

MARKETING / COMMUNICATION

L'INNOVATION : DE L'IDÉE AU LANCEMENT

Créer et développer
un produit ou service nouveau

David GOTTELAND
Christophe HAON
Jean-Marie BOULÉ

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Maquette de couverture : Hokus Pokus

Image de couverture : © badalov – Fotolia.com

Crédits iconographiques de la rubrique « Avis d'expert » :

© Gregor Črešnar –The Noun Project

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

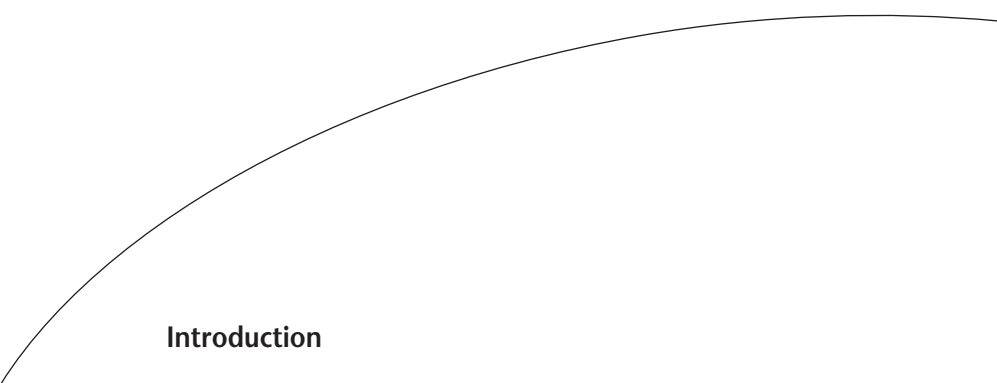
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076678-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

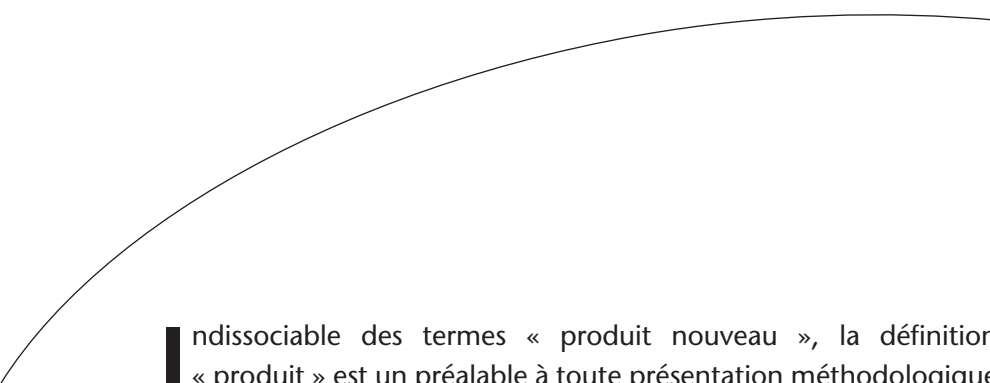
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	1
Chapitre 1 ■ Développer la créativité organisationnelle	9
Chapitre 2 ■ Générer des idées nouvelles	31
Chapitre 3 ■ Des idées nouvelles aux concepts	81
Chapitre 4 ■ Sélectionner les meilleurs concepts	119
Chapitre 5 ■ Du concept au produit	165
Chapitre 6 ■ Pré-tester les nouveaux produits	211
Chapitre 7 ■ Anticiper le lancement du produit nouveau	255
Conclusion : la performance du nouveau produit	271

Introduction



Indissociable des termes « produit nouveau », la définition d'un « produit » est un préalable à toute présentation méthodologique. D'un point de vue technique, un produit peut d'abord être considéré comme une combinaison hiérarchisée de sous-systèmes élémentaires, eux-mêmes structurés autour de composants élémentaires. Une automobile peut par exemple être représentée comme un assemblage organisé de sous-systèmes centraux, tels que le moteur, et de sous-systèmes périphériques, tels que la boîte de vitesse. Ces sous-systèmes sont eux-mêmes constitués de composants élémentaires, par exemple fournis par l'industrie du décolletage ou de l'électronique. D'un point de vue marketing, ces sous-systèmes et ces composants sont considérés comme devant être dédiés à la satisfaction des attentes des consommateurs ciblés. Un produit peut alors être défini comme un système de caractéristiques ayant la capacité de satisfaire des attentes. La définition de la notion de « nouveauté » est un second préalable. Différents types de nouveautés peuvent être distingués selon leur degré et selon leur nature.

Innovation incrémentale et radicale

La littérature en sciences économiques et en sciences de gestion distingue principalement deux types d'innovations : les innovations radicales, ou de rupture, et les innovations incrémentales, ou continues. Celles-ci peuvent être différenciées selon deux dimensions : le degré selon lequel elles incorporent des technologies nouvelles et le degré selon lequel elles répondent aux attentes déterminantes des consommateurs de manière plus performante que les produits existants (tableau 1).

Tableau 1 – Innovations et ruptures

		Degré de différenciation de la réponse apportée aux attentes des consommateurs	
		Faible	Élevé
Degré de nouveauté des technologies incorporées	Faible	Innovation incrémentale	Rupture de marché
	Élevé	Rupture technologique	Innovation radicale

Une innovation radicale est ainsi fondée sur des méthodes d'ingénierie et des principes scientifiques nouveaux, qui proposent conjointement un accroissement significatif des bénéfices offerts au consommateur. Il s'agit par exemple du téléphone portable, du smartphone ou de la voiture électrique. Une innovation incrémentale propose au contraire des changements mineurs par rapport aux produits existants et exploite le potentiel de technologies mieux établies. Il s'agit par exemple du téléphone sans fil ou de la smartwatch. Une rupture de marché propose quant à elle des bénéfices plus importants aux consommateurs avec des technologies standards. Il s'agit par exemple des split-boards, des skis paraboliques ou des tablettes à écran digital, qui ont marqué une vraie transformation des pratiques, aussi bien chez les professionnels que dans le grand public, tout en étant fondés sur des technologies établies. Une rupture technologique incorpore enfin des solutions techniques neuves, mais ne propose pas de fonctionnalités très originales. Il s'agit par exemple du passage du câble Internet à la fibre, du DVD à la technologie Blu-ray, ceux-ci partageant des fonctionnalités proches.

Innovation modulaire et architecturale

Il est possible de distinguer les innovations « modulaires » des innovations « architecturales »¹. Une innovation modulaire modifie simplement les sous-systèmes techniques, sans créer de nouveau lien entre eux. Il s'agit par exemple du remplacement des téléphones analogiques par les téléphones digitaux (figure 1). Une innovation architecturale induit au

¹ Henderson R. M. & Clark K. B. (1990). « Architectural Innovation : The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Existing Firms ». *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.

contraire une modification des liens unissant ces sous-systèmes. L'exemple de la montre à cristaux liquides est ici éclairant puisqu'elle combine, de manière originale, les sous-systèmes « cristaux liquides » et « horloge à quartz » (figure 1).

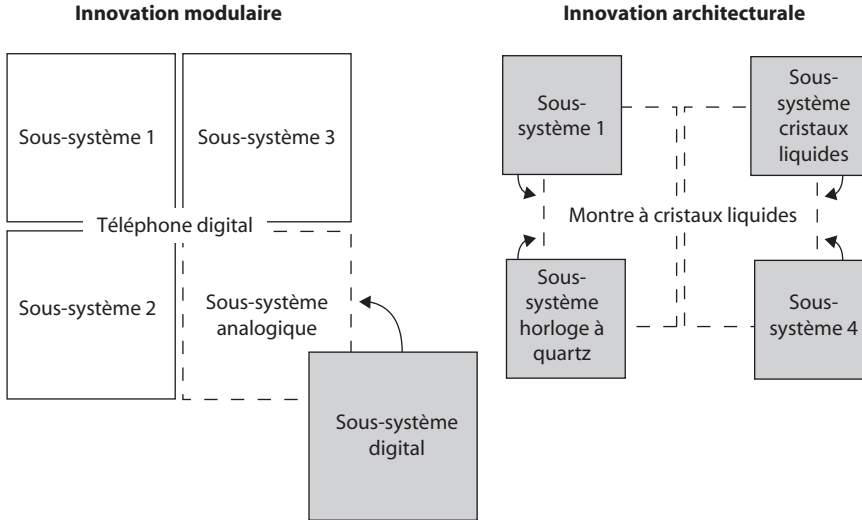


Figure 1 – Innovation modulaire et innovation architecturale

La distinction entre innovation modulaire et architecturale est importante, puisqu'une classification traditionnelle (incrémentale vs. radicale) ne permet pas de prendre en compte les fortes perturbations induites par certaines améliorations technologiques considérées comme mineures. Sony aurait ainsi conservé sa place de leader sur le marché fortement concurrentiel des systèmes audio portables grâce, notamment, à la mise en marché continue d'innovations de nature architecturale¹.

Les classifications par le degré et par la nature de la nouveauté peuvent être conciliées et se révèlent par conséquent complémentaires. Le tableau 2 présente en ce sens une classification synthétique et intégrative². Deux critères de partition sont retenus : le degré de modification des sous-systèmes techniques et le degré de modification de l'architecture.

¹ Sanderson & Uzumeri (1995). in Gatignon, Tushman, Smith & Anderson (2002), *op. cit.*

² Henderson R. M. & Clark K. B. (1990), *op. cit.*

Tableau 2 – Classification des innovations

		Degré de modification des sous-systèmes techniques	
		Faible	Élevé
Degré de modification de l'architecture	Faible	Innovation incrémentale	Innovation modulaire
	Élevé	Innovation architecturale	Innovation radicale

Comme indiqué précédemment, une innovation radicale est fondée sur des méthodes d'ingénierie et des principes scientifiques originaux, ce qui induit le développement de nouveaux sous-systèmes techniques et d'une nouvelle architecture. À l'inverse, une innovation incrémentale exploite le potentiel de technologies établies. L'amélioration du produit existant est par conséquent fondée sur une transformation de ses composants, sans que les sous-systèmes techniques ni l'architecture ne soient radicalement modifiés.

Quelle est l'importance et quel est le risque du lancement d'un produit nouveau ?

En 1981, la société IBM annonce le lancement d'un ordinateur personnel équipé du système d'exploitation MS-DOS, développé par la société Microsoft. En 1985 sort Windows 1.0, une évolution du système qui facilite l'utilisation du micro-ordinateur grâce à une interface graphique, simple d'emploi, à base d'icônes et de menus déroulants utilisables par l'intermédiaire d'une souris. En 1992, afin de répondre aux exigences des utilisateurs travaillant en réseau, Microsoft lance Windows pour Workgroups. Est ainsi proposée une évolution du logiciel doté de capacités de communication dont les fonctions simplifient la transmission et le partage d'informations entre collaborateurs. Par la suite, différentes versions voient le jour : Windows lance Windows Vista en 2007, qui ne connaît pas le succès attendu, mais se rattrape en 2009 avec le lancement de Windows 7, suivi par Windows 8 et finalement Windows 10 en 2015. En trente ans, ce sont près de 950 millions d'exemplaires du logiciel qui sont vendus à travers le monde.

L'importance financière d'un produit nouveau peut être mise en relief par quelques chiffres. En 2001, l'OCDE indique qu'en Europe, la part du chiffre d'affaires réalisée par des nouveaux produits est en moyenne de 38 % pour les grandes entreprises et de 15 % pour la catégorie d'entreprises la plus

petite. Par ailleurs, Rubera et Kirca (2012) intègrent les résultats de 153 études et montrent que la capacité innovative d'une entreprise détermine sa performance de marché (parts de marché, ventes, croissance des ventes), sa performance financière (profits, retour sur investissements) et, même, sa performance boursière (capitalisation, cours de bourse, Tobin q).

Malgré l'importance des produits nouveaux, leur taux d'échec reste élevé. Une étude récente sur le lancement de 9 000 produits nouveaux révèle que seulement 40 % d'entre eux étaient encore sur le marché trois ans plus tard. 60 % de ces lancements peuvent donc être considérés comme des échecs¹, soit un pourcentage très supérieur à ceux relevés dans des recherches antérieures, de l'ordre de 40 %². Mais, dans tous les cas, les échecs s'avèrent (trop) nombreux. Dès lors, une question se pose : face à l'importance des nouveaux produits et face à l'ampleur de leur taux d'échec, comment mieux assurer (sans bien sûr le garantir) leur succès ?

Les facteurs de performance des nouveaux produits

L'ampleur des taux d'échec observés lors du lancement de produits nouveaux, au regard du montant des budgets alloués à leur développement et de leur importance stratégique, souligne la pertinence managériale des très nombreuses recherches qui se sont attachées à identifier des facteurs déterminants de leur performance. Les premiers travaux menés sur ce thème remontent aux années soixante. À la suite des premiers travaux du National Industrial Conference Board, publiés en 1964³, de nombreuses recherches ont porté sur les facteurs clés de succès et les causes d'échec des produits nouveaux. Hénard et Szymanski ont réalisé en 2001⁴ une importante synthèse des connaissances du domaine à partir de 60 travaux de recherche.

Les facteurs de performance d'un produit nouveau y sont répartis en quatre groupes : les caractéristiques du produit développé, les caractéristiques de la stratégie suivie par l'entreprise, les caractéristiques du processus de développement et les caractéristiques du marché. Le tableau 3 présente les

1 Anderson E., Lin S., Simester D. & Tucker C. (2015). « Harbingers of Failure ». *Journal of Marketing Research*, 52(5), 580-592.

2 Gatignon H., Gotteland D. & Haon C. (2016). *Making Innovation Last, Sustainable Strategies for Long Term Growth*. 2 volumes, Palgrave Macmillan.

3 Calantone R. J. & Di Benedetto C. A. (1990). *Successful Industrial Product Innovation, An Integrative Literature Review*. New York, Greenwood Press.

4 Hénard & Szymanski (2001). « Why Some New Products are More Successful Than Others ». *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.

corrélations entre les facteurs et la performance d'un produit nouveau et leurs significativités. Les corrélations varient entre -1 et $+1$. Plus elles sont proches de 1 en valeur absolue, plus le lien est fort, le signe renseignant sur le sens de la relation. Au sein d'un groupe, les facteurs sont présentés dans l'ordre décroissant de leur contribution à la performance d'un produit nouveau.

Tableau 3 – Quels sont les facteurs de performance d'un produit nouveau ?

Groupes	Facteurs	Corrélations
Caractéristiques du produit	Niveau d'adéquation du produit aux attentes des consommateurs	0,50*
	Niveau d'avantages offerts par le produit	0,46*
	Niveau de sophistication technologique du produit	0,41*
	Prix du produit	0,35*
	Degré d'innovativité du produit	0,25*
Caractéristiques de la stratégie	Mise à disposition de ressources humaines spécifiques	0,52*
	Mise à disposition de ressources de R & D spécifiques	0,45*
	Justesse de la date de mise en marché	0,42*
	Adéquation des besoins et des ressources techniques	0,33*
	Adéquation des besoins et des ressources marketing	0,26*
Caractéristiques du développement	Abondance des opérations de lancement	0,41*
	Abondance des activités marketing (tests, étude de marché...)	0,40*
	Intensité d'utilisation de la technologie	0,39*
	Abondance des activités de pré-développement (études)	0,38*
	Niveau d'orientation marché	0,36*
	Niveau d'implication de la direction	0,31*
	Niveau d'incorporation des spécifications du consommateur	0,24*
	Niveau d'intégration interfonctionnelle	0,22*
	Vitesse du processus de développement et de mise en marché	0,22*
	Existence d'un processus structuré	0,21*
	Niveau de communication interfonctionnelle	0,06*

Groupes	Facteurs	Corrélations
Caractéristiques du marché	Potentiel commercial du marché	0,36*
	Intensité d'une réponse concurrentielle	- 0,12*
	Probabilité d'une réponse concurrentielle	- 0,37*

* : Le lien est significatif au seuil $\alpha = 5\%$.

24 facteurs contribuent ainsi significativement à la performance d'un produit nouveau. Par ailleurs, une méta-analyse plus récente et plus complète est venue enrichir ces résultats : Evanschitzky *et al.* ont publié en 2012¹ une méta-analyse de 233 études empiriques. Ils montrent que la maîtrise de deux facteurs est primordiale (avec une corrélation supérieure à 0,30) : la supériorité du produit par rapport aux offres concurrentes et le degré d'orientation client de l'entreprise. Ces deux facteurs soulignent le rôle clé du client et du marketing dans le succès du nouveau produit.

Parti pris de l'ouvrage : le choix de méthodes éprouvées scientifiquement

S'il est risqué, le processus de développement d'un nouveau produit peut être cependant sécurisé par l'emploi de méthodes et d'outils *dont la performance a été éprouvée scientifiquement*, de manière rigoureuse. L'objectif de cet ouvrage est de proposer une revue de ces méthodes et de ces outils. Deux niveaux de lecture sont alors proposés : théorique (scientifique), mais aussi opérationnel. Lorsque cela est possible, les aspects opérationnels de chaque méthode sont détaillés afin d'en permettre la mise en œuvre concrète, et illustrés par des exemples récents. Notre objectif est, de cette manière, de ne proposer au lecteur que des outils et des concepts à la fois fiables et éprouvés, et opérationnels.

Cet ouvrage est destiné à deux publics :

- À un public académique, composé d'enseignants et d'étudiants en formation commerciale ou d'ingénieurs, auxquels est proposée une synthèse des méthodes scientifiquement établies du développement de produits.

1 Evanschitzky H., Eisend M., Calantone R. J. & Jiang Y. (2012). « Success Factors of Product Innovation : An Updated Meta-Analysis ». *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 21-37.

- À un public de managers, responsables marketing ou ingénieurs, qui trouveront un ensemble intégré de méthodes et d'outils dont nous espérons qu'il permettra d'accroître la performance de leurs décisions.

Origines du livre

Ce livre reprend très directement, en l'actualisant avec les recherches et les exemples les plus récents, l'ouvrage que nous avons publié en 2005 aux Éditions Pearson (*Développer un nouveau produit : méthodes et outils*). Le contenu de cette « seconde édition » est en partie inspiré du travail bibliographique que nous avons réalisé pour l'écriture de Gatignon H., Gotteland D. & Haon C. (2016), *Making Innovation Last, Sustainable Strategies for Long Term Growth*, 2 volumes, Palgrave Macmillan.

Remerciements

Aucun ouvrage ne peut s'écrire seul et celui-ci ne fait pas exception. Nous voudrions en premier lieu remercier tous les collègues et managers en charge de l'innovation, avec qui nous avons pu échanger sur l'innovation et sa mise en œuvre. En second lieu, Grenoble École de Management, qui nous a accordé le temps et les ressources nécessaires à sa rédaction.

Enfin, nous adressons un remerciement très particulier à Mia Birau, qui nous a assistés dans notre travail, ici, en nous proposant des exemples récents et toujours pertinents, là, en nous demandant précisions et compléments, et en nous suggérant des références bibliographiques tout à fait pertinentes que nous n'avions pas vues.

Chapitre 1

Développer la créativité organisationnelle

Executive summary |

- ▶▶ **Pour toute organisation**, la créativité est la source de l'innovation et le fondement de sa capacité innovante. L'accélération du cycle de vie des produits s'est ainsi accompagnée d'une sensibilité croissante des organisations à leur capacité créative.
- ▶▶ **Toutes les méthodes et outils** dont dispose l'entreprise pour améliorer sa production d'idées nouvelles visent à provoquer, organiser, faciliter la créativité. Mais si les méthodes peuvent être pensées comme une alternative à l'émergence spontanée d'idées nouvelles, elles ne remplacent pas la contribution des individus et de l'organisation à la créativité d'une entreprise dans son ensemble.
- ▶▶ **La créativité dans l'entreprise** est le produit de trois facteurs : les caractéristiques individuelles de ses membres, les caractéristiques collectives du groupe et/ou des sous-groupes qui la composent, ainsi que les caractéristiques organisationnelles de cette entreprise. Chacune d'entre elles constitue une source d'amélioration de la capacité de l'organisation à produire des idées créatives. Les caractéristiques individuelles des personnes déterminent un « potentiel créatif » qui s'exprimera différemment selon l'environnement social des personnes.

DÉFINITIONS

La créativité désigne la production d'idées nouvelles et utiles (Amabile, 1988), efficaces et adaptées (Ford et Goia, 2000). Le terme « innovant » s'applique quant à lui à une organisation « réceptive et prête à adopter les idées nouvelles susceptibles de conduire au développement et au lancement de produits nouveaux » (Rubera et Kirca 2012¹, p. 130), c'est-à-dire à les transformer de manière concrète en solutions nouvelles. La créativité relève donc de l'activité mentale tandis que l'innovation produit relève d'une activité tangible et opérationnelle. Une innovation suppose une idée créative alors qu'une idée créative existe indépendamment de sa mise en œuvre effective. Aussi la créativité des organisations est-elle devenue une préoccupation majeure dans l'entreprise afin de favoriser l'émergence d'idées créatives.

Le potentiel créatif des individus

La créativité est généralement associée à des figures mythiques de la découverte scientifique, de l'art, de la mode, mais également du monde de l'entreprise. Thomas Edison, Elon Musk ou Steve Jobs font partie de l'imaginaire collectif autour de l'invention et de l'innovation. Disposer de profils créatifs dans l'organisation apparaît ainsi comme le premier moyen pour les managers de développer la créativité et la capacité d'innovation de leur entreprise. Recruter un créateur créatif (!) pour Christian Dior ou redonner les rênes d'Apple à Steve Jobs relève de cette logique. Mais comment repérer l'individu créatif ? Existe-t-il des caractéristiques distinctives de ces « hauts potentiels » créatifs et, si oui, lesquelles ? Peut-on développer la créativité des individus ?

De la résolution d'un problème mathématique à l'inventivité foisonnante d'un Thomas Edison, la créativité désigne des comportements variés. Dans *Les Formes de la créativité*, Gardner (2011²) met en évidence des formes multiples de créativité. Cette diversité peut expliquer que des personnes créatives dans un domaine (scientifique par exemple) se révéleront incapables de « bricoler » une réparation

1 Rubera G. & Kirca A. H. (2012). « Firm innovativeness and Its Performance Outcomes : A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration ». *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.

2 Gardner H. (2011). *Les Formes de la créativité : Einstein, Picasso, Gandhi*. Odile Jacob.