

**ANALYSE DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS
DES NOUVEAUX PRODUITS
AU SEIN D'UNE GRANDE ENTREPRISE FAMILIALE
EN ALGERIE**

HADDAD Hafida • & MOKHEFI Amine**

Résumé :

Lancé une innovation produit s'avère cruciale pour la survie d'une entreprise. Pour se faire, elle doit proposer au client une valeur qui lui apportera un avantage par rapport à l'offre de ses concurrents. Ainsi, comprendre les facteurs qui mènent le nouveau produit au succès commercial a constitué l'objectif de notre recherche. Nous sommes arrivés à la conclusion que les lacunes de l'entreprise se concentrent autour de la gestion du processus de DNP et nous avons dans ce sens, fait la suggestion d'une équipe pluridisciplinaire qui pourra apporter une dynamique positive au processus de développement et de lancement des nouveaux produits.

Mots clés : Innovation produit, Succès des nouveaux produits, processus de développement des nouveaux produits DNP.

Abstract :

Launched a product innovation proves crucial for the survival of a company. To do this, it must offer the customer a value that will give him an advantage over the offer of his competitors. Understanding the factors that lead the new product to commercial success has been the goal of our research. We have concluded that the shortcomings of the company are concentrated around the management of the DNP process and we have in this sense, suggested a multidisciplinary team that can bring a positive dynamics to the process of development and Launch of new products.

Keywords: Success of new products, Strategy of innovation, development of new products DNP.

• ENP D'ORAN MAURICE AUDIN

** UNIVERSITE DE MOSTAGANEM

INTRODUCTION

L'innovation produit est de plus en plus valorisée en tant qu'élément essentiel au développement durable de l'entreprise. En effet, elle constitue 32% du chiffre d'affaires des entreprises et 31% de leur profit (Griffin, A, 1997 cité par Gotteland et Haon, 2007). Cependant, pour recueillir les bienfaits du développement des nouveaux produits DNP, tout en évitant son impact très risqué en cas d'échec, l'innovation produit doit s'escompter par un succès commercial. Pour se faire, l'entreprise a besoin de répondre à la question : *pourquoi des nouveaux produits réussissent et d'autres échouent ?* Le lancement de nouveaux produits passe, donc, par le respect d'une équation qui correspond au départ à se baser sur les facteurs clés du succès afin de pouvoir proposer au client une valeur nouvelle qui lui apportera un plus différent par rapport à l'offre existante sur le marché et ainsi déclencher le processus d'achat (Lê et Rivet, 2007). Cependant, force est de constater que malgré le fait que les offres produits augmentent, la plupart d'entre elles connaissent un échec (Cooper, R.G, Kleinschmidt, 1991 ; Gotteland et Haon, 2005). Les résultats de recherches enregistrent un taux d'échec de 95% des nouveaux produits de grande consommation lancés sur le marché Nord-Américain et un taux d'échec de 90% sur le marché Européen (Andréani, 2001). C'est dans ce sens que beaucoup de recherches se sont fixées comme objectifs de mettre la lumière sur les différents déterminants du succès des nouveaux produits. (Cooper, 1983, 1984 ; Dougherty, 1992 ; Griffin et page, 1993 ; Calantone et Cooper, 1981 ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 1987a ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 1987b ; Lilien, Yoon, 1987 ; Montoya-Weiss et Calantone, 1994 ; Calantone, Schmidt et Song, 1996 ; Griffin, 1996, 1997 ; Hénard et Szymansky, 2001 ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 2007 ; Gotteland et Haon, 2007,2010 ; etc),

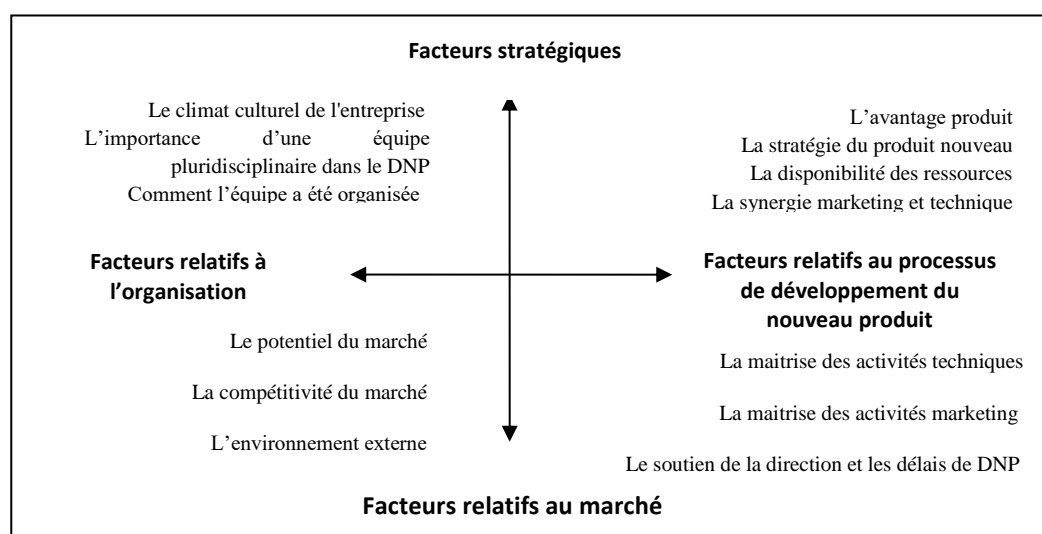
Par contre, Calantone et al, (1996), dans leur étude comparative, se sont appuyés sur la perception, par les gestionnaires, des facteurs liés à la réussite de l'innovation de produits aux États-Unis et en Chine. Ils démontrent alors, que ces facteurs peuvent avoir des effets différents et spécifiques à chaque pays. A ce chapitre, Evanschitzky, Eisend, Calantone & Jiang, (2012), ajoutent dans une méta-analyse récente, que les effets du climat organisationnel sont plus forts en Amérique du Nord et en Europe qu'en Asie. Par contre, les effets de la maîtrise des activités de pré-développement, de marketing et de la communication inter-fonctionnelles sont plus forts en Asie qu'en Amérique du Nord et qu'en Europe. Ils expliquent, par ailleurs, qu'il faut prendre en considération le facteur culturel car, ce dernier apparaît comme un important modérateur dans la réussite des nouveaux produits. En effet, un climat positif et une culture pour l'innovation, combinés avec une équipe de développement pluridisciplinaires efficace, soutenue par management solide avec une certaine liberté d'action, sont des facteurs fondamentaux de succès. (Cooper & Mills, 2005). C'est dans la même lignée, que notre étude s'intéresse à la réalité des pratiques de développement des nouveaux produits dans une grande entreprise familiale en Algérie. Notre objectif sera d'avoir une meilleure compréhension de ce processus et de pouvoir identifier les facteurs clés qui font la performance de ses nouveaux produits à savoir les facteurs stratégiques liés à la stratégie d'innovation ainsi que l'importance d'avoir un avantage concurrentiel. Mais, également, les facteurs relatifs à la qualité du processus de développement notamment le formalisme de ce dernier ainsi que le rôle de l'équipe dédiée au développement des nouveaux produits. Enfin, nous mettrons l'accent sur les risques et obstacles qui peuvent conduire l'innovation de produit vers un échec commercial.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

La clé pour comprendre la position de l'entreprise vis-à-vis du processus de développement des nouveaux produits, c'est de commencer d'abord par comprendre les facteurs qui favorisent le succès ou par opposition l'échec des nouveaux produits (Griffin et Page, 1993). Montoya-Weiss et Calantone ont affirmé que c'est vers la fin des années 60 et au cours des années 70 que l'intérêt des chercheurs s'est concentré sur le volet marketing dans le processus d'innovation. (Montoya-Weiss et Calantone, 94). L'étude de Booz, Allen et Hamilton intitulée : « Why new product fails » a été la première dans le domaine pour essayer de spécifier les mécanismes afin d'améliorer la réussite des nouveaux produits (cité par Griffin et Page, 1993). En effet, l'importance de cet axe de recherche s'est confirmée et les recherches s'inscrivant dans cette thématique se sont intéressées aux conditions favorables à la performance et qui doivent prévaloir dans n'importe quel projet.

Ainsi, dans un contexte varié, la réponse à la question : qu'est ce qui fait d'un produit un succès ? S'avère cruciale pour l'entreprise du fait de l'importance de trouver les ingrédients d'une recette qui aide les gestionnaires à l'amélioration de l'efficacité des projets de développement de produit. Et pour cause, les trois quarts de tous les produits développés n'arrivent pas au commerce et la moitié des ressources consacrées au développement et au lancement des produits sont des « perdants », ce qui a des conséquences directes sur les ressources de l'entreprise (Cooper et Kleinschmidt, 1987). Mais, également, du fait que ce type de projet est classé parmi les plus risqués pour la firme (Cooper et Kleinschmidt, 1987 ; Calantone & Di Benedetto, 1990 ; Montoya-Weiss et Calantone, 1994). A ce chapitre, les méta-analyses de Montoya-Weiss et Calantone, (1994), d'Hénard et Szymansky, (2001) et celle de Evanschitzky, Eisend, Calantone & Jiang, (2012), synthétisent l'ensemble des déterminants, comme c'est illustré dans la figure.1. ci-dessous, en identifiant des facteurs stratégiques tel que l'avantage du produit, des facteurs liés à la qualité du processus de développement des nouveaux produits et à son organisation ainsi que les facteurs non contrôlables relatifs au marché.

Figure.1.
Les facteurs clés de succès des nouveaux produits



Source : inspiré de Montoy-Weiss.M.M, Calantone.R; 1994, d'Hénard et Szymansky, (2001) et Evanschitzky, Eisend, Calantone & Jiang, 2012.

Ces recherches ont identifié une multitude de pilotes de succès y compris l'élaboration d'un produit différencié avec une proposition de valeur irrésistible : répondre aux besoins des clients, une bonne définition du produit, fournir des ressources adéquates et mettre en place une équipe de développement efficace et multifonctionnelle. (Cooper, 1979; Calantone et Cooper, 1979 ; Cooper, 1984 ; Cooper et Kleinschmidt, 1987a; Calantone & Di Benedetto, 1990; Montoya-Weiss et Calantone, 1994; Cooper et Kleinschmidt, 2007). Beaucoup d'entreprises ont mis en place ces pilotes de succès dans leurs méthodologies de développement sous la forme d'un processus bien structuré de l'idée jusqu'au lancement du NP (Cooper & Edgett, 2012).

En effet, plusieurs auteurs reconnaissent que le développement et le lancement des nouveaux produits (DNP) est un processus complexe qui comporte de nombreux risques compte tenu de l'incertitude qui caractérise ces projets (Cooper, 1979; Calantone et Cooper, 1979 ; Cooper, 1984 ; Cooper et Kleinschmidt, 1987a; Calantone & Di Benedetto, 1990; Montoya-Weiss et Calantone, 1994; Cooper et Kleinschmidt, 2007). Par conséquent, il est fréquent de les voir aboutir à des résultats peu convaincants quand ils n'abandonnent pas carrément en cours de route (Crawford et Di Benedetto, 2006). En résumé, engager un processus de DNP ne garantit en aucun cas à une entreprise qu'elle ne connaîtra que des succès (Cooper, 2007; Tidd et al., 2006, Le Masson et al, 2006). Ainsi, les efforts infructueux peuvent donner lieu à des pertes de ressources et conduire à des difficultés financières importantes (Cooper, 2000; Tidd et al., 2006). A ce volet, la littérature évoque que seule une faible proportion de projets d'innovation de produits atteint la rentabilité et respecte les budgets et les échéanciers prévus (Cooper, 2007; Crawford et Di Benedetto, 2006). De façon générale, beaucoup d'auteurs reconnaissent que le taux de succès en DNP demeure relativement faible, ce qu'illustrent d'ailleurs les études qui suivent (Andreani, 2001; Gotteland et Haon, 2005; Crawford et Di Benedetto, 2006; Tidd et al., 2006; Cooper, 2007).

Ainsi, le succès de nouveaux produits est en grande partie déterminé par la façon dont une société conçoit, développe et commercialise un nouveau produit. Traditionnellement, la littérature présente le processus de développement comme étant un ensemble d'actes réalisés de manière ordonnée, progressive, du mode de sélection d'idée de produit jusqu'au lancement. Ce processus à travers lequel se transforme une idée en un produit potentiellement commercialisé sur un marché, n'est jamais le résultat d'une seule fonction de l'entreprise, au contraire, il nécessite la mobilisation de plusieurs métiers et connaissances pluridisciplinaires. Dans les pays développés, l'évolution du contexte concurrentiel a rapidement poussé les entreprises à améliorer leur capacité à développer des produits nouveaux et à les lancer sur le marché dans de bonnes conditions tout en limitant les risques et en ayant pour objectifs la satisfaction des clients et le respect des règles concurrentielles. Quelle qu'en soit la nature d'une innovation incrémentale ou radicale, sa réalisation passe forcément par une succession d'étapes appelées communément processus de développement de nouveaux produits (DNP). Ce dernier a été le centre de plusieurs études qui ont mis la lumière sur la gestion des projets innovants en entreprise et l'importance d'une équipe pluridisciplinaire pour mener ces projets à la réussite. (Cooper. R.G, 1983, Takeuchi. H, Nonaka. I, Cooper.R.G, 1990 ; 1986 ; Rothwell.R, 1994 ; Chapelet. B & Mangione. C, 1995 ; Le Masson, Hatchuel, & Weil, 2001; Dostaler & al 2004;

Gotteland. D et Haon. C, 2005, Cooper. R.G & Kleinschmidt .E, 2007; Cooper. R.G, 2006 ; Cooper. R.G, 2008, Le Nagard-Assayag. E & Manceau. D, 2011 ; Cooper. R.G, 2014).

Par ailleurs, l'examen de la littérature montre que d'autres études ont mis l'accent sur les facteurs stratégiques de succès et leur impact sur la performance des nouveaux produits. On peut citer l'importance d'adopter une stratégie d'innovation que beaucoup d'entreprises manquent d'articuler et de communiquer clairement durant le processus de développement (Cooper, 1983, 1984 ; Dougherty, 1992 ; Griffin et page, 1993, 1996 ; Calantone et Cooper, 1981 ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 1987 ; Lilien, Yoon, 1987 ; Montoya-Weiss et Calantone, 1994 ; Calantone, Schmidt et Song, 1996 ; Griffin, 1997 ; Hénard.D.H. et Szymansky.D.M, 2001 ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 2007 ; Gotteland et Haon, 2010 ; Cooper & Edgett, 2010, etc). Mais également, l'avantage produit, la disponibilité des ressources et la synergie entre les fonctions marketing et techniques lors du processus de développement et de lancement des NP. En effet, à la base de chaque projet d'innovation on trouve en général des objectifs stratégiques et marketing. En effet, de nombreux produits naissent de la volonté de l'entreprise d'avoir une gamme cohérente avec les évolutions du marché ou encore, du fait de relancer la demande et élargir ainsi les contextes et les moments de la consommation du produit de manière à faire croire le marché. Il peut s'agir, également de faire évoluer l'image de marque, d'élargir le portefeuille de la clientèle ou encore d'entrer dans de nouvelles activités jugées porteuses. (Le Nagard-Assayag & Manceau et al, 2011). La stratégie d'innovation de produit est donc, considérée comme le fondement de toute initiative de développement de nouveaux produits pour l'entreprise. (Song. X.M. & Montoya-Weiss. M.M, 1998).

Toutefois, développer et lancer des nouveaux produits, en tant que tel, représente un facteur de risque (Midler, 1993), et pour cause, les nombreux échecs rencontrés s'accompagnent de pertes financières considérables qui peuvent affecter l'entreprise toute entière. Si le lancement des produits nouveaux est perçu comme risqué par les managers, "*c'est bien parce qu'il réunit deux caractéristiques propres à la notion de risque : un évènement aléatoire, incertain, mais dont l'occurrence peut affecter les objectifs de l'entreprise qui le subit*". (Pesqueux, 2011, cité par Ackerman & Mathieu, 2012. P160). Il n'est donc pas surprenant que l'identification et la gestion des risques sont devenues des questions de plus en plus importantes dans la littérature de l'innovation de produit (Wheelwright et Clark, 1992; Cooper, 1993). Cette littérature sur la gestion de projet, du succès et l'échec dans les projets de DNP et le risque, a déjà donné des conclusions importantes sur des questions cruciales dans le processus de DNP.

Enfin, ces recherches concluent qu'il y a un nombre importants de facteurs clés de succès identifiés. Mais, également, qu'ils sont hétérogènes et que certains facteurs recensés ont une récurrence supérieure à d'autres. Autrement dit, les principaux facteurs clés de succès ne sont pas considérés à un même niveau d'importance (Cooper & Kleinschmidt, 1987a, 1987b; Montoya-Weiss et Calantone, 1994; Cooper & Edgett, 2008, 2012).

A ce chapitre, Tidd et al. (2006), affirment qu'il ne peut y avoir "*une seule meilleure façon*" de piloter l'innovation, car les secteurs d'activités et les organisations sont trop hétérogènes. De plus, l'environnement changeant demande à l'entreprise d'adapter continuellement ses pratiques d'affaires à son contexte, ce qui n'exclut pas les projets de DNP de cette dynamique de changement (Tidd et al., 2006; Cooper & Edgett, 2008). En effet, dans la réalité, les défis que pose l'innovation diffèrent entre les firmes et une méthode efficiente dans une entreprise

peut s'avérer infructueuse dans une autre. Ainsi, un projet de DNP se veut une activité non répétitive qui répond à des problèmes singuliers, uniques, qu'il faut traiter pour la première fois dans des conditions déterminées (Debourse, 1991, cité par Tidd et al., 2006).

Rappelons, par ailleurs, qu'en vertu des éléments de complexité énumérés en début de section, plusieurs auteurs voient l'innovation comme un processus qui n'est pas invariable ni inflexible, mais plutôt comme un processus évolutif où un ensemble de facteurs et de variables peuvent se modifier avec le temps (Cooper & Kleinschmidt, 1987a, 1987b ; OCDE, 2005; Tidd et al., 2006).

II. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES :

La recherche présentée dans ce document s'inscrit dans le registre d'une recherche-action et s'appuie sur une étude descriptive conduite dans une grande entreprise familiale œuvrant dans le secteur du textile. Sachant que l'entreprise a émis le souhait de garder un caractère discret sur sa dénomination, les détails sur les caractéristiques de cette dernière ne seront pas abordées. Ainsi, ***Comment améliorer le processus du développement des nouveaux produits de l'entreprise ?*** Fut une première problématique issue de notre rencontre avec le directeur de l'usine avec qui j'ai eu le plaisir de travailler au par avant durant une année. Une deuxième rencontre s'est déroulé entre le DG, le directeur de l'usine et moi-même. Dans ce contexte, malgré le fait que l'entreprise soit très active en matière de développement de nouveaux produits, ils ont, cependant, exprimé le besoin de formaliser le processus de développement des nouveaux produit afin de pouvoir commercialiser les nouveaux produit avec succès sur le marché. En se basant sur l'importance accordée par l'entreprise à l'innovation produit mais dont le pilotage souffre d'un déficit en outil de gestion organisationnel, nous avons approfondis la problématique en cherchant à répondre à la question suivante : ***quels sont les facteurs clés de succès des nouveaux produits dans une entreprise familiale en Algérie ?*** L'analyse de ses facteurs va nous permettre de comprendre le fonctionnement du processus DNP, d'analyser ses points forts et ses points faibles et d'apporter ainsi des suggestions de solutions pragmatiques dans le but de l'améliorer.

Afin de mener cette requête au bout, nous nous sommes basé sur le fait que plusieurs variables ont été identifiées dans des études antérieures comme étant des facteurs nécessaires au succès commercial des nouveaux produits à savoir : l'avantage produit, la présence d'une stratégie d'innovation, la performance du processus DNP, le climat culturel et organisationnel et l'engagement de la haute direction. Trois hypothèses ont été, ainsi, émises :

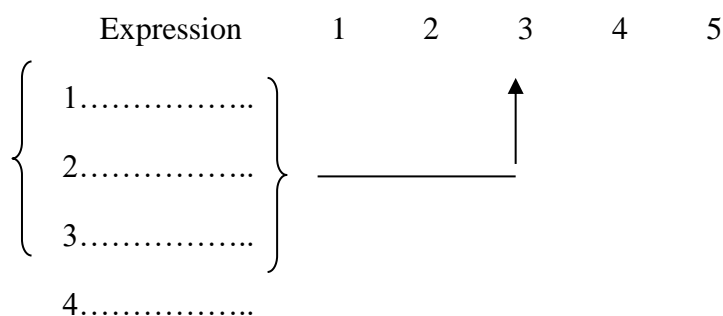
H1 : Le succès des nouveaux produits est influencé par des facteurs stratégiques ;

H2 : Le succès des nouveaux produits est favorisé par le climat culturel et la qualité du processus de DNP ;

H3 : Le succès des nouveaux produits dépend de la capacité de l'entreprise à gérer les risques et les problèmes relatifs aux ressources financières.

Afin de vérifier ses hypothèses, un questionnaire a été structuré en 5 sections afin d'évaluer le processus de développement des nouveaux produits et mieux comprendre le processus de DNP de l'entreprise. La première section traite la propension de l'innovation de l'entreprise ainsi que le degré de nouveauté des innovations de produits. Nous nous sommes basé sur le manuel d'Oslo (OCDE, 1997) qui propose des principes directeurs pour la collecte et l'interprétation

des données en matière d'innovation en entreprise. Dans la présente étude, nous avons seulement retenue les questions relatives à l'innovation produit. Les sections 2 et 3 portent sur les facteurs de succès relatifs au processus DNP de l'entreprise et leur structure a été fortement inspiré des études de Cooper et Kleinschmidt (1990, 2007) ainsi que de celle de Montoya-Weiss et Calantone (1994). Les deux dernières sections 4 et 5 sont relatives aux problèmes et obstacles ainsi qu'à la gestion du risque, liés aux projets d'innovation produit. Pour leur part, les outils de mesures pour appréhender les obstacles et les types de risques proviennent des contributions de plusieurs auteurs notamment Keizer et Halman (2005). Les variables spécifiques de mesures sont données dans les différents tableaux de résultats ci- dessous. Ainsi, la troisième entrevue a été fondée sur ce questionnaire à travers lequel nous avons cherché des données sur un récent nouveau produit qui avait été lancé et considéré comme un succès commercial. Pour se faire, les statistiques descriptives ont été utilisées en employant la moyenne théorique et la moyenne calculée, sachant que la moyenne théorique = au nombre de questions X le chiffre moyen dans l'échelle de Likert.



4 expressions X 3

III. Résultats empiriques :

L'objectif général de cette recherche est de faire ressortir les facteurs clés de succès des nouveaux produits développés et lancés par l'entreprise et d'identifier les différents types d'obstacles et de risques en contexte de projet de DNP. Ainsi, à travers ces résultats, nous essayerons de proposer une solution qui pourrait aider l'entreprise à mieux gérer ses projets de DNP et d'en minimiser les risques.

III.1. L'innovation produit en entreprise

Les définitions de l'innovation sont souvent accompagnées par une classification liée à son impact sur le marché. Ainsi, on fait la distinction entre innovation radicale et innovation incrémentale. Il est évident que la première a un degré de nouveauté qui permet à l'entreprise de prendre de court la concurrence et d'acquérir un avantage concurrentiel pour le choix de sa tarification. L'innovation peut donc être placée le long d'un axe allant du changement incrémental, qui se caractérise par une amélioration apportée à un produit ou un processus

(Delavan, 2006), au changement radical, qui est la création de ce qui est nouveau pour le marché en produit ou processus. (Tidd.J et al 2006). Il y a lieu, donc, de présumer que le degré de nouveauté des innovations de produit développées par l'entreprise influencerait sur son comportement en matière d'importance accordée aux différentes caractéristiques des projets de DNP et en matière de gestion du risque associé à ces projets.

Pour notre entreprise, aux questions : depuis trois ans, votre entreprise a-t-elle proposé des produits nouveaux ou sensiblement améliorés à sa clientèle ? Est-ce que votre entreprise a introduit au moins un produit nouveau ou significativement amélioré sur le marché avant vos concurrents pendant les trois dernières années ? La réponse aux deux questions était un « oui » en affirmant que les améliorations apportées aux produits, étaient principalement développées par l'entreprise en se basant sur les compétences de ses employés. Par contre, la dernière innovation était de nature radicale tant pour le marché Algérien que pour l'entreprise. Elle a nécessité l'installation de huit machines à tisser et un accompagnement d'un partenaire étranger qui a assuré des formations spécifiques à l'utilisation des nouvelles machines destinées aux ingénieurs et techniciens en production mais également une formation pour la force de vente à l'utilisation d'un logiciel (un automate) afin de lancer automatiquement et directement du bureau les commandes des clients. Avec en plus une installation d'un accès à la surveillance vidéo dans le poste de chaque commercial afin de contrôler les lancements des commandes. Sachant qu'au par avant, la même tâche nécessitait une programmation manuelle sur les machines et donc une énorme perte sur le temps de travail. Dans les deux cas d'innovation, le directeur d'usine insiste sur le rôle et l'implication majeure du Directeur Général qui avait chapoté toutes les phases du processus et a vérifié le moindre détail car, il est à préciser que l'entreprise a rencontré beaucoup de difficulté à s'organiser et à s'adapter à ce changement sans oublier l'importance de l'investissement engagé dans le développement de ce nouveau produit considéré comme léger et facile à nettoyer.

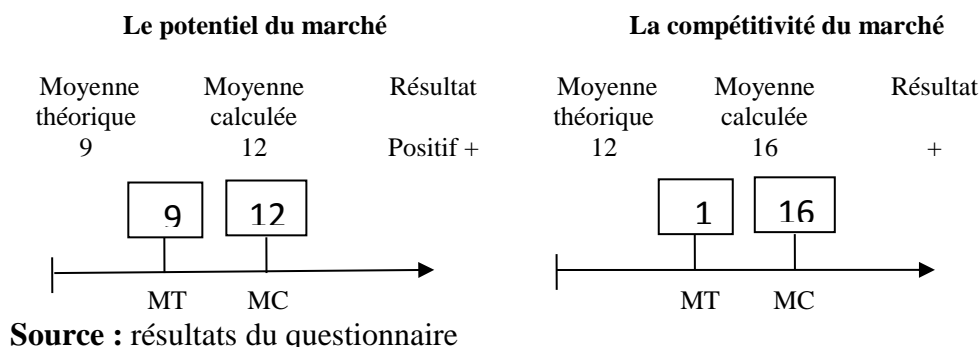
III.2. Les facteurs stratégiques spécifiques au succès de l'innovation du produit

III.2.1. Les caractéristiques du marché de l'entreprise

Les caractéristiques du marché ont inclus deux variables mesurées le potentiel du marché notamment sa croissance, le niveau des besoins des clients pour ce produit, la part de marché de l'entreprise et la compétitivité du marché avec des variables mesurées à savoir l'intensité de la concurrence, la compétitivité des prix pratiqués par l'entreprise et la puissance de la force de vente.

Tableau.1.

Les facteurs liés aux au marché



Le marché connaît une croissance importante grâce aux clients qui expriment un besoin assez significatif pour ce type de produit. Par contre, l’entreprise a connu ces dernières années une baisse de part de marché sur une certaine catégorie de produit et ce, à cause d’une concurrence internationale comme par exemple les produits égyptiens qui ont pénétrer le marché Algérien en force avec des prix très compétitifs. Mais, elle a toujours gardé la plus grande part de marché du fait qu’elle offre une large gamme de produits avec des prix très étudiés et attractifs. La situation concurrentielle n’est donc pas aussi forte et influente sur les résultats.

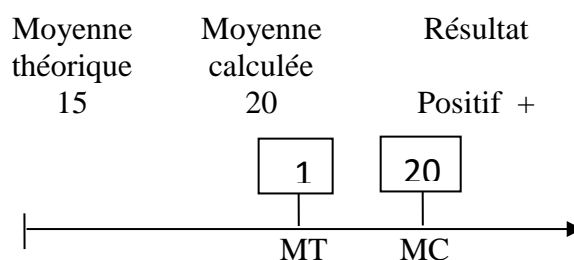
Par ailleurs, le Directeur d’usine revient surtout sur la politique adoptée par le dirigeant de l’entreprise qui est très visionnaire du fait qu’elle mise toujours sur de nouvelles catégories de produits différents avec un design moderne pour cibler d’autres segments de marché et ainsi offrir une large gamme de choix pour ses clients et en attirer de nouveaux.

III.2.2. L’avantage produit

L’avantage de produit est souvent cité comme un grand discriminateur entre des succès et des produits couronnés d’échecs (Cooper, 1979, Cooper & Kleinschmidt, 1990). Ce facteur a été mesuré sur l’avantage unique offert pour le client, sur le rapport qualité / prix, ainsi que sur la supériorité des produits par rapport aux concurrents selon les clients.

Tableau.2.

L'avantage du produit



Nos résultats montrent que l’entreprise accorde beaucoup d’importance à offrir des produits avec une qualité supérieure que ceux des concurrents. Ils expriment, également,

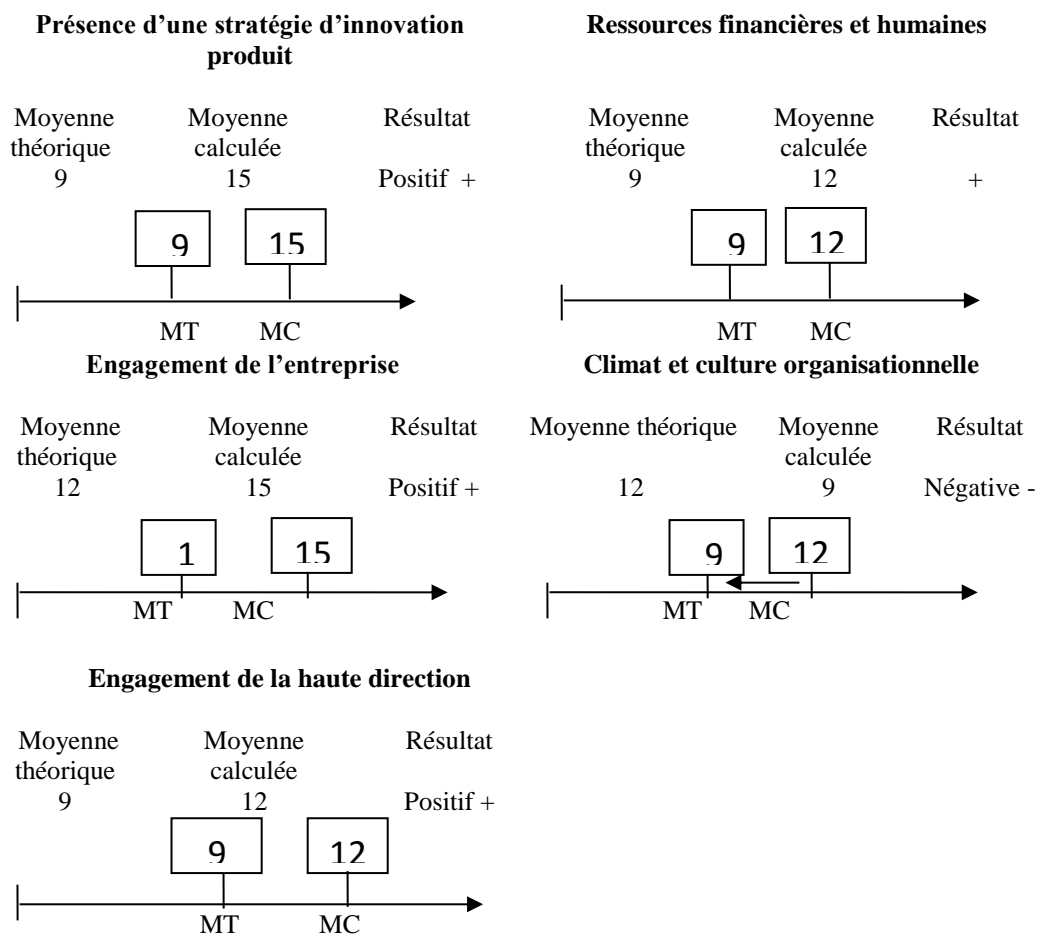
l'objectif de mettre sur le marché des produits à des prix attractifs et accessibles surtout pour la classe moyenne qui est un segment vache à lait pour l'entreprise. D'ailleurs, le directeur d'usine affirme que le secret de l'entreprise repose sur le bon rapport qualité / prix de leurs produits.

III.2.3. Présence d'une stratégie et ressources financières et humaines

Cooper et Edgett (2010), dans leur étude où ils comparent les entreprises les plus performantes en matière de DNP à celles qui le sont moins, démontrent qu'avoir une stratégie est essentielle pour l'orientation du développement des NP surtout dans les moments difficiles. Les deux auteurs mettent l'accent sur le lien positif entre la performance des nouveaux produits et par conséquent la croissance de l'entreprise et le fait d'avoir une stratégie produit.

Tableau.3.

L'importance d'une stratégie d'innovation de produit



Source : résultats du questionnaire

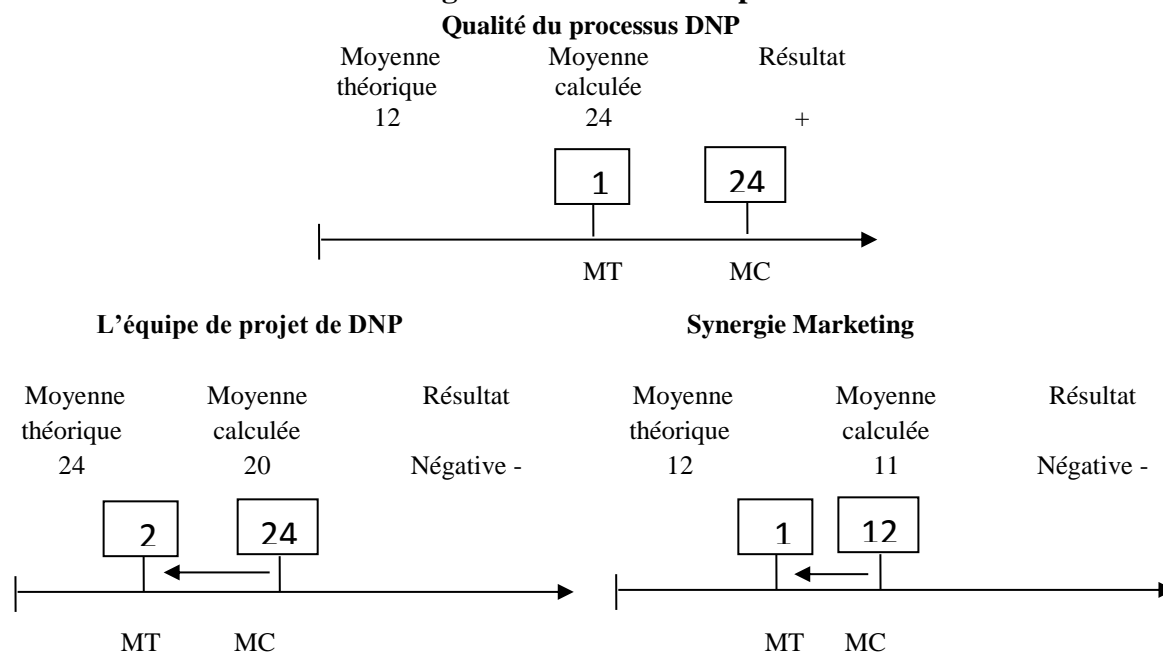
Nous avons noté que l'entreprise accorde une importance à se renouveler continuellement en adoptant une stratégie d'innovation produit qui a pour objectif premier de lui permettre de garder sa position de leader sur le marché. Pour se faire, les dirigeants s'engagent personnellement dans la gestion des projets de DNP et surtout engagent des investissements importants notamment par exemple l'agrandissement de l'usine et l'achat de huit nouvelles machines à tisser. Par contre, les résultats notent un climat et une culture organisationnelle dans les projets de DNP plutôt de moindre importance. En effet, il y a un manque de communication entre les différentes structures impliquées dans ce processus à savoir entre le personnel technique, commercial et les designers. Notons également que les innovations radicales

viennent du DG, les employés sont amenés à les développer et à les concrétiser afin de pouvoir les commercialiser. Par contre, ils sont encouragés à apporter des améliorations sur les produits déjà commercialisés par l'entreprise.

IV. QUALITÉ DU PROCESSUS DNP

S'appuyer sur une intuition pour garantir le succès d'un produit nouveau s'avère une chose rare du fait que c'est difficilement reproductible. En revanche, développer une idée en suivant un processus clairement défini en impliquant plusieurs fonctions de l'entreprise tout en suivant des étapes bien structurées, de la découverte de l'idée jusqu'au lancement et la commercialisation du produit nouveau, s'avère crucial. (Gotteland et Haon, 2005. Cooper, 1983; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 1987 ; Clark, Fujimoto, 1991 ; Dougherty, 1992 ; Griffin & Page, 1993 ; Gotteland. D & Haon. C, 2005 ; Le Nagard-Assayag E & Manceau. D, 2011). Nous avons pour notre part mesuré le processus DNP à travers sa qualité, l'équipe de projet et la synergie marketing.

Tableau.4.
Les facteurs organisationnels liés au processus DNP



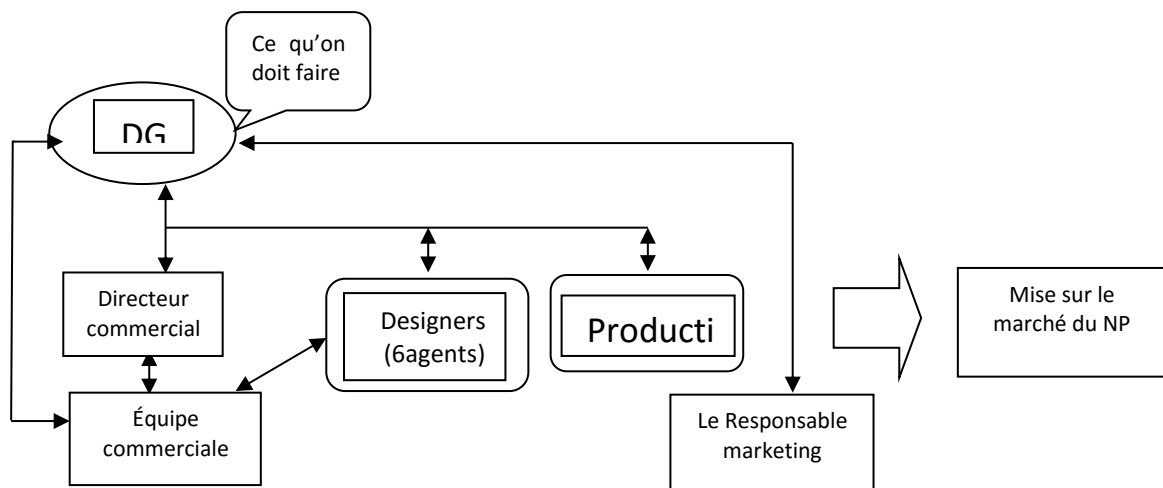
Source : résultats du questionnaire

Nos résultats montrent une tendance plutôt négative quant à la gestion du processus de DNP notamment concernant la formation de l'équipe en charge de développement. En effet, il n'y a pas de chef de projet dédié spécialement pour gérer les projets de DNP. Pour rappel, l'entreprise est une grande entreprise à caractère familial, d'où l'engagement personnel du Directeur général puisque c'est lui qui prend toutes les décisions et gère tous les détails du projet tout en travaillant avec le directeur commercial (qui est son frère). Par ailleurs, nous pouvons dire qu'il n'y a pas une équipe formelle dédiée au DNP mais la pratique existe. En fait, nous avons identifié l'équipe des designers, le responsable marketing, l'équipe commerciale et l'équipe technique en production. Malgré le fait que chaque équipe travaille seule de son côté puisqu'il n'y a pas de communication formelles sur les projets en cours. Les designers travaillent quand même en étroite collaboration avec l'équipe commerciale puisque c'est cette

dernière qui apporte le retour d'informations sur les goûts et préférences des clients, ce qui aide les designers à avoir un regard sur les tendances du marché et donc de faire des modifications sur les couleurs ou encore sur les dessins. Les designers travaillent exclusivement sur les différents projets de DNP et sont briefés chaque matin par le DG sur l'état d'avancement de chaque produit. Dans ce processus, le DG fait figure du seul décideur et coordinateur. La figure N° 2 illustre le modèle de DNP adopté par l'entreprise.

Figure.2.

Le processus de DNP de l'entreprise



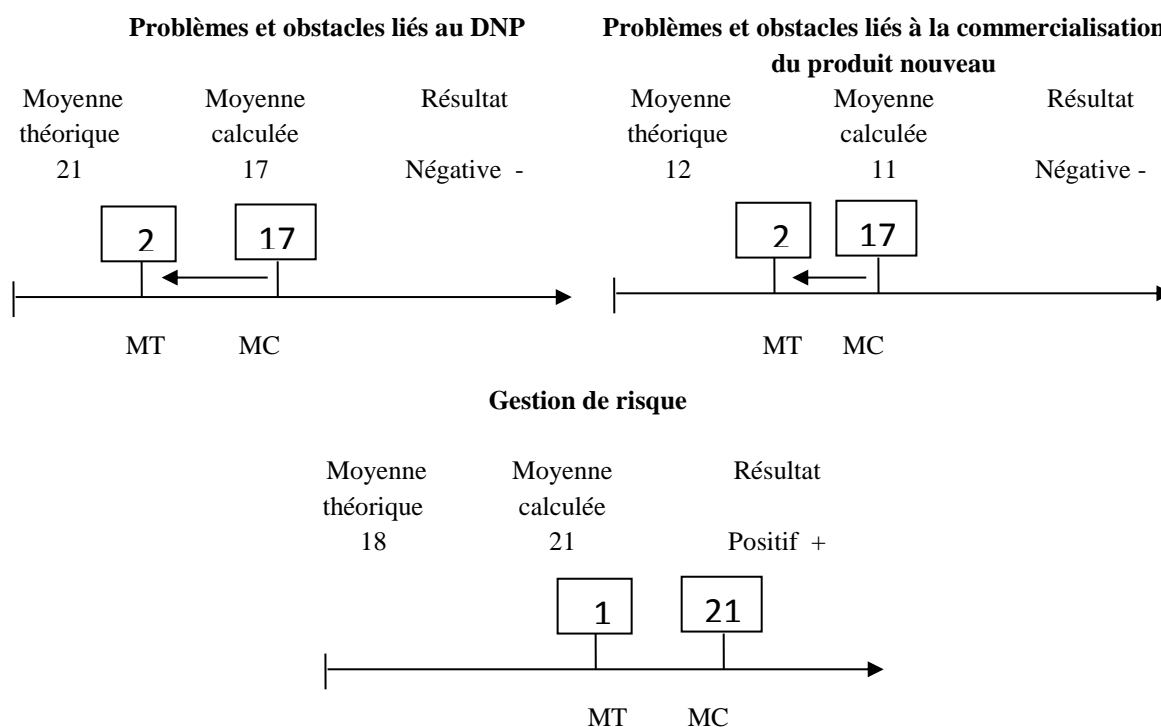
Source : fait à partir des résultats

En analysant la figure ci-dessus, nous constatons que ce modèle se rapproche de la structure fonctionnelle proposée par Garel (1999). C'est-à-dire que le développement des nouveaux produits restent gérer et coordonnées pas la hiérarchie à la différence pour notre cas, c'est que le responsable du projet est connu comme étant le DG. Quant aux actions marketing, le responsable a comme tâche de s'occuper exclusivement de la communication externe de l'entreprise notamment à participer aux foires et aux salons afin présenter les nouveaux produits de l'entreprise. Nous enregistrons une absence des études de marché notamment sur les besoins des clients. Par ailleurs, les tests sur les nouveaux produits sont également non pratiqués par le responsable marketing.

V. Problèmes et obstacles au DNP et gestion du risque

Notre étude a révélé que l'entreprise dispose d'un circuit de distribution bien structuré ce qui lui permet de commercialiser les nouveaux produits en comptant sur le soutien de ses trois grands distributeurs qui opèrent dans l'Ouest, Centre et Est Algérien. Grace cette confiance instaurée permet d'injecter les nouveaux produits avec les commandes et le risques sont ainsi partagés entre tous les partenaires. Par ailleurs, l'entreprise dispose d'un certain nombre de magasins sur tout le territoire Algérien ce qui permet de mettre directement les nouveaux produits sur le marché et donc, de tester par la même occasion leur acceptation par les clients.

Tableau.5.
Les facteurs de risques liés au DNP et à la commercialisation des NP



Source : résultats du questionnaire

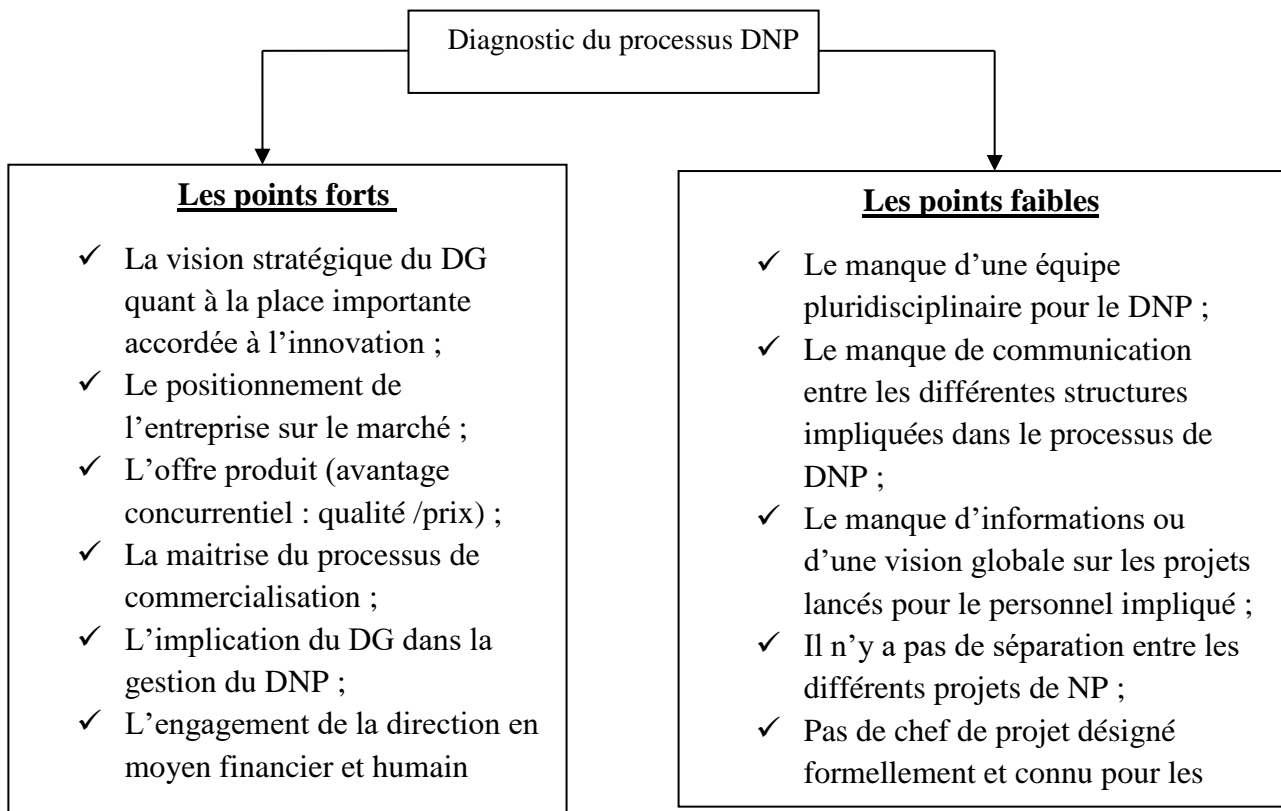
Par ailleurs, Keizer et Halman (2005) ont mis l’accent sur la différence dans les conditions de succès qui doivent prévaloir dans les projets de DNP radicaux comparativement à des projets de DNP incrémentaux. A ce chapitre, Garcia et Calantone (2002) ont spécifié l’importance de la disponibilité des ressources dans le succès des projets de DNP caractérisés par des degrés de nouveauté élevés. Ce que confirme notre étude concernant la gestion du risque. En effet, les résultats suggèrent que l’entreprise en s’engageant dans des projets de DNP, a toujours tendance à sous-estimer les difficultés liées aux projets et elle est moins capable d’anticiper tous les ressources financières nécessaires surtout pour les innovations radicales. Notons également, l’importance du risque lié à la technologie de production et aux fournisseurs qui sont des partenaires étrangers.

VI. SOLUTIONS SUGGEREES

A travers notre étude, l’entreprise a voulu avoir un regard externe sur leurs méthodes de gestion des projets de développement des nouveaux produits. Au cours de notre étude, nous avons travaillé en étroite collaboration avec le directeur de l’usine et sous le contrôle du DG. Pour rappel, notre objectif était d’identifier les facteurs clés de succès des nouveaux produits afin d’améliorer la gestion du processus de DNP et de minimiser les risques y afférents. Nous avons pu ainsi, identifier les points forts et les points faibles du processus de DNP comme c’est résumé dans la figure N°3. Pour résumé, les points faibles se concentrent autour de la gestion des projets de DNP qui adopte une gestion séquentielle d’opérations.

Figure.3.

Les points forts et les points faibles du DNP de l'entreprise

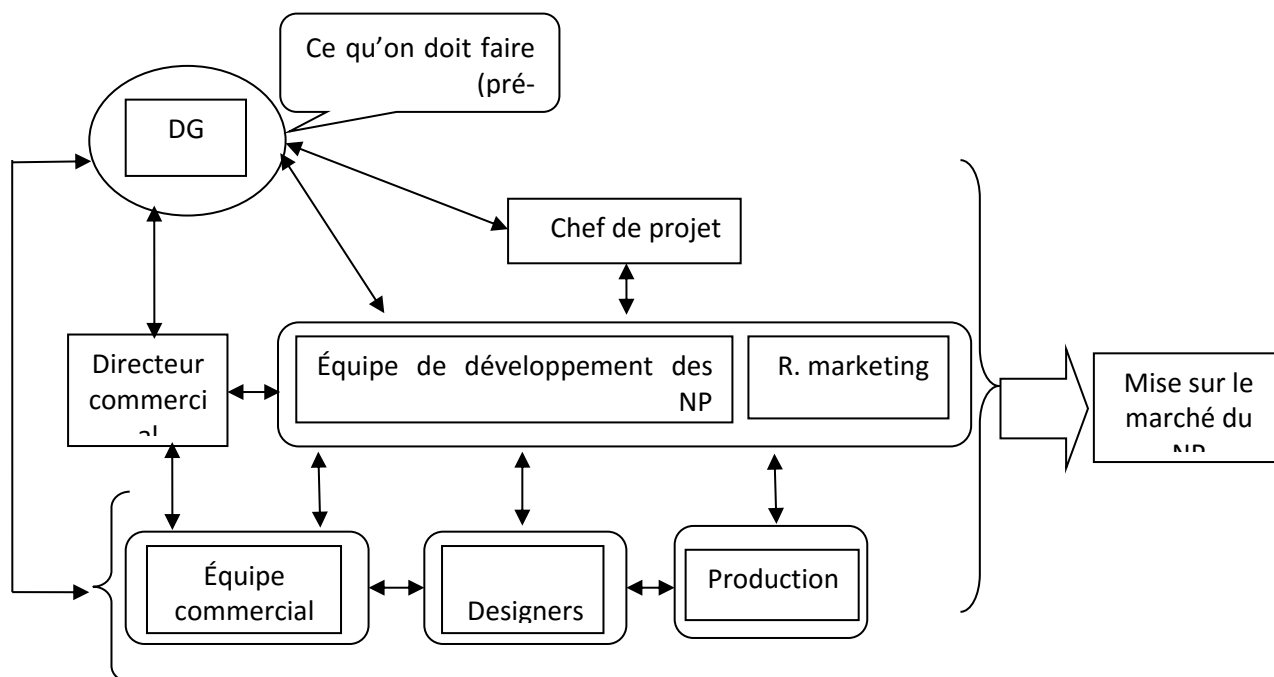


Source : fait à partir des résultats

Sachant la croissance notable de l'entreprise et l'importance accordée par le DG à son implication dans le processus de DNP. Nous avons lors de notre entretien, discuté sur l'éventuelle possibilité qu'il puisse désigner officiellement un responsable sur ses projets et qui pourra dépendre hiérarchiquement de lui. Nous avons, également, proposé la constitution d'une équipe pluridisciplinaire pour une meilleure performance dans la gestion de ce type de projet (Dougherty, 1992). Cette équipe doit regrouper un agent de chaque structure notamment de l'équipe commerciale, l'équipe de production et un designer, sans oublier d'intégrer le responsable marketing en amont des projets. En effet, malgré le fait que le marketing ne trouve pas vraiment sa place au début du processus de développement, nous restons convaincus qu'il puisse apporter sa contribution pour une meilleure acceptation du nouveau produit sur le marché à travers les tests produits par exemple ou encore faire des études de marché sur les goûts et nouvelles tendances adoptés par les clients. Pour rappel, la performance financière reste la seule dimension appliquée et contrôlée par l'entreprise.

Figure.4.

L'intégration d'une équipe pluridisciplinaire au processus de DNP



La constitution de cette équipe de développement va permettre une meilleure communication entre les structures et une plus grande fluidité quant à la circulation d'informations entre les différents agents impliqués (Gotteland, Haon & Fornerino cité par Gotteland & Haon, 2010). Responsabiliser cette équipe va créer une dynamique positive qui va devenir une source de motivation à tous les niveaux comme le c'est représenté dans la figure N°4 ci-dessus.

CONCLUSION

Notre étude traite une problématique importante pour notre entreprise à savoir identifier les facteurs clés de succès et de risques qui peuvent affecter la réussite de ses nouveaux produits. Cette recherche a permis dans un premier temps de dresser un portrait de l'entreprise quant à son comportement en matière d'innovation produit. Les résultats concernant les facteurs stratégiques et climat culturel qui peuvent influencer le succès des nouveaux produits ont permis de démontrer que l'entreprise engage des investissements importants en matière d'innovation radicale et attache beaucoup d'importance à apporter des améliorations aux produits déjà sur le marché. De plus, l'entreprise mise sur une offre très compétitive avec un bon rapport qualité / prix afin de dépasser ses concurrents. Ceci confirme que l'innovation produit a une propension importante dans la stratégie globale de l'entreprise et a comme objectif de lui permettre de toujours garder sa place de leader sur le marché. Par ailleurs, l'implication personnelle du DG permet de structurer le processus et de garder une vision globale sur les objectifs. En second lieu, pour ce qui est de la qualité du processus de DNP, nous avons observé des lacunes quant à la gestion du processus de DNP notamment concernant l'organisation de l'équipe de développement, le manque de communication formelle sur chaque projet

distinctement et une mauvaise circulation d'informations entre les différentes structures impliquées dans le processus. En troisième lieu, notre analyse a montré que l'entreprise s'appuie sur un circuit de distribution bien structuré pour commercialiser ses nouveaux produits. Par ailleurs, l'entreprise a tendance à sous-estimer les ressources nécessaires aux projets de DNP. Notre humble contribution face à ces résultats s'articule au tour de la gestion du processus de DNP. En effet, nous avons suggéré la constitution d'une équipe pluridisciplinaire qui regroupe un agent de chaque structure impliquée qui travaillent ensemble ce qui est favorable à la réussite des nouveaux produits. Mais va, également, permettre une meilleure circulation de l'information et une meilleure maîtrise de projets de DNP (Gotteland & Haon, 2010). Enfin, notre recherche enregistre des lacunes qui portent notamment sur le fait de ne pas disposer de données quantifiables pour ce qui est de l'analyse de l'intensité concurrentielle et la croissance du marché et ce, faute d'études et de sources d'informations fiables à ce sujet.

REFERENCES :

- Ackerman.C.L & Mathieu.J.P. **Risque et lancement d'un nouveau produit** : L'apport de la cognition sociale implicite. *Management & Avenir*. 2012/7 N° 57. P 160-176.
- Andreani.J.C. (2001). 95% des produits nouveaux échouent. *Revue Française de Marketing*. N° 182. P 5-11.
- Calantone.R.J & Benedetto.C.A. (1990). **Canonical correlation analysis of unobserved relationships in the new product process**. *R&D Management*. 20 (1).P 3-23.
- Calantone.R.J, Schmidt. J.B & Song.X.M. (1996). **Controllable Factors of New Product Success: A Cross-National Comparison**. *Marketing Science*.15(4). P 341-358.
- Cooper. R.G & Kleinschmidt. E.J. (1987). New product : **What separates winners from losers ?**. *Journal of Product Innovation Management*. 4(3). P 184-196.
- Cooper. R.G & Kleinschmidt. E.J. (1987). **Success factors in product innovation**. *Industrial Marketing Management*. 16(3). P215-223.
- Cooper. R.G & Kleinschmidt. E.J. (1990). **New product factors : A comparison of kills versus successes and failures**. *R&D Management*. 20 (1). P 47-63.
- Cooper. R.G. Edgett. S. (2010). **Developing a product innovation and technology strategy for your business**. *Research technology Management*. May-JunVol 53. P 33-40.
- Cooper. R.G & Kleinschmidt. E.J. (2007). **Winning businesses in product development : the critical success factors**. *Research technology Management*. 50(3). P 52-66.
- Cooper. R.G.(1979). **Identifying new product success: project new prod**. *Industrial Marketing Management* . 8(2). P124-135;
- Cooper. R.G.(1983). **The new product process: an empirically based classification schema**. *R&D Management*. 13(1). P1- 13.
- Cooper. R.G.(1984). **New product strategies: What distinguishes the top performance?** *Journal of Product Innovation Management*. 1(3), P151-164.
- Cooper. R.G & Mills. M.S (2005). **succeeding at new product development the P&G way : a key element is using the " innovation diamond"**. *PDMA*. 29(4). P 8-13
- Delevan, P.(2006). **L'innovation de rupture: clé de la compétitivité**. *Lavoisier*. Paris. France.
- Dougherty, D. (1992). **Interpretative barriers to successful product innovation in large firms**. *Organization Science*, 3(2). P 179-202.

- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., & Jiang, Y. (2012). **Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis**. *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 21–37
- Garel.G. (1999). **La mesure et la réduction des délais de développement des produits nouveaux**. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 14, No. 2. P 29-47
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). **A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review**. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2). P 110-132.
- Gotteland. D, Haon.C. (2005). **Développer un nouveau produit: méthodes et outils**. Pearson Education. France.
- Gotteland. D, Haon.C. (2007). **Nouveaux produits: les clés de la réussite. L'Expansion Management Review**. 3/ N° 126. P26-32.
- Gotteland. D, Haon.C. (2010). **La relation orientation marché-performance d'un nouveau produit** : le rôle oublié de la diversité des équipes de développement. *Revue Management*.13 (5). 366-381.
- Griffin, A., & Page, A. (1993). **An interim report on measuring product development success and failure**. *Journal of Product Innovation Management*, 10(4). P 291-308.
- Griffin.A. (1997). **PDMA research on new product development practices : updating trend and bench marketing practices**. *Journal of Product Innovation Management*. 14(6). P429-458.
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). **Why some new products are more successful than others**. *Journal of Marketing Research*, 38(3). P 362-375.
- Keizer. J.A & Halman. J.I.M. (2005). **Risks in new product development: devising a reference tool**. *R & D Management*. 35 (3). P 297-309.
- Lê.P & Rivet. P. (2007). **Piloter et réussir l'innovation en entreprise**. Maxima.Paris.
- Le Nagard-Assayag. E, Manceau (2011). D. **Le marketing de l'innovation : de la création au lancement de nouveaux produits**. Dunod, Paris.
- Lilien. G.L & Yoon.E (1987).**La performance des nouveaux produits industriels : réexamen des recherches empiriques**. *Recherche et Applications en Marketing*. 2(3). P 53-67.
- Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). **Determinants of new product performance: A review and metaanalysis**. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5). P 397-417.
- OCDE (1997). *Manuel d'Oslo*, OCDE. Disponible sur : www.oecd.org/fr/science/inno/2367554.pdf
- Parry. M.E. Song. X.M. (1994). **Identifying new product success in China**. *Journal of Product Innovation Management*. 11(1). P 15-30.
- Song. X.M. Parry. M.E. (1997). **The determinants of Japanese new product successes**. *Journal of marketing research*. 34(1). P 64- 76.
- Tidd,J, Bessant.J & Pavitt.K. (2006). **Management de l'innovation : intégration du changement technologique, commercial et organisationnel**. De Boeck.Bruxelles.



Volume (01) Number (01) June 2017