

Bibliographie annotée concernant les produits nouveaux et leurs conditions de succès

☑ Enquête - Les échos Industries -, Marc Tejtel (1985)

Les causes d' échec des projets d' innovation se classent en cinq grandes familles :

- les insuffisances de l' équipe de gestion de projets,
- les barrières à l' entrée du marché,
- l' inadéquation de la logistique de production, de vente ou d' après-vente,
- le manque de rigueur dans l' établissement des prévisions.

☑ Développement et gestion des produits nouveaux, Jean-Marie Choffray et Françoise Dorey (Juin 1983)

L' innovation implique la réunion de deux facteurs :

- l' existence d' une idée nouvelle ou d' une avance technologique permettant de mieux répondre aux attentes et aux besoins des individus,
- la concrétisation de cette idée en un produit dont la commercialisation satisfait effectivement ces attentes.

Rôle primordial de trois facteurs sur les raisons d' échec des produits nouveaux :

- le manque d' évaluation précise de la manière dont les utilisateurs potentiels perçoivent et évaluent le produit nouveau;
- l' insuffisance des ressources humaines et matérielles dont dispose l' entreprise pour assurer le développement et la commercialisation du produit;
- l' absence d' objectifs précis en terme de marché et l' incompatibilité du produit nouveau avec la gamme actuellement commercialisée par l' entreprise.

Piatier (1981) constate que sur l' ensemble des entreprises ayant innové au moins une fois au cours des cinq dernières années, 68 % n' ont pas effectué d' études de marché préalable.

Facteurs associés à l' échec des produits nouveaux selon Cooper (1975) :

Type de déficience	Pourcentage des échecs
Marketing - études de marché	65 %
Gestion en général	51 %
Vente	46 %
Ingénierie	41 %
Recherche et développement	37 %
Ressources financières	22 %
Production	20 %

L'analyse de ces facteurs a permis à Calantone et Cooper (1977) d'établir une typologie des produits susceptibles de conduire à un échec commercial :

Typologie des produits	Pourcentage des échecs
Produit unique sur marché inexistant ("piège à rat sophistiqué")	28
Produit de substitution confronté à une concurrence agressive ("me-too")	24
Produit déficient sur le plan technique	15
Produit dont le prix de lancement est trop élevé	13
Produit commercialisé simultanément par la concurrence	13
Produit ne répondant pas aux attentes des différents groupes de l'environnement	7

Facteurs conditionnant les probabilités de succès des produits nouveaux selon Mansfield et Wagner (1975) :

Changements dans l'entreprise	Analyse précoce du marché	Meilleure intégration des activités MKG et R&D	Utilisation d'un système formalisé d'évaluation	% projets trouvant leur source dans la R&D	% projets trouvant leur source dans le marché
Probabilité de réalisation technologique	+			-	+
Probabilité de commercialisation	+	+	+		+
Probabilité de succès commercial	+	+	-	+	

Il apparaît que :

- les taux de succès sont augmentés par l'utilisation en début de développement d'une étude de marché;
- Il est souhaitable d'utiliser un système d'évaluation formalisé conduisant au diagnostic du potentiel du produit;
- une bonne intégration des activités de marketing et de recherche et développement est favorable au taux de commercialisation et au taux de succès économique.

Méthodes de filtrage des idées de produits nouveaux :

La plupart des entreprises utilisent des grilles d'évaluation qui listent un certain nombre de critères recevant une note. Diverses méthodes sont alors possibles pour agréger l'ensemble des scores en une note globale qui servira de base pour le choix des idées à poursuivre.

➤ *approche compensatoire :*

Elle consiste à effectuer la moyenne pondérée des scores obtenus pour chacun des critères de la grille d'évaluation. Cette méthode est la plus utilisée mais elle est sujette à caution car elle peut conduire à mélanger des pommes et des poires !

➤ *approche conjonctive :*

Elle a pour but d'identifier les projets "acceptables" pour l'entreprise. La première étape consiste à spécifier pour chacun des critères les niveaux maximum et minimum que tout projet devrait satisfaire. La deuxième étape consiste à ne retenir que les projets satisfaisant l'ensemble des seuils définis.

➤ *approche lexicographique :*

Elle vise à obtenir un ordonnancement des idées qui respecte l'importance relative de chacun des critères d'évaluation. L'ensemble des critères est ordonné en termes de leur importance relative pour l'entreprise. L'ensemble des projets est ordonné sur la base du critère le plus important. Seuls, les premiers d'entre eux feront l'objet d'un développement éventuel.

Urban et Hausser (1980), complètent ces méthodes d'évaluation par l'utilisation d'une mesure subjective du potentiel d'une idée

$$I = \frac{T \cdot C \cdot P}{D}$$

Avec : - T : évaluation subjective de la probabilité que l'entreprise puisse développer l'idée sur le plan technique,

- C : évaluation subjective de la probabilité conditionnelle de succès commercial,
- P : rentabilité prévisionnelle en cas de succès,
- D : coût probable de développement.

Suggestion de l'auteur : dans une première étape, utilisation d'une méthode conjonctive afin d'éliminer les projets ne correspondant pas aux potentialités de l'entreprise. Seuls les projets retenus à ce niveau feront l'objet d'une approche compensatoire ou d'un ordonnancement lexicographique.

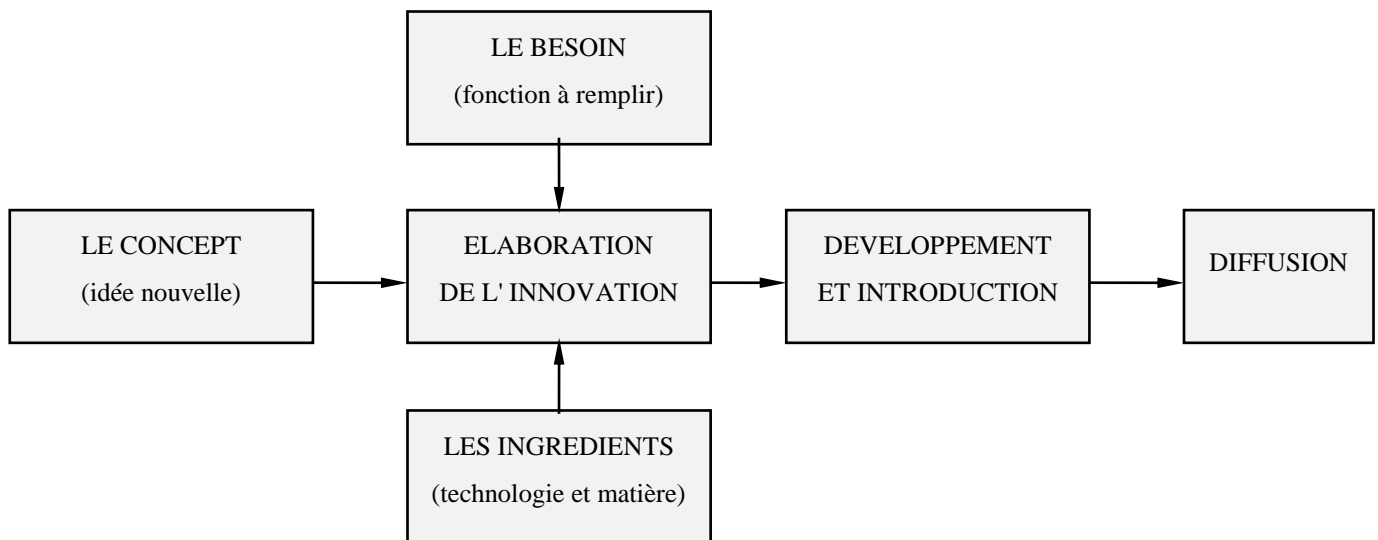
☑ Stratégies d' entreprises et produits nouveaux, Dossier R.F.G. :

✓ Typologie des innovations par Pierre-Yves Barreyre

Un problème d' innovation consiste à trouver une combinaison originale permettant une adéquation entre trois composantes :

- *un besoin* à satisfaire, autrement dit une fonction ou un ensemble de fonctions à remplir;
- le concept d' un objet (d' une entité) propre à satisfaire le besoin : c' est l' idée nouvelle ;
- des ingrédients (INPUT), comprenant tout aussi bien un thesaurus de connaissances pré-existantes que des matériaux et/ou une technologie disponible permettant de rendre ce concept opérationnel ou simplement d' améliorer tel ou tel attribut de l' objet.

Cela donne la représentation suivante :



Innovation et intensité du risque :

Afin de pouvoir appréhender l' étendue du risque, il convient d' élaborer une typologie de l' innovation :

♦ Innovations radicales et innovations-variations.

- Innovations radicales ou absolues ("innovation de rupture") : application foncièrement nouvelle d' une technologie, mise au point d' une nouvelle molécule).

- Innovations-variations ou innovations relatives : améliorations d' un produit ou d' un procédé ou transfert de technologie d' un type d' application à un autre. Il génère souvent d' excellents résultats sur le plan financier, avec un risque souvent minime.

Une innovation radicale est souvent suivie de tout une chaîne d' innovations-variations.

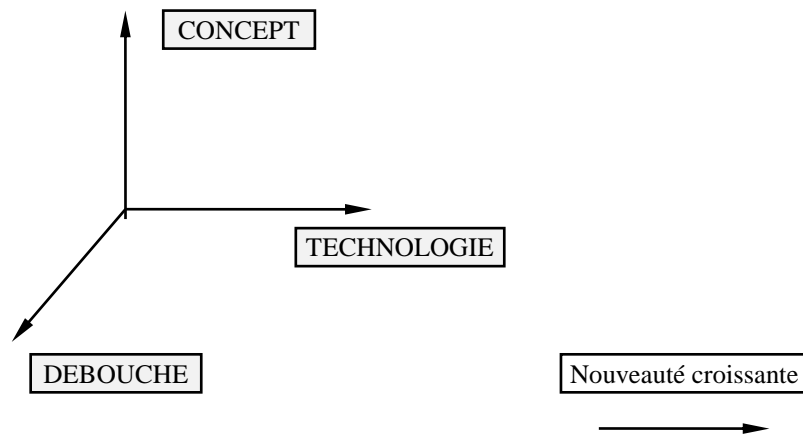
- ♦ Le degré de nouveauté des produits nouveaux.

Le degré d'innovation résulte d'une combinaison de nouveautés : celle qui ont trait au concept et celle qui s'attachent à la technologie. Le concept comme la technologie peut être traditionnel (T), simplement amélioré (A), perfectionne (P) ou franchement nouveau (N).

Seize cas sont à envisager :

Concept Technologie	T	P	A	N
N				
A				
P				
T				

La mesure du risque prend en considération une troisième dimension : la nouveauté du marché auquel le produit est destiné, nouveauté perçue du point de vue de l'entreprise innovatrice. Le débouché peut être connu d'elle donc traditionnel, connexe, différent voire très différent de ses marchés habituels. Plus on s'éloigne du domaine connu et plus le risque est grand étant entendu qu'il y a combinaison des risques inhérents à la nouveauté du marché avec ceux qui sont dus à la nouveauté des technologies mises en oeuvre ainsi qu'avec ceux qui tiennent à l'originalité du concept.



- ♦ Autres critères de mesure de l'intensité.

En considérant l'innovation d'un point de vue externe à l'entreprise :

- degré d'utilité de l'innovation, i.e. le gain de satisfaction rapportée au coût pour l'acheteur;
- l'impact économique et social, i.e. transformation dans les structures de production (création ou réduction d'emplois, exportation, économie d'énergie ...);
- l'impact technologique;
- le caractère inducteur de l'innovation.

✓ De l' idée à la réalisation par Claude Gerbelot et Georges Maire.

Un des principes fondamentaux est qu' un produit nouveau doit répondre à une demande du marché. Deux questions clés se posent : comment discerner les nouvelles demandes du marché et comment l' entreprise peut-elle y répondre ?

◆ Discerner les demandes du marché.

Une entreprise à l' écoute de son marché devra être attentive aux créations et aux modifications des entreprises aval. Le marché prospecté doit être aussi large que possible.

◆ Réponse de l' entreprise à une demande d' un produit nouveau.

Une société doit avant tout utiliser sa technologie et ses compétences qu' elle connaît parfaitement. Rien n' est plus dangereux que de courir après tout et n' importe quoi.

Les critères de choix dépendent principalement des facteurs suivants :

- évolution du marché,
- repérage des points forts et points faibles de la société,
- produits conduisant à la plus forte valeur ajoutée.

En résumé, l' entreprise doit avant tout définir ses axes de développement et s' y tenir i.e. ne retenir que les projets qui correspondent à ces axes.

Réflexions :

- un des principaux facteurs de succès dans ce monde concurrentiel est la rapidité (de réponse, de décision ...donc avantage donné aux PME qui possèdent des circuits très courts);
- la sous-traitance permet souvent de limiter les risques financiers et technologiques.

✓ Les outils de la sélection par Francis Mahieux.

Phase de convergence : sélection des produits nouveaux. Elle est basée sur une analyse approfondie et méthodique de l' entreprise elle même et une application d' outils logiques simples.

Les critères d' évaluation les plus fréquents (vocation de l' entreprise, rentabilité, satisfaction du client, mondialisation de l' activité ...) présentent un certain degré de contradiction interne. Par exemple, la satisfaction du client implique un certain sacrifice du personnel ... Les critères doivent donc impérativement coïncider avec les objectifs généraux de la direction générale.

Une liste d' opportunités ne fournit pas grand chose; c' est l' étude, l' analyse approfondie sur le choix des opportunités valables, celle des marchés correspondants et l' intégration du produit dans l' entreprise qui requièrent l' essentiel de l' effort.

Complément sur l' analyse multicritères :

- élimination progressive : chaque projet est jugé en fonction de chaque critère. On ne conserve à la fin que les projets qui ont pu passer au travers de tous les critères;

- combinatoire : évaluation de tous les critères les uns par rapport aux autres. On leur attribue une pondération. Ensuite, on évalue chaque projet par rapport à chaque critère et on établit un ordre de priorité des projets basé sur leur moyenne pondérée.

$$\text{- calcul d' indice ou score : } I = \frac{T \cdot C \cdot P}{D}$$

✓ Analyse de la maîtrise des risques par Bernard Daudé.

Pour définir le risque au niveau de l' innovation, il faut se donner une fonction d' utilité et ensuite la traduire en un indicateur approprié simple i.e. le risque apparaît comme la non-atteinte de ce qui a été décidé. La fonction objectif de l' entreprise étant la survie, le critère décisionnel n' est pas les bénéfices distribués mais la capacité interne de financement.

Le risque porte donc sur l' atteinte du niveau de la capacité interne de financement nécessaire à l' existence dans le temps de l' entreprise.

Les principales sources d' erreurs sont qualifiables de risques partiels :

- le risque sectoriel (celui afférent au secteur d' activité),
- le risque technique (maîtrise de la technique de production),
- le risque commercial (prix non compétitifs, faillite des créanciers ...),
- le risque conjoncturel (y compris de la conjoncture monétaire),
- le risque politique (politique gouvernementale, institutions changeantes ...).

Le risque varie avec les diverses catégories d' innovation et de produits nouveaux.

On distingue trois formes d' innovation :

- introduction sur le marché de produits nouveaux,
- introduction de nouveaux procédés de production (intéressant car compression des coûts sans qu' il y ait un risque de non-réponse du marché),
- introduction de nouvelles sources d' énergie ou de produits de base.

Note : Classification des zones de risques identique à celle décrite dans Typologie des innovations par Pierre-Yves Barreyre.

La zone de risque faible est celle que doivent jouer les entreprises (surtout PMI) car c' est celle qui présente les avantages d' une mise limitée, d' un risque circonscrit, d' une réponse rapide du marché, la contrepartie étant la nécessité d' un prolongement incessant et d' un renouvellement constant du catalogue des produits en raison de la rapidité des obsolescences techniques.

Quatre stratégies possibles :

Stratégie	Caractéristiques
lancer le produit nouveau après l' avoir découvert	La société créant le produit supporte le plus de coûts et court le plus de risques
lancer le produit nouveau après l' avoir acheté	Equilibre la sécurité avec la nécessité du changement. La plus valable tant à court qu' à moyen et long terme
copier le nouveau produit qui a réussi	Probabilité de rencontrer une concurrence agressive avec laquelle l' entreprise ne peut pas lutter
acquérir le nouveau produit qui a réussi	D' appoint et occasionnelle, délicate et coûteuse.

Le marché des produits nouveaux est très cyclique !

Pour les PME, le danger peut provenir d'un nouveau produit dont le succès attire les grandes firmes qui disposent d'une puissance financière et commerciale conséquente pour s'attaquer au marché. Aucune petite firme n'est devenue grande grâce à des produits qui ont trop rapidement réussi.

Attention à la compatibilité du produit nouveau avec la gamme existante.

Les causes du risque :

Chiffres : - 80 % d'échec pour les macro-innovations (produit nouveau et technique nouvelle),

- 35 % pour les micro-innovations (un des composants technique ou produit est traditionnel); les causes d'échec sont rarement d'ordre technique, elles sont d'ordre commerciales ou financières.

Principales causes de l'écart entre ventes effectives et ventes prévues	Fréquence
Caractère superficiel de l'analyse de marché	50 %
Dont - sous-estimation des délais de diffusion du produit sur marché, - surestimation de la taille ou des ressources du marché potentiel.	60 % 40%
Problèmes de production	38 %
Dont - difficultés rencontrées lors du passage du prototype à la pré-série, - difficultés de mise au point du produit définitif à partir de brevets, études de faisabilité ou maquettes	50 % 50%
Manque de ressources financières entraînant l'arrêt de la production	7 %
Problèmes de commercialisation	5 %

Dans la moitié des cas l'écart est imputable au caractère superficiel de l'étude de marché.

Cette "évaluation fantôme" peut être due à :

- une insuffisance de la segmentation,
- la résistance du consommateur au produit,
- la non-identification des distorsions,
- l'analyse isolée des débouchés.

Postes	Principales causes de surcroît de dépenses	Fréquence
Etudes et prototypes	Nécessité de repenser certaines des caractéristiques du produit	40 %
	- en réponse aux besoins spécifiques de certains clients, - en réponse à des contraintes réglementaires, - pour tenir compte de développements techniques.	50 %
	Autres	50 %
Mise au point définitive du produit	Maladie de jeunesse du produit	22 %
	Adaptation aux besoins des clients potentiels	50 %
	Autres	40%
Frais de commercialisation	Action commerciale et soutien nécessaires plus important que pour un produit classique	10 %
	Nécessité de créer ou d' étoffer un service commercial	16 %
		50 %
		50 %

Principaux problèmes rencontrés par l' entreprise à l' occasion du lancement de leur produit nouveau	Fréquence
Manque d' information sur le marché et ses besoins précis	26 %
Sous-estimation du coût de lancement	22 %
Difficultés liées à la commercialisation du produit	18 %
Importance de la concurrence	14 %
Inadéquation de la date choisie pour le lancement du produit sur le marché	10 %
Autres	10 %

Risques spécifiques à la création d' entreprise :

Pour les entreprises nouvelles, le risque du lancement de la nouvelle activité s' ajoute au risque de la création de l' entreprise. Les causes principales d' échec étant alors le niveau trop élevé de charges fixes et l' absence de contrôle de gestion (comptabilité générale et surtout analytique).

Une attention particulière devra donc être portée sur :

- la qualité du ou des dirigeants,
- la bonne organisation administrative et surtout comptable dès le début de l' opération,

- l' étendu du marché potentiel (si possible en croissance et non dominé par une seule entreprise cliente ou un groupe de consommateurs particuliers),
- une étude prévisionnelle du marché menée avec réalisme et sérieux,
- des prévisions de financement et de trésorerie réalistes sur la base d' hypothèses plutôt pessimistes.

Pour les entreprises en croissance, les causes principales d' échec sont attribuées à la non-compétitivité face à la concurrence et à l' incapacité pour l' entreprise de modifier ses produits ou de diversifier ses activités.

L' évaluation de l' innovation repose sur l' analyse d' un nombre limité de facteurs : les qualités du dirigeant, la valeur du produit, la taille du marché, le facteur clé du risque de l' innovation étant l' étude du marché.

Risques spécifiques des produits nouveaux :

Plus un produit est nouveau, plus il est risqué !

Si le produit déplace trop les habitudes du consommateur, la pénétration sur le marché sera difficile sauf si les avantages techniques ou économiques du produit sont déterminants ou encore si le degré de souplesse de l' innovation est important.

✓ Le contrôle de lancement par Jean Philippe Rensonnet.

Quelques chiffres :

- 70 % des produits lancés sur des marchés tests ne passent pas à l'échelon national,
- 50 % des produits nouveaux de grande consommation lancés en Grande-Bretagne dans les années 1980 n'ont pas survécu.

- ♦ Le développement d'un produit nouveau commence par la définition préalable de son rôle au sein de la stratégie d'entreprise. Il faut écarter les produits qui sortent de la stratégie d'entreprise.

- ♦ Pour qu'un projet réussisse, il faut que l'entreprise travaille déjà sur le marché qui le concerne ou qu'elle dispose de compétences liées à ce marché.

Origine des nouveaux produits lancés avec succès	Fréquence
Domaine de compétence actuel de l'entreprise	87 %
Diversification	10 %
Acquisition	3 %

(Enquête de Boase Massimi Pollit.Univers GB 1979)

- ♦ Il est plus facile de réussir le lancement d'un nouveau produit sur un marché qui existe que sur un marché qu'il faut créer.

Caractéristique du marché des produits lancés avec succès	Fréquence
Petite part de marché sur un grand marché	39 %
Part de marché raisonnable sur un petit marché	35 %
Création d'un nouveau marché	26 %

(Enquête de Boase Massimi Pollit.Univers GB 1979)

- ♦ Un nouveau produit qui réussit est un produit supérieur aux autres en termes de performances ou de prix inférieur à performance égale.

- 74 % des succès sont attribués à des produits de performance supérieure pour un prix égal ou inférieur,

- 80 % des échecs sont attribués à des produits n'offrant pas d'avantages en termes de performances pour un prix comparable aux prix existants (produits "me-too").

L'innovation marketing ou positionnement publicitaire n'est ouverte qu'aux grandes entreprises de produits de grande consommation ou possédant un département marketing musclé.

- ♦ Les nouveaux produits qui réussissent le mieux présentent une innovation technique épaulée par un marché innovateur et efficace.

Types d' innovation	Nombre de succès	C.A. réalisé
Véritable innovation technique	20 %	44 %
Utilisation nouvelle de moyens existants	35 %	30 %
Segmentation de marché	20 %	25 %
Innovation venant de l' étranger	20 %	9 %
Rajeunissement d' un marché en sommeil	23 %	16 %
Produit "me-too"	16 %	15 %

(Enquête de Boase Massimi Pollit.Univers GB 1979)

- ◆ Les marchés étrangers sont toujours une source d' inspiration efficace.
Sur les marchés de grande consommation, 50 % des nouveaux produits lancés avec succès en France depuis 10 ans sont des nouveaux produits qui viennent de l' étranger.
- ◆ Le succès d' un nouveau produit dépend de la personnalité des individus et du poids qu' ils ont dans l' entreprise.
- ◆ En une année, le sort d' un nouveau produit est réglé.