
MANAGEMENT SUP
MARKETING - COMMUNICATION

Marketing de l'innovation

De la création au lancement
de nouveaux produits

3^e édition



Emmanuelle Le Nagard-Assayag
Delphine Manceau
Sophie Morin-Delerm

DUNOD

Conseiller éditorial :
Christian Pinson
Mise en page : Belle Page

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, 2015
5 rue Laromiguere, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-072240-2

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.

Table des matières

Remerciements	V
Introduction	1

Partie 1

Les enjeux du marketing de l'innovation

1 Les dilemmes du marketing de l'innovation	9
Section 1 Innovation et marketing, un mariage difficile	10
Section 2 Les sources d'innovation et ses processus d'émergence	16
Section 3 Les différents degrés d'innovation	26
2 Les consommateurs face aux produits innovants	37
Section 1 Pourquoi les consommateurs s'intéressent-ils à l'innovation ?	38
Section 2 L'adoption d'une innovation	48
Section 3 la diffusion des innovations	64

Partie 2

Le développement des nouveaux produits

3 Le processus d'innovation	89
Section 1 Les étapes du processus d'innovation en marketing	90
Section 2 Les facteurs influençant la démarche d'innovation des entreprises	102
Section 3 L'organisation de l'innovation	130

4 Développer l'idée puis le concept	148
Section 1 L'émergence des idées	149
Section 2 Le filtrage des idées	185
Section 3 Le concept	189

5 Élaborer une offre innovante	198
Section 1 L'élaboration de l'offre par l'entreprise	199
Section 2 Le rôle des clients dans le développement d'une offre innovante	229
Section 3 La détermination du prix	233
Section 4 La conception du packaging	245

Partie 3

La commercialisation des nouveaux produits

6 Prévoir les ventes d'une offre innovante	255
Section 1 La prévision des ventes	256
Section 2 Les marchés-tests simulés	274
Section 3 Les marchés-tests fondés sur des panels	289
Section 4 Le lancement sur une zone limitée	294

7 Lancer l'innovation sur le marché	298
Section 1 Les différentes tactiques de lancement	299
Section 2 L'orchestration du lancement dans le temps	305
Section 3 Promouvoir une offre innovante	317
Section 4 Le contrôle du lancement	333
Section 5 Les lancements internationaux	337

8 Conclusion : Les stratégies concurrentielles de l'innovation	345
Section 1 Les effets de l'innovation sur les marchés	346
Section 2 Les réactions concurrentielles à l'introduction de nouveaux produits	351
Section 3 Faut-il être le premier à innover ?	356
Section 4 Le lancement de nouveaux produits suiveurs	369

Index	375
--------------	-----

Remerciements

Des trois auteurs

Dix ans ont passé depuis la première édition de cet ouvrage. Il a été profondément transformé dans son contenu et sa structure, traitant davantage de l'innovation et moins des variantes de produits existants. Durant ces années, nous avons enseigné le marketing de l'innovation, rencontré des professionnels, écrit des rapports sur l'innovation et des articles de recherche, monté des programmes de formation première et continue... Nous avons ainsi accumulé les exemples et les réflexions qui ont nourri ce livre. Il serait trop difficile de citer toutes les personnes qui en ont alimenté le contenu, notamment dans les encadrés et les paragraphes d'exemples. Mais qu'il s'agisse des étudiants, des intervenants, de collègues, nous souhaitons leur témoigner notre vive gratitude. À l'heure de terminer cette troisième édition, nous tenons également à exprimer nos remerciements à Christian Pinson, conseiller éditorial chez Dunod, qui nous avait encouragées et accompagnées pour la première édition.

D'Emmanuelle Le Nagard-Assayag

Mes remerciements vont tout d'abord à Delphine Manceau et à Sophie Morin-Delerm, mes amies et co-auteurs. Delphine et moi avons eu il y a plus de dix ans ce projet d'ouvrage, et d'emblée l'idée de le faire évoluer sur plusieurs éditions. C'est avec un très grand plaisir que nous avons travaillé pour cette nouvelle édition avec Sophie Morin-Delerm, dont le regard sur l'innovation s'est révélé très riche et complémentaire au nôtre. Écrire est une affaire très personnelle, le faire à six mains

peut se révéler très délicat, et il faut une grande complicité et une totale confiance pour que cela fonctionne sans accroc.

Je remercie également mes collègues du département Marketing de l'ESSEC, qui contribuent tous à créer une atmosphère de travail stimulante et conviviale, particulièrement Thierry Lardinois, Pierre Desmet, Bernard Pras, Simon Nyeck, Raphaëlle Butori et Jean-Marc Xuereb. Ma gratitude va également à Vincenzo Esposito Vinzi, Doyen du corps professoral, dont l'infatigable enthousiasme et le support indéfectible qu'il apporte à ses collègues forcent l'admiration et réchauffent le cœur. Le programme CPI (Conception d'un produit innovant) réunissant trois institutions de renom que sont l'École Centrale Paris, Strate Design et l'ESSEC, est né à l'époque où paraissait la première édition de ce livre. Le travail sur ce programme, aux côtés de l'équipe pédagogique composée de Jean-Claude Charlet et Julien Fayet (coordinateurs du programme), Éléonore Mounoud (École Centrale), et Frédérique Pain (Strate Design) a sans cesse contribué à faire évoluer et à élargir ma vision de l'innovation. Qu'ils en soient ici remerciés.

Je ne peux terminer ces remerciements sans une pensée toute particulière pour ma famille. Mon mari, lecteur toujours attentif et pertinent, est à la fois un homme de lettres, d'images, et un praticien expérimenté du marketing de l'innovation. Ma fille Yaël sait si bien écrire. Mon fils Noë possède une insatiable curiosité, entre autres sur les innovations... J'espère qu'ils seront tous trois heureux de voir leur nom figurer dans cette troisième édition.

Ce livre est dédié à la mémoire de mon père, de ma mère, et de ma tante ; tous trois m'accompagnent à chaque instant de ma vie.

De Delphine Manceau

Pour ma part, je souhaiterais commencer par remercier Emmanuelle Le Nagard dont la complicité et l'enthousiasme me sont toujours précieux, et particulièrement lors de la rédaction d'un livre. Nous suivons des parcours parallèles et communs depuis 25 ans, et cet ouvrage incarne notre belle amitié personnelle et professionnelle.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à Sophie Morin-Delerm, nous a rejointes pour cette troisième édition et a apporté son regard riche, constructif, innovant. Cette nouvelle édition lui doit beaucoup et ce fut un vrai plaisir de l'intégrer à cette belle aventure.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mes collègues de ESCP Europe avec qui j'ai tant de plaisir à échanger. Sans pouvoir les nommer tous, je mentionnerais particulièrement Frédéric Fréry, Hervé Laroche, Élisabeth Tissier-Desbordes, Benoît Heilbrunn, Luca Visconti, Fabrizio Zerbini, Valérie Moatti, Pascal Morand et Frank Bournois. Je souhaite également remercier chaleureusement Mariana Dahan et

Aurélie Hémonnet-Goujot, dont j'ai eu l'honneur de diriger les thèses sur le marketing de l'innovation et qui m'ont beaucoup stimulée par leurs réflexions sur l'innovation et le design, ainsi que Carole Charbonnel, dont les travaux sur la co-création nourrissent mes analyses. J'exprime également ma reconnaissance à Céline Abecassis-Moedas, Sihem Jouini, Florence Charue-Duboc et Julie Fabbri, pour le grand plaisir à travailler ensemble sur l'innovation et ses ressorts.

Enfin, j'ai une pensée particulière pour Vincent, qui encourage et supporte (au sens anglais bien-sûr) mes travaux d'écriture, ainsi que Matthieu et Juliette, grands lecteurs, qui portent un regard vigilant, curieux et enthousiaste sur le monde et ses innovations.

De Sophie Morin-Delerm

Je vais achever ces pages de remerciements en exprimant toute ma gratitude et mon amitié à mes deux co-auteurs, Emmanuelle Le Nagard et Delphine Manceau, qui m'ont invitée à partager l'aventure de cette troisième édition. Cette collaboration a bien sûr été un honneur mais également un plaisir : plaisir de partager avec mes collègues et amies de longue date un projet commun, plaisir de travailler sur un sujet passionnant, aux multiples facettes, et qui me tient à cœur. Cette troisième édition a abouti grâce à une collaboration harmonieuse et efficace.

L'ouvrage doit aussi beaucoup aux acteurs des innovations qu'il relate.

Je remercie également tous ceux avec lesquels j'ai pu échanger pendant l'écriture de cette nouvelle édition : amis, collègues, doctorants, étudiants, auditeurs et professionnels experts. Leur soutien éclairé, amical et scientifique a participé à l'amélioration de cet ouvrage.

Enfin, merci à Emmanuel, pour son exceptionnelle érudition et son soutien indéfectible, à Félix et Ulysse pour la richesse de nos échanges et leur humour, à mes parents généreux et précurseurs ! Alors que l'écriture occulte parfois la vraie vie, leur enthousiasme et leur bienveillance revêtent une double fonction : m'accompagner sur le chemin de la pensée et me ramener à l'essentiel.

Introduction

L'innovation constitue une source de croissance privilégiée pour les entreprises et les marques. Nous vivons la troisième révolution industrielle caractérisée par l'omniprésence d'Internet, des mobiles et des tablettes, le développement des objets connectés, le remplacement des biens par des téléchargements (journaux, musique, films, logiciels, photos) ou par des services de l'économie partagée. Les entreprises s'inquiètent de « l'uberisation » de leur activité et se doivent d'améliorer sans cesse l'expérience du client. Les attentes des marchés évoluent de plus en plus rapidement, tandis que de nouvelles technologies émergent en permanence.

Dans ce contexte, les entreprises sont contraintes d'innover davantage, mieux, plus vite, à moindre coût, au risque de rester prisonnières de produits et de modèles économiques dépassés. La faillite de Kodak et le rachat de Nokia ont profondément marqué les esprits, montrant qu'aucun géant n'est à l'abri. Google, Apple et Samsung sont cités en exemple dans tous les secteurs. 3M explique que 34 % de son chiffre d'affaires provient de produits lancés depuis moins de trois ans, contre 25% il y a 7 ans.

Selon une étude mondiale du Boston Consulting Group¹, 75 % des cadres dirigeants considèrent l'innovation comme une des trois priorités clés de leur entreprise et 61% y consacrent davantage de budgets qu'en 2013.

Dans cet environnement obnubilé par l'innovation, le marketing doit jouer un rôle central. Décrypteur des attentes des clients, interface entre l'interne et le marché, responsable de la commercialisation des biens et services, il est aux avant-postes. Pourtant, les approches classiques du marketing, fondées sur la compréhension des besoins non satisfaits du marché, ne semblent pas toujours adaptées à l'innovation.

D'aucuns critiquent son écoute traditionnelle des clients, reprenant à l'envi la célèbre phrase attribuée à Henry Ford : « si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils désirent, ils m'auraient dit "un cheval plus rapide" ».

En effet, le marketing doit se réinventer dès que l'on traite d'innovation. Il ne peut se contenter d'identifier les insatisfactions exprimées et doit intégrer le fait que ce n'est pas toujours la demande qui crée l'offre, mais parfois l'inverse. Combien de consommateurs ont remplacé leur mobile qui fonctionnait très bien pour acquérir un smartphone aux fonctionnalités avancées ? Combien vont acquérir une montre connectée alors qu'ils n'imaginaient pas quelques mois plus tôt pouvoir souhaiter un tel produit ? Combien ont acheté un nouveau vêtement pour suivre la mode ? L'obsolescence du produit n'est alors pas fonctionnelle, mais psychologique ou sociale. Bien souvent, la nouveauté crée l'envie et le besoin, et contribue à stimuler la demande sur des marchés saturés. Cette logique de marketing de l'offre existe également dans de nombreux services, les loisirs, les activités culturelles ou encore le tourisme.

L'innovation stimule la demande globale pour des catégories de produits. Elle permet également la différenciation entre les marques et les produits à travers une expérience client, une ergonomie, un modèle économique, des fonctionnalités, un mode de distribution renouvelés. Elle permet de situer la concurrence et la comparaison des offres sur d'autres critères que le prix. Dans le vocabulaire des économistes, l'innovation stimule la « compétitivité hors prix ». Pour le marketing, elle construit un positionnement spécifique, plus valorisé par le marché et susceptible de générer des marges plus élevées.

Dans ce contexte, le marketing de l'innovation est souvent décrié – particulièrement en cette période de prise de conscience aigüe de ressources limitées -, et ce pour deux raisons : il créerait des besoins inexistantes, encourageant la surconsommation ; il serait inefficace parce qu'incapable d'anticiper les marchés de demain¹. Ces deux critiques sont quelque peu contradictoires puisqu'elles supposent alternativement une grande et une faible efficacité du marketing de l'innovation. Dans cet ouvrage, notre propos n'est ni de discuter des pratiques inhérentes à la société de consommation dans laquelle les entreprises cherchent à stimuler la demande vers leurs catégories de produits ni d'établir des jugements de valeurs entre les différents types d'innovations selon leur degré de nécessité ou leur caractère plus ou moins innovant.

Nous souhaitons étudier ici les spécificités du marketing de l'innovation et décrire les approches, méthodes, techniques, qui permettent au marketing de favoriser l'émergence et le succès commercial des biens et services innovants. En effet, les techniques classiques du marketing doivent souvent être adaptées, voire profondément transformées, dès lors qu'il s'agit de construire le futur, d'anticiper et d'optimiser la réaction

1. Sur ces débats, voir Le Nagard E. et Manceau D., « D'inspecteur Gadget au Retour du Jedi : Dérives et transformation du marketing de l'innovation », in M.H. Fosse-Gomez (éd.), *Les paradoxes du marketing*, Eyrolles, 2011, pp. 85-102.

du marché à des produits qui n'existent pas encore, que les clients n'imaginent pas toujours et attendent encore moins... Le rôle du marketing est essentiel puisqu'il s'agit d'analyser quelles innovations sont susceptibles d'attirer les clients, de participer à leur conception, puis de les lancer avec succès sur le marché.

Tâches ô combien difficiles car d'une part, aucune certitude ne prévaut en la matière et, d'autre part, il faut travailler de concert avec des départements, internes et externes à l'entreprise, dont les méthodes, le vocabulaire, l'orientation sont parfois radicalement différents du marketing : la R & D bien sûr, même si elle se préoccupe souvent davantage d'invention que d'innovation (voir *focus*) ; le design, qui réfléchit à l'ergonomie et conçoit l'objet ou le service ; les bureaux d'études et l'ingénierie, qui transforment l'invention en produit ou service de série ; les usines qui fabriquent ; le contrôle de gestion chargé d'évaluer les coûts ; la finance chargée d'élaborer un business-plan en situation de forte incertitude ; les ressources humaines cherchant à recruter et à motiver des individus susceptibles d'être innovants ; et le marketing qui doit faire en sorte que le nouveau produit corresponde aux aspirations des clients potentiels et doit élaborer une politique de commercialisation pertinente en vue de favoriser un succès sur le marché. L'innovation exige un dialogue – souvent difficile – entre des fonctions aux objectifs et aux horizons temporels différents. Plus encore, elle repose de plus en plus sur des collaborations avec des acteurs externes dans le cadre de l'*open innovation* en sollicitant des laboratoires de recherche indépendants, des fournisseurs, voire les clients eux-mêmes pour proposer des idées ou des messages de communication.

Focus

Invention, innovation et nouveau produit

En guise de préalable, il convient de définir les termes invention, innovation et nouveau produit et de les distinguer.

L'invention relève de la science et de la découverte, en opposition aux innovations qui ont vocation à être commercialisées. L'invention est donc l'apanage des chercheurs et des créateurs, tandis que l'innovation a vocation à être fabriquée en série et vendue. Le marketing se préoccupe d'innovations et non d'inventions.

Les notions d'innovation et de nouveau produit sont très proches. Les dictionnaires les associent, tel Le Robert pour lequel

l'innovation est à la fois l'action d'innover – qui consiste à introduire quelque chose de nouveau – et le résultat de cette action. **L'innovation est donc à la fois un résultat et une démarche, tandis que la nouveauté ou le produit nouveau sont seulement le résultat.** Dans l'ensemble de l'ouvrage, nous désignerons les biens et services novateurs commercialisés par les termes « innovation », « nouveauté » ou « produit nouveau » en employant ces mots de manière équivalente. À noter également, le mot « produit » désigne à la fois des biens et des services et intègre

ES*



donc l'ensemble des secteurs traités dans **cet ouvrage**.

Prenons l'exemple de la souris micro-informatique pour illustrer la distinction entre invention et innovation. L'invention fut faite en 1963 au PARC de Xerox par Douglas Engelbart du Stanford Research Institute. Elle était alors en bois avec deux roues en métal. Plus tard, elle fut transformée en innovation et commercialisée avec quelques stations de travail

puis avec les premiers PC. Elle ne connut un véritable succès commercial qu'avec l'apparition du Macintosh en 1984. Depuis lors, de nouveaux types de souris sont apparus, comme les souris sans fil, les souris optiques ou les souris pour gamers, et le design a beaucoup évolué, dans le sens d'une plus grande ergonomie. Une invention peut ainsi donner lieu à plusieurs générations d'innovations.

Pour analyser la place du marketing dans ce processus et présenter les approches et les méthodes du marketing de l'innovation, nous étudierons tous les types d'innovations, des plus révolutionnaires aux « simples » nouveaux produits qui renouvellent les gammes. En réalité, nous défendons une vision doublement large de l'innovation, large par l'origine de l'innovation elle-même (technologie, usage, modèle économique) et large par le degré d'évolution par rapport aux produits antérieurs. C'est le premier parti pris de cet ouvrage. Nous évoquons donc conjointement les biens et services perçus comme très novateurs par le marché et ceux qui font figure d'innovations incrémentales. Nous détaillerons les spécificités des innovations radicales lorsqu'il y a lieu. Mais nous sommes convaincues que la capacité d'innovation des entreprises se construit en multipliant les innovations, qu'elles soient radicales ou incrémentales, les unes nourrissant et entretenant les autres dans une économie de la quantité qui permet de construire un savoir-faire et une compétence organisationnelle où le marketing joue un rôle essentiel¹.

Notre deuxième parti-pris est de traiter conjointement tous les types de secteurs, les biens tangibles comme les services, les activités à destination des particuliers et celles qui s'adressent aux entreprises. Là encore, les grandes méthodes pour innover sont souvent communes. Le transfert d'approches d'un secteur à l'autre est source de fertilisation croisée. On assiste d'ailleurs depuis quelques années au rapprochement entre secteurs : une entreprise du web comme Google rachète le fabricant de thermostat Nest ou se lance dans l'automobile ; les montres permettent de se connecter sur Internet et sur Facebook. De telles évolutions montrent que les approches sectorielles de l'innovation ont fait long feu. Lorsque le propos s'y prêtera, nous détaillerons toutefois les spécificités de certains secteurs.

Troisième parti pris, cet ouvrage est destiné aux spécialistes du marketing, actuels et futurs, chargés de développer ou de lancer des nouveaux biens et services, mais

1. Sur cette question de la complémentarité entre innovation radicale et incrémentale, voir par exemple Morand P. et Manceau D., *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, La Documentation Française, 2009.

aussi aux autres fonctions impliquées dans le processus d'innovation et qui doivent collaborer avec le marketing. Nous nous adressons à tous les responsables de l'entreprise travaillant sur des projets innovants en exposant le rôle et les méthodes du marketing en la matière. En analysant les approches adoptées dans différentes entreprises et dans les sociétés d'études, en utilisant les travaux réalisés par les chercheurs en marketing et en management, nous dressons un état des lieux sur les connaissances actuelles en la matière.

Pour ce faire, nous avons construit cet ouvrage autour de trois parties et huit chapitres.

La première partie est consacrée aux enjeux du marketing de l'innovation, pour l'entreprise et pour le marché. Dans le premier chapitre, nous étudions les dilemmes auxquels sont soumises les entreprises pour construire leur capacité d'innovation et un marketing pertinent en la matière. Le deuxième chapitre étudie la manière dont consommateurs et entreprises clientes perçoivent et agissent face à l'innovation.

La deuxième partie est consacrée au processus de développement des innovations. Après avoir analysé, dans le chapitre 3, les étapes et les choix organisationnels auxquels sont confrontées les entreprises et identifié les nouvelles pratiques en la matière (*open innovation, crowdsourcing, innovation frugale...*), nous analysons d'abord les étapes amont du processus, depuis l'idée jusqu'au concept (chapitre 4), puis l'élaboration de l'offre innovante (chapitre 5).

La troisième partie est consacrée à la mise sur le marché. Il faut d'abord prévoir les ventes, éventuellement au moyen de marchés-tests (chapitre 6), avant de procéder au lancement (chapitre 7).

En conclusion, le chapitre 8 porte sur la dynamique concurrentielle de l'innovation avec ses effets sur la catégorie de produits dans son ensemble puis sur la position concurrentielle des entreprises.