

Chapitre 15

Développer et lancer une nouvelle offre

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment distinguer les différents types de nouveaux produits?
- Quels défis génère pour l'entreprise le développement des innovations?
- Comment piloter le processus d'innovation et quels modes d'organisation adopter?
- Quelles sont les principales étapes du développement d'un nouveau produit?
- Comment lancer de nouvelles offres?
- Quels facteurs influencent la diffusion et l'adoption d'un nouveau produit?

L'innovation permet aux entreprises de construire leur avenir. Remplacer ou améliorer les produits existants contribue au maintien et au développement des ventes : c'est le rôle de l'innovation incrémentale. L'innovation radicale, quant à elle, stimule la demande globale pour la catégorie, transforme les secteurs d'activité et change les équilibres concurrentiels. L'innovation est cependant un exercice difficile et les échecs sont nombreux. Les entreprises s'appuient sur leur connaissance des clients et sur l'expérience acquise pour imaginer les nouvelles offres à lancer.

BEATS BY DRE. Avant de devenir entrepreneur, le fondateur de Beats, Dr Dre, était un célèbre rappeur. Ses casques audio Beats By Dre, lancés en 2006 avec son associé, le magnat de la musique Jimmy Lovine, sont devenus une référence pour de nombreux fans de musique en dépit de leur coût, dix fois plus élevé que des écouteurs ordinaires. Leur succès s'appuie sur l'élégance du style et la puissance du son, riche en basse, même si les avis des audiophiles sont partagés. Adoptés par de nombreux musiciens, athlètes et célébrités, on a beaucoup vu les casques Beats lors des jeux Olympiques de Londres de 2012. Beats est devenu un accessoire de mode. La marque s'est associée avec de nombreuses entreprises comme Chrysler, HP et HTC pour intégrer sa tech-



Source illustration : © Alamy / Epa european pressphoto agency b.v.

nologie audio dans leurs voitures, ordinateurs et smartphones. Elle a également développé un service de *streaming* en engageant des DJ et des spécialistes de plusieurs labels de musique pour confectionner des listes d'écoute thématiques. C'est l'une des raisons pour laquelle Apple a racheté Beats by Dre en 2014 pour trois milliards de dollars, soit le plus gros achat jamais réalisé par la marque à la pomme¹.

Le marketing joue un rôle essentiel dans le processus de développement des nouveaux produits. Il est souvent à l'origine des idées, déploie les concepts, collabore avec la R&D lors du processus d'innovation, et élabore les conditions de lancement sur le marché. Ce chapitre décrit les étapes du processus de développement et le rôle que joue le marketing à chaque étape. Son propos s'applique à la fois au développement de nouveaux biens tangibles, de nouveaux services et de nouveaux *business models*².

1. Les alternatives en matière d'innovation

Il existe différents types de nouveaux produits et différentes manières de les créer³.

1.1. Faire ou acheter

Une entreprise peut ajouter une nouvelle offre à ses activités de deux manières : l'acquisition ou l'innovation. L'acquisition peut revêtir trois formes⁴ : prise de contrôle d'entreprises externes, achat des brevets ou fabrication sous licence.

L'innovation s'inscrit dans une politique de croissance organique. Le développement de nouveaux produits peut reposer sur les activités des services internes (marketing, R&D, bureaux d'études, design, etc.), mais aussi sur une collaboration avec des acteurs externes comme des laboratoires de recherche publics ou des sociétés spécialisées chargées de développer des innovations ou de fournir des technologies innovantes⁵. Des entreprises comme Samsung, GE ou Diageo ont développé ce type de contrats avec des entreprises de conseil en innovation.

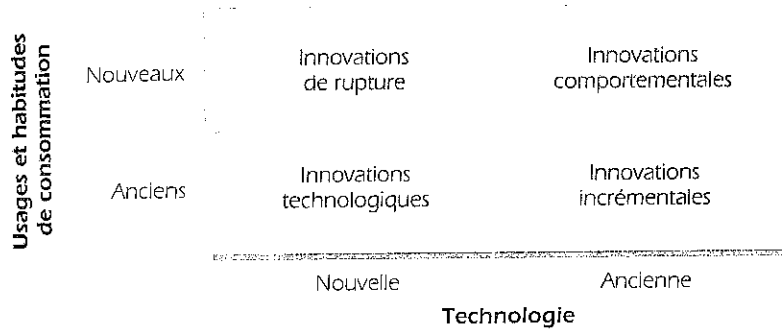
1.2. Les différents types d'innovations

Les nouveaux biens et services sont extrêmement hétérogènes. Pour bien les appréhender, il convient d'identifier en quoi ils sont différents des produits existant sur le marché en tenant compte de deux dimensions⁶ (voir figure 15.1) :

- ◆ la technologie ;
- ◆ l'usage qu'en fait le client, lié à ses habitudes de consommation et à la gestuelle associée au produit.

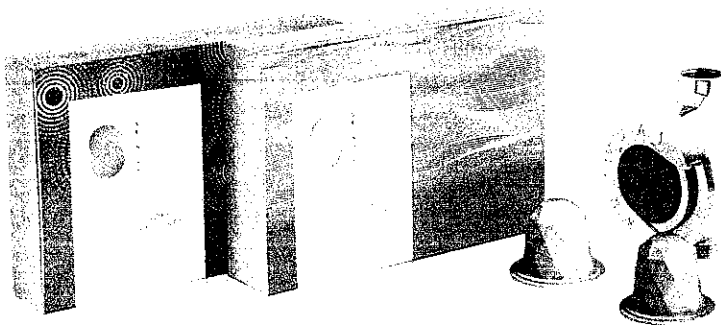
Certains produits sont surtout innovants au plan technologique, à l'instar du Blu-Ray qui s'utilise comme un lecteur DVD. D'autres sont principalement novateurs par l'usage comme les premières compotes à boire Materné qui ont modifié les situations de consommation de cet aliment pour les introduire dans les cours d'école et au square au moment du goûter, ou la première capsule qui transforme la douche en spa.

FIGURE 15.1 Les différents types d'innovation



Source : Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, Marketing de l'innovation, 3^e édition, Paris : Dunod, 2015, chapitre 1.

SKINJAY. Lancées en 2014 par une *start-up* française, ces capsules d'huiles essentielles ont pour vocation de transformer la douche en spa. Le dispositif consiste à visser un « mixer » entre le tuyau de douche et le mitigeur pour y insérer une capsule. Il a nécessité 30 mois de recherche et développement. Chaque capsule, recyclable, proche dans sa forme d'une recharge Nespresso, assure entre cinq et dix minutes d'eau parfumée aux huiles essentielles avec une formule 100 % naturelle. Le produit existe en six fragrances comme « rosée ravageuse », « draps de brume » ou « pluie de printemps » pour offrir une expérience sensorielle nouvelle sous la douche. Pour assurer son déploiement, Skinjay a fait appel au financement participatif (*crowdfunding*), ce qui lui a permis de tester son produit auprès de quelques dizaines de personnes. Elle a également conçu un partenariat pilote avec trois hôtels Sofitel avant de s'imposer dans des établissements comme le George V à Paris ou l'hôtel 3.14 du groupe Partouche à Cannes. En plus de son site de e-commerce, la marque a mis en place un réseau de commerciaux dédiés au démarchage de l'industrie hôtelière haut de gamme. Skinjay est actuellement en discussion avec plusieurs industriels de la salle de bains et des groupes hôteliers de luxe pour accélérer sa diffusion⁷.



Source illustration : © Skinjay.

Mais de nombreuses innovations combinent les deux dimensions, comme les Google Glass, traitées en fin de chapitre, Facebook, Post-it® ou encore les téléphones mobiles : ils ont représenté de véritables ruptures.

Enfin, la grande majorité des nouveaux produits ne sont innovants ni par l'usage ni par la technologie, mais constituent une nouvelle génération de produits existants comme la nouvelle Clio GT, le réseau social Google+ ou le nouveau rouge à lèvres Dior. Ce sont des innovations incrémentales. Pour préciser les deux cases extrêmes de la matrice, voici la définition adéquate :

Les **innovations de rupture** (également appelées *innovations radicales*) se caractérisent par la rupture qu'elles entraînent tant au plan technologique que de l'usage. Elles créent de nouvelles catégories de produits, modifient le jeu concurrentiel et, bien souvent, conduisent à un renouvellement des modèles économiques. On les oppose aux **innovations incrémentales** qui s'inscrivent dans la continuité de ce qui existait jusque-là.

Les critères ci-dessus reflètent le *degré d'innovation pour le marché*. Il est également essentiel pour l'entreprise d'analyser en quoi son nouveau produit est différent de ses activités antérieures. Le *degré d'innovation pour l'entreprise* détermine l'étendue des synergies sur lesquelles elle peut s'appuyer pour développer et commercialiser le produit en termes de R&D, technologie, chaînes de production, connaissance de la clientèle, réseaux de distribution, marque, etc. Plus le produit est éloigné de ses activités antérieures, plus l'entreprise doit acquérir de nouvelles ressources et compétences pour le développer et le lancer.

Si les médias valorisent fortement l'innovation de rupture, ce serait une erreur pour une entreprise de négliger les autres catégories. Les innovations de continuité entretiennent la demande, répondent aux évolutions des attentes des consommateurs et stimulent le remplacement des produits.

Les innovations de rupture représentent moins de 10 % des lancements. Ce sont les plus coûteuses et les plus difficiles à développer. Elles peuvent réduire la rentabilité de l'entreprise à court terme, mais, en cas de succès, elles ont un impact énorme sur son activité, ses bénéfices et son image⁸. Le marché les adopte plus lentement, elles font l'objet de prévisions des ventes particulièrement difficiles et remettent en cause les techniques classiques d'études de marché (voir zoom). Il faut qu'il existe un véritable esprit de partenariat entre marketing et R&D⁹. La culture organisationnelle est aussi essentielle : l'entreprise doit très bien tolérer le risque et maintenir une forte orientation vers le marché¹⁰.

En réalité, ce sont souvent les entreprises récentes et de petite taille qui proposent les innovations de rupture car elles ne craignent pas de bouleverser les équilibres concurrentiels et ont peu d'investissements passés à rentabiliser¹¹. Les entreprises qui réussissent durablement savent pourtant trouver un équilibre entre l'exploration d'idées radicalement nouvelles et l'exploitation de celles qui ont fait leurs preuves et que l'on améliore de manière continue¹². Elles analysent avec soin les préférences des clients et des non-clients, et identifient les besoins latents et souvent non formulés. Selon Tim Brown, le fondateur d'Ideo, l'innovation consiste à « créer des alternatives » : il ne s'agit pas d'avoir une idée géniale qui va révolutionner un secteur, mais d'identifier les présupposés latents ou les processus ignorés qui peuvent changer la manière dont une entreprise exerce son activité¹³.

200m

Comment anticiper les réactions du marché aux innovations de rupture

Les innovations de rupture créent de nouvelles catégories de produits. Ce fut le cas du Walkman de Sony, des notes Post-it® de 3M, d'Actimel de Danone ou encore des premiers smartphones. Ce sera également le cas des Google Glass si elles s'imposent sur le marché. Ces innovations créent de nouveaux comportements de consommation et reposent sur une nouvelle technologie ou de nouvelles molécules.

De manière générale, lorsque les clients appréhendent un nouveau produit, ils le rattachent à une catégorie de produits existante et lui en attribuent les caractéristiques. Or, ce processus mental est, par essence, inadapté aux produits qui créent une nouvelle catégorie. Il peut conduire les clients à rattacher les innovations de rupture à une catégorie à laquelle elles n'appartiennent pas et à leur attribuer de fausses caractéristiques. Par la suite, la prise de conscience des différences entre l'innovation et la catégorie dont on la rapprochait provoque l'émergence d'une nouvelle catégorie.

Les clients ont besoin de temps pour comprendre la nature des innovations de rupture et les avantages qu'elles peuvent leur procurer. Pour les innovations technologiques, particulièrement complexes, ils font face à une double incertitude : la première liée aux difficultés de compréhension des nouveaux bénéfices qu'apporte l'innovation, la seconde à l'apprentissage nécessaire du consommateur pour son utilisation. Toutes deux constituent des freins à l'adoption.

En conséquence, les techniques d'études et de tests habituellement utilisées pour développer de nouveaux produits ne leur sont pas toujours adaptées. En effet, ces approches consistent à demander aux clients de réagir en temps réel au projet de nouveau concept ou de nouveau produit qu'on leur présente. S'il leur faut du temps pour comprendre de quoi il s'agit et pour imaginer des situations d'utilisation inédites pour eux, leurs réponses immédiates seront peu fiables. D'où le recours à des méthodes différentes pour les innovations de rupture :

- ♦ Privilégier des méthodes d'études qualitatives fondées sur l'ethnographie, l'observation et l'entretien approfondi afin de s'imprégner des freins et des motivations associés à l'innovation, et prêter l'innovation pour un usage prolongé.
- ♦ Faire participer les clients au processus d'innovation en privilégiant ceux que l'entreprise connaît de longue date et en avance sur le reste du marché

(les *lead users*), afin d'établir une réelle collaboration avec eux et de réaliser de la co-innovation. Les clients choisis sont ceux qui ressentent des besoins que le reste du marché éprouvera plus tard et/ou qui sont fortement utilisateurs du produit, et donc très intéressés par des innovations dans le domaine étudié.

- ♦ Faire une veille sur le web pour identifier les innovations que les consommateurs ont eux-mêmes développées et les nouveaux usages dont ils témoignent sur les blogs et les sites spécialisés.
- ♦ Favoriser l'analogie avec d'autres produits et la simulation mentale en invitant les clients à prendre quelques minutes pour s'imaginer en train d'utiliser le produit pour la première fois.
- ♦ Réduire les tests en amont et privilégier un lancement itératif à petite échelle, afin de mettre les clients en contact avec un premier prototype, observer les réactions du marché, lancer une nouvelle version, puis une autre... Il y a apprentissage conjoint puisque les clients découvrent le produit et apprennent à l'utiliser en même temps que l'entreprise observe leurs réactions et comprend le marché. Cette approche est souvent employée pour les innovations de haute technologie.

Sources : Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *Marketing de l'innovation*, Paris : Dunod, 2015 ; Florence Jeannot et Alain Jolibert, « La distance temporelle, la simulation mentale et le processus d'adoption d'innovations technologiques complexes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 70-91 ; Anne-Marie Guérin et Dwight Merunka, « La création de nouveaux marchés par les innovations de rupture », in A. Bloch et D. Manceau (éd.), *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, Paris : Vuibert, 2000, p. 212-226 ; Jan Landwehr, Daniel Wentzel et Andreas Herrmann, « Product Design for the Long Run: Consumer Responses to Typical and Atypical Designs at Different Stages of Exposure », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 92-107 ; Ji Hoon Jhang, Susan Jung Grant et Margaret Campbell, « Get It? Got It. Good! Enhancing New Product Acceptance by Facilitating Resolution of Extreme Incongruity », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 247-59 ; Theodore Noseworthy et Remi Trudel, « Looks Interesting, but What Does It Do? Evaluation of Incongruent Product Form Depends on Positioning », *Journal of Marketing Research*, vol. 48, 2011, p. 1008-19 ; Sungwook Min, Manohar Kalwani et William Robinson, « Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets », *Journal of Marketing*, vol. 70, janvier 2006, p. 15-33 ; C. Moreau, Arthur Markman et Donald Lehmann, « What is It? Categorization Flexibility and Consumers' Responses to Really New Products », *Journal of Consumer Research*, n° 27, mars 2001, p. 489-498.

15.1

Cas d'entreprise

Apple ou la capacité à transformer les marchés via l'innovation

En dix ans, Apple est devenu la référence mondiale de l'innovation produit. Avec l'iPod, l'iPhone, l'iPad, et l'Apple Watch, la marque a profondément transformé la façon dont les individus écoutent de la musique, lisent, téléphonent, surfent sur le web et jouent aux jeux vidéo.

L'iPod a permis à Apple de recruter de nombreux clients et a marqué le début d'une longue série d'innovations. Ne ressemblant à aucun autre appareil, que ce soit au niveau visuel, tactile ou fonctionnel, il a incarné le savoir-faire d'Apple en matière de design. Il est devenu le Walkman du XXI^e siècle, au détriment de Sony, soutenu par le lancement d'iTunes, plateforme de vente de musique en ligne, qui a permis le développement exponentiel de ses ventes. L'iPod a bénéficié d'une série d'innovations avec l'introduction de nouvelles fonctions comme les photos ou les vidéos.

Le lancement de l'iPhone en 2007 a représenté une autre grande innovation d'Apple qui a marqué son entrée dans le secteur de la téléphonie. Avec son écran tactile, son clavier virtuel et la possibilité de se connecter à Internet et d'accéder aux e-mails, l'iPhone a suscité un large engouement, les clients faisant la queue pendant des heures pour être parmi ses premiers détenteurs. Seulement 74 jours après son lancement, un million d'unités avaient déjà été écoulées. L'iPod avait mis deux ans pour atteindre ce volume. Au fil des années, Apple a ajouté de nouvelles options comme l'amélioration de la définition des photos et des vidéos, l'introduction de jeux, un processeur plus puissant et l'accès à des millions de nouvelles applications. L'iPhone a une nouvelle fois bousculé les codes du marché. Les versions 4, 5 et 6 ont par la suite dépassé leurs objectifs de vente.

En 2011, le lancement de l'iPad a suscité une frénésie médiatique. D'un glissement de doigt, la tablette tactile donne accès à de la musique, des films, des images et des documents de travail sans utiliser ni souris ni clavier. Ce produit hybride, qui allie l'aspect et la gestuelle de l'iPhone à la puissance du MacBook, est né d'une approche *product push* : « Du produit naîtra le besoin », avait annoncé Steve Jobs lors de son lancement. Et les tablettes numériques entraînent effectivement une modification des usages. L'écran, quatre fois plus grand que celui d'un iPhone, permet une lecture plus aisée et plus confortable des journaux et même des livres. Un million d'appareils a été vendu lors du premier mois. Apple est toujours le leader

mondial des tablettes. Le produit a ensuite été décliné avec l'iPad mini et l'iPad Air.

Au cœur de ces différentes innovations, on retrouve une culture centrée sur l'usage et la gestuelle plus que sur les fonctionnalités ou la technologie, une capacité à remettre en cause les catégories de produits existantes et à créer des produits hybrides qui changent leur secteur de référence, un design produit qui rend le produit attractif en soi, une commercialisation assimilable au monde du luxe et un assemblage de technologies existantes émanant de différents fabricants.

Malgré la disparition de son fondateur visionnaire, Steve Jobs, en 2011, l'entreprise a continué d'être un précurseur, même si les dernières innovations sont moins radicales. Apple est fortement concurrencé sur le marché des smartphones et des tablettes par Samsung et HTC. L'entreprise n'a cessé d'investir en R&D : elle y a consacré 3,4 milliards de dollars en 2012, 4,5 milliards en 2013 et 6 milliards en 2014. Apple s'est lancé en 2015 dans le secteur des objets connectés avec la commercialisation de l'Apple Watch.

Sources : Lionel Sitz, « Les mondes de marques : l'exemple du monde Apple », *Décisions Marketing*, n° 52, 2008, p. 19-20 ; *Le Figaro*, 1^{er} septembre 2011 ; www.challenge.fr, 20 décembre 2011, 6 décembre 2011, 24 novembre 2011 ; www.latribune.fr, 17 août 2011 ; www.lesechos.fr, 20 juillet 2011 ; www.lemonde.fr, 2 mars 2011 ; *Independent*, 28 juin 2010 ; *Le Monde*, 20 octobre 2010 ; *LSA*, 4 février 2010 ; *Les Echos*, 3 mars 2010 ; *Time*, 13 janvier 2014 ; www.apple.com ; *Wall Street Journal*, 12 septembre 2007 et 23 octobre 2007 ; *Los Angeles Times*, 5 mars 2006 ; *Advertising Age*, 23 mai 2005 ; *BusinessWeek*, 7 juin 2004 ; *TechNewsWorld*, 26 février 2004 ; *Newsweek*, 25 juillet 2004 ; *Effie Worldwide*, www.effie.org.



Source illustration : © Shutterstock / Canadapanda.



2. Les dilemmes de l'innovation

Comme l'illustre le dessin ci-dessous, l'innovation constitue un véritable dilemme pour une entreprise : indispensable pour développer ses ventes et sa position concurrentielle, mais aussi extrêmement délicate à réussir.

2.1. La nécessité d'innover de plus en plus vite

Dans les conditions actuelles de concurrence, il est indispensable d'innover. Les technologies se renouvellent rapidement. Les distributeurs attendent un flux continu de nouveautés pour animer leurs rayons et stimuler leurs ventes. Les goûts des clients évoluent rapidement. Le temps qui s'écoule entre l'émergence de l'idée et le lancement a diminué de moitié dans de nombreux secteurs comme la grande consommation, l'automobile, l'électronique ou la maroquinerie¹⁴. On aboutit à un cercle vicieux où les produits restent de moins en moins longtemps sur le marché et sont conçus de plus en plus rapidement¹⁵. Google et Dropbox mettent ainsi à jour quotidiennement leurs logiciels¹⁶.



Source illustration : Denis Pessin.

2.2. Les risques d'échec

L'innovation est cependant extrêmement difficile, comme en témoigne le taux élevé d'échec des nouveaux produits. De l'ordre de 50 % en général, il atteint 70 à 90 % dans le *high-tech*¹⁷.

NESFLUID. En 2010, Nestlé a lancé une nouvelle ligne de boisson orientée santé et bien-être. Son concept était celui de l'hydranutrition, qui promettait « une fusion des bienfaits de l'hydratation et de la nutrition » grâce à l'association d'eau de coco et de lactosérum, additionnés de vitamines et de minéraux. Pour cette innovation, Nestlé France avait créé une *start-up* en interne avec une dizaine de salariés. L'objectif était de générer 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015. La marque avait mis au point une gamme de six produits : Renforce, Vitalise, Rayonne, Body, Équilibre, Protect, avec chacun une saveur dédiée (chocolat, kiwi, grenade, etc.) et une cible spécifique (enfants, jeunes adultes, seniors, femmes). Le budget média était de 21 millions d'euros et comprenait trois campagnes télévisées, un référencement dans toutes les enseignes, du mobilier spécifique et des opérations spéciales comme le revêtement de l'Opéra de Paris par une bache publicitaire Nesfluid. La complexité de la promesse et du positionnement, le prix élevé (1,65 € pour 250 ml) et le goût décevant ont conduit Nestlé à arrêter la production moins d'un an plus tard¹⁸.

Pourquoi autant d'échecs ? Plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte :

- ♦ Les études de marché ont été mal interprétées ou n'ont pas été prises en compte.
- ♦ Le marché a été surestimé.
- ♦ On a voulu accélérer le développement à l'excès, bâclant certaines étapes.

- ◆ À l'inverse, l'entreprise n'est pas arrivée à compresser suffisamment son « *time-to-market* » et le lancement a eu lieu trop tard, à un moment où les attentes du marché avaient changé.
- ◆ Le produit a été mal conçu, mal positionné, insuffisamment promu ou proposé à un prix trop élevé.
- ◆ On a sous-estimé les coûts de R&D, de développement ou de lancement.
- ◆ Le moment de lancement était inadéquat : soit prématuré par rapport aux attentes du marché, soit trop tardif par rapport à l'état de la concurrence.
- ◆ Le projet d'innovation n'était pas cohérent avec la culture de l'entreprise et n'a pas reçu le soutien interne adéquat.
- ◆ On a mal anticipé la réaction de la concurrence, qui a contre-attaqué plus vite et plus fort que prévu.

Les difficultés tiennent également à des facteurs externes liés à l'environnement et au marché :

- ◆ Les marchés sont de plus en plus fragmentés et les nouveaux produits sont destinés à des segments de plus en plus petits, ce qui se traduit par un chiffre d'affaires et une rentabilité moindres.
- ◆ La durée de vie des produits est de plus en plus courte : même lorsqu'une entreprise réussit son lancement, ses rivaux réagissent si rapidement que le succès est de courte durée.
- ◆ L'environnement social et réglementaire est de plus en plus exigeant, notamment en matière de sécurité et de respect de l'environnement, ce qui peut ralentir le développement des innovations.
- ◆ Le coût élevé de la recherche exige des capitaux considérables ; or, les fonds d'investissement et les banques hésitent parfois à financer les projets porteurs de risque que sont, par essence, les innovations.

Cependant, l'échec fait partie intégrante de la démarche d'innovation et les entreprises doivent l'accepter comme une nécessité pour parvenir à innover. Comme l'affirme Seth Godin, ancien responsable du marketing chez Yahoo!¹⁹, « il ne faut pas dire qu'il est accep-



Source illustration : Alamy / Adrian Sherratt.

table d'échouer, il faut considérer qu'il est impératif de connaître l'échec». C'est souvent à la suite d'un échec que l'on fait évoluer son idée avant de parvenir à un succès. Après avoir réalisé 5 127 prototypes de son aspirateur sans sac avant d'aboutir à son produit emblématique, James Dyson ne regrette pas ses échecs : « Si vous voulez découvrir quelque chose que les autres n'ont pas encore fait, cela suppose de faire les choses mal, et d'observer en quoi ces ratés vous conduisent à voir la question de manière complètement différente de vos prédécesseurs. »

En réalité, les entreprises doivent construire leur *capacité d'innovation*. Cela passe par la multiplicité des projets, avec des échecs fréquents mais quelques succès qui financent l'ensemble. Il s'agit pour les organisations d'apprendre à innover et de tirer des leçons de leurs tentatives infructueuses, selon une véritable économie de la quantité qui permet de construire les compétences nécessaires à l'innovation²⁰.

Parvenir à innover passe par deux conditions : une organisation efficace et un pilotage adéquat des différentes phases de l'élaboration des nouveaux produits. Considérons ces sujets tour à tour.

2.3. Le choix du budget consacré à l'innovation

Le budget affecté aux projets d'innovation représente un problème épineux. La rentabilité de la recherche est par nature incertaine, aussi est-il difficile d'appliquer les critères traditionnels d'investissement. Certaines sociétés financent le plus grand nombre de projets possible. D'autres allouent à la recherche un pourcentage prédéterminé du chiffre d'affaires ou s'inspirent du comportement des concurrents. Enfin, certaines sociétés commencent par fixer le nombre maximum de produits qu'elles envisagent de lancer et en déduisent l'investissement nécessaire en recherche.

Le tableau 15.1 montre comment une entreprise peut aborder l'analyse de rentabilité des nouveaux produits. Le directeur d'une société de grande consommation a examiné les résultats des 64 dernières idées qui ont émergé dans l'entreprise. À chaque étape, un certain nombre de pistes ont été éliminées. Deux produits ont finalement été lancés, mais un seul a donné lieu à un succès commercial. Le coût final de l'idée fructueuse s'élève à 5,7 millions d'euros, mais il a fallu générer et traiter 63 autres idées et consentir un investissement total de 14 millions d'euros pour faire émerger ce produit-là.

TABEAU 15.1 Calcul du coût de développement d'un succès commercial

Phase	Nombre de projets	Taux de succès	Coût unitaire	Coût total
1. Filtrage des idées	64	1/4	1 000 €	646 000 €
2. Test de concept	16	1/2	20 000 €	320 000 €
3. Élaboration du prototype	8	1/2	200 000 €	1 600 000 €
4. Tests de marché	4	1/2	500 000 €	2 000 000 €
5. Lancement national	2	1/2	5 000 000 €	10 000 000 €
			5 721 000 €	13 984 000 €

3. Les choix organisationnels propices à l'innovation

De nombreuses entreprises considèrent qu'une organisation orientée vers le client, qui intègre leur point de vue dès les premières étapes de la conception, constitue un atout essentiel pour parvenir à innover. D'autres cherchent à reproduire la flexibilité et la motivation inhérentes aux *start-up* pour stimuler l'initiative et l'engagement.

SAP. Après une série d'acquisitions de grande envergure comme celles de SuccessFactors, Sybase et Ariba, le leader des logiciels de gestion d'entreprise a décidé de créer des *start-up* internalisées pour développer ses nouvelles idées dans des marchés connexes ou sur lesquels les grandes entreprises n'interviennent pas. SAP a recruté des entrepreneurs en interne et en externe. Chaque projet est considéré comme une *start-up* classique qui prend des décisions d'investissement à chaque étape du processus de développement. Les projets doivent intégrer les principales caractéristiques de SAP et répondre aux contraintes réglementaires internationales. Ces *start-up* peuvent s'appuyer sur les relations avec les clients du groupe. Le développement de Hana, l'entreprise qui permet l'analyse de bases de données en temps réel, est un exemple de succès. SAP s'est appuyé sur sa communauté de développeurs pour concevoir des applications pouvant s'intégrer à cette plateforme²¹.

Pour stimuler l'innovation, les entreprises doivent instaurer une culture interne favorable à la prise de risque, encourager la pensée dissidente, favoriser l'initiative, et stimuler le travail interfonctionnel et le recrutement de profils hétérogènes en termes d'âge, de parcours universitaire et d'origine culturelle²² (voir cas 15.2 pour l'exemple de Gore).

3.1. Choisir un mode d'organisation adéquat

Les grandes entreprises adoptent plusieurs types d'organisation pour piloter les projets d'innovation²³ :

- ◆ Certaines en confient la responsabilité aux *chefs de produits*, mais ceux-ci sont souvent très occupés par la gestion des produits actuels et peuvent manquer des compétences spécifiques pour développer des innovations.
- ◆ D'autres nomment des *responsables* ou des *équipes dédiés aux projets innovants*. Kraft ou Johnson & Johnson ont créé des *responsables de nouveaux produits* qui dépendent des chefs de groupe. Westinghouse a des *responsables de la croissance*²⁴ et Intuit des catalyseurs d'innovation, sorte de coaches en approche *design-thinking*, qui aident les managers à innover²⁵. D'autres encore ont des *comités de nouveaux produits* composés de cadres de haut niveau chargés d'étudier les projets.
- ◆ Certaines entreprises, comme Safran ou Keolis, ont créé une *direction de l'innovation*. En interaction régulière avec la direction générale, elle est en charge de chercher et développer des idées novatrices qui ne trouveraient pas leur place dans les autres services de l'entreprise, de coordonner le travail de développement et de préparer le déploiement opérationnel de l'innovation.
- ◆ Certaines sociétés, enfin, ouvrent des *centres d'innovation* dans de nouveaux lieux géographiques pour mieux concevoir les produits destinés à ces régions. Ainsi, Diageo, spécialisé dans les spiritueux, la bière et le vin, a ouvert un centre de ce type à Singapour pour stimuler les initiatives asiatiques et soutenir la croissance locale²⁶.

Dans les grandes entreprises, le cloisonnement entre fonctions et les processus formalisés et hiérarchiques entravent souvent l'innovation. Une des difficultés consiste à faire travailler ensemble des services aux cultures et aux orientations différentes : orientation à court terme pour le marketing et la production, à long terme pour la R&D ; culture plutôt permissive pour le marketing et la R&D, plutôt directive pour la production ; intérêt centré sur la science pour la R&D, sur le marché et la vente pour le marketing.

15.2

Cas d'entreprise

Les principes qui guident l'innovation chez W. L. Gore

W. L. Gore, célèbre pour avoir développé la fibre Gore-Tex, a introduit des innovations de rupture dans de nombreux domaines comme le fil dentaire, les cordes de guitare, les appareils médicaux ou les piles à combustible tout en cherchant constamment à réinventer l'usage du polymère polytétrafluoroéthylène (PTFE). Voici quelques principes qui guident le processus de développement des nouveaux produits dans cette entreprise.

- ♦ Elle travaille avec les clients potentiels. Ainsi, les produits de greffe thoracique, conçus pour lutter contre les maladies cardiaques, ont été développés en étroite collaboration avec les médecins.
- ♦ Elle laisse les employés choisir les projets sur lesquels ils travaillent et nomme ensuite les chargés de projets et leurs équipes. Elle fait ainsi émerger des « champions passionnés » qui savent convaincre leurs collègues que le projet justifie que l'on s'y investisse. Le développement des piles à combustible a rassemblé plus de 100 chercheurs parmi les 9 000 que compte l'entreprise.
- ♦ L'organisation de l'entreprise est davantage orientée vers l'initiative et la stimulation que vers le contrôle, permettant que les gens développent des projets qui les intéressent. Ainsi, l'entreprise donne de la liberté au personnel. Tous les chercheurs consacrent 10 % de leur temps au développement de leurs propres idées. Les plus prometteuses sont mises en avant et évaluées autour de trois questions : l'opportunité est-elle réelle ? Peut-on réussir ? Peut-on gagner de l'argent avec ce projet ?
- ♦ Enfin, l'entreprise sait évoluer. Certains échecs dans un domaine font émerger une

innovation dans un autre. Les cordes de guitare acoustique Elixir sont le résultat d'un projet avorté de câbles pour bicyclettes. Même des partenariats réussis ont été amenés à évoluer. Ainsi W. L. Gore a décidé de vendre ses fils dentaires résistants à Procter & Gamble, car elle savait que les distributeurs préfèrent négocier avec une entreprise experte en produits à destination de toute la famille.

Sources : *Fast Company*, octobre 2012, mars 2009 ; www.CNNmoney.com, 6 février 2012 ; *Wall Street Journal*, 18 mars 2010 ; *Fortune*, 10 novembre 2003 ; *Business 2.0*, avril 2004. Sur l'analyse de la culture organisationnelle de W. L. Gore, voir Brian Carney et Isaac Getz, *Liberté & Cie*, Paris : Fayard, 2012.

**YOU STAY DRY,
PROTECTED AND
FOCUSED OUTSIDE**



**WITH GORE-TEX®
PRO SHELL INSIDE.**

The question isn't if you're going to climb in atrociously cold weather, it's how. Whether enduring dusty winds, wet, steep or sharp, GORE-TEX® products protect, perform and provide during water-proof adventures and in extreme protection and comfort - guaranteed. That's why the best outdoor teams choose GORE-TEX® product technology.



**THE
NORTH
FACE**



The North Face
Just Say Yes®

GORE-TEX

Experience more

goretex.com

Warranted waterproof and breathable

Source illustration : W.L. Gore & Associates.

Les équipes *interfonctionnelles* sont reconnues comme un facteur clé de succès, mais la façon dont elles exercent leur action se révèle délicate²⁷. La proximité entre les membres, au plan géographique et amical, est essentielle pour les aider à mieux travailler ensemble. Certaines communautés de pratiques hébergées par les sites web internes incitent les employés de différents services à partager leurs savoirs et leurs compétences.

Les lieux physiques comptent également. Certaines entreprises créent des lieux de travail informels, espaces ouverts où des équipes entrepreneuriales travaillent sur des projets novateurs²⁸. Ainsi, pour favoriser l'innovation, Google a pensé les locaux de son nouveau siège comme des blocs légers et modulables pouvant être déplacés au gré des besoins. Avec la multiplication de ses nouveaux projets, le groupe explique qu'il ne veut pas de bâtiments lourds et permanents, mais qu'il recherche une solution flexible et adaptable²⁹.

3.2. Piloter le processus par étapes

Pour piloter le processus d'innovation, la plupart des entreprises le formalisent en une série d'étapes évoquées dans la figure 15.2.

Chaque étape aboutit à un certain nombre d'analyses et de livrables qui permettent de répondre à la question posée. On peut alors prendre la décision *Go/No Go* afin de poursuivre le projet et de démarrer l'étape suivante, ou de tout arrêter. Pour passer, par exemple, de l'analyse économique à l'élaboration du produit, il faut une étude de marché évaluant le potentiel de ventes, une analyse des coûts engagés assortie d'un *business plan* et, pour finir, une évaluation de la rentabilité prévisionnelle. La direction générale analyse ces éléments et prend l'une des quatre décisions suivantes : poursuivre, arrêter, mettre en attente, ou recycler dans un autre projet.

TATA STEEL. Chez ce géant de la sidérurgie, les idées initiales émanent d'une équipe chargée de suivre les tendances. Les idées se transforment en projets de développement, puis en projets prioritaires pour des innovations de produit ou de processus, avant d'être introduits sur le marché. Il faut 50 à 100 idées pour une concrétisation. À chaque instant, 50 à 70 projets sont en cours de développement³⁰.

Avec cette approche, le processus d'innovation apparaît comme un *entonnoir* dans lequel les projets sont successivement éliminés pour ne garder que les plus porteurs. Mais ce processus n'est pas linéaire. Il est souvent utile de revenir en arrière, sur une étape que l'on croyait achevée, avant de le poursuivre. On parle alors de *processus tourbillonnaire*.

Un tel système introduit de la rigueur dans le processus : chaque étape est transparente et les responsabilités de chacun ressortent. Les points de passage entre étapes ne doivent cependant pas être trop rigides si l'on veut stimuler l'apprentissage et l'innovation³¹. Il faut utiliser ces approches de manière flexible et adaptative, soigner leur gouvernance, et les adapter à une approche *open innovation* tournée vers l'externe³².

3.3. S'ouvrir à l'extérieur et adopter l'*open innovation*

Quelle que soit l'organisation adoptée, il convient de ne pas seulement s'appuyer sur des ressources internes, mais aussi de mobiliser les compétences externes susceptibles de nourrir l'innovation. Les entreprises font traditionnellement appel aux designers externes, aux fournisseurs et aux consultants. Elles généralisent aujourd'hui la démarche à d'autres types d'acteurs externes : chercheurs, universités, *start-up*, fournisseurs, experts, clients, etc.

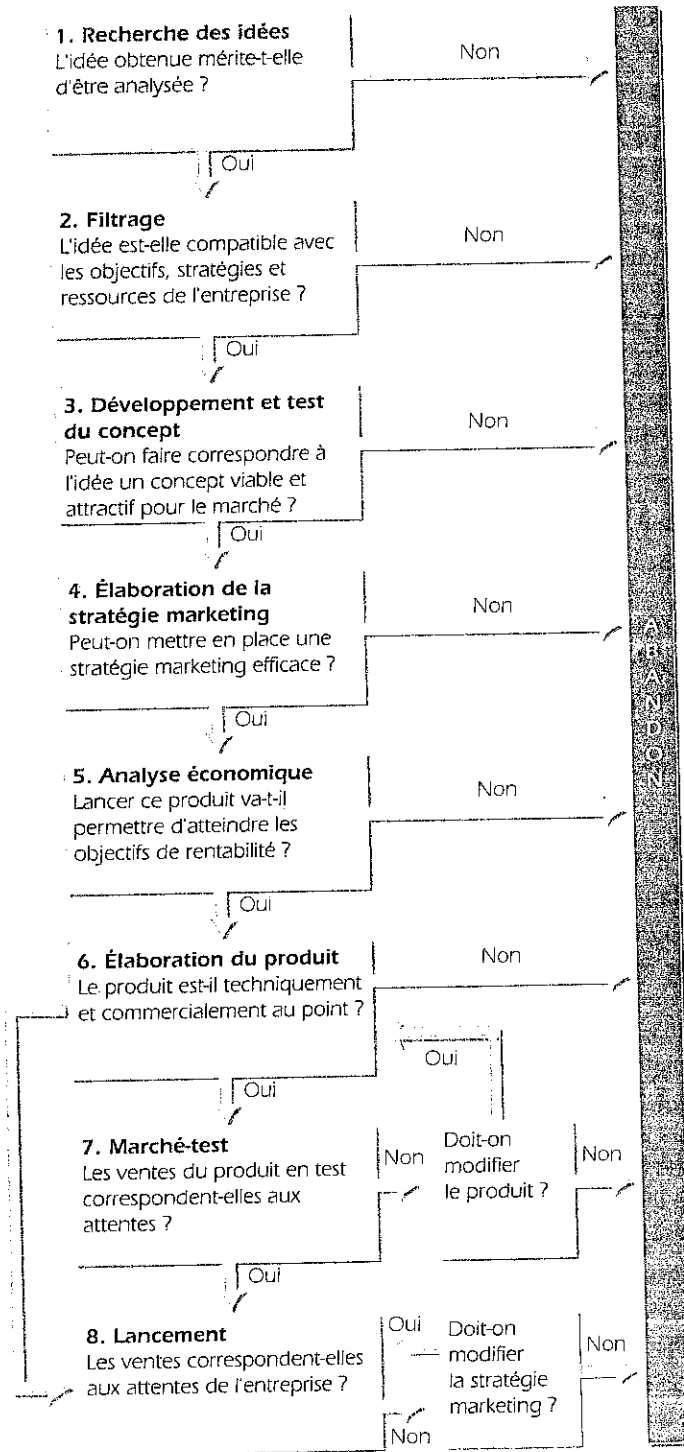


FIGURE 15.2
Le processus de développement d'un nouveau produit

Ces démarches concernent des secteurs très divers, depuis la grande consommation avec des entreprises comme Unilever, Danone ou Procter & Gamble (voir cas 15.3), jusqu'aux secteurs *high-tech* avec des firmes comme TDE, GE ou Cisco.

CISCO. Le Défi Cisco est une initiative mondiale qui cherche à accélérer l'adoption de nouvelles technologies et de produits innovants qui contribuent à la croissance de l'Internet des objets. Trois gagnants se partagent un prix de 250 000 dollars qui va les aider à stimuler leur développement. Le groupe met également à disposition un système de parrainage, de formation et d'accès à des domaines d'expertise de Cisco et de ses partenaires. La logique sous-jacente est simple : « Dans de nombreux endroits du monde, il existe des personnes incroyablement intelligentes aux idées fabuleuses qui n'ont pas les fonds pour transformer et commercialiser leurs idées. » L'un des gagnants en Russie, où Cisco a largement investi, a développé un système qui se sert des téléphones mobiles pour transmettre des données émanant de capteurs à des systèmes de santé. Il est compatible avec les plus grandes plateformes mobiles et plus de 40 systèmes de santé. Chaque soumission de candidature doit s'intégrer dans l'une des domaines suivants : éducation, énergie, industrie, pétrole et gaz, *smart cities*, distribution, sport et divertissement, transports³³.

Les PME, quant à elles, innoveront de plus en plus en réseau³⁴.

L'Institut pour l'innovation et la compétitivité i7 et Accenture ont mené une étude afin d'analyser en quoi l'*open innovation* change la manière d'innover des grandes entreprises³⁵. Elle souligne que la collaboration avec des partenaires externes existe de longue date. L'*open innovation* conduit cependant à passer d'approches expérimentales et au cas par cas, à des processus systématiques et fortement structurés qui affectent l'organisation, les méthodes et les outils de l'innovation.

- ◆ L'*open innovation* permet de démultiplier les ressources externes que les entreprises mobilisent pour innover. Ainsi, en matière de fournisseurs, la mondialisation et le recours généralisé à des entreprises en provenance de pays émergents élargissent considérablement la base de fournisseurs potentiels. Il en va de même avec les universités et les scientifiques.
- ◆ La démarche exige une transformation profonde de la culture interne, afin de passer d'une forte résistance aux innovations non inventées en interne (syndrome du « *not invented here* ») à un enthousiasme partagé pour les innovations « que l'on est fier d'avoir trouvées à l'extérieur ». Cet enjeu de culture organisationnelle est souvent le principal défi posé par l'*open innovation*.
- ◆ Il existe trois types d'innovations ouvertes : l'*open innovation* orientée vers certaines thématiques privilégiées par la stratégie d'innovation de l'entreprise ; l'*open innovation* orientée vers certains partenaires avec lesquels on a déjà expérimenté des collaborations réussies ; et l'innovation complètement ouverte, en général adoptée par les entreprises les plus matures sur le sujet.
- ◆ La gestion des partenariats est un élément clé du processus, et les entreprises structurent des processus d'identification, d'attraction et de rétention des partenaires.
- ◆ La démarche exige des investissements importants, à la fois en termes d'organisation et de développement de compétences et d'outils.
- ◆ Les entreprises qui ont mis en place cette démarche considèrent qu'elle améliore leur capacité d'innovation et réduit leur « *time-to-market* », tout en les obligeant à adopter une approche plus rigoureuse de gestion de la propriété intellectuelle.

15.3

Cas d'entreprise

L'approche « Connect + Develop » de Procter & Gamble

Au début du XXI^e siècle, l'entreprise a connu une croissance spectaculaire de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, en grande partie grâce à de nouveaux produits comme le balai électrostatique Swiffer, la gomme Mr Propre, les lingettes de toilette Kandoo ou le médicament Actonel contre l'ostéoporose.

Pour se développer davantage encore, P&G a adopté le modèle Connect + Develop qui met l'accent sur les sources externes de l'innovation. L'entreprise travaille avec des organisations et des individus du monde entier pour identifier les technologies, les emballages et les produits qu'elle pourra améliorer, développer et commercialiser, seule ou en partenariat. Elle a construit des collaborations fortes avec des designers externes, afin de mieux « sentir le client ».

Pour orienter sa recherche d'idées, P&G identifie les dix principaux besoins des clients, analyse les produits qui leur sont liés et qui pourraient bénéficier du capital des marques existantes, et établit des cartes technologiques qui indiquent les transferts de technologies possibles entre catégories de produits. La société consulte des milliers d'experts issus de laboratoires publics ou privés ; d'institutions académiques et de recherche ; de fournisseurs, détaillants, concurrents, partenaires ; d'entreprises de capital-risque ; ainsi que des entrepreneurs individuels.

La mise en œuvre efficace de l'approche Connect + Develop exige le respect de trois règles :

1. Ne jamais penser que les idées externes apparemment prêtes à l'emploi le sont réellement : il faut toujours réaliser un travail de développement, notamment pour passer à grande échelle.
2. Ne pas sous-estimer les ressources internes nécessaires : il faut toujours un cadre dirigeant à temps plein pour gérer une initiative externe.
3. Ne jamais lancer un projet sans l'accord du P-DG : la démarche ne peut réussir sans coordination avec la R&D et sans intégration à la stratégie de l'entreprise. Ce doit être une logique « top-down ».

Chaque année, P&G examine avec soin 4 000 soumissions et sollicite les idées d'un large réseau d'individus et d'entreprises qui ont déjà travaillé avec l'entreprise. Grâce à l'approche Connect + Develop – mais aussi à des efforts en matière de design, de marketing et de réduction des coûts –, la productivité de la R&D a augmenté de 60 % en dix ans. Le taux de succès des innovations a plus que doublé et leur coût a diminué.

Sources : www.pgconnectdevelop.com ; *Fast Company*, 13 juillet 2012 ; Bruce Brown et Scott Anthony, « How P&G Tripled Its Innovation Success Rate », *Harvard Business Review*, juin 2011, p. 64-72 ; A. G. Lafley et Ram Charan, *The Game Changer*, New York : Crown Business, 2009 ; *BusinessWeek*, 14 avril 2008 et 27 mars 2006 ; Larry Huston et Nabil Sakkab, « Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation », *Harvard Business Review*, mars 2006, p. 58-66.

3.4. Intégrer les clients au processus : la co-innovation

Pour le marketing, les approches d'innovation ouverte se traduisent par une intégration étroite des clients dans le processus d'innovation. Traditionnellement, les clients étaient sollicités ponctuellement pour des tests et des études de marché. Désormais, ils peuvent être mobilisés tout au long du processus pour cocréer avec eux les nouveaux produits et services³⁶. Ces démarches renouvellent profondément le marketing de l'innovation³⁷.

La co-innovation avec les clients s'appuie sur plusieurs approches.

- ♦ Le *crowdsourcing* consiste à solliciter de manière très ouverte, via une plateforme en ligne, le grand public en lui soumettant une question ou un problème donné. Selon les cas, les participants sont payés ou non. On peut s'appuyer sur des plateformes spécialisées comme eYeka (voir cas 15.5) ou sur des communautés existantes.

15.4

Cas d'entreprise

eYeka, une plateforme spécialisée dans le crowdsourcing

eYeka propose aux marques et aux agences de communication de solliciter des consommateurs créatifs pour les aider à imaginer des contenus de communication novateurs, à identifier de nouveaux besoins et à développer d'autres axes d'innovation. Les consommateurs s'inscrivent sur le site et partagent leurs créations graphiques, visuelles et audiovisuelles, ainsi que leurs idées.

Initialement conçue pour participer à la création de campagnes publicitaires, eYeka traite désormais de questions plus stratégiques comme : « Comment imaginer tel produit dans cinq ans ? » ou « Quel est le parcours client idéal ? ». La démarche s'appuie sur trois phases principales : la reformulation du brief client en brief créatif à destination de la communauté, la mise en compétition des individus depuis la diffusion du brief jusqu'au choix des lauréats, et la recommandation stratégique grâce à une analyse de contenu souvent enrichie d'une analyse sémiotique.

La marque Gillette souhaitait améliorer l'expérience d'achat de ses consommateurs masculins en Asie du Sud-Est. eYeka a interrogé sa communauté pour qu'elle imagine l'expérience d'achat idéale, à la fois dans les points de vente physiques et sur Internet, en mobilisant des outils tels que des dessins, des photos ou des croquis. Elle a fait appel à des hommes de 18 à 35 ans ainsi qu'à quelques femmes afin d'obtenir la vision la plus complète possible. eYeka a collecté plus de 100 idées et a aidé la marque à les transformer en insights, ce qui a permis à Gillette de concevoir une expérience d'achat plus adaptée aux hommes.

eYeka compte désormais plus de 100 clients majeurs tels que L'Oréal, Coca-Cola, Microsoft ou Danone.

Sources : Emmanuelle Le Nagard et Fanny Reniou, « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 59-76 ; www.eYeka.com ; www.emarketing.fr, 19 janvier 2015 ; www.lejournalaldunet.com, 26 mai 2011 ; www.lesechos.fr, 29 juin 2011.

CALVIN KLEIN. La marque de parfum a lancé un concours de design pour son nouveau flacon de parfum, avec le brief suivant : « Aidez-nous à dessiner la forme du flacon pour la nouvelle fragrance de Calvin Klein (format Post-it® accepté) ». Plus de 1 000 designs émanant de 23 pays ont été soumis en deux semaines. Ils ont ensuite été utilisés pour le brief à l'agence de design et au cours du processus d'innovation.

- ◆ Les *communautés de marque* sont également très utiles (voir le chapitre 5 sur la manière de les solliciter et les avantages qu'elles présentent). Soulignons toutefois qu'une trop forte mobilisation peut parfois générer des effets pervers, notamment une confusion des rôles entre les clients passionnés qui deviennent des producteurs à temps partiel pour la marque et les employés eux-mêmes, souvent eux aussi passionnés. En outre, le recours fréquent à des contenus générés par les clients peut créer une frustration si ceux-ci paient pour avoir les produits de la marque alors qu'on ne les rétribue pas pour les idées qu'ils suggèrent³⁸. Il est donc nécessaire de reconnaître, sinon de rétribuer, les consommateurs qui contribuent à l'évolution de la marque.
- ◆ Les *communautés d'innovation* consistent en une coopération continue avec des consommateurs innovants, enthousiastes et engagés qui participent aux différentes étapes du processus. Ils modifient les produits existants, suggèrent des idées, évaluent les concepts proposés, testent les prototypes ou se voient confier des tâches spécifiques. Certaines entreprises créent des communautés dans cet objectif, d'autres recourent à des communautés préexistantes permettant aux membres intéressés de participer au processus d'innovation.

MYSTARBUCKSIDEA. La chaîne américaine Starbucks a mis en place une plateforme d'échange sur Internet qui permet à ses clients de proposer de nouvelles idées, de voter pour celles qui leur plaisent et de prendre part à des discussions. Les idées peuvent concerner de multiples sujets comme le *merchandising*, les produits, les moyens de paiement ou la musique dans les restaurants. Au cours de la première année, près de 75 000 idées ont été proposées et certaines se sont concrétisées comme le lancement du sandwich Bagel, l'application iPhone pour payer avec son mobile au Canada ou l'intégration de bacs de recyclage dans certains restaurants³⁹.

La pratique de la co-innovation pose plusieurs questions clés.

a) Quels clients mobiliser ?

Savoir quel type de clients mobiliser demeure une des questions centrales en matière de co-innovation⁴⁰.

Bien souvent, on mobilise les *lead users*, des clients expérimentés dans l'utilisation du produit et qui aiment participer au développement des nouveautés. Ils sont en avance sur le reste du marché dans leur perception des besoins, et prennent souvent l'initiative de développer eux-mêmes des innovations ou des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent⁴¹.

Notons qu'il faut bien distinguer les *lead users* des leaders d'opinion, dans la mesure où les premiers ressentent une forte motivation à l'égard de la catégorie et une réelle envie d'innover, mais ne constituent pas forcément des relais d'information susceptibles de diffuser l'innovation dans leur entourage⁴².

Les *lead users* ont au départ été sollicités dans les industries B2B. Ils sont aujourd'hui mobilisés dans de nombreuses activités B2C, comme la mode ou le sport.

VTT. Ce sont des *lead users* qui ont inventé le VTT : des jeunes emmenaient leurs vélos en haut de montagnes et descendaient avec ; comme les vélos se cassaient souvent, certains en fabriquaient de plus solides en ajoutant des éléments annexes comme des freins de motos, de meilleures suspensions et des accessoires.

Au-delà des *lead users*, peu nombreux et parfois difficiles à identifier, certains experts soulignent le recours possible à une catégorie plus large : les consommateurs de nature émergente. Ils sont moins experts de la catégorie, mais se singularisent par leur personnalité très créative⁴³.

Il faut cependant également s'interroger sur la nécessité de sélectionner les clients en amont⁴⁴ : avec l'ouverture des pratiques de co-création au plus grand nombre de personnes possible,



Source illustration :
© Shutterstock / Maxim Petrlichuk.

on peut privilégier la quantité à la qualité. C'est le principe du *crowdsourcing* où les clients motivés et aptes à innover s'autosélectionnent au sein du grand public.

b) À quelles étapes du processus faire intervenir la co-innovation ?

Toutes les étapes sont concernées. Les clients peuvent participer lors de l'émergence des idées, pendant le développement des concepts, des produits et des services eux-mêmes (les entreprises allant jusqu'à proposer aux clients des boîtes à outils – *tool kits* – pour développer des projets), voire l'élaboration de *packagings* ou de messages de communication.

c) Quels avantages et quels risques ?

Selon les défenseurs de cette approche, la co-innovation avec les clients débouche sur des produits mieux adaptés aux besoins du marché à un coût et dans des délais réduits⁴⁵. Les avantages sont en effet multiples⁴⁶ : recueillir des suggestions particulièrement en phase avec le marché et renforcer l'acceptabilité commerciale de l'innovation, stimuler la créativité interne à l'entreprise, développer des liens plus étroits avec les clients, et rendre l'entreprise plus réactive et plus rapide.

Les managers rencontrent cependant également de nombreux freins dans la mise en œuvre de ces approches. Les consommateurs sont souvent perçus comme incompetents sur la catégorie de produits et peu créatifs. Les entreprises appréhendent le manque de confidentialité, craignent de décevoir leurs clients et redoutent le prix d'une telle approche. Elles peuvent avoir du mal à identifier le profil des consommateurs à mobiliser. La check-list ci-après indique quelques règles pour bien piloter ce type de démarche et en limiter les écueils.



Bien piloter les projets de co-innovation

Pour tirer le meilleur parti de la co-innovation, Emmanuelle Le Nagard et Fanny Reniou formulent sept recommandations à destination des entreprises.

1. S'appuyer sur une autosélection des consommateurs mobilisés en ligne, qui permet de s'assurer que ce sont les individus les plus pertinents et les plus impliqués qui participent, et prévoir un filtrage des idées par un vote des clients.
2. Insérer la démarche dans le processus d'innovation, en complémentarité avec celui-ci, pour que les équipes en charge du projet ne se sentent pas dépossédées, et nommer un chargé de co-innovation.
3. Imaginer une rétribution adaptée au profil des co-innovateurs, souvent davantage en termes de reconnaissance ou d'échanges réguliers avec l'entreprise qu'en termes monétaires.

4. Choisir le profil des clients en fonction de l'étape du processus dans laquelle on se situe : plutôt le grand public en phase de génération d'idées, plutôt des clients experts et impliqués en phase de développement.
5. Définir des indicateurs d'efficacité de la démarche et les rapporter aux moyens mis en œuvre.
6. Être transparent sur la propriété intellectuelle des idées et prévoyant sur la confidentialité.
7. Donner un cadre de réflexion pertinent au sein d'un brief bien travaillé.

Source : Emmanuelle Le Nagard et Fanny Reniou, « Co-innovation avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises du grand public », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 59-76.

4. Le processus de développement des nouveaux produits

En amont du développement de nouveaux produits, la direction générale doit définir les domaines d'activité et les couples produit/marché les plus porteurs. On peut alors se lancer dans les différentes étapes du processus, successivement évoquées ci-après.

4.1. L'émergence des idées

Tout produit commence par une idée. Lorsque celle-ci émane de l'identification d'attentes non satisfaites chez les clients ou d'une nouvelle tendance de consommation, on parle d'innovation *market-pull*, tirée par le marché. Lorsque c'est une découverte de la R&D ou l'émergence d'une nouvelle technologie qui donne lieu à l'idée, il s'agit de *technology-push*, poussée par la technologie.

a) Les employés

Les employés constituent une source essentielle pour développer de nouveaux produits et services et améliorer les processus de production. De nombreuses entreprises mettent en place des systèmes pour stimuler la remontée des idées et développer un esprit entrepreneurial en interne.

LINKEDIN. L'entreprise a lancé un incubateur interne qui permet à tout collaborateur de constituer une équipe et de présenter son projet devant les dirigeants. L'entreprise a aussi créé des «hackdays» : un vendredi par mois, les employés travaillent sur des projets créatifs⁴⁷.

La direction générale joue également un rôle majeur pour proposer des idées. Les idées peuvent venir de différentes sources, évoquées ci-dessous, mais leurs chances d'être traitées avec le soin et l'attention nécessaires dépendent de l'intérêt que lui accordera le management et de la mobilisation d'un champion interne qui portera le projet.

b) Les clients

Les besoins et désirs des clients constituent souvent un excellent point de départ pour la recherche d'idées⁴⁸ (voir zoom). Les méthodes d'enquête qualitative permettent d'identifier les sources d'insatisfaction vis-à-vis des produits existants et de repérer des pistes de développement. L'observation des clients en situation de consommation et l'ethnographie contribuent à identifier les insatisfactions inconscientes et les freins à l'usage. La co-création avec les clients, le *crowdsourcing* et la sollicitation des communautés de marque, évoquées dans les pages précédentes, sont également très riches.

On reproche toutefois souvent aux clients de ne pas proposer d'idées révolutionnaires. D'où la célèbre phrase d'Henry Ford : « Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils souhaitent, ils auraient répondu "un cheval plus rapide" ». Il ne faut donc pas sur-privilégier l'écoute des suggestions des clients au détriment de l'analyse des avancées technologiques qui peuvent générer de véritables ruptures⁴⁹.

100 min

Différentes manières de faire émerger des idées de ses clients

- ♦ *Observer comment les clients utilisent le produit.* Medtronic, un fabricant d'équipements médicaux, envoie régulièrement ses vendeurs et ses responsables d'études observer comment les chirurgiens utilisent ses produits et ceux de ses concurrents afin d'identifier d'éventuelles améliorations à apporter.
- ♦ *S'enquérir auprès des clients des problèmes posés par le produit.* C'est en identifiant que les consommateurs avaient du mal à ouvrir les sacs de chips et regrettaient qu'elles se cassent qu'ont été imaginées les Pringles, emballées dans un tube que les clients peuvent ouvrir et refermer sans casser les chips.
- ♦ *Demander aux clients de décrire le produit de leurs rêves, même s'il semble impossible à réaliser.* Un homme de 70 ans indiqua à Minolta qu'il rêvait d'un appareil photo qui embellisse et rajeunisse les personnes photographiées sans qu'on voie leurs rides; l'entreprise a conçu un appareil à doubles lentilles dont l'une rend les images plus douces.
- ♦ *Créer un groupe consultatif de clients* pour commenter les idées de l'entreprise. Levi Strauss utilise des panels de jeunes pour discuter des habitudes, des valeurs et des engagements de la marque. Cisco utilise des forums de clients pour améliorer ses offres.
- ♦ *Utiliser le web pour recueillir des commentaires de clients,* à travers des sites spécialisés ou en consultant les blogs qui évoquent le produit. Procter & Gamble a développé un site pour recueillir les suggestions des consommateurs.
- ♦ *Créer une communauté de marque qui discute des produits.* Lego utilise ses adeptes, enfants ou adultes, pour tester ses concepts de nouveaux produits.
- ♦ *Inciter les clients à changer ou améliorer le produit,* à l'instar de Ducati qui encourage, sur son site web, les fans de la marque à indiquer comment ils ont amélioré les performances de leur moto.

Source : article non publié de Philip Kotler, « Drawing New Ideas from Customers », 2013.

c) Les concurrents et les distributeurs

L'entreprise peut avoir de bonnes idées en analysant les produits et les actions de ses concurrents. Elle peut demander aux clients ce qu'ils apprécient ou regrettent dans leurs produits. Elle peut également acheter ces produits et en faire l'analyse en vue de déceler des améliorations possibles.

Les représentants et les distributeurs, en contact étroit avec les clients mais aussi avec les offres concurrentes, constituent également une source féconde d'idées de nouveaux produits. Ils ont une expérience directe des besoins insatisfaits et des réclamations de la clientèle.

d) Les techniques de créativité

En complément de ces sources d'information, les entreprises cherchent souvent à stimuler l'émergence d'idées nouvelles à travers des techniques systématiques. La plus connue est le *brainstorming* (voir check-list). Mais il existe également d'autres méthodes de créativité, comme par exemple décortiquer les différentes composantes d'un objet et jouer sur les variantes de chacune d'elles, ou établir des parallèles entre différents univers⁵⁰.

De nombreux nouveaux produits reposent sur la combinaison de deux produits existant antérieurement. Ainsi, les cybercafés associent les services d'un café et d'une borne Internet, et les Kinder Surprise allient une friandise et un jouet.

Check
listComment réussir une session de *brainstorming*

Une séance de *brainstorming* se tient dans le but de produire un grand nombre d'idées. Afin que la réunion ait un maximum d'efficacité, on recommande d'appliquer les règles suivantes :

1. L'objectif est la quantité d'idées émises. Plus d'idées émergent, plus on a de chances d'en trouver de bonnes.
2. Un facilitateur expérimenté doit être présent pour animer la session.
3. La critique est interdite. Tout commentaire négatif est remis à plus tard.
4. Il faut choisir le nombre adéquat de participants et privilégier la diversité des profils pour combiner des points de vue différents.
5. Les participants doivent se considérer comme des collaborateurs qui travaillent en vue d'un objectif commun.
6. Les règles doivent être énoncées au départ et suivies à la lettre. Il faut appliquer une structure prévue à l'avance et permettre une certaine flexibilité.
7. Les participants doivent avoir reçu une préparation et des matériaux préalables, afin d'être rapidement opérationnels dans l'exercice demandé.
8. Des sessions individuelles avant et après l'atelier de *brainstorming* peuvent être utiles : en amont, pour penser au sujet; après-coup, pour analyser la manière dont la séance s'est passée.
9. Pendant la session, chaque participant est encouragé à contribuer et à penser librement. Il peut être utile de donner un peu de temps pour réfléchir individuellement à ce qui vient d'être dit.
10. On peut demander aux participants de réfléchir aux présupposés actuels sur le sujet et de les remettre en question; intégrer des jeux de rôle associés aux situations traitées; s'inspirer d'autres entreprises, même dans des secteurs différents.
11. Le *brainstorming* doit aboutir à un plan d'action et de mise en œuvre, pour que les idées aient une valeur opérationnelle.
12. L'effet d'un *brainstorming* peut aller au-delà de la génération d'idées. Il contribue à construire l'esprit d'équipe, à diffuser de l'information aux collaborateurs et à créer une dynamique.

Sources : *Fortune*, 23 août 2013; *Forbes*, 18 mars 2013 et 9 avril 2012; *Fast Company*, mai 2007; *BusinessWeek Inside Innovation*, septembre 2006; et Alex Osborne, *L'imagination constructive*, Paris : Dunod, 1971.

4.2. Le filtrage des idées

Après avoir cherché à faire émerger le plus d'idées possibles, il s'agit maintenant de choisir celles qui vont être approfondies.

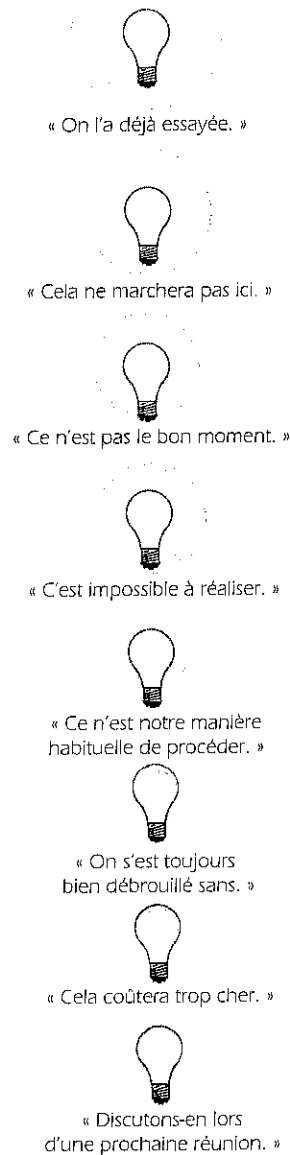
Au cours de cette étape, l'entreprise doit éviter deux types d'erreurs. Une *erreur d'adoption* se produit lorsqu'une entreprise décide de développer une mauvaise idée. Ce sont les erreurs que l'on mesure à travers les taux d'échec des nouveaux produits et sur lesquelles les entreprises se focalisent souvent. Mais il faut également tenir compte des *erreurs d'abandon*, commises lorsque l'entreprise élimine une bonne idée. Il est très facile de critiquer les idées nouvelles (voir figure 15.3). En outre, les erreurs d'abandon sont invisibles car on ne sait pas quel avenir aurait connu le produit s'il avait été développé. Elles ne sont identifiées que lorsqu'un concurrent a mené à bien une idée similaire et obtenu un succès commercial. Lorsqu'une entreprise commet beaucoup d'erreurs d'abandon, il est probable que ses critères de choix sont trop conservateurs.

FRIENDS. La célèbre série télévisée a connu un succès ininterrompu entre 1994 et 2004. Elle a pourtant bien failli ne pas voir le jour. Selon un rapport interne de la chaîne NBC, le pilote de la série a été jugé « insuffisamment divertissant, intelligent et



Source Illustration : © Alamy / Pictorial Press Ltd.

FIGURE 15.3
Les forces contraires
aux nouvelles idées



Source : reproduit avec la permission de Jerold Panas, Young & Partners Inc.

original » et s'est vu attribuer la faible note de 41/100. Le rôle de Monica, incarné par l'actrice Courteney Cox, était le mieux noté par le public test, tandis que les personnages de Phoebe et Chandler étaient perçus comme marginaux. Ceux de Rachel, Ross et Joey avaient obtenu les scores les plus faibles. Les adultes de plus de 35 ans trouvaient notamment que les personnages étaient suffisants, superficiels et égocentriques⁵¹.

La pertinence d'une idée s'évalue en général selon une série de critères. Répond-elle à un besoin ? Un tel produit offrirait-il quelque chose de plus que les produits existant déjà ? L'entreprise a-t-elle les compétences et les ressources nécessaires pour le développer ? Quelle serait la taille du marché potentiel ? Les concurrents sont-ils puissants ?

Bien sûr, à ce stade, les idées sont encore sommaires et l'on se contente d'une identification simpliste du produit possible, de sa cible, de ses concurrents, ainsi que d'une estimation grossière de la taille du marché, du prix, des délais de lancement, des coûts de production et du niveau de rentabilité.

On commence en général par établir une liste de critères d'évaluation et à évaluer leur degré d'importance puis, après avoir noté l'idée sur chaque critère, on établit une note pondérée permettant de comparer les idées entre elles. Le tableau 15.2 montre le type d'instrument utilisé.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, il faudra constamment réévaluer la probabilité globale de succès, en utilisant la formule suivante :

Probabilité globale de succès	=	Probabilité de réussite technique de développement du produit	×	Probabilité de lancement si l'on réussit techniquement	×	Probabilité de succès commercial si le produit est lancé
-------------------------------	---	---	---	--	---	--

TABLEAU 15.2 Grille de notation pour des idées de nouveaux produits

Facteurs de succès du lancement du produit	(A) Poids relatif	(B) Score du produit*	Note (A × B)
Avantages offerts par le produit envisagé	0,40	0,8	0,32
Capacité à offrir un bon rapport qualité/coût de fabrication	0,30	0,6	0,18
Compétences marketing de l'entreprise sur un tel projet	0,20	0,7	0,14
Absence de concurrence intense	0,10	0,5	0,05
Total	1,00	2,6	0,69

* Échelle : 0 à 0,4 mauvais ; 0,41 à 0,75 moyen ; 0,76 à 1 bon. Seuil d'acceptation : 0,70.

4.3. Le concept

Les idées sélectionnées doivent être traduites en concepts de produit.

Un **concept** est une description de l'idée sous l'angle marketing en répondant aux questions suivantes : qui, quand, pourquoi et comment utilisera-t-on le produit ? Le « pourquoi » permet de réfléchir en termes de bénéfices clients. Le « quand » et le « comment » incitent à penser l'innovation en termes d'usage, d'expérience et de situation de consommation.

a) L'élaboration du concept

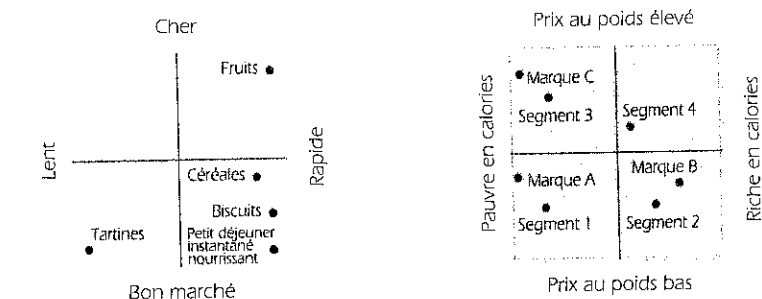
Supposons qu'une société ait l'idée de fabriquer une poudre que les consommateurs pourraient mélanger à du lait afin d'augmenter son pouvoir nutritif et d'en rehausser le goût. Cette idée soulève plusieurs questions. D'abord, qui va consommer le produit ? Les nouveaux-nés, les enfants, les adolescents, les adultes, les personnes âgées, plusieurs de ces catégories ? Ensuite, pourquoi ? Pour le goût, le pouvoir nutritif, le rafraîchissement, l'énergie ? Enfin, quand et comment prendra-t-on cette boisson ? Au petit déjeuner, dans la matinée, au déjeuner, au goûter, au dîner, tard dans la soirée ? Seul ou à plusieurs ? Chez soi ou hors domicile ?

En répondant à ces questions, on peut identifier plusieurs concepts très différents, par exemple : 1) une boisson instantanée réellement nourrissante destinée aux adultes cherchant une manière rapide de s'alimenter au petit déjeuner, 2) un rafraîchissement pour le goûter des enfants, 3) un reconstituant pour personnes âgées, à prendre le soir avant de se coucher.

Chacun de ces concepts définit la catégorie dans laquelle le nouveau produit s'inscrira. Par exemple, une boisson nourrissante pour le petit déjeuner entre en concurrence avec les céréales, les biscuits de petit déjeuner, les tartines, les fruits ; une boisson rafraîchissante pour le goûter implique une concurrence avec les sodas et les jus de fruits. C'est le concept qui définit la concurrence.

Analysons le premier concept. Il convient d'étudier comment le produit envisagé serait perçu face à ses concurrents. Pour ce faire, on construit un *mapping* des perceptions des consommateurs face aux produits de la catégorie. De tels mappings indiquent les concurrents directs du projet, ainsi que les espaces disponibles correspondant aux besoins non remplis.

Ainsi, la figure 15.4-A révèle la position qu'occuperait le premier concept par rapport aux autres produits de petit déjeuner, sur les deux dimensions du prix et de la rapidité de préparation. La boisson instantanée se situe dans le quadrant correspondant à un prix bas et une préparation rapide. Les biscuits de petit déjeuner sont peut-être son plus proche concurrent, de même que les céréales ; les tartines et les fruits sont des concurrents plus



A. Espace de positionnement des produits (marché du petit déjeuner)

B. Espace de positionnement des marques (marché du petit déjeuner instantané)

FIGURE 15.4
Positionnement
des produits
et des marques



éloignés. Cela devra être gardé en mémoire tout au long du développement du produit, en particulier lors de l'élaboration de la stratégie de communication.

L'entreprise doit ensuite réfléchir à son positionnement possible en considérant l'*espace de positionnement des marques* tel qu'il est perçu par le marché. Supposons que les entreprises A, B et C aient déjà introduit des concepts comparables, positionnés comme sur la figure 15.4-B. L'entreprise doit décider du prix et de la teneur en calories de son nouveau produit, en supposant qu'il s'agisse des deux principales caractéristiques recherchées par les consommateurs. Une solution consiste à positionner la marque dans le quadrant encore vierge du marché (prix élevé, beaucoup de calories). Si l'on choisit un positionnement proche d'une des marques existantes, il faut s'assurer que l'on dispose d'avantages distinctifs par rapport à elle.

b) Le test du concept

La phase de test consiste à présenter le concept à des consommateurs de la cible pour analyser leurs réactions. Elle peut avoir différents objectifs : approfondir les concepts envisagés pour identifier les plus porteurs, évaluer un concept relativement abouti pour déterminer s'il faut poursuivre le projet, ou établir une première prévision du marché potentiel. Selon les objectifs poursuivis, on privilégiera des méthodes différentes⁵². Le premier objectif conduit à privilégier une méthode qualitative, en général par réunions de groupe, tandis qu'un objectif d'évaluation ou de chiffrage incite à privilégier un test quantitatif reposant sur un large échantillon.

Dans tous les cas, les concepts peuvent être présentés sous forme verbale ou visuelle (dessin, maquette, représentation digitale). Puis on pose aux consommateurs les questions suivantes :

1. Le produit est-il facile à comprendre? (*clarté du concept*)
2. Est-il différent des produits existants? (*originalité perçue*)
3. Ses avantages sont-ils crédibles? (*crédibilité perçue*)
4. Le produit résout-il un problème pour vous? (*utilité*)
5. Le prix proposé est-il acceptable? Ou bien, à quel prix, selon vous, ce produit devrait-il être vendu? (*valeur perçue*)
6. Quelles caractéristiques imaginez-vous pour un tel produit? (*associations mentales avec le concept*)
7. Quels sont les principaux freins et motivations à l'achat et à l'utilisation du produit? (*freins et motivations*)
8. Qui consommerait ce produit et dans quelles circonstances? (*cible perçue, conditions d'utilisation, fréquence d'achat*)
9. Quels problèmes d'utilisation envisagez-vous? Quels changements vous paraîtraient judicieux? (*pistes d'amélioration du concept*)
10. Globalement, ce produit semble-t-il plus intéressant que les produits utilisés habituellement? (*intérêt éprouvé*)

Les questions 1 à 4 et 6 à 9 sont privilégiées dans les tests qualitatifs visant à approfondir et améliorer le concept. Les questions 1 à 5 et 10 sont privilégiées dans les tests quantitatifs. On associe alors au test une mesure d'*intention d'achat*. De nombreuses entreprises ont

élaboré des normes qui leur permettent, en fonction des expériences passées, d'interpréter les réponses. Ainsi, une grande société de produits alimentaires élimine tout concept dont le score d'« intentions certaines » est inférieur à 50 %. Une autre utilise le même seuil mais en agrégeant les réponses indiquant un achat certain et un achat probable.

Une fois les préférences mesurées, certaines approches comme l'analyse conjointe permettent d'examiner les arbitrages à faire à propos des différentes composantes du concept (voir zoom).

4.4. L'élaboration de la stratégie marketing

Une fois le concept validé, le responsable de projet doit définir la stratégie marketing la plus appropriée, qui sera affinée et précisée tout au long des étapes suivantes. Cette étape comprend trois composantes. On spécifie d'abord la cible (profil, taille) et le positionnement, qui découlent directement du concept, ainsi que les objectifs de ventes en volume et chiffre d'affaires, de part de marché et de rentabilité pour les deux ou trois premières années. Ensuite, on précise le marketing-mix et le budget marketing de la première année. Enfin, on prévoit l'évolution des objectifs, des budgets et de la stratégie marketing au cours des années suivantes.

4.5. L'analyse économique

Il faut alors étudier l'attrait commercial et financier de l'opération. L'analyse économique vise à prévoir les ventes, les coûts et les bénéfices futurs de la nouvelle offre, et à déterminer si ces chiffres sont conformes aux objectifs de l'entreprise. Le cas échéant, l'entreprise poursuivra la mise au point du produit; autrement, il sera abandonné.

a) La prévision des ventes

La prévision des ventes d'un nouveau produit est difficile. Elle s'appuie sur l'analyse des ventes de produits analogues et sur les enquêtes réalisées auprès des clients, des vendeurs et des experts évoquées dans le chapitre 3.

La prévision doit tenir compte des premiers achats et des réachats. Les méthodes utilisées diffèrent selon qu'il s'agit d'un produit acheté une seule fois, à renouvellement occasionnel ou à achat fréquent.

La figure 15.7-A illustre la courbe des ventes souvent observée pour des produits qui ne s'achètent qu'une fois : elles augmentent au début, puis diminuent progressivement, jusqu'à ce que le marché soit saturé.

Les produits que l'on renouvelle de temps en temps, comme les téléphones mobiles, l'automobile, l'électroménager, le matériel industriel et de nombreux autres biens durables, posent un problème différent. Les cycles de remplacement sont dictés soit par l'usure physique du produit, soit par son obsolescence perçue, due à des changements de technologie, de mode ou de goût. Pour prévoir les ventes de cette catégorie de produits, il faut procéder à une estimation distincte des ventes de premier équipement et des ventes de remplacement (voir figure 15.7-B).

Enfin, les articles d'achat fréquent, tels que les produits alimentaires, les détergents ou les stylos, voient leurs ventes évoluer selon la courbe représentée à la figure 15.7-C. Le nombre de personnes qui achètent le produit pour la première fois commence par augmenter, puis

200m

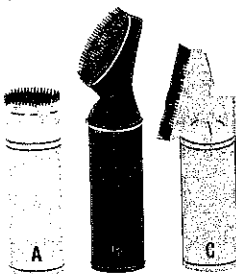
L'analyse conjointe

L'analyse conjointe permet de mesurer le poids de chaque attribut d'un bien ou d'un service dans son évaluation globale par les clients. On établit une liste de produits en combinant les différents attributs de manière variable. Puis on demande aux répondants de classer les produits par ordre de préférence. La méthode permet alors de calculer l'importance accordée à chaque attribut. On peut ensuite identifier l'offre la plus attrayante et anticiper sa part de marché et sa rentabilité futures.

Dans un exemple classique, Green et Wind ont utilisé cette approche pour le développement d'une brosse susceptible d'enlever les taches sur les tapis et la moquette. Imaginons que le responsable de projet du nouveau produit envisage cinq composantes dans la conception d'un tel produit :

- ◆ sa forme avec trois options représentées à la figure 15.5;
- ◆ la marque avec trois options : Tacta (une nouvelle marque), K2R ou Mr Propre;
- ◆ trois prix (0,99 € ; 1,19 € et 1,39 €);
- ◆ la présence éventuelle d'un autocollant « recommandé par Saint Maclou » (oui/non);
- ◆ la présence éventuelle d'une garantie « satisfait ou remboursé » (oui/non).

FIGURE 15.5
Les trois formes envisagées (exemple fictif)



À partir de ces différentes possibilités, le directeur marketing pourrait imaginer 108 concepts différents ($3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$). On va interroger l'échantillon de consommateurs sur quelques-uns seulement, dix par exemple, en leur demandant de les classer par ordre de préférence.

L'analyse conjointe déduira de ces classements les « utilités » sous-jacentes qui expriment la valeur attachée à chaque modalité de chaque attribut (voir figure 15.6 pour un résultat fictif appliqué à notre exemple). L'utilité se situe entre 0 et 1 ; plus elle est élevée, plus la préférence des consommateurs pour le niveau de cet attribut est élevée. Ainsi, pour la forme, B est préféré, devant C puis A. L'utilité varie inversement

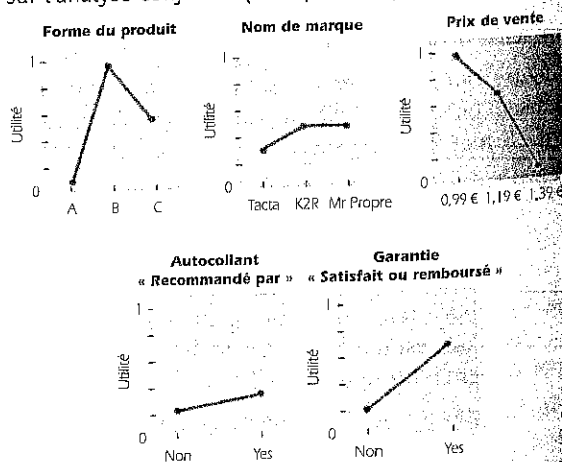
au prix, ce qui est logique. La garantie génère une forte préférence, tandis que l'autocollant de recommandation a peu d'impact.

On peut alors identifier l'importance relative de chaque attribut pour un client donné. Si l'on interroge un large échantillon, on peut également anticiper la part de préférence probable pour chaque offre composée d'une combinaison d'attributs donnée et prévoir un niveau de part de marché en fonction des produits concurrents disponibles.

L'analyse conjointe est beaucoup utilisée en marketing, car la mesure d'une préférence globale est plus proche des conditions d'évaluation réelle des produits qu'une interrogation directe des consommateurs sur l'importance qu'ils accordent à chaque attribut. Des perfectionnements ont été développés depuis quelques années comme les méthodes conjointes hybrides.

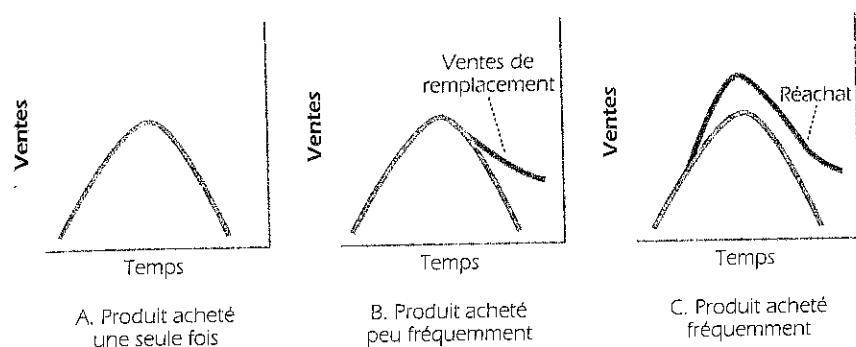
Sources : exemple fictif inspiré de Paul Green et Yoram Wind, « New Ways to Measure Consumers' Judgments », *Harvard Business Review*, juillet-août 1975, p. 107-17. Sur l'analyse conjointe, voir Olivier Toubia, Theodoros Evgeniou et John Hauser, « Optimization-Based and Machine-Learning Methods for Conjoint Analysis: Estimation and Question Design », A. Gustafsson, A. Herrmann et F. Huber, eds., *Conjoint Measurement: Methods and Applications*, 4^e éd., New York : Springer, 2008, p. 231-57. Pour une analyse des mérites respectifs de l'analyse conjointe classique et hybride, voir Lars Meyer-Waarden et Helen Zeitoun, « Une comparaison empirique de la validité prédictive de la méthode de composition, de l'analyse conjointe hybride et de l'analyse conjointe hybride », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 3, 2005, p. 39-58.

FIGURE 15.6 Les fonctions d'utilité basées sur l'analyse conjointe (exemple fictif)



diminue à mesure que tous les clients potentiels ont essayé le produit. Les réachats interviennent rapidement, dans la mesure où le produit donne satisfaction. La courbe des ventes finit par se stabiliser au niveau des achats de remplacement.

FIGURE 15.7 L'évolution des ventes au cours du cycle de vie de trois types de produits



b) L'estimation des coûts et des bénéfices

Les coûts sont évalués par les services en charge de la R&D, de la production, du marketing et du contrôle de gestion. Le tableau 15.3 présente un exemple de compte d'exploitation prévisionnel à cinq ans.

TABLEAU 15.3 Le compte d'exploitation prévisionnel à cinq ans (en K€)

	Année 0	1	2	3	4	5
1. Chiffre d'affaires	0	1 980	2 660	3 204	3 570	3 740
2. Coût de fabrication	0	653	798	897	964	1 010
3. Marge brute	0	1 327	1 862	2 307	2 606	2 730
4. Coûts de développement (investissement)	- 450	0	0	0	0	0
5. Dépenses marketing	0	1 350	1 566	1 754	1 754	1 754
6. Frais généraux	0	198	266	320	350	374
7. Contribution brute	- 450	- 221	30	233	502	602
8. Contribution supplémentaire	0	0	0	0	0	0
9. Contribution nette	- 450	- 221	30	233	502	602
10. Contribution actualisée (10 %)	- 450	- 201	25	175	343	374
11. Cash-flow actualisé cumulé	- 450	- 651	- 626	- 451	- 108	266

La première ligne indique le chiffre d'affaires prévisionnel, calculé en fonction des volumes de ventes espérés et du prix de vente fixé. Ces chiffres tiennent compte des hypothèses établies sur le taux de croissance du marché et sur l'évolution de la part de marché détenue par l'entreprise. La deuxième ligne fait apparaître le coût de fabrication des produits vendus. La marge brute est la différence entre les deux.

On enregistre ensuite les *coûts de développement*, liés aux *études de marché* réalisées en amont et aux *investissements* dans les lignes de production. Quant aux *dépenses marketing*, elles comprennent notamment les dépenses de communication, les promotions et les frais de vente et d'administration commerciale. On spécifie alors les *frais généraux* affectés au nouveau produit. Ces éléments permettent de calculer la *contribution brute*, à savoir la différence entre la marge brute et les trois postes de coût précédents. On constate souvent une perte au cours des premières années de lancement, liée aux nombreuses dépenses consenties pour développer et lancer le produit.

La *contribution supplémentaire* mentionne tout complément de revenu ou de coût occasionné par le lancement. Si le nouveau produit pénalise les ventes de produits existants, il faudra déduire de la contribution une estimation de la *cannibalisation* engendrée⁵³. On calcule alors la *contribution nette*, puis la *contribution actualisée* en tenant compte d'un taux d'actualisation (ici 10 %). La dernière ligne indique le *cash-flow actualisé cumulé* qui n'est autre que l'accumulation des contributions observées à la ligne précédente.

La direction générale prendra en considération ces différents éléments pour décider de l'avenir du projet du nouveau produit :

- ◆ L'*investissement maximal*, qui correspond à la valeur négative la plus élevée de la période (ici 651 k€) ;
- ◆ L'*année d'atteinte du pay-back*, c'est-à-dire la période nécessaire à la récupération de l'investissement (ici 4 ans et 4 mois) ;
- ◆ Le *point mort* : la quantité qui doit être vendue à un prix donné pour couvrir les frais fixes. Plus le point mort est élevé (proportionnellement au marché potentiel), plus le lancement est risqué.

4.6. L'élaboration du produit

Les concepts de produit qui ont franchi le stade de l'analyse économique sont transmis au département de recherche et développement qui va élaborer un *prototype*. Cette étape est importante pour au moins trois raisons. D'abord, c'est le premier pas vers une concrétisation du produit. Jusqu'à présent, il n'y avait qu'une idée, peut-être un dessin ou une maquette. Ensuite, cette étape exige un investissement substantiel, bien supérieur à ceux réalisés au cours des étapes précédentes. Enfin, c'est au cours de cette étape que l'on saura si l'idée peut être traduite en un produit réalisable techniquement et commercialement.

SODEBO. Lorsque la marque a voulu entrer sur le marché des pizzas individuelles, elle a choisi de lancer des petites pizzas rondes. Or, lors du processus de fabrication, un problème mécanique a empêché la pâte de bien s'étaler et la pizza est sortie ovale. Bien que cette forme ne corresponde pas au projet initial, la direction a poussé sa commercialisation. La marque est devenue leader du secteur des pizzas individuelles et détenait plus de 52 % de part de marché en 2013⁵⁴.



a) La réalisation des prototypes

La première tâche consiste à réaliser un prototype qui réunit les attributs spécifiés dans le concept, fonctionne de façon satisfaisante

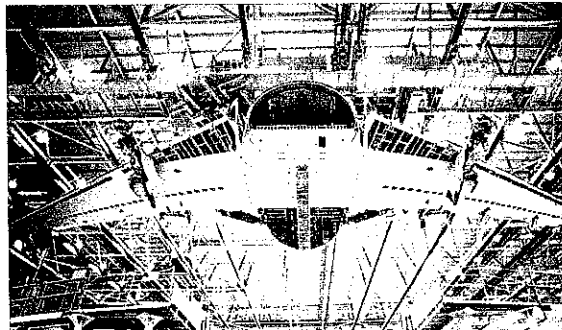
Source illustration : L'Ovale Sodebo chèvre lardons.
© Studio Leroy - L. Grivet

dans des conditions normales d'utilisation, et respecte les impératifs de coût et de délai de fabrication. Outre les caractéristiques fonctionnelles du produit, élaborer un prototype exige de définir son aspect, qui influencera sa perception par les clients. La couleur et la forme déterminent les caractéristiques que les clients lui attribueront.

Les décisions afférentes doivent être prises à travers une collaboration étroite entre la R&D et le marketing.

Autrefois, la mise au point d'un prototype pouvait prendre plusieurs mois ou même plusieurs années dans le cas de produits complexes. Aujourd'hui, le prototypage se fait d'abord de manière numérique, ce qui permet d'accélérer considérablement le processus. De plus en plus d'entreprises utilisent également les imprimantes 3D pour transformer le plan numérique en véritable objet.

BOEING. Le 777 a été intégralement conçu de manière numérique. Les ingénieurs, les designers et plus de 500 fournisseurs ont travaillé sur un réseau extranet sans même dessiner un projet sur papier. On pouvait « entrer » dans l'avion représenté en 3D sur écran et ainsi étudier la difficulté d'accéder à certaines parties de l'appareil pour en assurer la maintenance. Cette procédure a permis d'identifier des erreurs de conception et de réduire le délai de conception et de prototypage de 60 à 90 %.



Source Illustration : Boeing.

b) Les tests de produit

Une fois le prototype élaboré, il faut analyser ses qualités intrinsèques et son degré d'acceptation par le consommateur. Ces deux objectifs correspondent à des tests distincts.

Les tests techniques, appelés *alpha-tests* ou *tests fonctionnels*, visent à évaluer la performance intrinsèque du prototype et sont en général réalisés en laboratoire. Il s'agit de vérifier que le produit fonctionne normalement, dans de bonnes conditions de sécurité : un café soluble doit se dissoudre ; un logiciel doit fonctionner correctement ; un pneu doit adhérer à la route, etc.

Les *tests clients*, parfois appelés *bêta-tests*, consistent à faire essayer le produit par des personnes appartenant à la cible afin d'analyser comment elles le perçoivent à l'usage. Ils peuvent être effectués dans un lieu *ad hoc* (pour faire goûter un aliment par exemple) ou au domicile du consommateur (pour un jeu vidéo ou un shampoing). Deux approches peuvent être employées. Dans les *tests monadiques*, on leur fait essayer le produit seul. Dans les *tests comparatifs*, plusieurs produits (dont celui en cours de test) sont essayés successivement, puis on demande aux clients leurs préférences. La comparaison incite à aller plus loin dans l'analyse et la critique, mais elle est plus éloignée des conditions de consommation habituelles ; elle est en outre inadaptée aux produits très novateurs qui n'ont pas d'équivalent sur le marché⁵⁵.

PROCTER & GAMBLE. Pour mettre au point un rouge à lèvres longue tenue, Cover Girl, vendu aux États-Unis et au Canada, Procter & Gamble a invité 500 femmes à venir chaque matin dans son laboratoire pour appliquer du rouge à lèvres. Elles devaient ensuite noter l'ensemble de leurs activités de la journée puis revenaient huit heures plus tard afin de mesurer la quantité restante de rouge à lèvres. Grâce à ce test, Procter & Gamble a lancé ce produit accompagné d'un gloss hydratant que les femmes peuvent appliquer au-dessus de leur rouge à lèvres sans avoir à utiliser de miroir.

4.7. Les marchés-tests

Une fois toutes ces étapes accomplies, la plupart des entreprises commercialisent le nouveau produit. Certaines décident toutefois de procéder à un marché-test.

Un **marché-test** est un lancement, réel ou simulé, réalisé sur une zone et une période restreintes afin de comprendre comment le marché réagit au nouveau produit et ainsi de mieux prévoir ses ventes. Le lancement peut être réalisé dans des conditions expérimentales (marché-test simulé) ou dans des conditions réelles mais sur une zone limitée (marché-test fondé sur des panels ou lancement sur une zone limitée).

La décision d'entreprendre un marché-test dépend, d'une part, du montant de l'investissement et du risque correspondant au projet et, d'autre part, des contraintes de temps et de budget. Les produits qui représentent un engagement important méritent d'être testés afin d'éviter une coûteuse erreur de lancement. En revanche, lorsque l'entreprise a déjà réalisé plusieurs lancements dans la catégorie ou qu'il ne s'agit pas d'un produit stratégique pour elle, il est superflu de réaliser un marché-test. Il en est de même si elle ne dispose guère d'avance sur ses concurrents ou si la haute saison approche, car un marché-test retarderait le lancement. Starbucks, par exemple, préfère lancer des produits qui ne sont pas totalement au point pour être certain d'innover rapidement, quitte à les améliorer ensuite⁵⁶. General Mills opte pour des lancements sur une partie du marché visé afin de prendre de court ses concurrents.

a) Les marchés-tests des produits de grande consommation

Dans la grande consommation, un marché-test cherche à estimer les taux d'*essai* et de *réachat* des consommateurs, ainsi que leur *fréquence* d'achat. On peut par exemple découvrir que de nombreux consommateurs essaient le produit mais ne le rachètent pas ; ou bien que la fréquence d'achat est faible (par exemple parce que les consommateurs associent le produit à des occasions particulières).

Il existe plusieurs types de marchés-tests, du moins cher au plus coûteux.

- ◆ *Les marchés-tests simulés* consistent à inviter 200 à 500 personnes à regarder une série de messages publicitaires dans lesquels on a inséré la campagne relative au nouveau produit. Dans la méthode monadique, on les interroge ensuite directement sur leur intention d'achat du produit concerné. Dans la méthode des marchés-tests simulés concurrentiels, on leur demande de faire un choix dans un magasin laboratoire, magasin conçu pour les tests et dans lequel on fait figurer le nouveau produit et ses principaux concurrents. On peut également demander aux personnes d'effectuer l'achat dans un magasin virtuel qui reconstitue, sur écran, l'environnement d'un magasin et ses rayons⁵⁷. La méthode permet d'évaluer le taux d'achat en réponse à un *effort publicitaire*.

On confie ensuite le produit aux consommateurs de l'échantillon et on les recontacte quelques semaines plus tard par téléphone, en les interrogeant sur leur *intention de réachat* et en les invitant à décrire leurs attitudes, niveau de consommation et degré de satisfaction.

De nombreux systèmes de marchés-tests simulés sont commercialisés par des entreprises comme AC Nielsen Bases et Ipsos Novaction (test intitulé Designor)⁵⁸. La méthode des marchés-tests simulés présente le double avantage de la rapidité et de la confidentialité. Elle exige un délai de 6 à 8 semaines et donne de bonnes prévisions, avec un taux d'erreur inférieur à 9 %. Ce système permet également de tester différentes variantes dans le plan de lancement. Il peut estimer quelle serait la notoriété du nouveau produit pour différents

montants de budget publicitaire, évaluer l'élasticité de l'essai et du réachat au prix, et inclure un diagnostic du marketing-mix.

- ♦ *Les marchés-tests fondés sur des panels.* Ce type de marché-test consiste à lancer réellement le produit dans certaines villes-tests représentatives de la population nationale en appliquant le plan de lancement prévu (publicité, promotions, prix de vente). On observe les ventes réalisées. On peut compléter ces données par des enquêtes consommateurs qui permettent de sonder les attitudes, le comportement de consommation et le degré de satisfaction des clients. Le recours à plusieurs villes permet de tester deux ou trois variantes du plan de lancement, en changeant par exemple le rayon d'implantation du nouveau produit, les opérations promotionnelles de lancement ou le prix de vente. Un tel test dure en général 3 à 12 mois⁵⁹.

BEHAVIORSCAN. Le dispositif de MarketingScan repose sur la mise en œuvre d'opérations marketing dans une ou plusieurs villes-tests. En France, le dispositif concerne quatre villes (Angers, Brive-La Gaillarde, Le Mans et Poitiers), où l'on suit les achats réalisés dans les 41 hyper- et super-marchés locaux. Le système est adossé à un panel de 15 000 consommateurs scannés en caisse ou de 270 000 porteurs de cartes de fidélité, et permet d'analyser le profil des clients du produit en test et d'analyser comment leurs achats évoluent dans le temps. Le dispositif permet d'évaluer des opérations marketing comme des tests de potentiel d'innovation produit, de changement de *pack*, d'implantation *merchandising*, de changement de prix ou d'opération promotionnelle. On peut faire varier le niveau de dépenses publicitaires ou les campagnes entre plusieurs villes et comparer les ventes obtenues⁶⁰.

Les marchés-tests fondés sur des panels présentent le grand avantage d'être réalisés dans des conditions réelles d'achat et de réachat. Ils permettent de mesurer l'impact de toutes les composantes du plan de lancement de manière à optimiser l'allocation des ressources entre les différentes composantes du marketing-mix. En outre, ils identifient précisément le profil des acheteurs, les phénomènes de transfert d'achat d'une marque à l'autre (et ce, sur plusieurs réachats) ainsi que les phénomènes de cannibalisation. Cependant, cette approche présente l'inconvénient d'être longue et coûteuse, et d'informer la concurrence sur le projet de nouveau produit puisque les zones où ont lieu les marchés-tests sont bien connues de tous les fabricants de produits de grande consommation.

- ♦ *Le lancement sur une zone limitée.* Il s'agit ici de lancer à échelle réduite un produit qui doit ensuite être commercialisé sur une zone élargie. En fait, cette méthode s'apparente à une répétition générale. Par exemple, Danone a d'abord lancé Actimel en Belgique avant d'élargir le lancement à d'autres pays européens. Gucci aime bien tester ses nouveautés en Chine car la marque considère que les clients locaux préfigurent le marché du luxe de demain⁶¹. L'Oréal, Philips et Nikon optent souvent pour la Corée du Sud, où les clients sont jugés exigeants mais justes et où les bonnes infrastructures marketing garantissent une comparabilité des résultats avec d'autres zones du monde⁶². Combien de temps le test doit-il durer ? C'est extrêmement variable, de quelques mois à un an et demi. En pratique, la décision dépend de la période moyenne de réachat du produit et de la crainte que la concurrence introduise rapidement un produit similaire.

Quelle décision prendre à l'issue d'un marché-test ? Si les valeurs observées pour les taux d'essai et de réachat à la fois sont élevées, on sera amené à lancer le produit. Si le taux

d'essai est élevé, mais non le taux de réachat, c'est que les clients ne sont pas satisfaits du produit; ce dernier doit par conséquent être modifié. Si le taux d'essai est faible mais le taux de réachat élevé, le produit est satisfaisant, mais pas suffisamment essayé. Il faut alors changer le plan de lancement, peut-être en consentant un effort accru de publicité et de promotion. Enfin, si les deux taux sont faibles, le produit semble voué à l'échec. Mais les dirigeants d'entreprise ont quelquefois du mal à renoncer à des produits qui ont demandé autant d'efforts et persistent parfois à les lancer malgré les mauvais résultats des marchés-tests⁶³.

b) Les marchés-tests en univers B2B

Dans les activités B2B, lorsque les résultats des tests techniques sont satisfaisants, la plupart des entreprises s'empressent de commercialiser le produit. Cependant, sous l'influence conjuguée d'une durée de vie raccourcie des produits et d'un souci croissant de rentabilité, de plus en plus de firmes éprouvent le besoin de tester les réactions du marché en amont.

Elles s'appuient en général sur des *bêta-tests sur site*, qui consistent à faire essayer le produit quelque temps par un petit nombre de clients dans leurs propres locaux. Les techniciens du constructeur viennent observer la façon dont le client utilise le produit afin de détecter tout problème et d'anticiper le besoin de formation ou de service nécessaire pour accompagner la vente. À l'issue du test, le client est invité à exprimer ses réactions et notamment la valeur générée par le produit. Il faut toutefois interpréter les résultats obtenus avec prudence du fait du nombre réduit de testeurs et de leur caractère peu représentatif du marché cible. Il existe également un risque que des clients peu satisfaits par le nouveau produit en parlent autour d'eux.

Par ailleurs, les *salons professionnels* sont souvent l'occasion pour un fabricant de mesurer le degré d'intérêt suscité par une innovation, l'accueil réservé à ses différentes caractéristiques et le taux de commande ou d'intention de commande qui en résulte. L'inconvénient est, évidemment, que le produit peut être facilement observé par la concurrence.

Une innovation peut également être testée dans le *hall d'exposition des agents ou des distributeurs*. Cette méthode présente l'avantage de tester le produit dans ses conditions naturelles de vente, mais peut susciter des commandes en trop grand nombre pour être satisfaites ou bien en provenance de clients peu représentatifs du marché.

Enfin, le *lancement réel sur une zone limitée* est utilisé par certains industriels. Ils fabriquent le produit en quantité limitée et la force de vente le commercialise dans un petit nombre de régions dans lesquelles on réalise un effort promotionnel (catalogue, mailing, etc.).

5. Le lancement

Une décision de lancement entraîne des dépenses bien supérieures à celles de toutes les étapes précédentes⁶⁴ : il faut construire les capacités de production suffisantes pour répondre à la demande et effectuer les dépenses marketing nécessaires au lancement. Trop souvent, les entreprises sont tellement concentrées sur le développement qu'elles négligent de consacrer suffisamment de temps à l'élaboration du bon plan de lancement⁶⁵. Il faut pourtant investir suffisamment pour faire connaître le produit, donner envie de l'acheter et le faire distribuer assez largement⁶⁶. Pour des produits alimentaires, les coûts marketing peuvent représenter 57 % du chiffre d'affaires de la première année.

DANIO. Partant du constat que 65 % des Français mangent un encas dans la journée et afin de contrer une tendance à la baisse des achats de produits laitiers, Danone a lancé Danio en 2014. Ce nouveau produit laitier hyperprotéiné et faible en matières grasses à la texture consistante unique, vise les 25-49 ans et bénéficie d'un positionnement premium (0,95 € pour un pot de 150 g). Pour son lancement, Danone a opté pour une double implantation en magasin – au rayon ultrafrais et au rayon snacking – tout en étant présent sur le circuit du hors domicile. Un plan de communication plurimédia et digital a été mis en place, associé à des campagnes d'échantillonnage et de dégustation en grandes surfaces et dans les zones à forte concentration de bureaux. Danio a été en rupture de stock dans certains magasins lors de son lancement, ce qui a poussé Danone Produits Frais France à réajuster ses capacités de production. Considéré comme l'un des deux meilleurs produits alimentaires de l'année 2014, Danio était présent, un an après son lancement, dans 22 % des foyers, avec un taux de réachat de 52 %⁶⁷.



Source illustration : © Danone.

5.1. Quand ?

La première décision concerne la date du lancement. Si le nouveau produit remplace un produit existant, il peut être judicieux d'attendre que les stocks s'épuisent. Si la demande est saisonnière, il est souvent opportun de le commercialiser avant la haute saison. Si l'on envisage des améliorations, il est parfois préférable d'attendre un peu pour lancer un produit optimal.

En même temps, la date d'entrée sur un marché doit tenir compte des projets de la concurrence. Supposons qu'une entreprise soit sur le point de lancer un nouveau produit et qu'elle apprenne que son principal concurrent est dans une situation similaire. Trois solutions sont envisageables :

- ♦ *Lancer immédiatement.* On bénéficie alors des avantages du pionnier évoqués dans le chapitre 12, notamment d'un effet de préemption de la distribution et d'une image d'innovateur. Mais le produit doit être irréprochable.
- ♦ *Lancer en même temps que le concurrent.* Pour les innovations majeures, un lancement simultané de deux produits concurrents crédibilise l'innovation tout en attirant l'attention du marché⁶⁸.
- ♦ *Lancer plus tard.* On laisse l'initiative à l'adversaire. Ce sera à lui d'éduquer le marché et de prendre le risque d'un rejet. On pourra mieux calibrer les volumes à produire une fois connus ses volumes de ventes. On peut aussi avoir laissé passer une occasion qui ne se reproduira jamais.

Notons enfin que l'on peut annoncer le produit sans le lancer immédiatement : on dissocie alors le moment d'annonce du produit de sa commercialisation effective, à travers une stratégie de *préannonce*⁶⁹. Cette stratégie permet de préempter le marché, de préparer les clients et de gêner les concurrents.

FREE MOBILE. Free a annoncé en 2009 sa volonté de s'implanter sur le marché français de la téléphonie mobile avec l'ambition de diviser par deux les tarifs des concurrents. Mais ce lancement n'a eu lieu que trois ans plus tard, en janvier 2012. Aucune précision n'avait été communiquée avant cette date sur le détail de l'offre ou la date de sa commercialisation. Le lancement a été réussi avec une part de marché de 14 %, près de dix millions de clients et un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros⁷⁰.

5.2. Où ?

Il faut décider à quelle échelle géographique on lance le produit. La taille de l'entreprise et l'étendue de ses moyens financiers jouent ici un rôle essentiel. Les PME commencent souvent par une région, puis élargissent leur champ d'activité. Les grandes entreprises procèdent à des lancements sur un pays ou un continent, puis en investissent d'autres en modifiant éventuellement leur produit. La mise en œuvre de lancements internationaux pose de nombreuses difficultés au point qu'un lancement séquentiel paraît souvent préférable⁷¹. Le choix de la zone de départ se fait à partir de plusieurs critères : la taille du potentiel, l'image de marque locale, le coût de distribution, la concurrence et l'interpénétration des marchés. Cependant, l'essor du web a quelque peu gommé les frontières et les sites Internet visent souvent une audience internationale.

5.3.auprès de qui ?

Normalement, les étapes précédentes ont permis d'identifier la cible du nouveau produit. Si celui-ci est une innovation de rupture, la cible appartient à la catégorie des innovateurs, est fortement utilisatrice de la catégorie de produit et intègre des leaders d'opinion, trois caractéristiques qui favoriseront l'adoption rapide de l'innovation et accéléreront sa diffusion sur le marché.

5.4. Comment ?

Enfin, il faut planifier la séquence des événements prévus dans le lancement. Ce point est essentiel : cela n'aurait pas de sens de communiquer sur le produit avant qu'il ne soit présent en magasin, de même qu'une communication trop tardive ralentirait la demande et entraînerait des risques de déréférencement. La coordination des activités fait appel à des techniques élaborées de programmation, telles l'analyse du chemin critique décrivant les activités nécessaires au lancement, leur durée et leur articulation séquentielle ou simultanée⁷². On peut ainsi analyser l'impact de tout retard dans l'une des activités et trouver comment raccourcir les délais.

6. Le processus d'adoption et de diffusion des innovations

Le processus d'adoption est le mécanisme par lequel le client potentiel d'une innovation devient un acheteur régulier. La diffusion est un processus collectif et correspond au cumul des adoptions individuelles survenues au sein du marché. L'entreprise qui commercialise

une innovation doit comprendre ces deux processus de façon à favoriser la pénétration du marché. Comme l'indique Everett Rogers⁷³ :

Le **processus d'adoption** est un processus individuel : il s'agit du «schéma mental suivi par un individu depuis la première information qu'il reçoit à propos d'une innovation jusqu'au moment où il l'adopte définitivement».

Le **processus de diffusion** est la propagation d'une idée nouvelle ou d'un nouveau produit depuis ses premiers adopteurs jusqu'à l'ensemble des personnes qui l'adopteront finalement.

Pour comprendre comment les consommateurs utilisent réellement les nouveaux produits, certains spécialistes analysent les processus de diffusion de l'usage, en complément aux modèles d'adoption⁷⁴.

6.1. Les étapes du processus d'adoption

De nombreux travaux ont montré que le client passe par une série de phases au cours du processus d'adoption d'une innovation. Rogers en a identifié cinq :

1. *Prise de conscience.* L'individu apprend l'existence de l'innovation.
2. *Intérêt.* Il cherche à recueillir davantage d'information.
3. *Évaluation.* Il pèse le pour et le contre.
4. *Essai.* Il essaie le nouveau produit afin de s'en faire une idée plus précise.
5. *Adoption.* Il décide d'utiliser complètement et régulièrement l'innovation.

L'intérêt d'un tel modèle est de sensibiliser l'entreprise à la façon dont un nouveau produit est accepté. Ainsi, un fabricant de téléviseurs LED 3D peut découvrir que certains foyers en restent au stade de l'intérêt sans aller jusqu'à l'essai, en raison de l'importance de l'investissement⁷⁵. Si le fabricant en prend conscience, il peut mettre en place une campagne de location avec option d'achat. Si, de nombreux clients essaient puis renoncent, c'est qu'ils sont déçus par le produit.

Il faut noter que, en amont de ces étapes, au moment d'entamer le processus d'adoption, la valeur ressentie par le consommateur est seulement influencée par les bénéfices perçus de la nouveauté (image, avantages fonctionnels) et non par son prix ou par les coûts de changement que le produit exige⁷⁶. En réalité, quand un achat possible est perçu comme lointain, le consommateur se préoccupe surtout des bénéfices du produit, alors que, pour un achat à court terme, il se soucie davantage des coûts d'apprentissage⁷⁷.

6.2. Les facteurs susceptibles d'influencer le processus d'adoption et de diffusion

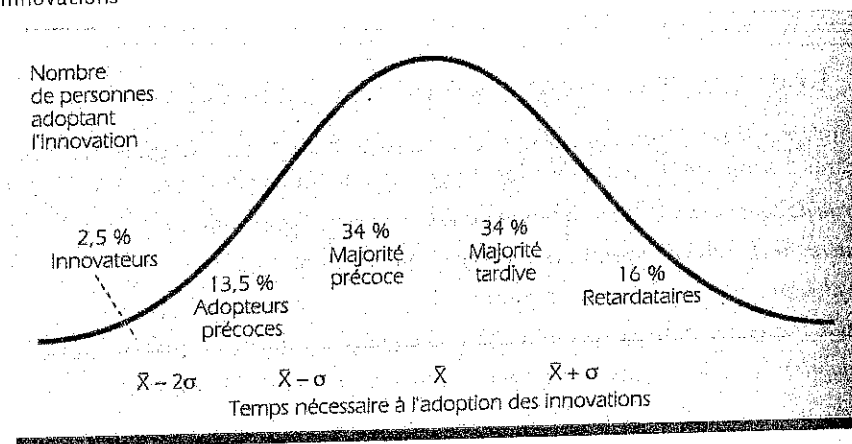
Il est bien sûr difficile de généraliser, mais on connaît aujourd'hui quelques caractéristiques communes aux processus d'adoption et de diffusion des innovations.

a) Les différences individuelles dans la rapidité d'adoption

Les gens diffèrent dans leur rapidité d'adoption des innovations. Ainsi, certains aiment être à la dernière mode, tout comme d'autres adoptent les équipements informatiques les plus récents ou que certains médecins sont les premiers à prescrire de nouveaux médicaments⁷⁸. D'autres n'adoptent les innovations que beaucoup plus tard.

On classe les consommateurs selon leur rapidité d'adoption des innovations en fonction d'une distribution normale (voir figure 15.8) : après un départ assez lent, de plus en plus de personnes adoptent l'innovation ; ce nombre atteint ensuite un maximum avant de diminuer progressivement, jusqu'à ce que les derniers « retardataires » se soient manifestés. On a pris l'habitude de découper cette distribution en zones correspondant aux différents groupes de consommateurs. On identifie cinq groupes, qui se caractérisent par des motivations et des freins différents, ainsi que par des traits de personnalité spécifiques⁷⁹.

FIGURE 15.8 Classification des consommateurs en fonction de leur rapidité d'adoption des innovations



Source : d'après Everett M. Rogers, Diffusion of Innovations, New York : The Free Press, 1983.

- ♦ Les *innovateurs* sont enthousiasmés par les nouvelles technologies, ils se distinguent par leur ouverture au changement, leur capacité d'abstraction, leur capacité à supporter le risque et l'incertitude, ainsi que leur ouverture internationale. Parce qu'ils aiment tenter de résoudre les difficultés posées par les innovations, ils acceptent volontiers de participer aux bêta-tests et d'identifier les faiblesses des prototypes.
- ♦ Les *adopteurs précoces* acceptent les nouvelles idées de bonne heure, mais avec plus de prudence que les précédents : ils recherchent les innovations susceptibles de leur offrir de vrais avantages. Jouissant d'un statut de leader d'opinion, ils sont moins sensibles au prix que les innovateurs et adoptent les innovations si on leur offre des solutions personnalisées et un bon niveau de service.
- ♦ La *majorité précoce* est composée de pragmatiques qui adoptent l'innovation si elle a fait ses preuves techniquement et commercialement. Elle aime les nouvelles idées, mais contient peu de meneurs.
- ♦ La *majorité tardive* rassemble des conservateurs averses au risque, sensibles au prix et timides face à la technologie. Elle n'adopte pas l'innovation tant que le poids de la majorité n'en a pas démontré l'intérêt.
- ♦ Les *retardataires*, sceptiques, sont attachés à la tradition ; ils n'adoptent l'innovation que lorsqu'ils ne peuvent faire autrement.

Chacune des catégories doit faire l'objet d'une politique marketing distincte si l'entreprise s'adresse à elle. Cela peut conduire à modifier le produit au cours de son processus de diffusion, et à adapter son prix, sa distribution et sa communication.

Bien souvent, les entreprises commencent par viser les innovateurs et les adopteurs précoces quand elles lancent une innovation de rupture ou un produit avant-gardiste.

NIKE. Lorsque cette marque est entrée sur le marché du skate-board, elle s'est rendu compte que le caractère révolté, hostile aux grandes entreprises, de la cible pouvait constituer un obstacle à son développement. Pour conquérir les adolescents fans de skate-boards, Nike a choisi un réseau de distribution fondé exclusivement sur des petites boutiques indépendantes, une communication inexistante, sauf dans quelques revues spécialisées, et le parrainage régulier de personnes reconnues du domaine qui participent à la conception des produits⁸⁰.



Source illustration : Nike.

b) Le rôle de l'imitation dans la diffusion

L'imitation correspond à l'influence des déclarations et des comportements d'une personne sur l'attitude et les comportements d'une autre. Elle joue un rôle essentiel dans le processus de diffusion : plus on connaît de personnes ayant adopté une innovation, plus on a de chances de l'adopter soi-même. Le rôle de l'imitation est plus significatif pour les adopteurs tardifs que précoces, car ils sont plus sensibles aux comportements de leur entourage qu'à l'influence des médias.

L'importance de l'imitation explique qu'au-delà des catégories ci-dessus, il est important de s'adresser aux leaders d'opinion lorsque l'on souhaite stimuler la diffusion d'une innovation. Certains experts soulignent également la nécessité de s'adresser aux leaders de revenus – les consommateurs qui ont la plus forte valeur à vie – pour accélérer la rentabilisation de l'innovation⁸¹.

c) L'influence des caractéristiques du produit

Par ailleurs, les caractéristiques mêmes de l'innovation affectent son rythme d'adoption. Cinq caractéristiques semblent avoir une influence déterminante :

- ♦ L'*avantage relatif* de l'innovation correspond à son degré de supériorité par rapport à ce qui la précédait. Plus cet avantage est grand, que ce soit en termes de coût, de performance ou de commodité d'emploi, plus l'innovation sera adoptée facilement.
- ♦ La *compatibilité* de l'innovation évalue dans quelle mesure elle est en harmonie avec le système de valeurs et l'expérience des individus concernés.
- ♦ La *complexité* de l'innovation détermine si elle est difficile à comprendre ou à utiliser. Les innovations plus complexes prennent plus de temps à être acceptées.
- ♦ La *possibilité d'essai* à petite échelle, telle que la possibilité de louer l'innovation ou de l'essayer chez des amis, contribue à accélérer son adoption.

- ♦ La *communicabilité* est la possibilité d'observer ou de décrire aux autres les résultats de l'adoption. Les innovations qui se prêtent à une meilleure démonstration ou description de leurs avantages connaissent en général une diffusion plus rapide.

D'autres caractéristiques peuvent affecter le rythme de diffusion, comme le coût d'acquisition, le coût de fonctionnement, le risque perçu, le degré d'innovation perçu, la crédibilité scientifique et l'approbation sociale. L'entreprise doit faire attention à ces dimensions au cours de l'élaboration de son nouveau produit et de son plan de lancement.

d) Le degré de réceptivité des acheteurs institutionnels à l'innovation

Tout comme les individus, les organisations peuvent être classées en fonction de leur capacité à essayer et adopter les nouvelles idées. Ainsi, un constructeur d'appareillage médical souhaitera identifier les hôpitaux les plus ouverts à l'innovation. Les caractéristiques des entreprises les plus réceptives à la nouveauté sont liées à leur environnement (dynamisme du marché local), à leurs propres caractéristiques (taille, résultats, esprit d'entreprise) et à leur personnel (niveau de formation, âge, ouverture vers l'extérieur). Une fois identifiés, de tels indicateurs peuvent être mis à profit pour sélectionner les meilleurs prospects.

Résumé

1. Il est aujourd'hui indispensable pour les entreprises de renouveler fréquemment leur offre. L'innovation s'appuie sur les évolutions de la technologie et des usages. Il existe une grande variété de situations selon le degré d'innovation.
 2. L'élaboration d'une innovation n'est pas chose aisée. Les risques d'échec sont élevés. Il faut définir avec soin le budget dédié à l'innovation. Réussir le processus d'innovation suppose de mettre en place une culture interne et une organisation propices, de piloter le processus par étapes, de s'ouvrir aux acteurs externes et éventuellement de cocréer avec les clients.
 3. Le processus de développement d'un nouveau produit comprend huit phases : recherche des idées, filtrage, développement et test du concept, choix de la stratégie marketing, analyse économique, élaboration du produit, marché-test et lancement.
 4. Le processus d'adoption d'une innovation est le schéma mental suivi par un consommateur depuis la première information qu'il reçoit à propos d'une innovation jusqu'au moment où il l'adopte définitivement. Pour le favoriser et stimuler la diffusion d'un nouveau produit, les entreprises visent en priorité les innovateurs et les adopteurs précoces, avant d'adapter le produit et la politique marketing aux autres catégories de consommateurs.
-

Activités

Discutez

Les études de marché, utiles à l'innovation ?

Certains spécialistes de l'innovation considèrent que la proximité des clients, à travers la cocréation et les études de marché, est la seule manière de développer efficacement des nouveaux produits. D'autres, à l'inverse, soutiennent que les clients ne font pas de commentaires pertinents sur ce qu'ils ne connaissent pas et qu'ils ne constituent pas une source d'information utile sur les innovations de rupture. Qu'en pensez-vous ?

Appliquez

Pensez à un nouveau produit que vous avez acheté récemment. Analysez son degré d'innovation selon les critères présentés au début de ce chapitre. Décortiquez les étapes du processus d'adoption que vous avez suivies et les facteurs qui les ont influencées. Étudiez dans quelle mesure son succès est affecté par les cinq caractéristiques d'une innovation évoquées à la fin du chapitre (avantage relatif, compatibilité, complexité, possibilité d'essai, communicabilité).

Étude de cas

Google Glass

Google a été créée en 1998 par deux doctorants de l'université de Stanford, Larry Page et Sergey Brin. La mission de l'entreprise est d'« organiser l'information mondiale et de la rendre universellement accessible et utile ». Google repose sur un modèle d'usage gratuit. Près de 96 % de ses revenus proviennent de la publicité en ligne, rendant la création de nouveaux espaces publicitaires critique pour la croissance de l'entreprise.

Désormais leader mondial des moteurs de recherche, Google détient 85 % du marché mondial, loin devant Yahoo! (8 %) et Microsoft (3 %). L'objectif ultime de l'entreprise est d'atteindre le maximum de personnes sur le web, que ce soit sur ordinateur, tablette ou mobile. En effet, plus Google compte d'utilisateurs, plus l'entreprise peut vendre d'espace publicitaire.

L'entreprise lance régulièrement des innovations, se développant bien au-delà de son moteur de recherche initial : recherche sur Internet (Web Search, iGoogle, Google Chrome), mobile (Mobile, Maps for Mobile, Search for Mobile), média (Picasa, Google Play, YouTube), cartographie (Earth, Maps), bureautique (Docs, Gmail, Calendrier), médias sociaux (Google +, Blogger), recherche spécialisée (Finance, Scholar, Patents), etc. Pour chaque projet, l'enjeu est d'aider les utilisateurs à trouver l'information dont ils ont besoin de façon plus rapide, plus pertinente et plus facile, et de renouveler l'expérience de l'utilisateur en la personnalisant.



Source illustration : Alamy / epa european pressphoto agency b.v.

En 2012, l'entreprise a présenté une nouvelle innovation : les lunettes connectées. Les Google Glass ne sont pas à proprement parler des lunettes car elles n'ont pas de verres. Un écran au-dessus de l'œil droit affiche le menu, les e-mails, les photos, etc. La navigation s'effectue grâce à un pavé tactile qui permet de prendre des photos, de lire ses e-mails, d'enregistrer des vidéos et d'accéder à des applications comme Google Maps. Les Google Glass sont connectées au Bluetooth et au wi-fi, et bénéficient d'un système de reconnaissance vocale qui permet un guidage par la voix. Elles ont été conçues pour être

connectées à l'ensemble des produits et services de la galaxie Google tels que le compte Google qui permet l'activation et la synchronisation des lunettes, ainsi que l'accès au réseau social Google + et aux notifications Gmail. Les vidéos sont conçues pour être publiées sur YouTube et les photos classées et échangées sur Picasa.

Au-delà de l'application grand public, Google cherche d'autres usages à la réalité augmentée, avec des offres dédiées aux entreprises. Ces lunettes pourraient en effet accroître l'efficacité dans le domaine des services et de la santé. Plusieurs tests sont en cours. La chaîne de fast-food KFC s'en sert par exemple pour former ses employés. Certains hôpitaux les utilisent pour assister les chirurgiens ou montrer les opérations de plus près aux étudiants en médecine. Récemment, la SNCF a expérimenté l'utilisation des Google Glass pour faciliter le contrôle et l'embarquement des passagers grâce à la vérification de leur réservation et à la communication de leurs numéros de siège.

Ces lunettes restent néanmoins à l'état de prototype. Malgré une tentative de commercialisation à 1 200 € en France, principalement à destination des innovateurs, Google a décidé d'arrêter cette première version. Les Google Glass nécessitent encore un travail important pour s'adresser à une cible grand public et convaincre au-delà de la communauté *high-tech*. Ivy Ross, une ancienne dirigeante de Calvin Klein, a récemment été embauchée pour leur donner une allure plus mode, plus discrète et moins futuriste. Malgré l'avenir prometteur de cette innovation, les Google Glass vont devoir également travailler à lever les inquiétudes relatives au respect de la vie privée, potentiellement malmenée par la reconnaissance faciale ou la possibilité d'être filmé ou photographié à son insu.

Sources : www.lefigaro.fr, 15 janvier 2015 ; www.lesechos.fr, 10 janvier 2014, 2 avril 2014 ; www.lemonde.fr, 20 mai 2013, 19 juillet 2014, 23 septembre 2013, 18 novembre 2014.

Questions

1. Quels sont les aspects innovants des Google Glass ? Classez le produit selon les typologies d'innovations évoquées au début de ce chapitre.
2. Analysez dans quelle mesure la stratégie de lancement adoptée par Google correspond aux théories sur la diffusion des nouveaux produits.
3. Quelles sont les principales recommandations que vous formuleriez à l'attention de Google pour favoriser le succès commercial de ses Google Glass ?

52. Michel Phan, « Innovation de services : le cas du Plaza Athénée Paris », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 9-20 ; www.plaza-athenee-paris.fr.
53. Jean-Marc Décaudin et Denis Lacoste, « Publicité des services, publicité des produits : une analyse comparative fondée sur l'avantage concurrentiel », *Revue française du marketing*, n° 206, 2006, p. 59-72.
54. Susan Keaveney, « Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study », *Journal of Marketing*, avril 1995, p. 71-82.
55. Dave Dougherty et Ajay Murthy, « What Service Customers Really Want », *Harvard Business Review*, septembre 2009, p. 22.
56. Muriel Jougleux, « Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 3, 2006, p. 3-18.
57. Voir Leonard Berry et A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York : The Free Press, 1991, p. 16.
58. William Sabadie, « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 1-24.
59. Roland Rust et Tuck Siong Chung, « Marketing Models of Service and Relationships », *Marketing Science*, n° 25, novembre-décembre 2006, p. 560-580 ; Katherine Lemon, Tiffany Barnett White et Russell Winer, « Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision », *Journal of Marketing*, n° 6, 2002, p. 1-14 ; Ruth Bolton et Katherine Lemon, « A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction », *Journal of Marketing*, n° 36, 1999, p. 171-186.
60. William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin et Valarie Zeithaml, « A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions », *Journal of Marketing Research*, n° 30, 1993, p. 7-27.
61. Gilles N'Goala, « À la découverte du côté sombre des relations de service... ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 1, 2010, p. 3-32 ; Kent Grayson et Tim Ambler, « The Dark-Side of Long-Term Relationships in Marketing Services », *Journal of Marketing Research*, n° 36, 1999, p. 132-141.
62. Shirley Taylor, « Waiting for service: The Relationship between delays and evaluations of service », *Journal of Marketing*, avril 1994, p. 56-69 ; Michael Hui et David Tse, « What to tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation », *Journal of Marketing*, vol. 60, n° 2, 1996, p. 81-90.
63. Byron Auguste, Eric Harmon et Vivek Pandit, « The Right Service Strategies for Product Companies », *McKinsey Quarterly*, vol. 1, 2006, p. 41-51.
64. Goutam Challagalla, R. Venkatesh, et Ajay Kohli, « Proactive Postsales Service: When and Why Does it Pay Off? », *Journal of Marketing*, n° 73, 2009, p. 70-87.

Chapitre 15

1. www.lesechos.fr, 30 mai 2014 ; *Fast Company*, 13 septembre 2012, 19 mars 2012 ; *New York Times*, 1^{er} août 2012 ; *New York Times*, 19 novembre 2011.
2. Sur ces sujets, voir Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *Marketing de l'innovation*, 3^e édition, Paris : Dunod, 2015 ; ainsi que David Gotteland et Christophe Haon, *Développer un nouveau produit*, Paris : Pearson Education, 2005.
3. Pour une analyse sur différents secteurs, voir Frank Rothaermel et Andrew Hess, « Innovation Strategies Combined », *MIT Sloan Management Review*, printemps 2010, p. 13-15.
4. Dwight Merunka et Patrick Topscalian, « La croissance externe : mort des produits nouveaux », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 2, n° 3, 1987, p. 36-52.
5. Stephen Carson, « When to Give Up Control of Outsourced New-Product Development », *Journal of Marketing*, vol. 71, janvier 2007, p. 49-66.
6. Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *op. cit.*, chapitre 1.
7. www.lesechos.fr, 16 décembre 2014 ; www.lefigaro.fr, 4 décembre 2014 ; www.challenges.fr, 1^{er} décembre 2014 ; www.skinjay.com.
8. Thomas Dotzel, Venkatesh Shankar et Leonard L. Berry, « Service Innovativeness and Firm Value », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 259-76 ; Michael Barone et Robert Jewell, « The Innovator's License: A Latitude to Deviate from Category Norms », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 120-34 ; Christine Moorman, Simone Wies, Natalie Mizik et Fredrika Spencer, « Firm Innovation and the Ratchet Effect among Consumer Packaged Goods Firms », *Marketing Science*, vol. 31, 2012, p. 934-51 ; Katrijn Gielens, « New Products: The Antidote to Private Label Growth? », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 408-23 ; Gaia Rubera et Ahmet Kirca, « Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 130-47 ; Shuba Sriniva-

- san, Koen Pauwels, Jorge Silva-Risso et Dominique Hanssens, « Product Innovations, Advertising and Stock Returns », *Journal of Marketing*, vol. 73, 2009, p. 24-43; Alina Sorescu et Jelena Spanjol, « Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods », *Journal of Marketing*, vol. 72, 2008.
9. Stefan Wuyts, Shantanu Dutta et Stefan Stremersch, « Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 88-100; Aric Rindfleisch et Christine Moorman, « The Acquisition and Utilization of Information in New-Product Alliance: A Strength-of-Ties Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 65, 2001, p. 1-18. Voir aussi Raghunath Singh Rao, Rajesh Chandy et Jaideep Prabhu, « The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation than Others », *Journal of Marketing*, vol. 72, 2008, p. 58-75.
 10. Rajesh Sethi, Zafar Iqbal et Anju Sethi, « Developing New-to-the-Firm Products: The Role of Micropolitical Strategies », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 99-115; Gerard Tellis, Jaideep Prabhu, et Rajesh K. Chandy, « Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture », *Journal of Marketing*, vol. 73, 2009, p. 3-23.
 11. Clayton Christensen, *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*, New York : McGraw-Hill, 2008; Clayton Christensen, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston : Harvard University Press, 2003; et Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston : Harvard University Press, 1997.
 12. J. March, « Exploration and Exploitation in Organization Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 71-87. Voir le dossier de la *Revue française de gestion* « Innovation : exploiter ou explorer? », coordonné par Caroline Mothe et Sébastien Brion, n° 187, 2008.
 13. Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York : Harper Collins, 2009. Sur l'agence Idéo et son approche, voir le cas final du chapitre 4.
 14. *BusinessWeek*, 27 mars 2006.
 15. Delphine Manceau, « Temps et innovation : des arbitrages explicites », F. Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Sylvie Roussillon et Jean-Louis Scaringella (éd.), *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance*, Paris : Eyrolles, 2007, p. 281-298.
 16. *Bloomberg Businessweek*, 1^{er} juillet 2013.
 17. John T. Gourville, « Eager sellers and stony buyers », *Harvard Business Review*, vol. 38, n° 3, p. 98-106.
 18. www.strategies.fr, 29 septembre 2011 ; www.lsa.fr, 29 septembre 2011.
 19. Hamm, 27 mars 2006.
 20. Pascal Morand et Delphine Manceau, *Pour Une Nouvelle Vision de l'innovation*, Rapport pour Christine Lagarde, Paris : La Documentation Française, 2009.
 21. *Bloomberg Businessweek*, 25 février 2013 ; *InfoWorld*, 5 décembre 2012 ; www.ZDnet.com, 6 septembre 2012 ; www.TechCrunch.com, 25 août 2012.
 22. Pascal Le Masson, Benoît Weil et Armand Hatchuel, *Les Processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Paris : Hermès-Lavoisier, 2006.
 23. Vijay Govindrajana et Chris Trimble, « Stop the Innovation Wars », *Harvard Business Review*, juillet-août 2010, p. 76-83 ; Doug Ayers, Robert Dahlstrom et Steven Skinner, « An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New-Product Success », *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n° 1, 1997, p. 107-16.
 24. *BusinessWeek*, 19 mai 2008.
 25. Roger Martin, « The Innovation Catalysts », *Harvard Business Review*, juin 2011, p. 82-87.
 26. www.warc.com, 31 juillet 2013.
 27. David Gotteland, Christophe Hahon, Mariana Fornerino et Loïc Couilloud, « L'interfonctionnalité et la familiarité des équipes de développement de produits nouveaux comme facteur de performance », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 35-46.
 28. Julie Fabbri et Florence Charue-Duboc, « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche », *Management International*, 2013, vol 17, n° 3, p.86-99, et « The role of physical space in collaborative workplaces hosting entrepreneurs: the case of The Beehive in Paris, France », Francois-Xavier de Vaujany et Nathalie Mitev (eds.), *Materiality and Space. Organizations, Artefacts and Practices*, Palgrave Macmillan Publishers, 2013.
 29. www.lefigaro.fr, 2 mars 2015.
 30. *Metal Bulletin Weekly*, 13 août 2012.
 31. Rajesh Sethi et Zafar Iqbal, « Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products », *Journal of Marketing*, vol. 72, 2000, p. 118-34.
 32. Robert Cooper, « How Companies Are Reinventing Their Idea-to-Launch Methodologies », *Research Technology Management*, 2009, p. 47-57.
 33. www.rusbase.com, 18 septembre 2013 ; www.yannigroth.com, 8 octobre 2012 ; www.cisco.com, 29 juin 2010 ; *Harvard Business Review*, Septembre 2009, p. 43-45 ; *Fast Company*, mai 2008 ; www.cisco.com.

- com/web/solutions/iprize/index.html, consulté le 2 juin 2014. Voir également sur l'Internet des objets Pierre-Jean Benghozi, Sylvain Bureau et Françoise Massit-Folléa, *L'Internet des objets : quels enjeux pour l'Europe*, ...ditions de la Maison des sciences de l'homme, 2009.
34. Serge Amabile, « Processus d'innovation, réseaux et usages d'Internet : les éléments de la croissance du marché de la PME? », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 75-86.
 35. Delphine Manceau, Valérie Moatti, Julie Fabbri, Pierre-François Kaltenbach et Line Bagger-Hansen, « Open Innovation: What's behind the Buzzword », rapport d'Institut pour l'innovation et la compétitivité et d'Accenture, <http://institut-innovation-competitivite.eu>, novembre 2011. Voir également Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston : Harvard Business School Press, 2003 ; et « Why Companies should have Open Business Models », *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 2, 2007, p. 22-28 ; ainsi que Andrew King et Karim Lakhani, « Using Open Innovation to Identify the Best Ideas », *MIT Sloan Management Review*, automne 2013, p. 41-48.
 36. Pour une analyse globale de la co-innovation sous toutes ses dimensions, voir Emmanuelle Le Nagard et Fanny Reniou, « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 59-76 ; l'exemple de Calvin Klein ci-dessous est tiré de cet article. Voir également Johann Füller, Gregor Jawecki et Hans Mühlbacher, « Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 47-58, et Julie Leroy, « Gestion de la relation avec une communauté virtuelle dans une stratégie de cocréation : les leçons du cas fon.com », *Décisions Marketing*, n° 52, 2008, p. 41-50.
 37. Delphine Manceau et Emmanuelle Le Nagard, « D'inspecteur gadget au retour du Jedi : dérives et transformation du marketing de l'innovation », in Marie-Hélène Fosse-Gomez, *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Paris : Eyrolles, 2011.
 38. Pascale Ezan et Bernard Cova, « La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque : une complicité dangereuse? », *Décisions Marketing*, n° 52, 2008, p. 51-60.
 39. mystarbucksidea.force.com ; www.lesechos.fr, 29 juin 2011.
 40. Eric Vernet et Linda Hamdi-Kidar, « Lead-users vs. Emergent-nature Consumers for Marketing Co-creation : Are they really different? », in *Consumer Empowerment – What & Why?*, de Lars Meyer-Waarden et Andreas Geyer-Schulz, 2014, KIT publishing ; et des mêmes auteurs, « Co-creation with consumers: Who has the competence and wants to cooperate », *International Journal of Market Research*, vol. 55, n°4, 2013, pp. 539-561.
 41. Eric von Hippel, « Lead Users: A Source of Novel Product Concepts », *Management Science*, juillet 1986, p. 791-805 ; *The Sources of Innovation*, New York : Oxford University Press, 1988 ; et *Democratizing Innovation*, Cambridge : MIT Press, 2005. Voir aussi Amina Béji-Bécheur et Mathilde Gollety, « Comprendre les motivations des lead users à inventer de nouveaux produits », Congrès de l'Association française du marketing, 2007. Sur l'identification des lead users, voir Eric Vernet, Amina Béji-Bécheur, Mathilde Gollety et Linda Hamdi-Kidar, « Les lead users en Marketing : Interrogations et nouvelles contributions psychométriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 4, 2013, p. 3-27.
 42. Amina Béji-Bécheur et Mathilde Gollety, « Lead user et leader d'opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 21-34.
 43. Donna Hoffman, Praveen Kopalle et Thomas Novak, « The "Right" Consumers for Better Concepts: Identifying and Using Consumers High in Emergent Nature to Further Develop New Product Concepts », *Journal of Marketing Research*, n° 47, 2010. Voir également les travaux d'Eric Vernet et Linda Hamdi-Kidar cités dans les notes précédentes.
 44. Voir la thèse de Linda Hamdi-Kidar, *Co-création marketing de produit avec les consommateurs : quelle(s) cible(s) choisir?*, 2013, www.theses.fr.
 45. Eric von Hippel, *Democratizing innovation*, MIT Press books, 2006.
 46. Emmanuelle Le Nagard et Fanny Reniou, *op.cit.* en ce qui concerne l'impact sur la rapidité de l'innovation, voir Eric Fang, « Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market », *Journal of Marketing*, n° 72, 2008, p. 90-104.
 47. *Fast Company*, 7 décembre 2012.
 48. Ashwin Joshi et Sanjay Sharma, « Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New-Product Performance », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 47-59.
 49. Kevin Zheng Zhou, Chi Kin (Bennett) Yim et David Tse, « The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market-Based Breakthrough Innovations », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 42-60.
 50. Darren Dahl et Page Moreau, « The Influence and Value of Analogical Thinking During New Product Ideation », *Journal of Marketing Research*, vol. 39,

- 2002, p. 47-60; Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius*, Berkeley : Ten Speed Press, 1998; James Higgins, *101 Creative Problem-Solving Techniques*, New York : New Management, 1994. Pour une présentation des schèmes fondamentaux et de la pensée analogique, voir David Gotteland et Jean-Marie Boulé, « Des grandes inventions aux méthodes d'innovation : quoi de neuf depuis le paléolithique? », *Décisions Marketing*, n° 59, 2010, p. 71-75.
51. NBC Research, « Friends », *Program Test Report*, 27 mai 1994; *The Smoking Gun*, 10 mai 2004.
 52. Emmanuelle Le Nagard et Sophie Morin-Delerm, « Comment choisir le test de concept adapté? La validation de l'idée du nouveau produit ou service », in Alain Bloch et Sophie Morin-Delerm (éd.), *Innovation et Création d'entreprise : de l'idée à l'organisation*, Paris : Eska, 2011, p. 21-46.
 53. Roger Kerin, Michael Harvey et James Rothe, « Cannibalism and New Product Development », *Business Horizons*, octobre 1978, p. 25-31.
 54. www.lequotidienlesmarches.fr; LSA, 17 juin 2010.
 55. Sophie Morin-Delerm, « Les tests de produits : quelle technique de test pour quel objectif? » in A. Bloch et D. Manceau, *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, Paris : Vuibert, 2000, p. 127-139.
 56. *Fast Company*, juin 2013.
 57. Pierre Desmet, Richard Bordenave et John Taylor, « Différences de comportement d'achat entre des magasins laboratoires réels et virtuels », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n°2, 2013, p. 71-86.
 58. Voir Pascal Bourgeat et Dwight Merunka, « Les méthodes d'évaluation du potentiel des nouveaux produits », in Alain Bloch et Delphine Manceau, *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, Paris : Vuibert, 2000, p. 156-180. Voir également « La capacité prédictive des modèles de marchés-test simulés garantit-elle le succès des lancements de nouveaux produits? L'expérience de Procter & Gamble », interview de Henri-Jacques Letellier, *Décisions Marketing*, n° 39, 2005, p. 83-86.
 59. Voir « Le marché-test en conditions réelles : portée et limites pour l'étude du lancement de nouveaux produits », entretien avec Laurent Battais, directeur général de MarketingScan réalisé par Béatrice Parguel, *Décisions Marketing*, n° 47, 2007, p. 97-100.
 60. www.marketingscan.fr; voir également l'interview de Pascale Merzereau et Helen Zeitoun, *op. cit.*
 61. *Fortune*, 7 juin 2013.
 62. *New York Times*, 10 novembre 2010.
 63. Eyal Biyalogorsky, William Boulding et Richard Staelin, « Stuck in the Past: Why Managers Persist with New-Product Failures », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 108-21.
 64. Rajesh Chandy, Brigitte Hopstaken, Om Narasimhan et Jaideep Prabhu, « From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, 2006, p. 494-508.
 65. Joan Schneider et Julie Hall, « Why Most Product Launches Fail », *Harvard Business Review*, avril 2011, p. 21-23.
 66. Alicia Barroso et Gerard Llobet, « Advertising and Consumer Awareness of New, Differentiated Products », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 773-92; Norris Bruce, Natasha Zhang Foutz et Ceren Kolsarici, « Dynamic Effectiveness of Advertising and Word of Mouth in Sequential Distribution of New Products », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 469-86.
 67. Étude IFOP pour Danio, « La fian entre les repas », novembre 2014 www.lsa.fr, 26 janvier 2015, 15 janvier 2015, 2 octobre 2013; www.lesechos.fr, 3 octobre 2013 Nielsen Scantrack, P12 2014 et KantarWorldPanel, P12 2014.
 68. Remco Prins et Peter Verhoef, « Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New e-Service among Existing Customers », *Journal of Marketing*, vol. 71, 2007, p. 169-83.
 69. Elie Ofek et Özge Turut, « Vaporware, Suddenware, and Trueware: New Product Preannouncements under Market Uncertainty », *Marketing Science*, vol. 32, 2013, p. 342-55; Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian et Vijay Mahajan, « When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed? » *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 101-13; Delphine Manceau, « Les effets des annonces préalables de nouveaux produits sur le marché : état des connaissances et propositions théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 11, n° 3, 1996, p. 39-55; et « Les délais d'annonce des nouveaux produits : une analyse empirique des déterminants », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 1-20.
 70. www.lesechos.fr, 12 novembre 2014; www.lefigaro.fr, 23 décembre 2009; www.challenges.fr, 13 décembre 2011.
 71. Yvonne van Everdingen, Dennis Folk et Stefan Stremersch, « Modeling Global Spillover in New Product Takeoff », *Journal of Marketing Research*, vol. 46, 2009, p. 637-52; et Katrijn Gielens et Jan-Benedict Steenkamp, « Drivers of Consumer Acceptance of New Packaged Goods: An Investigation across Products and Countries », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, 2007, p. 97-111.

72. Mark Leslie et Charles A. Holloway, « Sales Learning Curve », *Harvard Business Review*, juillet-août 2006, p. 114-23.
73. Tout ce paragraphe est fondé sur Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*, New York : The Free Press, 1983. Sur l'adoption, voir Karthik Sridhar, Ram Bezawada et Minakshi Trivedi, « Investigating the Drivers of Consumer Cross-Category Learning for New Products Using Multiple Data Sets », *Marketing Science*, vol. 31, 2012, p. 668-88.
74. Chuan-Fong Shih et Alladi Venkatesh, « Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 59-72. Voir aussi Ashish Sood, Gareth James, Gerard Tellis et Ji Zhu, « Predicting the Path of Technological Innovation: SAW vs. Moore, Bass, Gompertz, and Kryder », *Marketing Science*, vol. 31, 2012, p. 964-79.
75. John Gourville, « Eager Sellers & Stony Buyers », *Harvard Business Review*, juin 2006, p. 99-106.
76. Arnauld Rivière, « Vers un modèle de formation de la valeur perçue d'une innovation : le rôle majeur des bénéfices perçus en amont du processus d'innovation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 30, n° 1, 2015, p. 5-27.
77. Florence Jeannot et Alain Jolibert, « La distance temporelle, la simulation mentale et le processus d'adoption d'innovations technologiques complexes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 70-91.
78. Michal Herzenstein, Steven Posavac et J. Joskon Brakuz, « Adoption of New and Really New Products: The Effects of Self-Regulation Systems and Risk Salience », *Journal of Marketing Research*, vol. 44, 2007, p. 251-60; Christophe Van den Bulte et Yogesh V. Joshi, « New-Product Diffusion with Influentials and Imitators », *Marketing Science*, vol. 26, 2007, p. 400-21; Steve Hoeffler, « Measuring Preferences for Really New Products », *Journal of Marketing Research*, vol. 40, 2003, p. 406-20.
79. Everett Rogers, *op. cit.*; Geoffrey Moore, *Dans l'œil du cyclone*, Paris : First Éditions, 1997; et Gilles Roerich, « Cause de l'achat d'un nouveau produit : variables individuelles ou caractéristiques perçues », *Revue française du marketing*, n° 182, 2001-2002, p. 83-98. Pour une application aux services, voir Barak Libai, Eitan Muller et Renana Peres, « The Diffusion of Services », *Journal of Marketing Research*, vol. 46, 2009, p. 163-75.
80. *Business 2.0*, mai 2004.
81. Michael Haenlein et Barak Libai, « Targeting Revenue Leaders for a New Product », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 65-80.

Chapitre 16

1. www.amaguiz.com; www.largusdelassurance.com, 5 septembre 2014; *Marketing Magazine*, 1^{er} septembre 2011; www.lefigaro.fr, 1^{er} août 2008.
2. Pour approfondir, voir Hermann Simon, Florence Jacquet et Franck Brault, *La Stratégie prix : Le pricing, levier indispensable pour augmenter votre rentabilité*, 3^e édition, Paris : Dunod, 2011, et Marine Le Gall-Ely et Caroline Urbain, *Prix et stratégie-marketing*, Paris : Dunod, Les Topos, 2009.
3. Xavier Drèze et Joseph Nunes, « Using Combined-Currency Prices to Lower Consumers' Perceived Cost », *Journal of Marketing Research*, vol. 41, février 2004, p. 59-72; Raghuram Iyengar, Kamel Jedidi et Rajeev Kohli, « A Conjoint Approach to Multipart Pricing », *Journal of Marketing Research*, vol. 45, 2008, p. 195-201; Marco Bertini et Luc Wathieu, « Attention Arousal through Price Partitioning », *Marketing Science*, vol. 27, 2008, p. 236-46.
4. Jeremy Rifkin, *L'Âge de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme*, Paris : La Découverte, Poche, 2005.
5. www.lesechos.fr, 6 mai 2014.
6. www.lesechosdelafanchise.com, 7 janvier 2015.
7. Christian Homburg, Ove Jensen et Alexander Hahn, « How to Organize Pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 49-69.
8. Voir Chezy Ofir et Russell Winer, « Pricing: Economic and Behavioral Models », in Bart Weitz et Robin Wensley (éd.), *Handbook of Marketing*, Londres : Sage Publications, 2002. Pour des travaux récents sur la manière dont les consommateurs appréhendent les prix, voir Ray Weaver et Shane Frederick, « A Reference Price Theory of the Endowment Effect », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 696-707; et Kwanho Suk, Jiheon Lee et Donald Lichtenstein, « The Influence of Price Presentation Order on Consumer Choice », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 708-17.
9. *New York Times*, 26 avril 2010; *Final Edition*, 15 mars 2007.
10. Monique Zollinger, « Le jugement comparatif des prix par le consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 2, 2004, p. 73-98; et « Le prix de référence interne : existence et image », *Décisions Marketing*, n° 6, 1995, p. 89-101; Tridib Mazumdar, S. p. Raj et Indrajit Sinha, « Reference Price Research: Review and Propositions », *Journal of Marketing*, vol. 69, octobre 2005, p. 84-102; Chezy Ofir et Russell Winer, « Pricing: Economic and Behavioral Models », in *Handbook of Marketing*, *op. cit.*, 2005. Voir aussi Jordan Hamelin, « Le prix de référence : un concept polymorphe », *Recherche*

Livre + eText
+ plateforme e-learning
MyLab | version française

15^e MARKETING MANAGEMENT

Kotler
Keller
Manceau

PEARSON