

Linda Hamdi-Kidar
Aurélie Hemonnet
Emmanuelle Le Nagard
Delphine Manceau
Sophie Morin-Delerm

LE MARKETING DE L'INNOVATION

Concevoir et lancer
de nouveaux produits et services

4^e ÉDITION

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud et Roxane Vincent
Fabrication : Anissa Marzouk
Conception de couverture : Studio 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

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, 2022
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084092-2

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.

SOMMAIRE

Remerciements	1	
Préface	5	
PARTIE 1	Les enjeux du marketing de l'innovation	9
Chapitre 1	Les dilemmes du marketing de l'innovation	11
	1 • Innovation et marketing, un mariage difficile	11
	2 • Les sources de l'innovation et ses processus d'émergence	19
	3 • Les différents degrés d'innovation	28
Chapitre 2	Les consommateurs face aux produits innovants	39
	1 • Pourquoi les consommateurs s'intéressent-ils à l'innovation ?	39
	2 • La résistance à l'innovation	47
	3 • L'adoption d'une innovation	54
	4 • L'insertion de l'innovation au sein d'un écosystème	67
PARTIE 2	Le développement des nouveaux produits	79
Chapitre 3	Le processus d'innovation	81
	1 • Les étapes du processus d'innovation en marketing	81
	2 • Les facteurs influençant la démarche d'innovation des entreprises	93
	3 • L'organisation de l'innovation	121

Chapitre 4	Développer l'idée puis le concept	139
	1 • L'émergence des idées	139
	2 • Le filtrage des idées	179
	3 • Le concept	183
Chapitre 5	Élaborer une offre innovante	193
	1 • L'élaboration de l'offre par l'entreprise	193
	2 • Le rôle des clients dans le développement d'une offre innovante	225
	3 • La détermination du prix	229
	4 • La conception du packaging	242
PARTIE 3	La commercialisation des nouveaux produits	249
Chapitre 6	Prévoir les ventes d'une offre innovante	251
	1 • La prévision des ventes d'une offre innovante	252
	2 • Les marchés-tests simulés	283
	3 • Les marchés-tests fondés sur des panels	298
	4 • Le lancement sur une zone limitée	305
Chapitre 7	Lancer l'innovation sur le marché	309
	1 • Les différentes tactiques de lancement	310
	2 • L'orchestration du lancement dans le temps	315
	3 • Promouvoir une offre innovante	328
	4 • Le contrôle du lancement	346
	5 • Les lancements internationaux	350
Chapitre 8	Les stratégies concurrentielles de l'innovation	359
	1 • Les effets de l'innovation sur les marchés	360
	2 • Les réactions concurrentielles à l'introduction de nouveaux produits	367
	3 • Faut-il être le premier à innover ?	371
	4 • Le lancement de nouveaux produits suiveurs	385
Index		391

REMERCIEMENTS

- **Des quatre auteurs**

Cette nouvelle édition est la quatrième, et nous avons cherché à y refléter les profondes transformations des marchés et des organisations, au sein desquelles l'innovation joue un rôle de plus en plus fondamental. Nos étudiants, nos participants en formation continue, nos collègues, nous ont permis d'alimenter nos réflexions, et de nourrir cet ouvrage par de nouveaux exemples. Il serait trop long et à vrai dire impossible de les remercier tous, mais nous leur devons beaucoup. 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**

Mes remerciements vont tout d'abord à mes co-auteures et amies Delphine Manceau, Sophie Morin-Delerm, Linda Hamdi-Kidar et Aurélie Hemonnet. Travailler avec des personnes d'un si grand talent, d'un si fort dynamisme et d'une si grande bienveillance est une chance et un réel privilège.

Je remercie également l'ensemble de mes collègues du département Marketing de l'ESSEC, le doyen du corps professoral Michel Baroni, et l'équipe du K-Lab, notamment Sophie Magnanou et Benjamin Six, grâce auxquels j'ai pu mettre en œuvre l'innovation au sein de l'ESSEC, dans une période de turbulence pour tous, et notamment pour les institutions d'enseignement supérieur.

Je ne peux terminer ces remerciements sans une pensée toute particulière pour mes enfants, Yaël et Noë, devenus adultes depuis la première édition de ce livre. Ils sont non seulement et à chaque instant la source de mon bonheur, mais en m'aidant chaque jour à redécouvrir le monde et à rester en phase avec ses innovations, ils ont sans le savoir profondément influencé cet ouvrage.

• De Delphine Manceau

Pour la quatrième édition de cet ouvrage, je souhaite adresser ma profonde gratitude à mes coauteures, quatre professeures, chercheuses, dirigeantes, passionnées et passionnantes. Cette équipe montre combien on peut s’amuser tout en travaillant, allier expertise et enthousiasme, combiner continuité et nouveauté dans la composition d’un groupe. Merci à Emmanuelle, Sophie, Aurélie et Linda pour le bonheur de travailler ensemble !

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à mes collègues de NEOMA Business School, école qui a mis l’innovation au cœur de son ADN et de ses projets, et où j’éprouve tant de plaisir à appliquer et mettre en œuvre ce que la recherche montre sur les manières de créer, réaliser, déployer et diffuser l’innovation, en l’appliquant à l’enseignement supérieur.

Enfin, j’ai une pensée particulière pour Vincent, qui encourage et supporte (au sens anglais bien-sûr) mes travaux d’écriture depuis tant d’années, ainsi que Matthieu et Juliette, qui accompagnent avec tant d’énergie l’innovation sous toutes ses formes, sociétale, sociale, tech, digitale, conceptuelle, dans les projets qui sont les leurs.

• De Sophie Morin-Delerm

Je vais compléter ces pages de remerciements en exprimant toute ma gratitude et mon amitié à mes deux co-auteures, Emmanuelle Le Nagard et Delphine Manceau, qui m’ont invitée à partager l’aventure dès la troisième édition de cet ouvrage. Cette collaboration a bien sûr été un honneur mais également un plaisir : plaisir de partager avec des 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. J’ai également eu grande satisfaction à poursuivre le chemin avec Linda Hamdi-Kidar et Aurélie Hemonnet. Leur participation a été l’occasion d’échanges toujours stimulants et sympathiques. Cette quatrième édition, entièrement revue, a abouti grâce à une collaboration harmonieuse.

L’ouvrage doit aussi beaucoup aux acteurs des innovations qui illustrent cette édition.

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 exigence et leur bienveillance revêtent une double fonction : m’accompagner sur le chemin de la pensée et me ramener à l’essentiel.

- **De Linda Hamdi-Kidar**

Mes premiers remerciements s'adressent à mes co-auteurs, et plus particulièrement à Emmanuelle Le Nagard et Delphine Manceau, pour la confiance qu'elles m'ont témoignée en m'intégrant à ce projet si stimulant, sur un thème qui nous passionne. Ma profonde gratitude va également à Sophie Morin-Delerm et Aurélie Hemonnet pour les échanges constructifs et bienveillants qui ont nourri mes réflexions tout au long de la rédaction de cet ouvrage : ce fut un réel plaisir de partager cette première expérience avec vous.

Je souhaite également remercier mes collègues du département Marketing de TBS Education. Je me sens chanceuse d'évoluer dans un environnement de partage, de collaboration et d'entraide. Leur regard sur les sujets liés à l'innovation sont éclairés, précieux tout comme leur bonne humeur.

Enfin, je ne saurais terminer sans exprimer mon infinie reconnaissance à mes parents et Amira qui, malgré la distance, sont un soutien infailible. À Mehdi pour toutes ses idées et réflexions foisonnantes lors de l'écriture et ses encouragements. À mes enfants, Neil et Yasmine, pour tout ce qu'ils m'apportent au quotidien et qui attendent maintenant leur « histoire » créative et innovante.

- **De Aurélie Hemonnet**

Je tiens à remercier très chaleureusement Delphine Manceau, Emmanuelle Le Nagard et Sophie Morin-Delerm pour leur confiance. Participer à la rédaction de cet ouvrage qui m'accompagne depuis mes premiers pas en enseignement et en recherche est un honneur. Merci également à Linda Hamdi-Kidar pour cette première collaboration officielle. Cela a été un grand plaisir d'échanger et de travailler ensemble. Merci à toutes pour cette ambiance de travail à la fois joyeuse et sérieuse !

Je remercie également tous mes collègues et co-auteurs qui contribuent à nourrir ma réflexion sur les pratiques d'innovation avec une pensée particulière pour Céline Abecassis-Moedas et Pierre Valette-Florence. Je tiens également à remercier Antonin Ricard et Nathalie Richebé de l'IAE d'Aix et du Cergam pour leur précieux soutien.

Enfin, je n'oublie pas mon mari et mes enfants, Étienne, Antoine et Jules, dont la créativité ne cesse de m'étonner et de m'inspirer. Merci pour leurs encouragements, leur enthousiasme, et surtout pour leur infinie patience.

PRÉFACE

L'innovation est au cœur de la transformation actuelle des entreprises et de la société. Les défis environnementaux et climatiques exigent la création de nouveaux produits et services, que ce soit vers plus de frugalité dans leurs modes de production ou de consommation, ou parce que de nouvelles technologies permettent de les rendre plus respectueux de l'environnement. La violence de la pandémie mondiale du Covid a remis la recherche au centre de nos préoccupations et montré combien l'efficacité de la recherche fondamentale et sa conversion en R&D puis en vaccin était essentielles. Les profondes évolutions géopolitiques du monde exigent que nous réorganisions nos processus de production et de logistique, conduisant à de nombreuses innovations et à des relocalisations qui modifient nos manières de concevoir les produits. Enfin, les entreprises transforment profondément leurs modèles économiques, que ce soit pour y intégrer davantage de digital, de responsabilité sociétale, de diversité, ou pour s'adapter aux nouvelles manières de travailler et de consommer.

Les crises stimulent l'innovation, et nous avons connu plusieurs crises majeures depuis la dernière édition de cet ouvrage. Pour survivre et se réinventer, les entreprises ont dû et doivent encore investir massivement dans l'innovation et dans sa diffusion.

En effet, pour réellement exister, l'innovation doit être adoptée par ses destinataires, qui sont bien souvent ses clients. Une innovation sans marché n'est qu'un concept. Et c'est tout l'enjeu du marketing de l'innovation : créer des produits et services qui font sens pour leurs destinataires, puis favoriser leur adoption et leur diffusion. Ce sont les sujets que nous étudions dans cet ouvrage.

Décrypteur des attentes des clients, interface entre l'interne et le marché, responsable de la commercialisation des biens et des services, le marketing est aux avant-postes de l'innovation. Pourtant, les approches classiques du marketing, fondées sur la compréhension des besoins non satisfaits du marché, ne sont pas toujours adaptées à l'innovation et le marketing doit se réinventer quand il appréhende la

nouveauté. 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. La logique de marketing de l'offre existe dans de nombreux secteurs, la tech, la mode, les activités culturelles pour ne citer que quelques exemples.

Notre propos dans cet ouvrage est donc d'étudier les spécificités du marketing de l'innovation et de décrire les différentes approches, méthodes, techniques, qui permettent au marketing de favoriser l'émergence et le succès commercial des biens et services innovants. Or, ces pratiques évoluent rapidement, qu'il s'agisse de cocréer avec les clients, d'utiliser les big data pour mieux comprendre leurs comportements, de renforcer le pouvoir des consommateurs, de favoriser l'innovation frugale, d'intégrer le métaverse comme possible évolution des manières de communiquer et de consommer... C'est pourquoi cette quatrième édition fait la part belle aux évolutions de ce champ disciplinaire et des pratiques des entreprises en la matière, avec de nouveaux développements sur des sujets tels que : les méthodes agiles, l'accélération des délais d'innovation, la *reverse* et l'*open innovation*, l'innovation éco-responsable, l'innovation de *business model*, la résistance des consommateurs, et le rôle de l'Intelligence Artificielle et du digital pour le lancement des nouveaux biens et services... Pour autant, certains fondamentaux restent et continuent de structurer cet ouvrage, avec notamment la distinction entre invention, innovation et nouveau produit à laquelle est dédiée notre premier encadré ci-dessous.

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 donc l'ensemble des secteurs traités dans cet ouvrage.

Pour analyser la place du marketing dans le processus d'innovation, sujet ô combien transversal et inter-organisationnel, et y présenter les approches et les méthodes du marketing, nous étudierons tous les types d'innovations, des plus révolutionnaires aux « simples » nouveaux produits qui renouvellent les gammes. 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 les mêmes. Le transfert d'approches d'un secteur à l'autre est source de fertilisation croisée.

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 aussi aux autres fonctions impliquées dans le processus d'innovation et qui doivent collaborer avec le marketing : la R&D, le design, les bureaux d'études et l'ingénierie, le contrôle de gestion, la finance... 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, afin de favoriser un dialogue interfonctionnel et une meilleure efficacité dans la conduite des projets.

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 : une première partie consacrée aux enjeux du marketing de l'innovation, une deuxième dédiée au processus de développement des innovations et enfin une troisième partie portant sur la mise sur le marché. En conclusion, le dernier chapitre porte sur la dynamique concurrentielle de l'innovation avec ses effets sur la catégorie de produits et sur la position concurrentielle des entreprises.

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.

L'innovation, c'est aussi la capacité à se réinventer et à intégrer l'intergénérationnel dans une équipe. C'est pourquoi nous avons associé deux nouvelles coauteures pour la nouvelle édition de cet ouvrage : Aurélie Hemonnet et Linda Hamdi-Kidar ont apporté leur vision complémentaire du sujet et complété avantageusement notre équipe. Merci à elles pour leurs apports, dans une équipe constituée de cinq femmes passionnées par leur sujet.

Nous espérons que vous apprécierez les nouvelles évolutions de cette nouvelle édition et vous souhaitons bonne lecture !

PARTIE 1

LES ENJEUX DU MARKETING DE L'INNOVATION

Les dilemmes du marketing de l'innovation | Chapitre 1

Les consommateurs face aux produits innovants | Chapitre 2

La première partie de l'ouvrage est consacrée aux enjeux du marketing de l'innovation, à la fois pour les entreprises et pour le marché. Avant d'analyser comment réussir la conception et le lancement, il nous semble essentiel d'étudier pourquoi l'innovation est aujourd'hui impérative mais également si difficile.

Dans le premier chapitre, nous étudions les dilemmes auxquels sont soumises les entreprises en matière d'innovation. Nous analysons les facteurs de succès et d'échec des nouveaux biens et services, et répertorions en quoi la manière d'innover a changé et change encore. Après avoir analysé les différents types d'innovation et leurs sources, nous étudions en quoi le degré d'innovation modifie la manière de concevoir et de lancer les produits. Nous nous intéressons alors aux spécificités des innovations de rupture.

Le deuxième chapitre étudie la manière dont les clients perçoivent l'innovation et agissent face à elle, à la fois sur les marchés de consommation ou dans les secteurs business-to-business. Il s'agit d'analyser pourquoi les clients s'intéressent aux produits innovants, les motivations et les freins à leur adoption. Ainsi, on peut mieux comprendre les différentes étapes d'adoption et la manière dont se déroule la diffusion de l'innovation. Ces facteurs sont essentiels pour construire des innovations qui fassent sens pour le marché et pour bien choisir les cibles auxquelles s'adresser en priorité.

CHAPITRE 1 LES DILEMMES DU MARKETING DE L'INNOVATION

OBJECTIFS

- Nous avons évoqué en introduction l'impérative nécessité d'innover à laquelle sont soumises les entreprises dans l'économie actuelle et la quatrième révolution industrielle que nous vivons aujourd'hui. Le marketing constitue un enjeu essentiel en la matière : chargé d'analyser le marché sans obérer pour autant la capacité à imaginer des produits inédits, observateur et prospectif à la fois, il doit nourrir la capacité d'innovation tout en permettant une mise sur le marché réussie et en stimulant les ventes à la hauteur des investissements consentis. Face à des décisions souvent très difficiles, il génère une série de choix structurants pour l'entreprise, en termes de processus et d'approche de l'innovation.
- Dans ce premier chapitre, nous dressons un panorama des enjeux et des dilemmes inhérents au marketing de l'innovation. Une première partie est consacrée au difficile mariage entre marketing et innovation en analysant les taux d'échec commercial rencontrés et les facteurs susceptibles d'influencer le succès. Cette analyse conduit à aborder les deux grandes démarches de l'innovation dans les entreprises selon qu'elle est guidée par le marché ou la technologie, et à distinguer le rôle du marketing suivant l'approche adoptée. Nous abordons ensuite les différentes sources et les différentes catégories d'innovations.

1 • INNOVATION ET MARKETING, UN MARIAGE DIFFICILE

Le marketing de l'innovation est un sujet ambivalent par essence. D'abord parce qu'une des fonctions principales du marketing dans l'entreprise consiste à analyser les attentes et les motivations des clients, qui ne sont pas forcément très précises à

propos de produits n'existant pas encore. Les techniques et les méthodes employées doivent être adaptées en conséquence.

Ensuite, l'observation des marchés montre que le lancement des nouveaux produits est un exercice extrêmement délicat, qui se solde souvent par un échec. Selon les études et les secteurs, selon la définition que l'on donne au mot échec, entre 20 % et 95 % des nouveaux produits sont des échecs. Si les innovations réussies sont génératrices de ventes et de marges, elles restent relativement rares. Comme on le dit chez 3M, « il faut embrasser de nombreuses grenouilles pour trouver un prince charmant » !

• Les taux d'échec des nouveaux produits

Les innovations peuvent connaître l'échec à deux moments.

D'abord lors de leur développement : environ 19 % des projets disparaissent avant d'être commercialisés¹. Le cabinet d'études Novaction mentionne que 81 % des projets enregistrent des résultats insuffisants lors des tests préalables au lancement², ce qui peut conduire à des modifications importantes ou à un abandon du projet. Cependant, ces chiffres ne sont pas forcément alarmants dans la mesure où le processus de développement et de tests a justement pour fonction d'identifier les projets à fort potentiel commercial et de les distinguer des projets trop incertains.

Un échec lors de la phase suivante est plus grave : l'innovation a été commercialisée par l'entreprise après une phase de développement souvent fort coûteuse, un lancement en général associé à des investissements substantiels, et une mobilisation importante du personnel en interne. En outre, un échec peut entacher la crédibilité de l'entreprise auprès des clients, des distributeurs, et des différents partenaires. Or les taux d'échec se situent aux alentours de 20 à 25 % dans les secteurs industriels, 30 % dans les services et de 70 à 90 % dans le *high tech*. Dans la grande consommation, les études aboutissent à des chiffres qui varient entre 35 et 95 %³. Ces chiffres élevés sont toutefois controversés à travers une synthèse de

1. COOPER R., EDGETT S., KLEINSCHMIDT E., « Benchmarking Best NPDP Practices – I », *Research Technology Management*, 2004.

2. MORIN-DELERM S., « Les tests de produits : quelle technique de test pour quel objectif ? », in BLOCH A., MANCEAU D., *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, Vuibert, 2000.

3. Sources pour ces différents chiffres : CRAWFORD C. M., « New Product Failure Rates: A Reprise », *Research Management*, vol. 30, n° 4, 1987 ; CRAWFORD M., « Defining the Charter for Product Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 22, 1980 ; GAILLARD J.-M., *Marketing et Gestion de la R&D*, Economica, 1997 ; GOURVILLE J. T., « Eager Sellers and Stony Buyers », *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 6, 2006 ; SCHNEIDER J., HALL J., « Why Most Product Launches Fail », *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 4, 2011 ; STOREY C., KELLY D., « Measuring Performance of New Service Development Activities », *The Service Industries Journal*, vol. 21, n° 2, 2001.

travaux de recherche⁴, qui rapporte un taux d'échec de produits de grande consommation nouvellement lancés sur le marché avoisinant les 40 %. Encore faut-il s'entendre sur la notion d'échec pour un produit innovant : s'agit-il de ne pas atteindre les objectifs de vente, les objectifs financiers, ou encore d'être retiré du marché ?

- 45 à 48 % des nouveaux produits n'atteignent pas leurs objectifs de vente⁵. Ce chiffre est élevé, mais il n'est pas rare que les objectifs de vente soient surévalués par les responsables du projet afin de mieux vendre le produit aux distributeurs, voire de mieux négocier en interne les budgets associés au projet.
- 44 % des produits sont en deçà de leurs objectifs de rentabilité, mais on peut se demander si ce chiffre révèle le taux d'échec des innovations ou la pertinence des modes de fixation des objectifs de rentabilité dans les entreprises.
- Une autre définition de l'échec, plus drastique, repose sur le retrait du marché : si un produit reste très peu de temps sur le marché, c'est qu'il a échoué. Dans la grande consommation, Nielsen indique que 76 % des nouveaux produits ne survivent pas au-delà de la première année⁶. Novaction parle de 75 % de retraits dans un délai de deux ans, la deuxième année d'existence étant souvent un seuil critique.

• **Les facteurs susceptibles de favoriser le succès... et l'échec**

Le tableau 1.1 présente les facteurs favorisant le succès des innovations⁷. Ils sont à la fois liés aux caractéristiques spécifiques du nouveau produit, à la stratégie générale de l'entreprise, au processus de développement employé, ainsi qu'aux caractéristiques du marché. Certains de ces éléments sont donc maîtrisables par l'entreprise, d'autres non – comme la taille du marché potentiel. Ces différents thèmes seront évoqués tout au long de l'ouvrage.

Tableau 1.1 – Les principaux facteurs influençant le succès des innovations

Caractéristiques de l'innovation	Conditions favorisant le succès des nouveaux produits
	Produit répondant aux désirs et aux besoins des clients Avantage distinctif en comparaison des produits concurrents Sophistication technologique Niveau de prix en cohérence avec la valeur perçue

4. CASTELLION G., MARKHAM S. K., « Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 30, n° 5, 2013.

5. Le chiffre de 45 % a été observé aux États-Unis lors d'une étude sur plusieurs secteurs réalisée par Cooper, Edgett et Kleinschmidt, *op. cit.* Le chiffre de 48 % provient d'une étude réalisée par MarketingScan en France et en Allemagne dans la grande consommation en 2005.

6. LSA, 9 septembre 2014.

7. Ce paragraphe ainsi que le tableau 1.1 émanent de l'article de HENARD D., SZYMANSKI D., « Why Some New Products are More Successful Than Others », *Journal of Marketing Research*, vol. 38, 2001.

	Conditions favorisant le succès des nouveaux produits
Stratégie de l'entreprise	Ressources R&D dédiées à l'innovation Équipe dédiée à l'innovation Synergies technologiques (cohérence entre les compétences technologiques de l'entreprise et le projet) Synergies marketing (possibilité de recourir à une marque existante, contacts antérieurs avec les circuits de distribution, etc.) Ordre d'entrée sur le marché
Processus de développement de l'innovation	Compétences en marketing Compétences dans les étapes de pré-développement (génération des idées, études de marché, analyses financières) Compétences technologiques Compétences sur le lancement Formalisation du processus avec des procédures définies Rapidité du processus Orientation-marché du processus Utilisation d'informations émanant des clients Intégration de plusieurs fonctions de l'entreprise Communication entre plusieurs services de l'entreprise Soutien du top management
Caractéristiques du marché	Large marché potentiel Faibles chances de réactivité concurrentielle

Les facteurs de succès varient selon les secteurs. Dans les services, les synergies entre les compétences marketing existantes et l'innovation semblent particulièrement importantes, probablement parce que la marque et les réseaux de distribution jouent un rôle essentiel. En effet, la comparaison de l'ordre d'importance entre les facteurs clés de succès des services et des produits révèle des différences notables. Tandis que les avantages du produit, l'orientation marché et l'efficacité du lancement arrivent en tête pour les produits, les facteurs clés pour les services sont l'efficacité du lancement, la capacité d'absorption et d'intégration de nouvelles informations et l'organisation de l'entreprise⁸. Pour les services, la performance des innovations est favorisée par un processus moins structuré.

Dans les industries *high-tech* caractérisées par un environnement turbulent, la souplesse du processus compte également. La présence d'une équipe dédiée au projet, la sophistication technologique du produit et son avantage relatif y voient leur importance renforcée. Dans la grande consommation, le succès des nouveaux produits est accru par les campagnes de publicité et défavorisé par un prix au-dessus

8. STOREY C., CANKURTARAN P., PAPASTATHOPOULOU P., HULTINK E.J., « Success Factors for Service Innovation: A Meta-Analysis », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 33, n° 5, 2016.

du niveau moyen du marché, montrant que les consommateurs ne sont pas prêts à payer des produits plus cher simplement parce qu'ils sont nouveaux⁹.

Les comparaisons internationales montrent des taux d'échec proches en Europe, aux États-Unis et au Japon¹⁰, même si les facteurs clés de succès varient quelque peu. En Asie, par exemple, comptent particulièrement la sophistication technologique du nouveau produit, la préoccupation du client dans le processus d'innovation et les synergies, ainsi que le soutien des dirigeants de l'entreprise.

Face aux risques d'échec élevés, on peut s'interroger sur la capacité du marketing à favoriser le succès des innovations ou au contraire souligner son utilité pour encourager la prise en compte du client dans le processus de développement. Nous adoptons la seconde approche, en insistant sur l'utilité d'intégrer le marketing dans le processus. Trop souvent, les entreprises rechignent à réaliser des tests et des études avant le lancement parce qu'elles les jugent trop longs, trop coûteux, ou contraires à la culture interne. Ou elles négligent leurs résultats parce qu'incohérents avec la stratégie définie.

Globalement, les causes les plus fréquemment avancées pour expliquer l'échec des nouveaux produits sont souvent liées à un marketing inadéquat ou mal intégré au processus de développement¹¹ : les études de marché ont été mal interprétées ou n'ont pas été prises en compte ; le marché a été surestimé ; on 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 positionné¹², insuffisamment promu ou proposé à un prix trop élevé ; le moment de lancement était inadéquat.

D'autres causes concernent d'autres services de l'entreprise : on a sous-estimé les coûts de R&D, de développement ou de lancement ; le projet d'innovation n'était pas cohérent avec la culture de l'entreprise et n'a pas reçu le soutien interne adéquat ; on a mal anticipé la réaction de la concurrence, qui a contre-attaqué plus vite et plus fort que prévu. Une troisième catégorie de causes tient 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 ; l'environnement social et réglementaire est de plus en plus exigeant, notamment en matière de sécurité et de respect de

9. Résultats de l'étude réalisée par MarketingScan, *op. cit.*

10. PRAS B., LE NAGARD-ASSAYAG E., « Innovation et marketing stratégique », in MUSTAR P., PENAN H., *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, 2003.

11. KOTLER P., KELLER K., MANCEAU D., HEMONNET A., *Marketing Management*, 16^e éd., Pearson Éducation, 2019.

12. BELBOULA I., ACKERMANN C.-L., MATHIEU J.-P., CUNY C., « Consumers' Responses to Product Design: Using a Semantic Priming Task to Assess Automatic Understanding of Product Positioning », *International Journal of Market Research*, vol. 61, n° 2, 2019.

l'environnement, ce qui peut ralentir le développement des innovations ; le coût élevé de la recherche exige des capitaux considérables.

Un marketing efficace de l'innovation doit permettre, sinon de supprimer, du moins de limiter les risques d'erreur sur ces différents points. Son rôle est multiple : analyser les motivations et les besoins des clients afin que les produits en développement répondent à une véritable attente du marché ; faire en sorte que la vision des clients potentiels soit prise en compte lors de la conception et tout au long du processus d'innovation ; imaginer et optimiser les conditions de mise sur le marché ; analyser le rôle du nouveau produit dans la stratégie concurrentielle de l'entreprise.

Pour autant, gardons à l'esprit que le risque d'échec est inhérent à la démarche d'innovation. Les entreprises doivent accepter que l'erreur et le risque sont indispensables pour imaginer et construire un bien ou service qui n'a jamais été réalisé. À trop vouloir maîtriser le risque, on peut assécher sa capacité d'innovation. Ce qui compte en effet est d'innover beaucoup et souvent pour construire un savoir-faire en la matière et, lorsque le projet tourne à l'échec, en tirer rapidement les enseignements sans s'obstiner mais en tirant les leçons de l'expérience : « fail but fast » disent les spécialistes.

• Les évolutions dans la manière d'innover des entreprises

Dans un environnement où les entreprises cherchent à innover plus et plus vite, mais où les contraintes budgétaires se durcissent, on assiste depuis quelques années au développement de nouvelles pratiques dans la manière de construire et de développer les innovations. En réalité, la manière d'innover change radicalement depuis quelques années.

- **l'innovation est de plus en plus ouverte** et se fait en relation avec des acteurs externes : laboratoires de recherche publique, fournisseurs, agences de *design*, *partenaires*... Ces pratiques d'**open innovation** modifient radicalement la manière dont les entreprises appréhendent l'innovation, la confidentialité des projets devenant moins importante que la rapidité et la protection juridique. Les études sur le sujet montrent qu'une telle évolution exige une modification importante de la culture de l'entreprise, de l'organisation interne et du profil des personnes recrutées¹³ ;
- **la co-innovation avec les clients** consiste à les associer directement au processus d'innovation¹⁴. Alors que, pendant longtemps, le processus de développement de

13. CHESBROUGH H., « Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology », *Harvard Business School Press*, 2003 ; « Why Companies Should Have Open Business Models », *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 2, 2007 ; KING A., LAKHANI K., « Using Open Innovation to Identify the Best Ideas », *MIT Sloan Management Review*, 2013 ; MANCEAU D., MOATTI V., FABBRI J., KALTENBACH P.-F., BAGGER-HANSEN L., « Open Innovation: What's Behind the Buzzword », rapport d'i7 Institut pour l'innovation et la compétitivité et d'Accenture, 2011 ;

14. FÜLLER J., JAWECKI G., MÜHLBACHER H., « Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007 ; LE NAGARD E., RENIOU F., « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013 ; LEROY J., « Gestion

nouveaux produits reposait sur des allers-retours avec le marché à travers des études, des enquêtes, des tests de concept et de produits, il s'agit désormais de solliciter directement les clients soit en amont du processus pour qu'ils donnent leurs idées de nouveaux produits et proposent des concepts ou en aval pour qu'ils évaluent les idées proposées, élaborent des messages publicitaires¹⁵... Longtemps réservées aux marchés business-to-business (BtoB), ces pratiques sont aujourd'hui courantes dans les marchés à destination des particuliers grâce à des appels à contribution ouverts à tous soit sur Internet, soit sur des sites spécialisés de **crowd-sourcing** via des concours d'innovation, comme eYeka ou Agorize, soit sur des sites dédiés de marques ;

- **l'innovation cherche à être frugale** (cf. *focus*) en s'appuyant moins sur de grands budgets de R&D mais en imaginant des manières astucieuses et peu coûteuses en ressources pour construire de nouveaux produits et services et renouveler l'expérience client. On parle désormais de **Jugaad innovation** pour reprendre le terme indien¹⁶, même si cette approche se développe aussi dans les économies et les groupes occidentaux. À l'heure où les entreprises font face à des difficultés financières et à la prise de conscience écologique des consommateurs, ce concept laisse entrevoir la possibilité de concilier innovation responsable et contraintes budgétaires ;
- de nombreuses innovations sont développées pour les segments de clientèle pauvres du « **bas de la pyramide** », obligeant à repenser les modèles économiques du secteur. L'innovation inversée, quant à elle, consiste à concevoir des nouveaux biens et services à l'attention des marchés des pays émergents avant de les déployer dans les pays plus riches, à l'instar de Renault qui a commercialisé sa Kwid en Inde à un prix exceptionnellement faible pour une voiture (à partir de 3 500 euros) avant d'étendre son lancement aux pays européens¹⁷. Cette pratique de l'innovation inversée va à l'encontre de l'image traditionnelle selon laquelle les grands groupes développent des innovations pour les marchés les plus riches avant de les déployer dans les zones moins aisées quand les coûts sont amortis ;
- dans des marchés saturés, les entreprises cherchent à identifier des créneaux inexplorés et à réinventer les contours des marchés pour éviter la concurrence directe et coûteuse avec les acteurs en place. C'est la célèbre approche « **océan bleu** »

de la relation avec une communauté virtuelle dans une stratégie de co-crédation : les leçons du cas fon.com », *Décisions Marketing*, n° 52, 2008 ; MANCEAU D., LE NAGARD E., « D'Inspecteur Gadget au Retour du Jedi : dérives et transformation du marketing de l'innovation », in FOSSE-GOMEZ M.-H., *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Eyrolles, 2011.

15. VERNETTE E., HAMDI-KIDAR L., « Co-creation With Consumers: Who Has the Competence and Wants to Cooperate », *International Journal of Market Research*, vol. 55, n° 4, 2013.

16. RADJOU N., PRABHU J., AHUJA S., *L'innovation Jugaad : redevenons ingénieurs*, Éditions Diatino.

17. BERGEOLLES E., « La Renault Kwid démontre qu'on peut innover sur les marchés émergents », *Challenges*, 2017.

(cf. *focus*, p. 98). Ce type d'innovation stratégique transforme le champ concurrentiel et redéfinit profondément la nature des avantages concurrentiels en vigueur¹⁸.

Ces approches seront analysées en détail tout au long de cet ouvrage.

FOCUS

L'innovation frugale pour « innover mieux avec moins »

Selon Hossain¹⁹, l'**innovation frugale** consiste à développer une nouvelle solution tout en utilisant le moins de **ressources** possible afin de répondre aux besoins des consommateurs à faibles revenus. Les premiers cas d'innovation frugale ont été documentés par Radjou en Inde sous le nom de « **Jugaad** »²⁰ mais il s'avère que ce phénomène est répandu dans de nombreux **pays émergents** et pour différentes industries incluant notamment la santé, le transport, la finance et l'énergie. Au-delà de l'innovation produit, la réflexion BoP, « *Bottom of Pyramid* », peut aussi amener à des innovations et des optimisations en matière de processus de production, d'organisation ou de distribution. La frugalité tient à la réduction de la complexité et du coût de la chaîne de réalisation et de la solution créée. Ce cahier des charges très contraignant oblige non seulement à concevoir des produits adaptés au contexte mais aussi à repenser l'organisation de l'innovation.

Un des objectifs affichés de l'innovation frugale est de se transformer en innovation inversée, c'est-à-dire d'être déclinée pour les pays riches. Cette transition constitue un enjeu majeur, qui nécessite souvent une phase supplémentaire d'adaptation des produits aux besoins des populations des pays développés.

À titre d'exemple, Danone a lancé un yaourt sur-enrichi en éléments nutritifs au Bangladesh. Pour réussir le pari d'un bas prix malgré la taille beaucoup plus restreinte des unités de production (3 000 tonnes en moyenne contre 300 000 habituellement), l'entreprise a été contrainte de revoir totalement son mode de fabrication. La production a ainsi été repensée de manière à être malgré tout trois fois moins coûteuse que dans les unités classiques. Ainsi, Danone avec son yaourt enrichi Shokti Doi a structuré un processus innovant de fabrication qui a pu être repris dans l'ensemble des usines du groupe. Les économies générées ont permis de rendre le projet bénéficiaire pour Danone avant même que cette branche de l'activité soit définitivement développée.

L'électrocardiogramme de General Electric est un autre exemple emblématique d'innovation frugale devenue inversée.

Ainsi, du fait de la nécessité de réduire les ressources mobilisées pour son développement, l'innovation frugale revêt souvent un caractère écologique. L'exemple du lave-linge pour les personnes en situation de grande précarité (camps de réfugiés, régions peu alimentées en eau et électricité...) montre que la production nécessite très peu de ressources (un tambour en plastique, des panneaux en contreplaqué et quelques composants faciles à trouver) et permet de limiter de manière significative les quantités d'eau nécessaires à chaque lavage (10 litres/cycle contre 30 habituellement).

18. MEIER O., PACITTO J. C., « Les deux paradigmes de l'innovation en marketing : compétitivité vs rupture », *Revue française du marketing*, n° 244-245, 2013.

19. HOSSAIN M., « Frugal Innovation : Conception, Development, Diffusion, and Outcome », *Journal of Cleaner Production*, vol. 262, n° 121456, 2020.

20. RADJOU N., PRABHU J., AHUJA S., *Jugaad Innovation: A Frugal and Flexible Approach to Innovation for the 21st Century*, Jossey-Bass, 2012.

2 • LES SOURCES DE L'INNOVATION ET SES PROCESSUS D'ÉMERGENCE

• Les différentes sources d'innovation

Les innovations qui marquent leur marché ont souvent plusieurs caractéristiques qui les distinguent des produits et services antérieurs. On peut identifier quatre leviers d'innovation sur les marchés actuels²¹ :

1. *La technologie* : de nombreuses innovations se caractérisent par une technologie nouvelle.

EXEMPLE

Le système de cartographie intelligente permet de passer de cartes traditionnelles statiques à des cartes capables d'une part de collecter une grande quantité de données spatiales et d'autre part de calculer et présenter des résultats tels que des itinéraires. Les robots ménagers Roomba de iRobot sont équipés de cette technologie, qui leur permet d'enregistrer toutes les données spécifiques à un lieu grâce à la caméra intégrée pour le cartographier en temps réel. Ils sont alors capables de connaître le plan détaillé des lieux, de se repérer dans l'espace pour accomplir leurs tâches de nettoyage avant de retourner à l'emplacement de leur base de rechargement.

Comme pour de nombreuses innovations centrées sur la technologie, l'enjeu est alors de justifier aux yeux du marché un changement d'équipement. Il faut que la qualité du nettoyage et du service rendu (gain de temps, d'énergie) soit suffisamment améliorée pour que les clients décident d'investir pour changer d'appareil et passer à un objet connecté.

D'un point de vue marketing, les innovations technologiques présentent des spécificités : elles sont souvent complexes aux yeux des clients potentiels, qui éprouvent des difficultés à bien comprendre les bénéfices qu'elles apportent. En outre, elles exigent un apprentissage pour savoir comment les utiliser. Notons que ces deux spécificités ont un poids différent selon l'échéance d'achat²² : pour un achat envisagé dans un délai lointain, le consommateur se préoccupe surtout de bien évaluer les bénéfices apportés par le produit ; pour un achat immédiat, il s'inquiète davantage des coûts d'apprentissage.

2. *L'usage* : de nombreuses innovations modifient la manière dont les clients utilisent les produits. Les liseuses numériques (Kindle, Kobo) ou les premières compotes à

21. MORAND P., MANCEAU D., *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, La Documentation française, 2009.

22. JEANNOT F., JOLIBERT A., « La distance temporelle, la simulation mentale et le processus d'adoption d'innovations technologiques complexes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013.

boire de Materne, du fait des nouvelles conditions de consommation qu'elles permettent, constituent des innovations d'usage.

EXEMPLE

À l'heure de la pandémie de Covid-19, la montre santé ScanWatch de Withings constitue une innovation d'usage majeure. Développé en collaboration avec des professionnels de santé, cet objet est surtout utilisé pour ses fonctionnalités d'analyse des paramètres vitaux, notamment la mesure de l'oxygène sanguin. Bien que la ScanWatch donne également l'heure et la date, elle est aujourd'hui utilisée essentiellement comme un dispositif médical pour le diagnostic de perturbations respiratoires.

Pour de telles innovations, le marketing est primordial pour identifier les types d'usages susceptibles d'être acceptés par le marché. Dans un monde où la consommation relève de plus en plus d'une expérience, l'analyse de l'innovation par l'usage à travers les concepts du marketing expérientiel joue un rôle essentiel.

3. *Le modèle économique* : de nombreuses innovations s'appuient aujourd'hui sur un changement de modèle économique, soit parce que le payeur n'est plus l'utilisateur/consommateur (exemple de la presse en ligne, accessible gratuitement et financée par la publicité), soit parce que la facturation repose sur l'abonnement plutôt que l'achat (jeux vidéo en ligne), soit parce que la gratuité est privilégiée pour le service initial et que seules les fonctionnalités avancées sont payantes (modèle « freemium » appliqué aux réseaux sociaux comme YouTube). La préoccupation environnementale incite à remettre en cause les modèles économiques fondés sur la propriété pour favoriser le partage, la mise à disposition ponctuelle (abonnement, location, prêt) et le recyclage des produits, voire la vente d'occasion (succès des plateformes comme Vinted ou Le bon coin).

EXEMPLE

Les systèmes d'abonnements à des box surprises reposent à la fois sur une innovation d'usage et de modèle économique. Sur l'usage, d'abord, ils modifient le rapport à l'achat de produits variés, qui n'est plus défini à l'avance par le consommateur mais qui correspond davantage à une surprise, à un cadeau que l'on peut soit recevoir, s'offrir ou encore offrir à d'autres et ce, pour une grande catégorie de produits (cosmétiques, œuvres littéraires, alimentation, tourisme...). Pour le modèle économique ensuite, l'innovation réside dans la capacité à proposer un système d'abonnement mensuel couvrant la livraison de plusieurs produits à un coût perçu par les abonnés comme intéressant.