANALYSE ECONOMIQUE

Tout au long du processus une analyse économique sera menée et documentée au fur et à mesure de l'avancement du projet.



GENERATION D'IDEES (1)

LES METHODES INTUITIVES

- **Le Brainstorming**
- **La Synectique**



GENERATION D'IDEES (1)

LES METHODES RATIONNELLES

- **L'analyse fonctionnelle**
- **L'inventaire**
- **L'analyse morphologique**



ANALYSE MORPHOLOGIQUE

Ex. d'un détergent industriel

6 DETERMINANTS

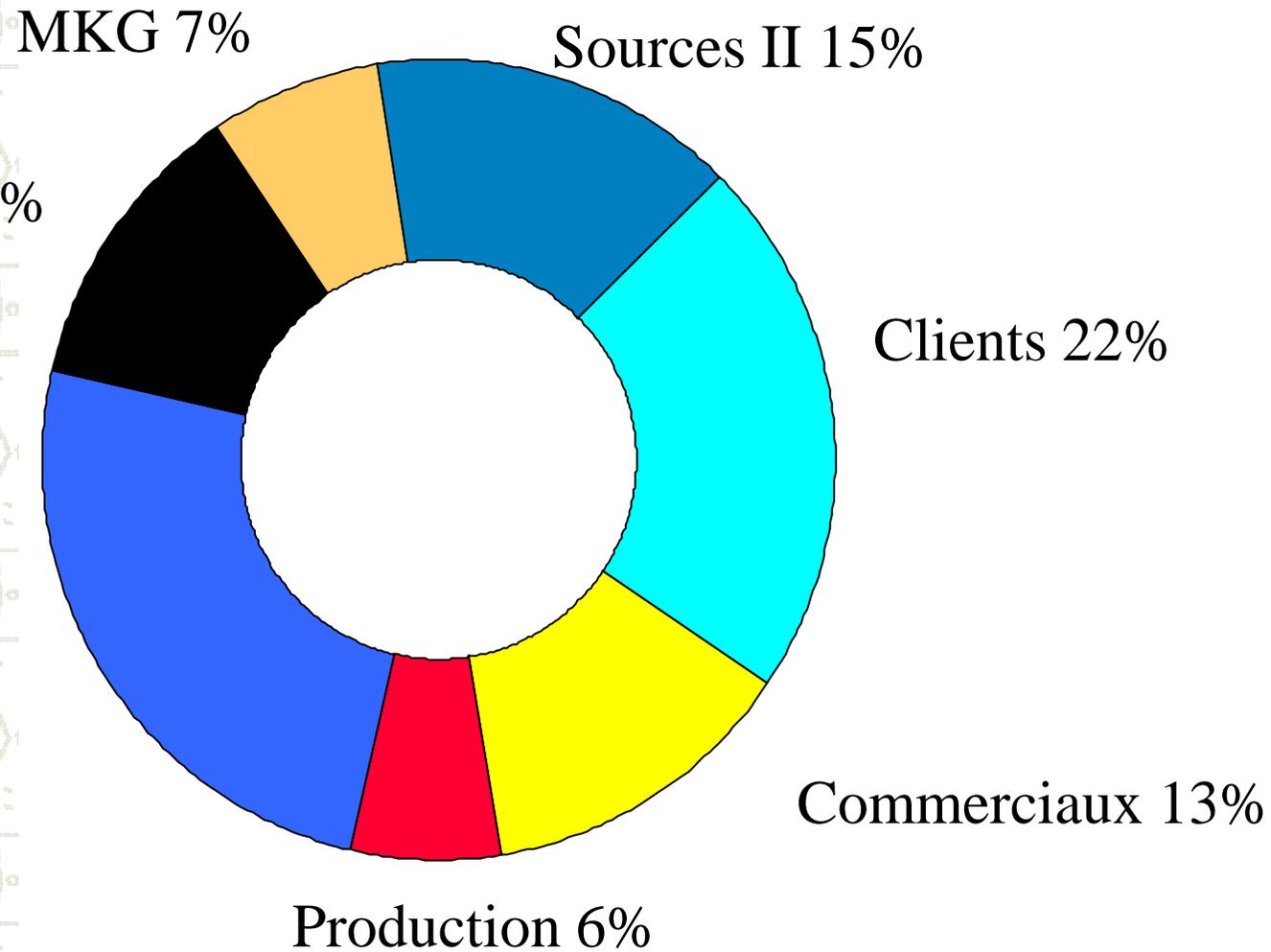
- **Le support de nettoyage**
 - **La surface à nettoyer**
- **La composition du produit**
- **La nature des impuretés**
 - **La forme du produit**
 - **Le conditionnement**



LES AUTRES SOURCES D'IDEEES

- **Les clients**
- **Les concurrents**
- **Les commerciaux**
- **Les distributeurs**
- **Les sources secondaires**

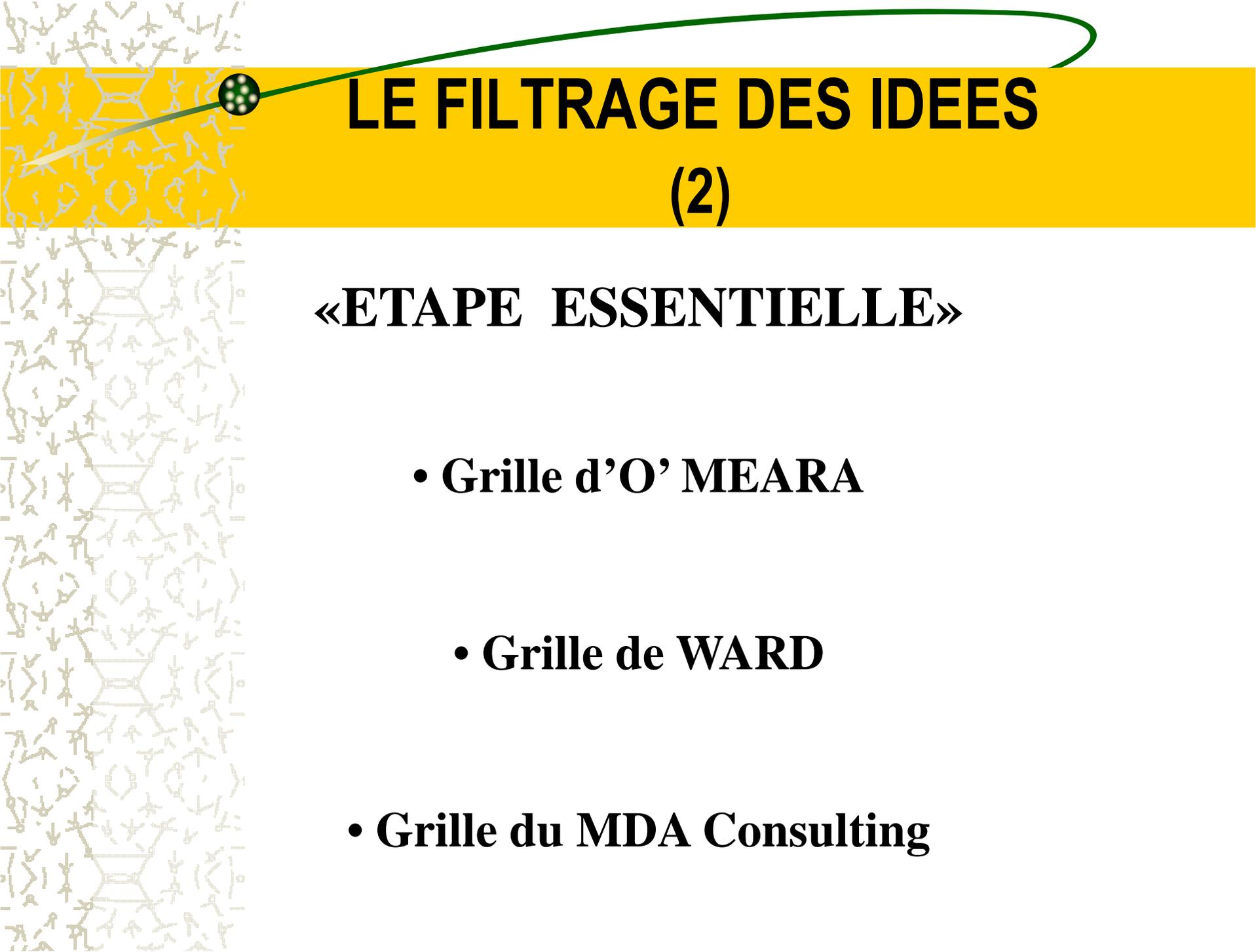
LES AUTRES SOURCES D'IDEES



The slide features a yellow banner at the top with the text "ET D'AUTRES ENCORE...". To the left of the banner is a vertical strip with a repeating pattern of chemical structures, including hexagons and various molecular diagrams. A green curved line starts from the top right, loops over the banner, and ends with a small black circle containing white dots.

ET D'AUTRES ENCORE...

- **Les salons, séminaires et congrès**
 - **Les magazines professionnels**
 - **L'International**
 - **Les agents de veille internet**
 - **Les prestataires de l'entreprise**
- **Les études prospectives et/ou sectorielles...**



LE FILTRAGE DES IDEES

(2)

«**ETAPE ESSENTIELLE**»

- **Grille d'O' MEARA**
- **Grille de WARD**
- **Grille du MDA Consulting**

LE FILTRAGE DES IDEES

(2)

Grille d'O' MEARA: exemple

	0	1	2	3	4	5
TECHNIQUE <ul style="list-style-type: none">✳ Faisabilité✳ Acquisition (Brevets)✳ Niveau de qualité✳ Nature des compétences✳ Disponibilité des compétences						
MARKETING <ul style="list-style-type: none">✳ Potentiel de ventes✳ Impact sur la gamme✳ Impact sur la marque✳ Niveau de satisfaction attentes clients						
FINANCE <ul style="list-style-type: none">✳ CA - MB✳ Délai du ROI✳ Montant investissement✳ Disponibilité des capitaux						

Grille du MDA Consulting

Critères	Très bien + 2 points	Bien + 1 point	Faible - 1 point	Très faible - 2 points
<u>Attractivité</u>				
Tendance du marché	Naissant	Croissant	Stable	Déclin
Durée de vie du produit	> 10 ans	5 à 10 ans	3 à 5 ans	1 à 3 ans
Taille du marché potentiel	> 1 Mia €	1 - 0,5 Mia €	0,1 - 0,5 Mia €	< 0,1 Mia €
Satisfaction besoins	Très satisfait	Bien satisfait	Peu satisfait	Non satisfait
Accueil distribution	Enthousiaste	Positif	Neutre	Réticent

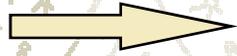
Grille du MDA Consulting

Critères	Très bien + 2 points	Bien + 1 point	Faible - 1 point	Très faible - 2 points
<u>Compétitivité</u>				
Qualités distinctives	Exclusive	Majeure	Faible	Nulle
Force de la concurrence	Très faible	Faible	Forte	Très forte
Réactivité potentielle	> 3 ans	1 à 3 ans	< 1 an	< 6 mois
Positionnement prix	Très inférieur	Inférieur	Egal	Supérieur
TOTAL				

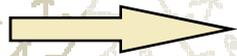


● DEVELOPPEMENT DU CONCEPT

(3)



Concrétisation des idées validées



Respect du couple Produit/Marché



● DEVELOPPEMENT DU CONCEPT

(3)

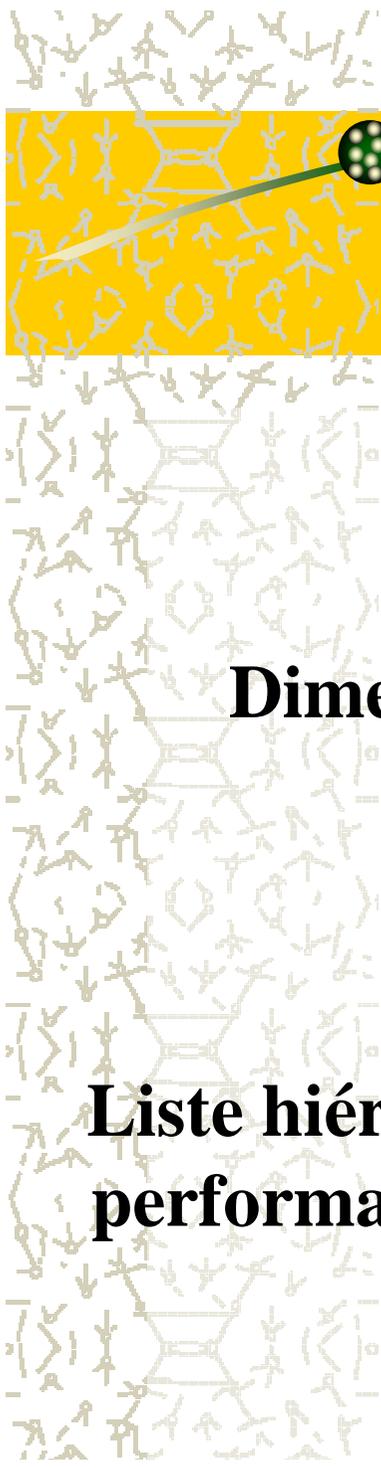
4 QUESTIONS:

1- Quelles caractéristiques ?

2- Perception de ces caract. chez les concurrents ?

3- Quels segments ?

4- Quels moyens MKG et commerciaux ?



● DEVELOPPEMENT DU CONCEPT

(3)

Description physique:

Dimension, poids, taille, niveau sonore, nombre d'éléments...

Description fonctionnelle:

Liste hiérarchisée des différentes fonctions et niveaux de performance attendus = Cahier des charges fonctionnel.



DEVELOPPEMENT DU CONCEPT

(3)

Hiérarchisation des attentes

Attentes I ou stratégiques: définissent les grandes lignes essentielles et incontournables,

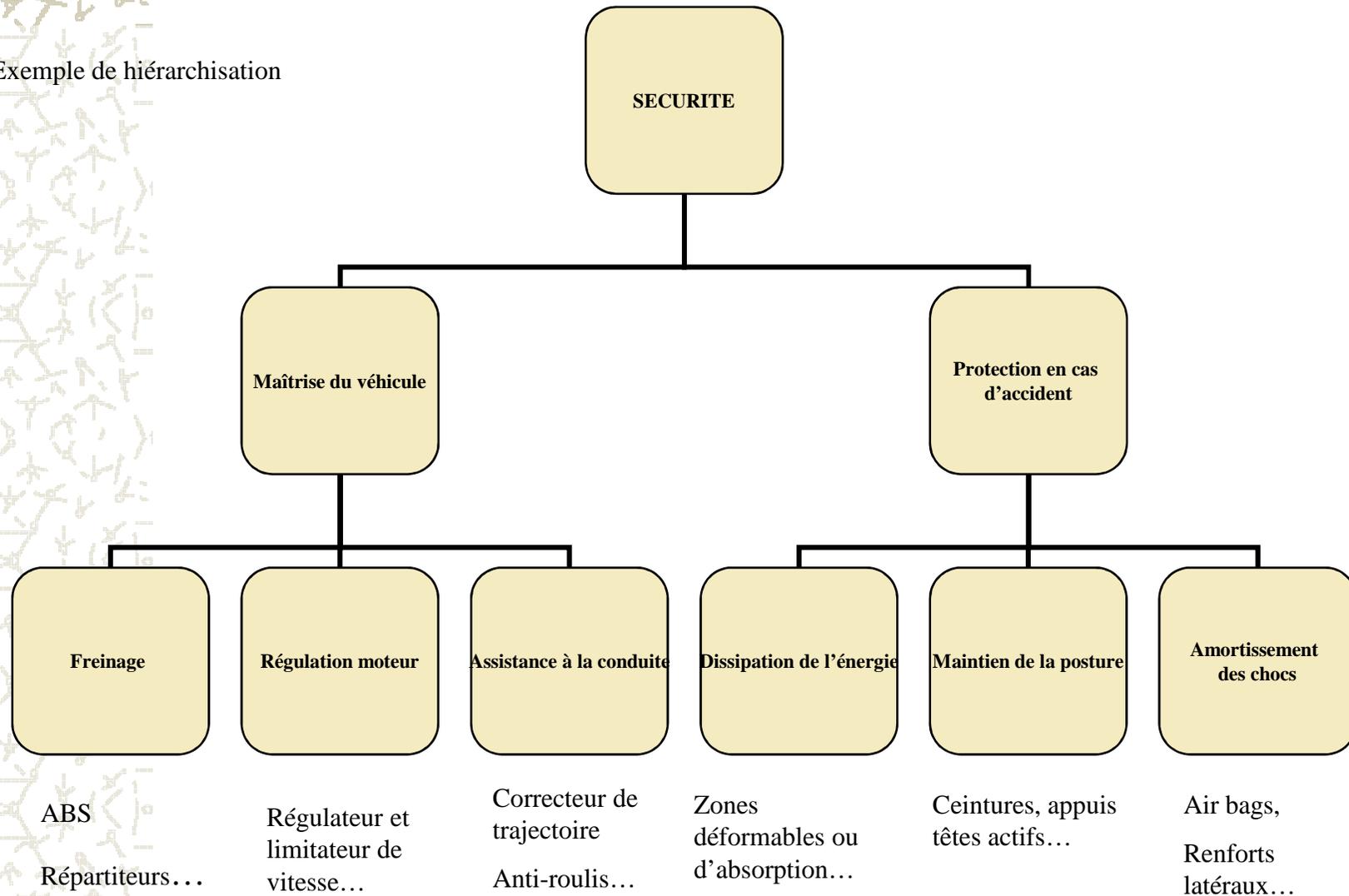
Attentes II ou tactiques: déclinaison des caractéristiques pour répondre aux attentes I,

Attentes III: description concrète des performances et moyens à mettre en œuvre.

DEVELOPPEMENT DU CONCEPT

(3)

Exemple de hiérarchisation





● DEVELOPPEMENT DU CONCEPT

(3)

Plan type:

- 1. Présentation du projet**
- 2. Cahier des charges**
- 3. Planning**



TEST DE CONCEPT

(4)

IMPORTANCE DES TESTS PRELIMINAIRES !

TEST DE CONCEPT

(4)

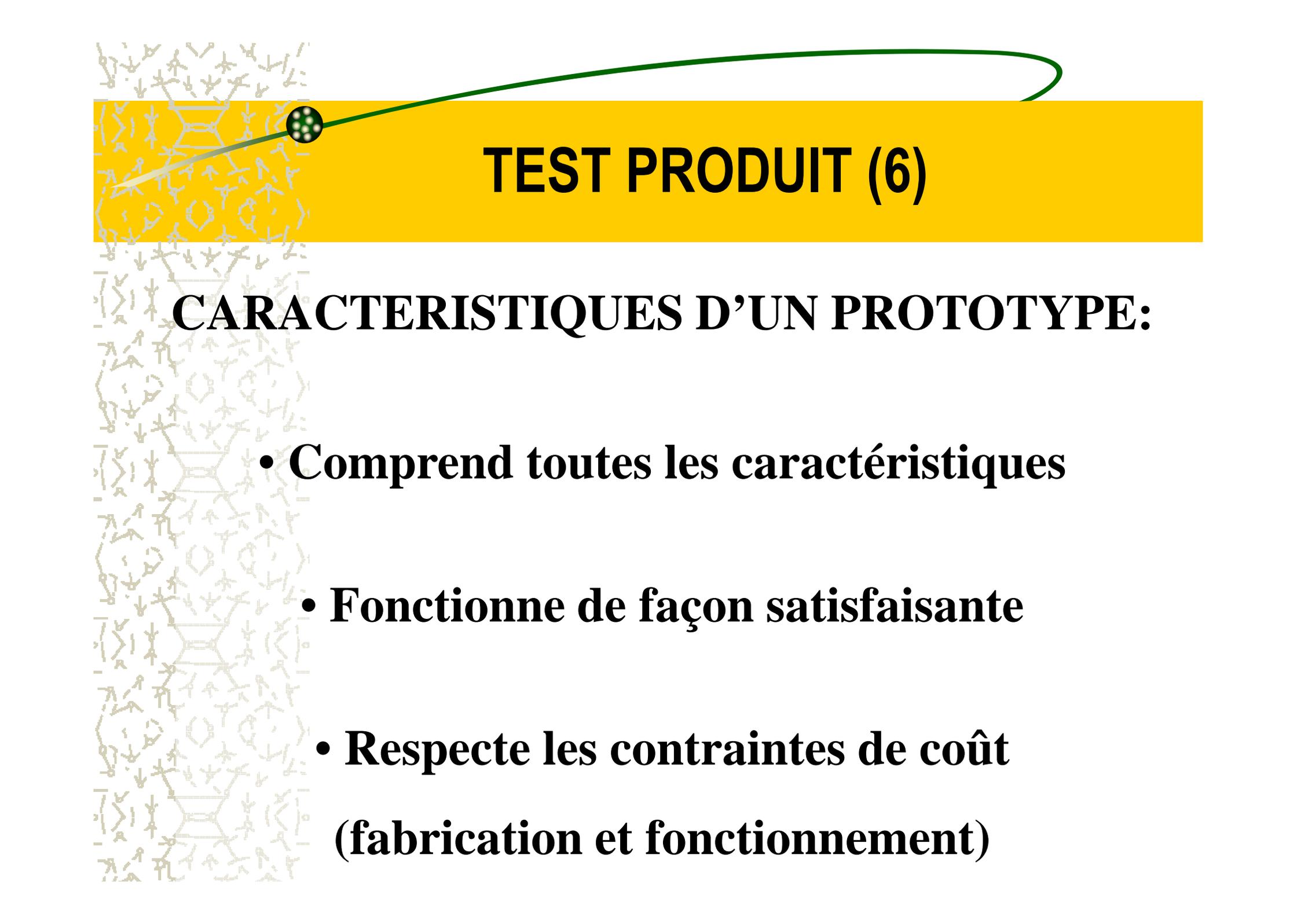
Exemple d 'un petit déjeuner en poudre à additionner de lait

- **Le produit est -il facile à comprendre ?**
 - **Ses avantages sont-ils crédibles ?**
 - **Ce produit résout-il un problème pour vous ?**
 - **D 'autres produits résolvent-ils ce problème de façon satisfaisante ?**
 - **Le prix proposé est-il acceptable ou à quel prix achèteriez vous ce produit ?**
 - **Qui consommerait ce produit et dans quelle circonstances ?**
- + une question d 'intention d 'achat.**



DEVELOPPEMENT ET MISE AU POINT (5)

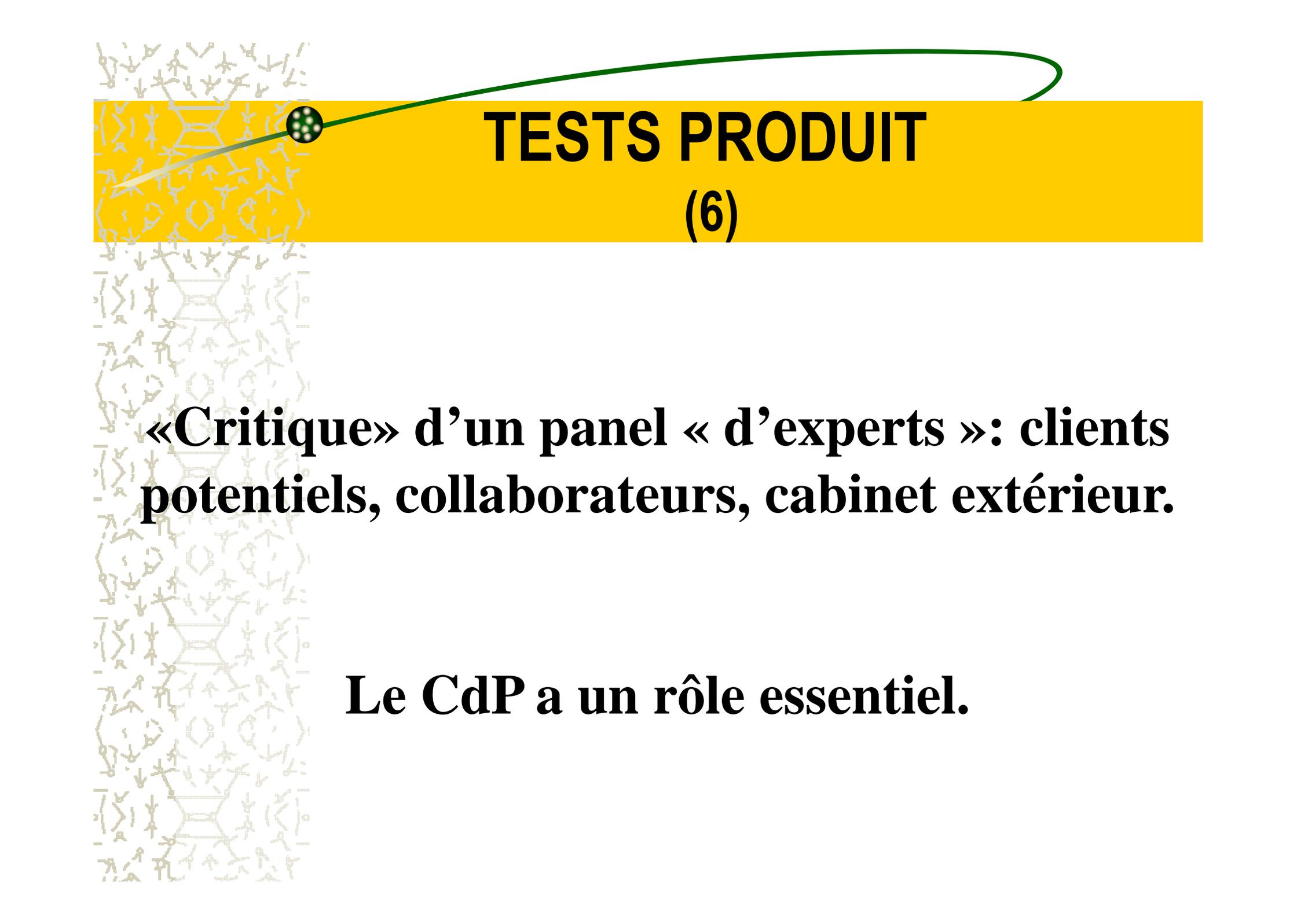
**Sur la base d'un Cahier des Charges
décrivant les fonctions attendues !
(pas sur les spécifications techniques)**



TEST PRODUIT (6)

CARACTERISTIQUES D'UN PROTOTYPE:

- **Comprend toutes les caractéristiques**
- **Fonctionne de façon satisfaisante**
- **Respecte les contraintes de coût
(fabrication et fonctionnement)**



TESTS PRODUIT

(6)

«Critique» d'un panel « d'experts »: clients potentiels, collaborateurs, cabinet extérieur.

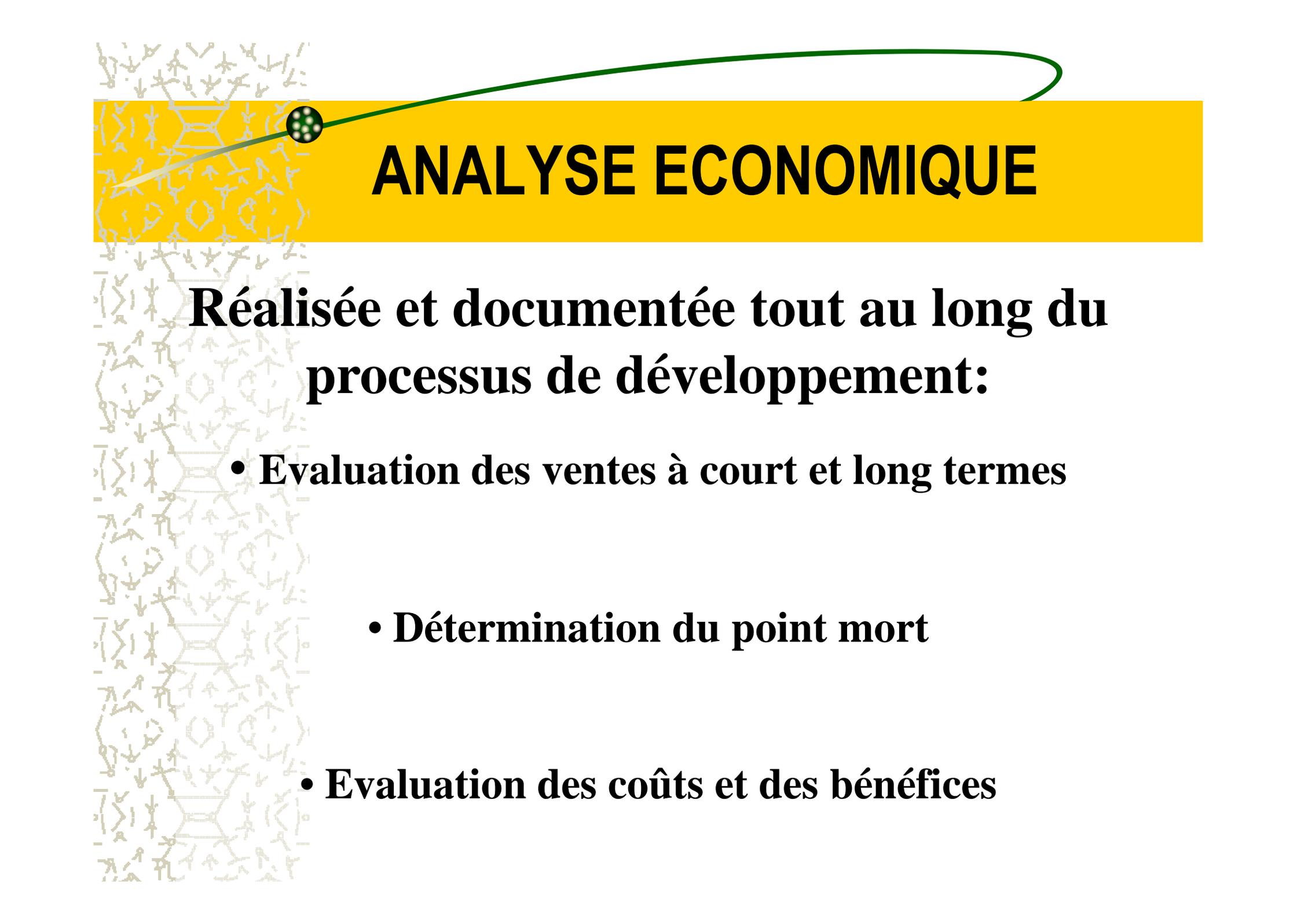
Le CdP a un rôle essentiel.



TESTS PRODUITS INDUSTRIELS

OBJECTIFS ADDITIONNELS:

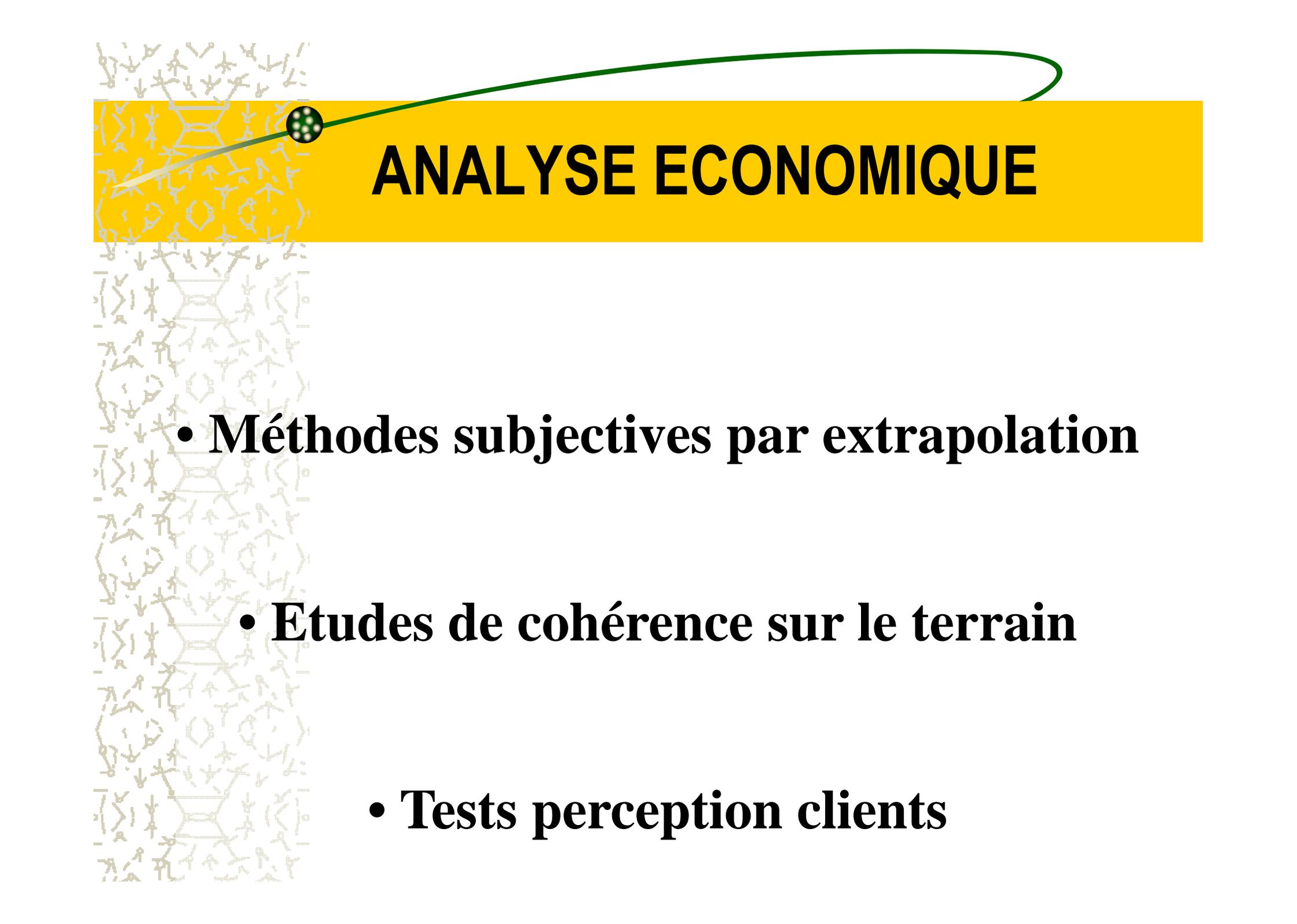
- Performances normales et extrêmes
- Facteurs d'influence sur l'achat
- Zone de prix
- Argumentaire de vente
- Points critiques
- Taille du MKT potentiel
- Segmentation



ANALYSE ECONOMIQUE

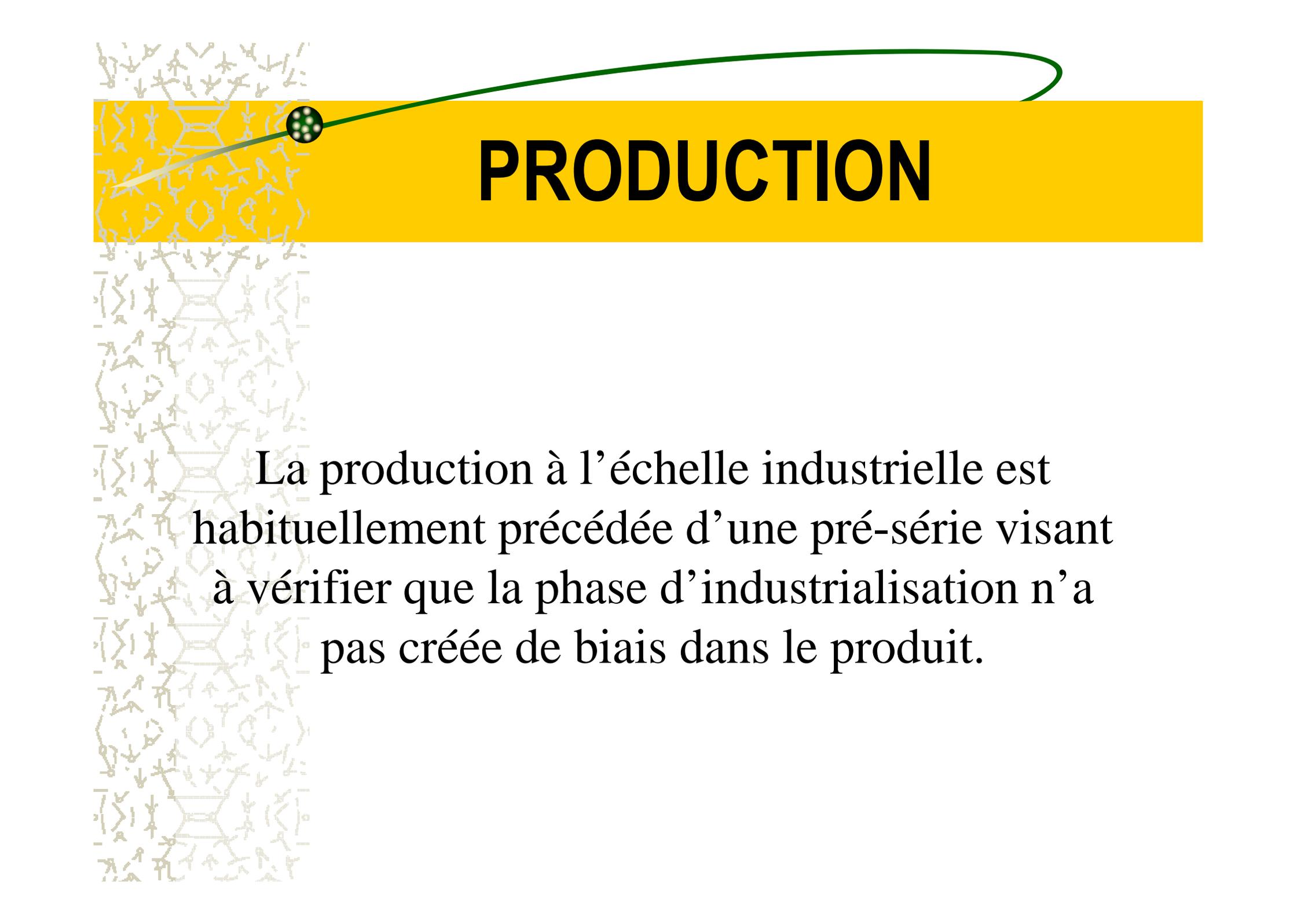
Réalisée et documentée tout au long du processus de développement:

- **Evaluation des ventes à court et long termes**
- **Détermination du point mort**
- **Evaluation des coûts et des bénéfices**



ANALYSE ECONOMIQUE

- **Méthodes subjectives par extrapolation**
- **Etudes de cohérence sur le terrain**
- **Tests perception clients**

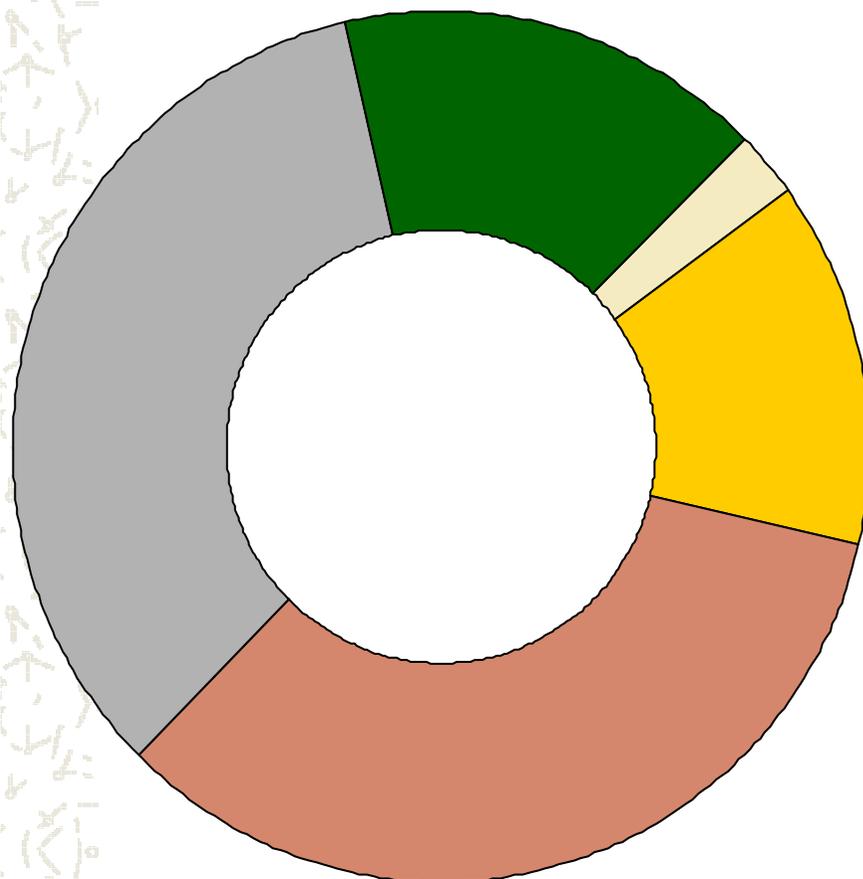


PRODUCTION

La production à l'échelle industrielle est habituellement précédée d'une pré-série visant à vérifier que la phase d'industrialisation n'a pas créée de biais dans le produit.

LANCEMENT

Etudes de COOPER sur l'adoption des nouveaux produits



- Innovateurs
- Récepteurs précoces
- Majorité précoce
- Majorité tardive
- Conservateurs

● Du Brain Storming au nouveau produit

Exemple d 'un produit en cosmétologie

- **Sur 64 idées de bases: 16 sont retenues (coût 20 KEuro)**
- **Sur ces 16 idées: 8 passent les tests de concept (6 KEuro x 16)**
- **Sur ces 8 idées: 4 prototypes sont développés (61 KEuro x 8)**
- **Sur les 4 prototypes: 2 passent les tests marché (150 KEuro x 4)**
- **Les 2 produits sont lancés: 1 seul est un succès**

Budget global de R & D + Divers MKG:

4 269 943 Euro pour 1 succès commercial



EN CONCLUSION

LES 6 ELEMENTS FACILITATEURS DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE:

- ✦ L'adhésion de tous à l'objectif de l'entreprise
 - ✦ L'initiative individuelle
 - ✦ Les expérimentations officieuses
- ✦ L'art de tirer partie des coïncidences
 - ✦ La communication interne
- ✦ Le principe du « zéro idée préconçue »

INNOVATION

Les grandes tendances

- ✘ Fenêtre d'opportunité de plus en plus étroite,
- ✘ Obsolescence de plus en plus rapide de la technologie,
- ✘ Turn over de plus en plus rapide des nouveaux produits,
- ✘ Nécessité de réduire les délais de ROI,
- ✘ Clients de plus en plus informés et exigeants,

OPTIMISATION INDISPENSABLE DES PHASES
CONCEPTION/REALISATION



FINALEMENT

- **Processus risqué**
- **Processus long**
- **Processus coûteux**
- **Processus exigeant un savoir-faire MKG**

*Processus néanmoins indispensable à la survie de
l'entreprise !*