

Cours : Innovation et développement des produits

Troisième chapitre : le management de l'innovation

Plan du chapitre

1. L'enjeu des innovations « réussite vs échec »
2. Les business model et innovation
3. Les risques liés à l'innovation
 - 3.1. Les raisons d'échec des innovations
 - 3.2. L'évaluation et la gestion des risques liés à l'innovation
4. Le management du processus d'innovation
 - 2.1. les étapes du processus d'innovation d'un produit
 - 2.1.1. La génération d'idées
 - a. Les techniques de génération d'idées en interne
 - b. Les techniques de génération d'idées en externe
 - 2.1.2. Le filtrage des idées
 - 2.1.3. La conception et le test du produit
 - 2.1.4. La phase de test
 - 2.1.5. La phase de mise en condition de mise sur le marché
 - 2.1.6. La phase du lancement

1. L'enjeu des innovations « réussite vs échec »

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



La nouveauté est souvent présentée par les entreprises comme positive en soi. Or, les taux élevés d'échec des nouveaux produits démontrent que la création d'une offre n'induit pas nécessairement la création d'une demande, et qui plus est d'une demande solvable.

L'innovation est donc 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*

1.1. **Les raisons d'échec des innovations de produits :**

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.
- L'entreprise a voulu accélérer le développement à l'excès, bâclant certaines étapes.
- À l'inverse, l'entreprise n'est pas arrivée à comprimer 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.
- L'entreprise 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.
- L'entreprise 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 rivales 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

Exemple d'une innovation non réussie. « Nestlé »

En septembre 2010, Nestlé a lancé une gamme de boissons baptisée Nesfluid, orientée santé et bien être. Les objectifs de chiffre d'affaire annoncés sont de 100 millions d'euros à horizon 2015, et l'entreprise a investi dans trois vagues de communication télé. Il s'agit d'un produit très innovant, composé d'eau de coco et de petit lait, alliant hydratation et nutrition. Six variétés, baptisées Protect, Vitalise, Rayonne, Equilibre, Renforce ou Body, conditionnées dans des bouteilles de 25 cl., ont été lancées. Un an plus tard, le retrait du produit des linéaires est annoncé, les résultats de vente étant bien en deçà des objectifs.

Nb. Parvenir à innover nécessite : et un pilotage (management) adéquat des différentes phases de l'élaboration des nouveaux produits.

D'où la nécessité d'expliquer cette notion, et le processus qui en découle.

2. Le management de l'innovation

Le management de l'innovation se réfère aux processus, pratiques et stratégies mis en œuvre par une organisation pour stimuler et gérer le développement de nouvelles idées, produits, services ou processus.

le management de l'innovation est un processus holistique (global) qui englobe l'ensemble du cycle de vie de l'innovation, depuis la génération des idées jusqu'à leur mise en œuvre et évaluation

L'objectif du management de l'innovation est de :

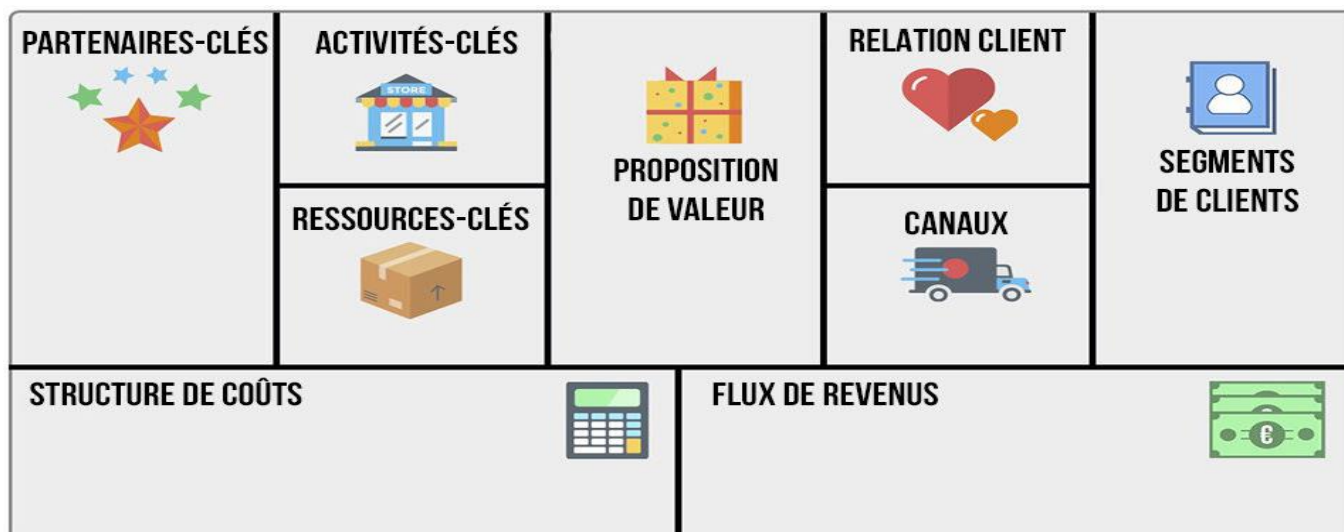
- Augmenter la capacité de l'entreprise à générer de nouvelles idées
- Améliorer le processus de développement des produits et services innovants
- Accélérer la commercialisation des innovations
- Maximiser le retour sur investissement des investissements en innovation

2.1. Le business model et innovation

L'innovation est le moteur de la création de nouveaux, services ou processus, permettant aux entreprises de se démarquer sur un marché en constante évolution et de répondre aux besoins émergents des clients. Cependant, **une innovation, aussi brillante soit-elle, ne peut réussir sans un business model solide** qui définit la manière dont elle sera commercialisée, générant de la valeur pour les clients et pour l'entreprise elle-même.

Un business model est une représentation schématique de la manière dont une entreprise crée, délivre et capture de la valeur. Il décrit les éléments clés suivants :

- **Proposition de valeur:** Qu'est-ce que l'entreprise offre aux clients ? Quel problème résout-elle ?
- **Clients:** Qui sont les clients de l'entreprise ? Quels sont leurs besoins et leurs attentes ?
- **Canaux:** Comment l'entreprise atteint-elle ses clients ? Quels sont les canaux de distribution et de communication utilisés ?
- **Relations clients:** Quel type de relation l'entreprise établit-elle avec ses clients ?
- **Activités clés:** Quelles sont les activités principales que l'entreprise doit réaliser pour créer et délivrer son service ?
- **Ressources clés:** De quelles ressources l'entreprise a-t-elle besoin pour mener à bien ses activités clés ?
- **Partenariats clés:** Avec quels partenaires l'entreprise collabore-t-elle pour créer et délivrer son service ?
- **Structure de coûts:** Quels sont les coûts principaux de l'entreprise ?
- **Sources de revenus:** Comment l'entreprise génère-t-elle des revenus ?



Le business model CANVAS

2.2. Les risques liés à l'innovation

L'innovation, comporte des risques qu'il est important de prendre en compte pour minimiser les échecs et optimiser les chances de succès.

Voici quelques-uns des principaux risques liés à l'innovation dans les services :

2.2.1. Risques d'échec du projet :

- **Manque de clarté des objectifs et du cahier des charges :** Si les objectifs du projet d'innovation ne sont pas clairs et bien définis, il y a un fort risque que le projet dévie de sa trajectoire et n'atteigne pas

les résultats escomptés. De même, un cahier des charges mal conçu peut entraîner des développements non conformes aux attentes et générer des surcoûts.

- **Mauvaise évaluation des ressources nécessaires :** L'innovation implique souvent la mobilisation de ressources importantes en termes de temps, de compétences et de budget. Une mauvaise estimation de ces ressources peut conduire à des retards, des dépassements de coûts et une qualité finale médiocre.
- **Choix technologiques inadaptés :** L'innovation dans les services s'appuie souvent sur des technologies nouvelles ou émergentes. Si ces technologies ne sont pas choisies judicieusement ou ne sont pas suffisamment matures, elles peuvent compromettre la réussite du projet.
- **Résistance au changement des clients et des employés :** L'innovation peut bouleverser les habitudes et les pratiques des clients et des employés. Il est important de prendre en compte cette résistance au changement et de mettre en place des mesures d'accompagnement pour la minimiser.

2.2.2. Risques financiers :

- **Coûts de développement élevés :** L'innovation dans les services peut s'avérer coûteuse, notamment en raison des investissements nécessaires en recherche et développement, en acquisition de technologies et en formation du personnel.
- **Incertitude du retour sur investissement (ROI) :** Il est souvent difficile de prédire le ROI d'un projet d'innovation, car le succès dépend de nombreux facteurs, dont l'acceptation du marché, la concurrence et l'évolution technologique.
- **Risque d'obsolescence :** Les innovations dans les services peuvent devenir rapidement obsolètes en raison de l'évolution rapide des technologies et des besoins des clients. Cela peut entraîner des pertes financières importantes.

2.2.3. Risques liés à la gestion du projet :

- **Mauvaise gestion du projet :** Un manque de planification, de coordination et de communication peut nuire gravement à la réussite d'un projet d'innovation.
- **Problèmes de collaboration entre les équipes :** L'innovation dans les services implique souvent la collaboration de différentes équipes, avec des expertises et des cultures différentes. Il est important de favoriser une bonne collaboration et de gérer les conflits potentiels.
- **Manque de flexibilité et d'agilité :** L'environnement des services est en constante évolution, et il est important que les projets d'innovation soient suffisamment flexibles et agiles pour s'adapter aux changements.

2.2.4. Risques liés à l'environnement externe :

- **Changements technologiques :** L'émergence de nouvelles technologies peut rendre obsolètes les innovations existantes et créer de nouveaux concurrents.
- **Évolution des besoins des clients :** Les besoins et les attentes des clients peuvent évoluer rapidement, ce qui peut nécessiter de modifier ou d'abandonner des innovations qui ne correspondent plus à la demande.
- **Changements réglementaires :** De nouvelles réglementations peuvent limiter ou interdire certaines innovations, ce qui peut avoir un impact significatif sur les entreprises.

Nb. Parvenir à innover nécessite une évaluation rigoureuse des éventuels risques afin de prendre les bonnes décisions.

2.3. L'évaluation et gestion des risques liés à l'innovation

L'évaluation des risques liés à l'innovation peut être réalisée à l'aide d'une matrice des risques.

Une matrice des risques est un outil simple et visuel qui permet d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques d'un projet.

Elle consiste en une grille à deux dimensions, avec les axes suivants :

- **Axe horizontal** : L'impact potentiel du risque
- **Axe vertical** : La probabilité d'occurrence du risque

L'intersection de chaque niveau de probabilité et d'impact correspond à une case de la matrice et détermine la criticité (gravité) du risque.

Probabilité de survenance x Impact du risque = Gravité.

MATRICE DE CRITICITE DES RISQUES : 5x5

		Impact				
		Insignifiant	Mineur	Modéré	Majeur	Catastrophique
Probabilité	Très probable	5 - Moyen	10 - Elevé	15 - Très élevé	20 - Très élevé	25 - Très élevé
	Probable	4 - Moyen	8 - Moyen	12 - Elevé	16 - Très élevé	20 - Très élevé
	Possible	3 - Faible	6 - Moyen	9 - Moyen	12 - Elevé	15 - Très élevé
	Peu probable	2 - Très faible	4 - Faible	6 - Moyen	8 - Moyen	10 - Elevé
	Improbable	1 - Très faible	2 - Très faible	3 - Faible	4 - Moyen	5 - Moyen

Chaque risque identifié est positionné dans la matrice en fonction de sa probabilité et de son impact.

Cela permet de classer les risques en quatre catégories :

Chaque case de la matrice est associée à un niveau de criticité et à une couleur :

- **vert**: Risque insignifiant, ne nécessitant généralement aucune action.
- **Jaune** : Risque mineur, pouvant nécessiter une surveillance ou des actions préventives simples.
- **Jaune foncé**: Risque modéré, nécessitant une attention et des actions préventives spécifiques.
- **Orange**: Risque élevé, nécessitant une planification et une mise en œuvre rigoureuse de mesures préventives.
- **violé**: Risque catastrophique, nécessitant une action immédiate et des ressources importantes pour le minimiser ou l'éviter.

Exemple d'Utilisation

Supposons qu'un projet de développement de logiciel présente un risque de retard de livraison dû à des problèmes techniques. Si l'on estime que la probabilité de ce retard est "Moyenne" et que son impact potentiel est "Modéré", le risque serait positionné dans la case **jaune foncé**. Cela indiquerait un besoin de vigilance accrue et de mesures préventives ciblées pour minimiser le risque de retard.

Comment gérer ces risques : **Voici quelques exemples de mesures de gestion des risques :**

- **Évitage du risque** : Modifier le projet pour éliminer le risque.
- **Réduction du risque** : Mettre en place des mesures pour réduire la probabilité ou l'impact du risque.
- **Transfert du risque** : Transférer le risque à une autre partie, telle qu'une compagnie d'assurance.
- **Rétention du risque** : Accepter le risque et mettre en place des mesures pour en minimiser les conséquences.

2.4. Les étapes du processus d'innovation d'un produit

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

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

Au milieu des années 1980, Cooper invente le terme *Stage Gate* pour décrire un processus de développement des innovations fondé sur un recensement systématique des projets d'innovation, et leur examen à différents stades lors de revues de projet. Chacune d'entre elles se termine par une décision « *go/no go* » dans laquelle on décide de

et prend l'une des quatre décisions suivantes : poursuivre, arrêter, mettre en attente, ou recycler dans un autre projet



Figure n° : le processus séquentiel du processus d'innovation

Cas de processus d'innovation de nouveau produit chez HENKEL

Henkel est un groupe international qui intervient dans trois secteurs : les cosmétiques, (marques Fa, Mont Saint Michel, Diadermine, Schwarzkopf) les détergents (Mir, Le Chat, X-Tra, Minidou), et les produits adhésifs (Loctite, Rubson, Pattex).

Le processus d'innovation chez Henkel comporte cinq phases essentielles. La première phase est une phase préalable à celle du processus d'innovation lui-même, qui est celle dite de l'**inspiration**. Elle s'appuie sur des analyses de tendance, des analyses de la concurrence directe et indirecte sur les différents marchés, des entretiens de groupes avec des consommateurs. Elle permet d'alimenter la première phase du processus proprement dit, qui est celle de la génération des **idées**.

À l'issue de la phase de formulation des idées, le marketing international met au point puis valide, avec la R&D et le service packaging, la formule du produit et le type d'emballage. La phase suivante est celle du **concept**, qui comporte trois rubriques : l'insight (le problème consommateur à résoudre), la solution (l'innovation à développer), et la « reason to believe » (justification ou raison d'y croire). Le concept est testé auprès des consommateurs potentiels.

La phase de développement proprement dite (**Projet**) démarre à 12 mois du lancement prévu. À moins de 8 mois, un test de la formule a lieu dans le contenant choisi pendant 12 semaines, afin de tester la stabilité du produit. La commande des matières premières a lieu à moins de 6 mois du lancement. À moins quatre mois a lieu le « Zéro run », qui est la production en condition réelle d'un premier lot de produits, qui est ensuite stocké pendant six semaines dans différentes conditions climatiques. Durant cette phase sont également réalisés des tests pour vérifier l'adéquation du produit avec les attentes du marché, avec l'image de la marque. Des prévisions de rentabilité sont établies.

Le groupe projet est constitué de membres des équipes marketing des différents pays, et du marketing international, des membres équipes R&D des pays et de l'international, et intègre d'emblée des personnes travaillant sur le packaging, sur les fragrances et sur les achats de matières premières. Enfin, un contrôle du lancement a lieu six mois après celui-ci.

2.4.1. La génération d'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 (revenir au modèle d'innovation)

Dans le contexte du management de l'innovation et du développement de produits, la génération d'idées est cruciale pour stimuler la créativité et trouver des solutions innovantes. **Les principales sources d'idées** pour stimuler l'innovation sont :

- **Clients et utilisateurs :** Les besoins, les désirs et les commentaires des clients sont une source précieuse d'inspiration. Les entreprises peuvent recueillir des informations à travers des enquêtes, des groupes de discussion, des observations sur le terrain et des retours d'expérience pour comprendre ce que les clients veulent vraiment. Les entreprises peuvent aussi surveiller les médias sociaux, les forums en ligne, les blogs et d'autres plateformes pour comprendre les conversations des clients. Les tendances émergentes et les préoccupations fréquemment discutées peuvent conduire à des idées innovantes.

Exemple :

Cartographie du parcours client (Customer Journey Mapping) : Comprenez le parcours complet du client pour identifier les points d'interaction où des améliorations ou des innovations pourraient être apportées. Cela peut conduire à des idées pour de nouveaux produits ou services.

- **Les concurrents et les distributeurs (Benchmarking)**

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

- **Recherche et développement (R&D) :**

Les équipes de R&D peuvent générer des idées en explorant de nouvelles technologies, en résolvant des problèmes techniques ou en améliorant les processus existants. La collaboration avec des instituts de recherche et des universités peut également être bénéfique.

- **Open Innovation :**

Collaborez avec des partenaires externes, des startups, des universités ou d'autres organisations pour obtenir des idées nouvelles. L'open innovation permet d'exploiter la créativité et l'expertise externe.

- **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

a. Les techniques de génération d'idée en interne

- **Sessions de brainstorming** : Le brainstorming est une forme de remue-méninges dans lequel les participants d'un groupe apportent des idées de façon désordonnée. Ces idées sont d'abord recueillies sans jugement ou censure, puis sont ensuite triées. Le brainstorming est une technique de groupe populaire pour trouver des idées qui reposent sur une créativité spontanée et non filtrée. La méthode de brainstorming vise, pour faire simple, à collecter des idées rapidement et sans filtre. En français, on parle parfois de « salade d'idées » ou de « tour de table »



- **Hackathons** : Le mot Hackathon est la contraction des termes « hacker » et « marathon ». Par définition, c'est une compétition d'innovation où les participants se réunissent pour générer des idées et concevoir des solutions sur une période très courte. Cela favorise la créativité et l'émulation.



- **Boîte à idées** : Mettre en place une boîte à idées où les employés peuvent déposer anonymement leurs suggestions. Cela permet aux personnes qui pourraient hésiter à s'exprimer en public de contribuer.



- **Groupes de réflexion** : une autre manière de génération d'idée consiste à former des groupes de réflexion multidisciplinaires pour aborder des problèmes spécifiques. Les différentes perspectives peuvent conduire à des idées novatrices.



- **Programmes de formation à la créativité** : Offrir des programmes de formation à la créativité pour aider les employés à développer leurs compétences de pensée créative. Cela peut inclure des techniques de résolution de problèmes et des exercices de pensée latérale.

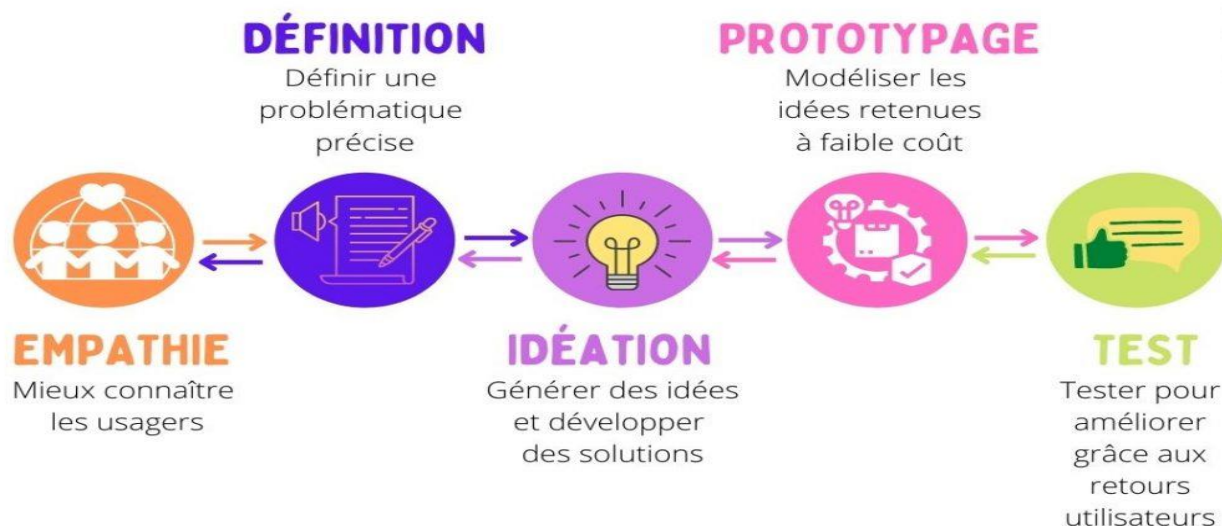
- **Innovation Labs** : Créer un laboratoire d'innovation interne où les employés peuvent expérimenter, collaborer et travailler sur des projets innovants. Cela peut encourager la créativité en fournissant un espace dédié à l'exploration.



- **Méthode 6-3-5** : Cette méthode consiste à générer six idées en cinq minutes, puis à les faire circuler entre les membres de l'équipe pour ajouter des idées ou les améliorer.
- **Technique SCAMPER** : Utilisez la technique SCAMPER (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to another use, Eliminate, Reverse) pour encourager la réflexion créative et la modification d'idées existantes.

SUBSTITUTE	Replace one part of the Product with another that works Better.
COMBINE	Put Different Components together to Improve a Product.
ADAPT	Update the Product to new Customer Preferences.
MODIFY	Change How the Product looks. Its Appearance and Presentation.
PUT TO ANOTHER USE	Use a Product for a Purpose for which it was not Designed.
ELIMINATE	Get rid of Parts that are almost useless or not Valued by Clients.
REVERSE	Deconstruct the Product or Re-Think some of its main Pillars.

- **Design Thinking** : Adoptez une approche centrée sur l'utilisateur en utilisant le design thinking. Impliquez les équipes dans un processus itératif qui comprend l'empathie, la définition, l'idéation, le prototypage et les tests.



Le design thinking

b. Les techniques de génération d'idée en externe

1. Crowdsourcing

Le crowdsourcing implique de solliciter un large groupe de personnes, souvent via des plateformes en ligne, pour proposer des idées ou des solutions à des problèmes spécifiques. C'est une manière efficace de tirer parti de l'intelligence collective. Les entreprises peuvent organiser des compétitions, des défis ou des appels à contribution ouverts à leur communauté, clients, partenaires ou même au public.

- **Exemple :** Lego Ideas permet aux utilisateurs de soumettre leurs idées de nouveaux produits. Si une idée reçoit suffisamment de soutien, elle est transformée en produit réel.

2. Co-création avec les clients

La co-création permet d'impliquer directement les clients dans le processus d'innovation. Cette approche consiste à inclure les utilisateurs finaux ou clients dans la phase de conception d'un produit ou service, afin d'obtenir des retours immédiats et pertinents.

- **Exemple :** Nike permet à ses clients de personnaliser leurs chaussures à travers son programme NIKEiD, ce qui offre des informations sur les préférences des utilisateurs et permet de tester de nouvelles conceptions.

3. Open Innovation (Innovation ouverte)

L'innovation ouverte repose sur l'idée que les entreprises peuvent et doivent s'appuyer sur des idées externes ainsi que sur des ressources internes pour innover. Ce modèle favorise les collaborations avec des universités, des startups, des laboratoires de recherche, des fournisseurs, ou même des concurrents.

- **Exemple :** Procter & Gamble (P&G) utilise l'open innovation avec son initiative Connect + Develop, en cherchant des idées externes pour développer de nouveaux produits ou améliorer les produits existants.

4. Hackathons et Concours d'innovation

Organiser des hackathons ou des concours d'innovation permet de rassembler des équipes diversifiées (développeurs, designers, entrepreneurs) pour résoudre des problèmes ou développer de nouvelles idées.

dans un temps limité. Ces événements peuvent être internes ou ouverts à un public externe, et souvent dirigés par les entreprises pour développer de nouveaux concepts.

- **Exemple :** Facebook organise des hackathons pour stimuler l'innovation parmi ses employés, mais également avec des participants externes pour explorer de nouveaux produits et fonctionnalités.

5. Partenariats avec des Startups

Les entreprises établies peuvent collaborer avec des startups pour intégrer des idées fraîches et des approches innovantes. Les startups sont souvent agiles et ont tendance à innover plus rapidement que les grandes entreprises, ce qui en fait des partenaires stratégiques.

- **Exemple :** Le programme Google for Startups aide Google à collaborer avec des startups technologiques innovantes, et à introduire leurs solutions dans son écosystème.

6. Venture Capital Corporate (CVC)

Le CVC consiste pour une entreprise à investir dans des startups innovantes pour accéder à de nouvelles technologies ou idées émergentes. Cela permet à l'entreprise d'être proche des innovations tout en bénéficiant des avantages financiers.

- **Exemple :** Intel Capital investit dans des startups et entreprises technologiques prometteuses, ce qui permet à Intel d'intégrer rapidement des innovations à ses propres produits et services.

7. Innovation Labs et Incubateurs

Les entreprises peuvent lancer ou collaborer avec des incubateurs ou des accélérateurs pour stimuler l'innovation. Ces espaces offrent un environnement propice à la génération d'idées et permettent aux entrepreneurs de développer des solutions qui peuvent éventuellement être intégrées au sein de l'entreprise.

- **Exemple :** L'Oréal a lancé plusieurs incubateurs pour travailler avec des startups et développer de nouveaux produits cosmétiques et services numériques.

8. Réseaux sociaux et plateformes d'UGC (User-Generated Content)

Les plateformes où les utilisateurs peuvent créer du contenu, comme les forums, les réseaux sociaux ou les blogs, sont d'excellents moyens de capter des idées nouvelles et des tendances émergentes. Les entreprises peuvent s'appuyer sur ces plateformes pour écouter les besoins, problèmes, ou suggestions de leurs clients.

- **Exemple :** Les avis et les critiques de produits sur Amazon ou les forums dédiés permettent aux entreprises de recueillir des idées pour améliorer les produits ou développer de nouvelles fonctionnalités.

9. Innovation à travers les Influenceurs et Communautés en ligne

Travailler avec des influenceurs ou des leaders d'opinion dans un domaine peut générer de nouvelles idées ou concepts de produits. Les influenceurs connaissent souvent très bien leur communauté et peuvent apporter des perspectives uniques qui résonnent avec leurs audiences.

- **Exemple :** Des marques de mode et de cosmétiques travaillent avec des influenceurs pour co-développer des collections ou des produits sur la base des retours de leurs abonnés.

10. Partenariats avec des Universités et Centres de Recherche

Les entreprises peuvent établir des collaborations avec des institutions académiques pour accéder à la recherche de pointe et aux nouvelles découvertes scientifiques. Cela permet d'intégrer les dernières avancées dans les processus d'innovation.

- **Exemple :** IBM collabore avec de nombreuses universités pour mener des recherches en intelligence artificielle, en technologies quantiques, et dans d'autres domaines technologiques émergents.

2.4.2. 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. La création d'une grille de filtrage d'idées dans le processus d'innovation de produit est une étape cruciale pour sélectionner les concepts les plus prometteurs et viables. Voici la grille de filtrage d'idées

Critère	Questions clés
Alignement avec la stratégie d'entreprise	- Dans quelle mesure l'idée est-elle alignée avec les objectifs et la vision de l'entreprise ? - Comment l'idée contribue-t-elle à la mission globale de l'entreprise ?
Potentiel du marché	- Quelle est la taille estimée du marché pour cette idée ? - Existe-t-il une demande réelle ou potentielle pour le produit ou le service proposé ?
Avantage concurrentiel	- Qu'est-ce qui distingue cette idée des produits ou services existants sur le marché ? - L'idée offre-t-elle un avantage concurrentiel durable ?
Faisabilité technique	- La technologie nécessaire pour mettre en œuvre cette idée est-elle disponible ou peut-elle être développée ? - Quels sont les défis techniques potentiels et comment peuvent-ils être surmontés ?
Rentabilité économique	- Quels sont les coûts estimés associés au développement et à la mise en œuvre de cette idée ? - Quel est le potentiel de rentabilité à court et à long terme ?
Rentabilité économique	Quels sont les coûts estimés associés au développement et à la mise en œuvre de cette idée ? - Quel est le potentiel de rentabilité à court et à long terme ?
Durabilité et impact environnemental	- Comment l'idée s'inscrit-elle dans les principes de durabilité et quel est son impact environnemental ? - Existe-t-il des opportunités d'amélioration en termes de responsabilité sociale et environnementale ?
Acceptation du marché	Comment les clients potentiels réagiront-ils à cette idée ? - Quelles sont les tendances du marché susceptibles d'influencer l'acceptation de cette idée ?
Risques et incertitudes	Quels sont les principaux risques associés à cette idée, et comment peuvent-ils être atténués ? - Y a-t-il des incertitudes majeures qui pourraient influencer le succès de cette idée ?
Capacités internes	- L'entreprise dispose-t-elle des compétences et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre cette idée ? - Quels partenariats ou collaborations pourraient être nécessaires ?
Réversibilité	Dans quelle mesure l'engagement dans cette idée est-il réversible ? - Y a-t-il des points de sortie clairs si l'idée ne fonctionne pas comme prévu ?

2.4.3. La conception et le test du produit :

Quel que soit le degré d'innovation du projet, la phase de conception dans le processus d'innovation

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.

Exemple d'une conception

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.

2.4.4. La phase de test

La phase de test dans un processus d'innovation de produit est une étape cruciale qui intervient après la conception et le développement initial d'un produit. Elle vise à évaluer la viabilité, la fonctionnalité et la performance du produit avant son lancement sur le marché. Cette phase permet de s'assurer que le produit répond aux besoins des utilisateurs, qu'il est fiable et qu'il offre une expérience positive.

Voici quelques éléments clés de la phase de test dans le processus d'innovation de produit :

- **Tests de fonctionnalité** : Vérifier que toutes les fonctionnalités du produit fonctionnent correctement selon les spécifications. Cela implique de tester toutes les caractéristiques, les composants et les interactions prévues.
- **Tests de performance** : Évaluer les performances du produit dans des conditions normales d'utilisation, ainsi que dans des situations extrêmes. Cela peut inclure des tests de vitesse, de charge, de stabilité et de résistance.
- **Tests d'utilisabilité** : Évaluer la convivialité du produit en le soumettant à des utilisateurs représentatifs. Recueillir des commentaires sur l'interface utilisateur, la facilité d'utilisation et l'expérience globale.
- **Tests de sécurité** : S'assurer que le produit est sécurisé et qu'il protège les données sensibles. Cela peut impliquer des tests de piratage éthique, des analyses de vulnérabilités et des évaluations de conformité aux normes de sécurité.
- **Tests de compatibilité** : Vérifier la compatibilité du produit avec différents dispositifs, systèmes d'exploitation, navigateurs, etc. Cela garantit que le produit fonctionne correctement dans divers environnements.
- **Tests de conformité** : S'assurer que le produit respecte les réglementations, les normes et les exigences légales applicables dans le secteur ou la région visée.
- **Tests de marché** : Effectuer des tests pilotes sur un segment de marché restreint pour évaluer la réaction des clients, recueillir des retours et ajuster le produit en conséquence avant un lancement plus large.

- **Révision des résultats des tests** : Examiner attentivement les résultats des tests, identifier les problèmes éventuels et mettre en œuvre des correctifs. Il peut être nécessaire de retourner à la phase de conception et de développement pour apporter des modifications.

2.4.5. **La phase de mise en condition de mise sur le marché** (parfois appelée "pré-lancement" ou "pré-commercialisation")

Est une étape cruciale dans le processus d'innovation de produit. Cette phase vise à préparer le produit pour son entrée sur le marché et à maximiser ses chances de succès. Voici quelques éléments clés à considérer dans cette phase :

- **Finalisation du Produit** : Assurer que le produit est prêt à être fabriqué en masse et qu'il répond aux normes de qualité établies. Toutes les fonctionnalités doivent être opérationnelles, et les tests de qualité doivent être complets.
- **Planification Logistique** : Mettre en place une chaîne d'approvisionnement efficace pour garantir une production et une distribution sans heurts. Établir des partenariats avec des fournisseurs fiables et assurer que les niveaux de stock sont suffisants.
- **Communication Interne** : Informer et former les équipes internes, y compris les équipes de vente, le service client, la production, et toute autre partie prenante, sur le produit, ses caractéristiques, ses avantages concurrentiels, et la stratégie de lancement.
- **Formation des Vendeurs** : Si le produit est vendu par des canaux de vente, assurer que les équipes de vente sont bien formées pour présenter le produit aux clients de manière convaincante. Fournir des documents de vente, des démonstrations, et des scénarios de vente.
- **Stratégie de Prix** : Finaliser la stratégie de tarification en tenant compte des coûts de production, de la valeur perçue par le client et de la concurrence sur le marché.
- **Préparation Marketing** : Finaliser tous les éléments de la campagne marketing, y compris les supports publicitaires, les messages clés, les canaux de promotion, et les activités de lancement prévues.
- **Gestion des Relations Publiques** : Préparer les activités de relations publiques pour générer de l'intérêt médiatique autour du produit. Cela pourrait inclure des communiqués de presse, des événements de lancement, des entrevues avec les médias, etc.
- **Stratégie de Distribution** : Finaliser la stratégie de distribution en déterminant les canaux de vente appropriés, en établissant des accords avec des distributeurs, si nécessaire, et en assurant la visibilité du produit dans les points de vente.
- **Plan de Mesure de la Performance** : Établir des indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer l'efficacité de la campagne de lancement et ajuster la stratégie en fonction des résultats obtenus.

2.4.6. **La phase de lancement**

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, 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 marché
- 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.

Il faut ensuite 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 oeuvre de lancements internationaux pose de nombreuses difficultés au point qu'un lancement séquentiel paraît souvent préférable.