

Bibliographie commentée concernant le lancement et la gestion d'activités nouvelles (janvier 2023)

1) *Enquête - Les échos Industries –(Marc Tejtel)*

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.

2) *Développement et gestion des produits nouveaux (ouvrage de Jean-Marie Choffray et Françoise Dorey)*

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 usagers
- 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 considèrent 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 termes de marché et l'incompatibilité du produit nouveau avec la gamme actuellement commercialisée par l'entreprise.

3) **Facteurs associés à l'échec des produits nouveaux (Cooper Booz Allen Hamilton)**

Type de déficience	Taux d'échec (en %)
Marketing - études de marché	65
Gestion en général	51
Vente	46
Ingénierie	41
Recherche et développement	37
Ressources financières	22
Production	20

4) **Typologie des produits susceptibles de conduire à un échec commercial (Calantone et Cooper Booz Allen Hamilton)**

Descriptif	Taux d'échec (en %)
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

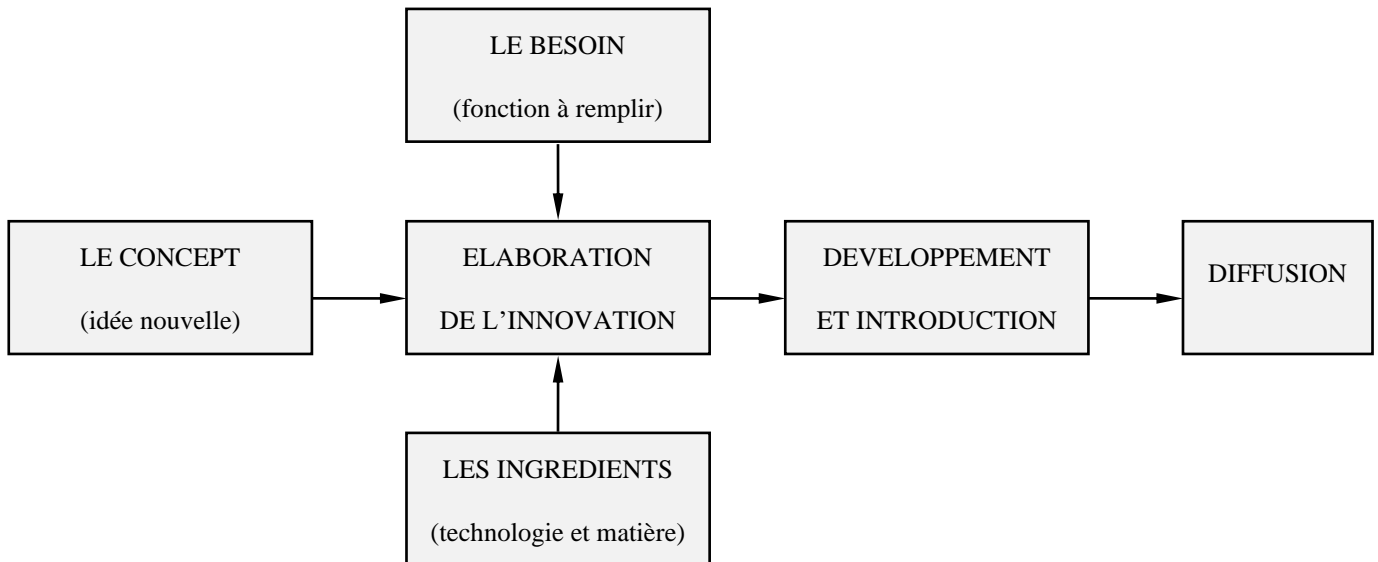
5) **Stratégies d'entreprises et produits nouveaux (dossier Revue Française de Gestion)**

a) 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 / objet** propre à satisfaire le besoin : c'est l'idée nouvelle
- **des ingrédients (inputs)**, comprenant tout aussi bien un thesaurus de connaissances préexistantes 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.

Voici la représentation graphique de cette combinaison de facteurs :



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.

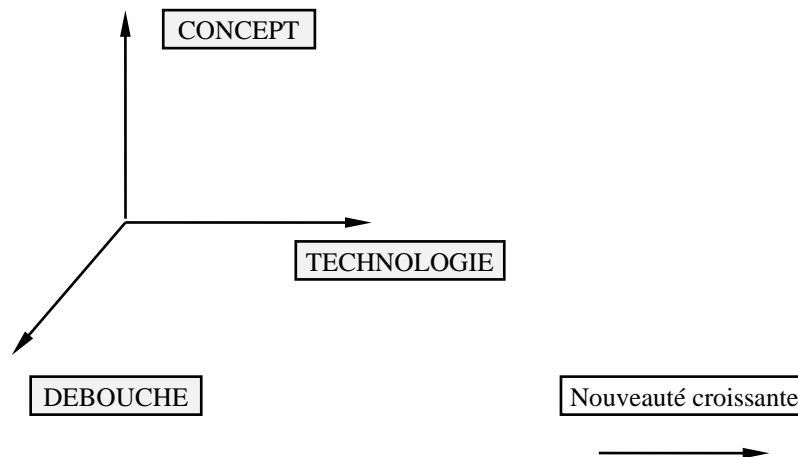
♦ *Le degré de nouveauté des produits nouveaux*

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 œuvre 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. la transformation dans les structures de production (création ou réduction d'emplois, exportation, économie d'énergie ...)
- l'impact technologique
- le caractère inducteur de l'innovation.

b) De l'idée à la réalisation (Claude Gerbelot & 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.

c) Analyse de la maîtrise des risques (Bernard Daudé, Crédit Lyonnais)

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 objective 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

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	Conséquences
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 entre la sécurité et 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 contre laquelle l'entreprise ne peut pas lutter
Acquérir le nouveau produit qui a réussi	Stratégie d'appoint et occasionnelle, délicate et coûteuse.

d) les cycles du marché des produits nouveaux

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

- 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 (en %)
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 présérie, - 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

Stade de développement	Principales causes de surcroît de dépenses	Fréquence (en %)
Etudes et prototypes	Nécessité de repenser certaines des caractéristiques du produit	40 50
	<ul style="list-style-type: none"> • en réponse aux besoins spécifiques de certains clients, • en réponse à des contraintes réglementaires, • pour tenir compte de développements techniques. 	
	Autres	50
Finalisation du produit	Maladie de jeunesse du produit	22
	Adaptation aux besoins des clients potentiels	50
	Autres	40
		10
Commercialisation	Action commerciale et soutien nécessaires plus important que pour un produit classique	16 50
	Nécessité de créer ou d'étoffer un service commercial	50

Principaux problèmes rencontrés par l'entreprise à l'occasion du lancement de leur produit nouveau	Fréquence (en %)
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 de 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 à :

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

e) 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 (en %)
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 (en %)
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

♦ 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	Pourcentage de succès(en %)	Obtention de C.A. (en %)
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

♦ 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.

Dossier établi par **IP MONTAGE** pour sa
plateforme digitale ***Businessstart***

Pour poursuivre les échanges, contactez-nous par courriel
contact@businessstart.com ou par téléphone 33 1 49 680 750

2023 tous droits réservés