

## Le bon produit, au bon moment

---

*L'innovation n'est pas le produit d'une pensée logique, bien que le résultat soit lié à une structure logique.*

Albert Einstein

---

Le pôle fonctionnel Développement produits et ses innovations sont stratégiques pour votre activité et votre aptitude à affronter la concurrence. C'est de lui dont dépend l'avenir de votre entreprise. Accéder à un nouveau marché avec un nouveau produit est une activité à haut risque et le succès est rarement au rendez-vous. Il est tout aussi rare de réussir à développer un produit qui transforme radicalement la proposition de valeur dans un secteur d'activité. Développer de nouveaux produits suppose un lourd investissement financier.

Le rythme de l'innovation, et donc du développement produits, est tributaire des cycles économiques et industriels. Sur les secteurs du marché à forte croissance, la nouveauté fait partie du jeu concurrentiel, et le développement produits fait l'objet d'investissements considérables. Sur les marchés arrivés à maturité, quand la croissance s'est ralentie, les investisseurs comptent sur le développement de produits pour évaluer le potentiel futur de l'entreprise. Ce développement peut freiner la banalisation et l'érosion des marges. Sur ces secteurs matures, les nouveaux développements seront vraisemblablement mineurs, et de petits avantages peuvent suffire pour faire la différence.

Le pôle Développement produits assure la gestation des produits qui déterminent la performance financière future de l'organisation et témoignent de sa confiance dans l'avenir. Trois obstacles majeurs l'empêchent toutefois d'introduire des nouveautés avec une efficacité optimale.

### **Obstacle n°1 : Manque d'informations pour déterminer la stratégie à suivre**

Le Développement de produits est une aventure risquée. Tôt ou tard, l'entreprise connaîtra des revers, surtout si elle est en quête de LA nouvelle idée de produit. Les entreprises définissent généralement la réussite du Développement produits en termes de croissance des ventes ou du profit et du ROI attendu sur une période donnée. Il est vital de mesurer la performance financière mais interpréter le succès de façon trop rigide peut amener à passer à côté d'opportunités d'innovation. Il est préférable de définir et de mesurer les moteurs et les étapes du développement qui affectent la gestation de nouveaux produits. A l'instar d'une stratégie d'investissement dans un portefeuille de titres, ces mesures identifient plus

d'opportunités (ce qui implique plus d'échecs) mais vous indiquent aussi quand il est préférable de renoncer pour préserver l'objectif global de profit ou de croissance. Quelques initiatives seulement atteignent la phase finale de développement. Vous pouvez tolérer un pourcentage d'échec calculé et contrôlé si le portefeuille de développement de nouveaux produits est rentable financièrement.

Vous pouvez recourir à d'autres aspects de la stratégie d'investissement dans un portefeuille de titres pour déterminer votre profil de risque. Combien devriez-vous investir dans le développement de nouveaux produits correspondant à des concepts peu, moyennement ou très risqués ? Mieux vaut ne consacrer qu'une petite partie de l'investissement aux nouvelles idées impliquant un risque élevé. L'essentiel ira de préférence aux idées de développement incrémentiel plus sûr car ces produits s'intégreront mieux à ceux déjà en place. Ils préserveront donc l'activité existante tout en élargissant l'offre actuelle.

Pour trouver le bon dosage, le pôle Développement produits doit bien connaître les marchés et les clients, et plus précisément les caractéristiques et les niveaux de prix des produits susceptibles de modifier le comportement d'achat. Il doit aussi savoir exactement quels sont les coûts opérationnels et leurs implications pour la production. C'est seulement en intégrant ces facteurs et domaines d'information clés que vous pouvez élaborer une nouvelle proposition de produits équilibrée.

### **Obstacle n°2 : *Manque d'informations sur les processus Métier***

Les décisions prises par le pôle Développement produits affectent de nombreux départements : marketing, ventes, finance, opérations... Sans la visibilité qui convient, des obstacles au niveau de ces départements peuvent entraver, voire bloquer le processus de développement. La surveillance des moteurs de performance adéquats, conjuguée à des mesures incitatives appropriées, permet d'améliorer le processus de développement de produits pour passer de la génération d'idées nouvelles à l'alignement sur les priorités et à l'implication de la fonction financière. L'entreprise peut ainsi déterminer et prévoir la valeur de ses nouveaux produits.

### **Obstacle n°3 : *Incapacité à mesurer et à analyser les moteurs du succès du développement de produits***

Pour mener à bien sa mission, le pôle Développement produits doit prendre la bonne décision au bon moment. La rapidité de commercialisation alliée à l'expérience tirée du renoncement sont plus importantes que la perfection et l'indécision. Le risque fait partie du processus de développement. Les échecs « calculés » ne sont pas forcément négatifs ; ils peuvent même faciliter ce processus et ouvrir la voie vers le succès.

Le pôle Développement produits doit comprendre ce qui conduit au succès et à l'échec. Quand le travail de développement atteint un certain stade, l'entreprise doit tester la proposition de produit sur le marché. Les réactions recherchées déterminent alors les moyens choisis : réactions d'un panel de clients, recherche externe plus large ou lancement sur un territoire restreint.

Les tests ne garantissent pas le succès. La décision d'y aller ou pas requiert des domaines d'information clés qui permettront à l'entreprise de décider s'il lui faut plus de ressources pour améliorer la nouvelle offre ou si le coût du retard — en manque à gagner ou en perte d'avantage concurrentiel — nécessite de lancer le produit sans plus attendre.

Passer d'un pari au développement contrôlé de produits et d'un portefeuille

Le pôle Développement de produits concilie les nombreux impératifs venant des autres départements, fait la part des risques, tire des enseignements des échecs, puis propose les nouveaux produits au moment opportun. Pour y parvenir, il lui faut des informations exactes.

Le processus de développement produits combine trois domaines décisionnels stratégiques et les domaines d'information clés associés.

- **Innovation en matière de produits et de portefeuille** → Quelles faiblesses du portefeuille de produits est-il possible de combler avec les ressources disponibles et quels sont les risques associés ?
- **Etapes du développement de produits** → Comment gérons-nous les priorités et le calendrier et comment surveillons-nous les risques et leur évolution tout au long du processus de développement ?
- **Réactions du marché et des clients** → Quel processus de vérification externe améliorera et confirmera les opportunités de développement de nouveaux produits ?



## Innovation en matière de produits et de portefeuille

Ce domaine décisionnel s'intéresse aux opportunités potentielles identifiées par le marketing et examine les aspects pratiques en profondeur. Il répond aux questions sur les coûts et les avantages de l'ajout de nouveaux produits pour compléter le portefeuille, et permet de savoir si ces ajouts sont possibles avec les ressources disponibles. Il détermine aussi dans quelle mesure ces opportunités sont réalisables et le risque d'échec pour l'entreprise.

L'innovation prend des formes très variées, des améliorations à la marge jusqu'aux nouveaux produits révolutionnaires. Par développements à la marge, on entend les changements de conditionnement, les améliorations fonctionnelles mineures, les changements de qualité et les extensions de marque. Ces développements sont généralement conçus pour compléter le portefeuille de produits. Ainsi, en améliorant la conception, en ajoutant des fonctionnalités à un produit, en rendant le produit plus pratique et en augmentant le prix, l'entreprise peut étendre son offre à un nouveau segment de marché profitable.

Concernant l'innovation à haut risque, il faut mesurer le délai de mise sur le marché, les difficultés de mise en œuvre, les évolutions externes d'ordre technique ou liées au marché, la valeur des scénarios futurs et le ROI estimé. Ces mesures aident aussi à hiérarchiser les menaces et les opportunités. Par exemple, classer les activités de développement de produits en catégories de cycle de vie équilibre les priorités à court terme et à long terme. Mesurer les difficultés de mise en œuvre garantit que vous ne choisirez pas des projets irréalistes au détriment de ce qui est nécessaire à court terme.

L'évaluation des scénarios futurs avec estimation des plafonds et des seuils de ventes et de profit potentiels définit la taille d'un projet. Le ROI tient compte de tous les éléments, notamment de l'investissement en amont, des coûts d'exploitation et des ventes.

Ce domaine décisionnel recommande les opportunités qui conviennent en s'alignant sur les autres départements, en particulier le marketing.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Part de marché des nouveaux produits (%)	Score/risque de faisabilité des nouveaux produits	Mois Année Trimestre
Ventes de nouveaux produits (€)	Seuil de rentabilité des nouveaux produits	Mois Projets potentiels
Coûts de développement de produits (€)	(durée/€) Potentiel de vente des nouveaux produits (€)	Type de projet de R&D Projet
	Nouveaux produits développés (nbre)	Ligne de produits Ligne de produits
	Nouveaux produits sur le marché (€/%)	Date de démarrage du projet Année Trimestre Mois
	Produits modifiés (nbre)	Date de démarrage du projet
	Durée des projets – Plan (en jours ouvrés)	Gestion du projet Equipe du projet Responsable du projet Membre du projet
	Nbre de jours de travail des ressources des projets – Plan	Date d'achèvement du projet Année Trimestre Mois
	Coût des projets – Plan €	Date d'achèvement du projet
	Produits testés (nbre)	

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Développement de produits	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Finance	Dirigeants Analystes		•	•
Marketing	Dirigeants Analystes		•	•
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Opérations / Production	Dirigeants Analystes		•	•

### Etapes du développement produits

Ce domaine décisionnel sert à gérer le processus de développement de produits. Il fixe les étapes, gère et ajuste les priorités et le calendrier, surveille les risques et leur évolution. Beaucoup d'entreprises utilisent des processus de type Stage-Gate® impliquant cinq étapes pour le développement de produits : l'évaluation préliminaire, la définition (marché), le développement (produit/coût), la validation et la commercialisation. Généralement, un très faible pourcentage d'idées préliminaires atteignent la dernière étape. Les processus moins formels imposent tout de même de répondre à des questions du type *Quelles idées de développement de nouveaux produits avons-nous ? Quelle est l'échelle de l'opportunité identifiée ? Possédons-nous les compétences en interne ? Quels sont les risques ? L'opportunité est-elle alignée sur nos priorités stratégiques ? Quels sont les gains financiers probables ?*

Dans ce domaine décisionnel, il est essentiel de mesurer les étapes de performance. Le nombre d'initiatives préliminaires, le nombre d'étapes franchies avant rejet et le nombre de produits prêts à être commercialisés vous renseignent sur les projets et leur stade d'avancement. Consigner et évaluer les motifs d'un succès ou d'un échec à chacune de ces étapes vous aidera à améliorer le processus de développement de produits.

L'examen régulier de ce qui a été planifié et de ce qui manque met le processus de développement en phase avec les priorités de l'entreprise, et évite que le processus soit relégué au second plan par les préoccupations quotidiennes. Il est vital d'assurer le succès de toutes les phases, du développement au lancement et à la commercialisation. Les informations qui précisent et affinent chaque étape et qui renforcent la motivation, sont indispensables pour assurer la réussite du lancement d'un nouveau produit.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Coût de développement des produits (€)	Initiatives refusées (nbre)	Mois
Délai de développement des produits	Nouvelles initiatives (nbre)	Année
Stade de réalisation par phase (nbre/%)	Echecs de lancement de nouveaux produits (nbre)	Trimestre
	Nouveaux produits développés (nbre)	Mois
	Produits modifiés (nbre)	Scénario de prévision (Planifié/Effectif/Prévu)
	Durée des projets – jours ouvrés (nbre)	Scénario
	Durée des projets – écart (%)	Etape du développement de produits
	Motifs de refus (nbre)	Ligne de produits
	Produits testés (nbre)	Ligne de produits
		Projet
		Type de projet/programme
		Date de démarrage du projet
		Année
		Trimestre
		Mois
		Date de démarrage du projet
		Gestion du projet
		Equipe du projet
		Responsable du projet
		Membre du projet
		Date d'achèvement du projet
		Année
		Trimestre
		Mois
		Date d'achèvement du projet

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Développement de produits	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Finance	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Marketing	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants		•	
	Analystes		•	
Opérations / Production	Dirigeants			•
	Analystes		•	

## Réactions du marché et des clients

Ce domaine décisionnel combine le contrôle de la réalité extérieure et la compréhension en interne des opportunités et des impératifs de développement. Il complète l'analyse de ce qui manque aux produits et au portefeuille en apportant une connaissance de l'environnement extérieur qu'il faut utiliser pour évaluer ces manques. Nombreux sont les produits trop sophistiqués qui échouent car ils n'arrivent pas à équilibrer les coûts et les caractéristiques qui comptent vraiment pour les clients.

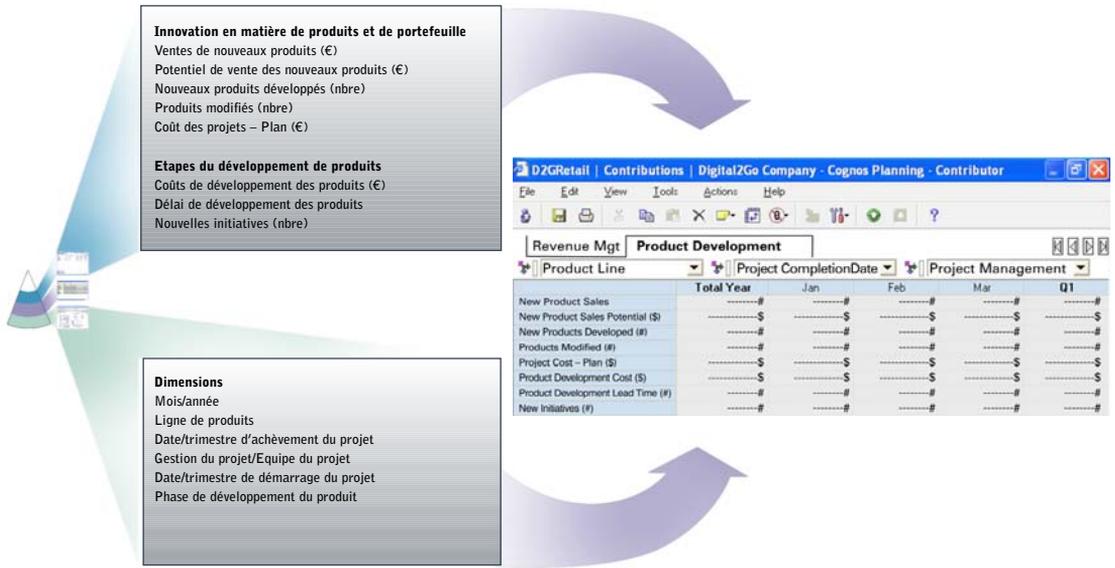
Les réactions du marché et le contrôle externe sont des ingrédients clés du succès. Les informations obtenues permettent à l'entreprise de savoir dans quelles caractéristiques d'un produit il faut investir et si elle peut se le permettre. Parfois, il sera plus judicieux de se retirer que d'investir si les chances de bénéfices sont trop minces. Une infrastructure d'information qui exploite ces données peut soutenir et valider les décisions du pôle Développement de produits. Ce domaine décisionnel est également un outil pour aligner les différents départements et susciter une implication forte en interne en faveur de la commercialisation de nouveaux produits.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Coût des propositions (€)	Score de contrôle externe	Mois
Score de valeur ajoutée des propositions (nbre)	Score de difficulté de mise en oeuvre	Année
	Propositions (nbre)	Trimestre
		Mois
		Segment marketing
		Segment de marché
		Micro-segment
		Etape du développement de produits
		Référence en stock
		Ligne de produits
		Marque
		Référence
		Indice de priorité des propositions
		Type de proposition

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Développement de produits	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Service clients	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Marketing	Dirigeants			•
	Analystes		•	

*Notre activité est guidée par nos clients et notre capacité à comprendre les facteurs qui les influencent est un plus énorme.*

Chris Boebel, Directeur informatique, Delta Sonic Car Wash



*Les domaines décisionnels Innovation en matière de produits et de portefeuille et Etapas du développement de produits illustrent comment le pôle Développement produits et la R&D peuvent piloter la performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs financiers futurs de l'entreprise.*