

**Les déterminants du succès des nouveaux produits :
Cas de l'entreprise INOTIS**

**The key success factors for new products:
Case of the company INOTIS**

Reçu le : 06/08/2021

Accepté le : 22/12/2021

Haddad Hafida * : Maître de conférences classe B, ENP Oran Maurice-Audin (Algérie).

e-mail :haddadh777@yahoo.fr,

Amari Salaheddine: Maître de conférences classe A,ENP Oran Maurice-Audin(Algérie).

e-mail : amarisofiane@yahoo.fr .

Abstract:

The challenge today is not to prove the importance of product innovation but rather to think how to manage and drive it in business. Also, in our research, we focused our interest on the identification of the key success factors of the new launched by the company INOTIS. We can advance as a main conclusion that the most influential strategic factors on the success of new products are the product advantage based to import technological.

Keywords : the success factors ,Product innovation

Jel Classification Codes :O32;D20;D21

* Auteur correspondant.

Résumé:

Le défi aujourd'hui n'est plus de prouver l'importance de l'innovation de produit mais plutôt de penser comment la gérer et la piloter en entreprise. Aussi, dans notre recherche, nous avons focalisé notre intérêt sur l'identification des facteurs qui mènent des produits nouveaux lancés par l'entreprise INOTIS au succès commercial. Nous pouvons avancer comme conclusion principale que les facteurs stratégiques les plus influents sur le succès des nouveaux produits sont l'avantage de produits basé sur l'importation technologique et la vision de l'entrepreneur centrée sur les projets rentables.

Mots Clés : les facteurs de succès, innovation.

Jel Classification Codes : O32;D20;D21 ;

1. Introduction:

"Innover, pour ne pas disparaître : tel est le défi que doivent relever les entreprises". (Loilier . T & Tellier.A, 2013) P11. Dans les pays industrialisés, la qualité et la maîtrise des coûts ne sont plus des atouts suffisants pour affronter la concurrence. Dans de nombreux secteurs, la durée de vie de biens ne cesse de diminuer et il devient donc fondamental d'être capable de lancer, à un rythme soutenu, une succession de produits nouveaux. Ainsi, l'innovation de produit, du point de vue des gestionnaires, est le moteur de la croissance de l'entreprise puisque *"La croissance interne, avec les extensions de gamme, les lancements de produits nouveaux et la pénétration de nouveaux marchés, assure la croissance des parts de marché, des volumes, du cash flow et des profits "*. (Merunka & Topscalian, 1987, cité par (Ackerman .C & Mathieu.P, 2012) P160. Cependant, avoir de bonnes idées ne suffit pas pour créer de la valeur. Il faut savoir les transformer en innovation, c'est-à-dire, les commercialisées sur le marché. Certes, il n'y a pas de recette magique, mais ce qui est sûr c'est que l'innovation ne s'improvise pas et les taux d'échec élevés des nouveaux produits sur le marché le prouve. (Millier.P, 2005). Qu'en est-il pour les PME Algériennes ?

Bien que des efforts considérables aient été consacrés à l'identification des facteurs qui contribuent à la réussite et à l'échec des nouveaux produits dans les pays industrialisés, il reste beaucoup à faire et à découvrir dans ce domaine de recherche sur le plan académique en Algérie. En effet, la problématique de l'innovation de produit en entreprise est récente et très difficile à cerner. D'une part, du fait du peu d'études empiriques réalisées dans ce sens et pour en témoigner le peu de publications sur le sujet. D'autre part, le manque d'informations et de statistiques concernant la politique d'innovation menée par l'État envers les entreprises pour soutenir l'investissement liée au développement de l'innovation et à la recherche. Par ailleurs, la voie de l'innovation

peut se révéler être le chemin à prendre si nos entreprises veulent s'en sortir. On doit reconsidérer la contribution vitale que le développement des nouveaux produits (DNP) peut apporter à nos entreprises. C'est cette voie qu'a pris l'entreprise INOTIS en prenant conscience que les conditions du marché Algérien changent et exigent par conséquent, une vision différente de la part des dirigeants notamment en matière de développement et de lancement des nouveaux produits. Dans cette perspective, cet article vise à comprendre *le processus de développement des nouveaux produits lancés par l'entreprise INOTIT*. Il s'agit en effet, d'analyser les pratiques de l'entreprise en matière d'innovation de produit et de comprendre les facteurs qui mènent les nouveaux produits de l'entreprise au succès ou à contrario en échec.

2. Revue de littérature

Étant donné la réduction du cycle de vie des produits et une concurrence de plus en plus imprévisible, les entreprises doivent continuellement développer de nouvelles idées et innover pour mieux servir leurs clients, ce qui leur garantisse une croissance des parts de marché et une augmentation de leur rentabilité (Lê. P & Rivet.m, 2007) (Le Masson.P, 2006).

En effet, l'innovation c'est un moyen pour l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel et ce en incluant des technologies nouvelles et des méthodes novatrices (Porter 1990).

Elle implique un ensemble d'actions et de décisions relatives à la techniques, à la conception et à la fabrication jusqu'à la commercialisation d'un produit nouveau (Freeman.C, 1982), regroupant donc différentes dimensions et disciplines de l'entreprise.

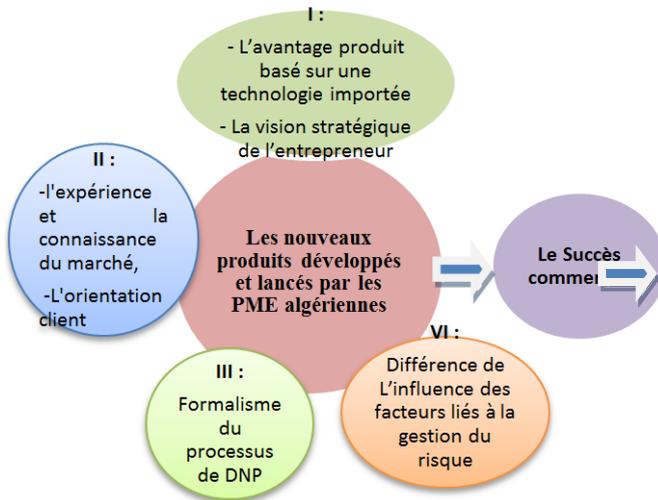
Toutefois, l'innovation est toujours associée au risque et au changement. Afin de limiter les risques y afférents, les préoccupations se tournent alors vers la définition de la place de l'innovation dans

l'entreprise. Désormais, le défi n'est plus de prouver l'importance de l'innovation mais plutôt de penser comment la gérer et la piloter en entreprise afin de proposer des produits plus performants que ses concurrents et donc de rencontrer le succès. (Le Masson.P, 2006) ; (Lê. P & Rivet.m, 2007). En effet, de nombreuses études ont tenté d'identifier les facteurs de succès et/ou de l'échec de l'innovation de produit. Et pour cause, les trois quarts de tous les produits développés n'arrivent pas au commerce et la moitié des ressources consacrées au développement et au lancement des produits sont des « perdants », ce qui a des conséquences directes sur les ressources de l'entreprise (Cooper.R & Kleinschmidt.E.J., 1987a) (Cooper & Kleinschmidt.E.J., 1987 b).

Les méta-analyses de Montoya-Weiss et Calantone, (1994), d'Hénard et Szymansky, (2001) et celle de Evanschitzky, Eisend, Calantone & Jiang, (2012), synthétisent l'ensemble des déterminants qui favorisent la réussite des nouveaux produits, comme c'est illustré dans la figure.1 ci-dessous. Ils identifient quatre catégories de facteurs : stratégiques tel que l'avantage du produit, ceux liés à la qualité du processus de développement des nouveaux produits et à son organisation ainsi que les facteurs non contrôlables relatifs au marché.

La littérature indique, également, que le succès des nouveaux produits dépend de plusieurs facteurs, l'accent étant mis sur les facteurs stratégiques et les facteurs de risques, les facteurs liés à la qualité du processus de développement et les pratiques de marketing adoptées par les entreprises.

Figure N°1 : Les facteurs clés de succès des nouveaux produits



Source : fait par l'auteur

Beaucoup d'entreprises ont mis en place ces pilotes de succès dans leurs méthodologies de développement sous la forme d'un processus bien structuré de l'idée jusqu'au lancement du nouveau produit (Cooper & Edgett, 2012). Par ailleurs, d'autres études ont sondé pourquoi certaines entreprises ont autant de succès en matière de développement des nouveaux produit DNP, alors que d'autre ne l'ont pas.

En effet, plusieurs auteurs reconnaissent dans le DNP un processus complexe qui comporte de nombreux risques compte tenu de l'incertitude qui caractérise ces projets (Calantone.R.J & Cooper.R.G., 1981) Cooper, 1984 ; Cooper et Kleinschmidt, 1987a (Calantone.R.J & DiBenedetto.C, 1990) ; (Montoya-Weiss, 1994) ; (Cooper & Kleinschmidt, 2007). Par conséquent, il est fréquent de les voir aboutir à des résultats peu convaincants quand ils n'abandonnent pas carrément en cours de route (Crawford & Di Benedetto, 2006).

3. Méthodologie de recherche

La recherche présentée dans ce document s'appuie sur une étude descriptive conduite dans l'entreprise INOTIS qui est une société privée créée en 2003, spécialisée dans la fabrication de dispositifs médicaux et hygiéniques à partir d'une matière première qui est à l'avant garde du développement du tissu non-tissé à usage médical appelée *le Licial*. Basée à Oran et employant plus de 130 salariés, l'entreprise est dotée d'une large gamme de produits visant essentiellement les secteurs où la contamination doit rester sous contrôle notamment le secteur médical.

En se basant sur l'importance accordée par l'entreprise à l'innovation produit, nous avons approfondis la problématique en cherchant à répondre à la question suivante : *Comment se fait le développement et le lancement des nouveaux produits par l'entreprise INOTIS ?*

L'objectif étant de pouvoir identifier l'approche adopté par l'entreprise en matière d'innovation de produit et de pouvoir ainsi élaborer un model qui va nous permettre d'apporter des éclaircissements sur les méthodes suivies par l'entreprise pour développer et lancer ses nouveaux produits. Mais, également de pouvoir identifier les différents risques inhérents aux projets de développement des nouveaux produits de l'entreprise.

Afin de mener cette requête au bout, nous nous sommes basé sur le fait que plusieurs variables ont été identifiées dans des études antérieures comme étant des facteurs nécessaires au succès commercial des nouveaux produits à savoir : l'avantage produit, la présence d'une stratégie d'innovation, la performance du processus DNP, le climat culturel et organisationnel et l'engagement de la haute direction. Trois hypothèses ont été, ainsi, émises comme c'est expliqué dans le modèle de recherche suivant.

H. 1: Le développement et le lancement des nouveaux produits s'inscrit dans une vision stratégique d'innovation de produit de

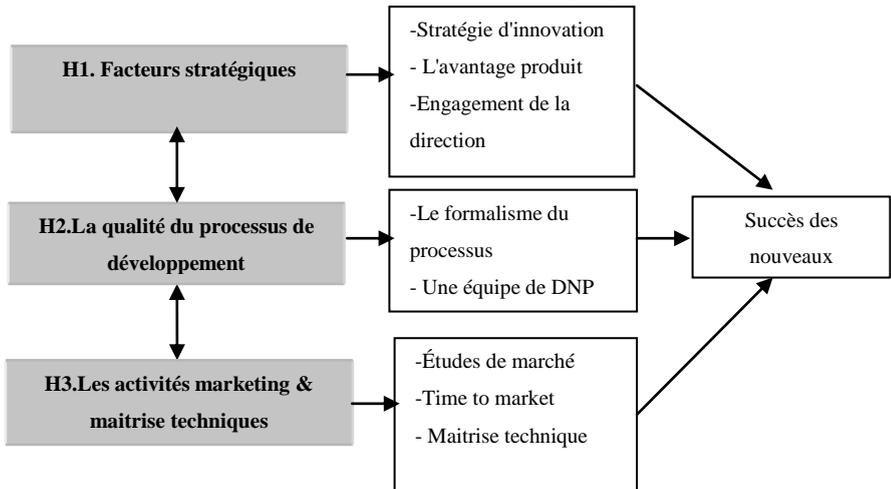
l'entreprise, ce qui favorise le succès commercial des nouveaux produits.

H.2 : Le développement et le lancement des nouveaux produits se fait selon un processus clairement organisé par les entreprises, ce qui favorise le succès commercial des nouveaux produits ;

H.3 : Les entreprises adoptent des pratiques- marketing spécifiques au processus de développement des nouveaux produits, ce qui favorise leurs succès commercial.

Pour étudier les facteurs qui sont les plus importants pour la réussite des nouveaux produits, un questionnaire a été structuré afin d'évaluer le processus de développement et de lancement des nouveaux produits de l'entreprise. En premier lieu, la propension de l'innovation de l'entreprise ainsi que le degré de nouveauté des innovations de produits ont été traité.

Figure N°2 : Le modèle de recherche proposé



Source : Fait par l'auteur

Ensuite, l'accent a été mis sur les facteurs de succès relatifs à la stratégie d'innovation de produit, à l'importance donnée à l'avantage de produit ainsi qu'à l'engagement de la direction vis à vis des projets de DNP. Enfin, nous nous sommes concentrés sur la qualité du processus de DNP notamment au formalisme du processus, à l'organisation de l'équipe chargée du développement ainsi que sur les activités marketing ainsi qu'à la maîtrise techniques de l'entreprise. Mais, également, la rapidité des délais de mise sur le marché (time to market) s'avère être un critère discriminant pour la réussite du lancement des nouveaux produits. Pour se faire, les statistiques descriptives ont été utilisées en employant la moyenne théorique et la moyenne calculée MC, sachant que la moyenne théorique MT= au nombre de questions X le chiffre moyen dans l'échelle de Likert.

Figure N°3 : Calcul de la moyenne théorique

<i>Expression</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>1.....</i>			↑		
<i>2.....</i>					
<i>3.....</i>					
<i>4.....</i>					
<i>4 expressions X 3</i>					

Source : Fait par l'auteur

4. Résultats obtenus

L'objectif général de cette recherche est de faire ressortir les facteurs clés de succès des nouveaux produits développés et lancés par l'entreprise INOTIS et d'identifier les différents types d'obstacles et de risques en contexte de projet de DNP.

4.1. Trajectoire de stratégie des nouveaux produits adoptée par l'entreprise INOTIS

L'importance d'innover pour assurer sa pérennité n'est plus à prouver. En effet, il ne s'agit plus de d'apporter des éclaircissements sur l'enjeu de l'innovation, mais plutôt de comprendre la place qu'occupe l'innovation dans la stratégie globale de l'entreprise et donc de s'interroger sur sa préparation et sa gestion afin de pouvoir au final comment la répéter et l'orienter. (Le Masson et al, 2006).

Dans cette perspective complexe de l'innovation, avoir une vision globale sur la multiplicité et la nature des produits lancés par une firme nous permettra de tracer la capacité de l'entreprise INOTIS à innover au travers la trajectoire du flux des nouveaux produits lancés sur une période donnée. Aussi, l'objectif est de confronter la logique du portefeuille des produits avec le développement des nouveaux produits notamment en identifiant la nature ainsi que le degré d'innovation des produits. Plusieurs approches sont à retenir dans la littérature à savoir la fécondité de l'entreprise qui est le premier indicateur d'innovation de l'entreprise puisque il recense le débit des produits nouveaux lancés et commercialisés par l'entreprise. Ainsi, le décompte du nombre d'innovation peut se faire de diverses manières telles que la collecte d'informations dans les journaux spécialisés, les bases de données internes ou externes à l'entreprise, les annonces de nouveaux produits et de nouveaux procédés, etc. (Becheikh & Landry, 2006). Morrison & Travel (1982) ont montré que l'introduction de nouveaux produits dans les trois dernières années, amélioreraient la profitabilité à court terme, alors que Gauvin et Lilien (1989) affirment que cela dépend du type de nouveaux produits tels que produits reformulés ou repositionnés à orientation marketing. (Morrison.R & Travel.D, 1982) ; Gauvin et Lilien, 1989, cités par (Wallart.I., 1996).

Figure N°4 : La structure des flux de produits de l'entreprise

<i>Logique de construction du portefeuille de produits</i> / <i>Logique De développement des nouveaux produits</i>	<i>Extension du portefeuille</i>	<i>Rénovation du portefeuille</i>
	<i>Transformation des produits existants</i>	<i>Produits dérivés</i>
<i>Création des nouveaux produits</i>	<i>Produits nouveaux indépendants</i>	

Source : Wallart, 1996

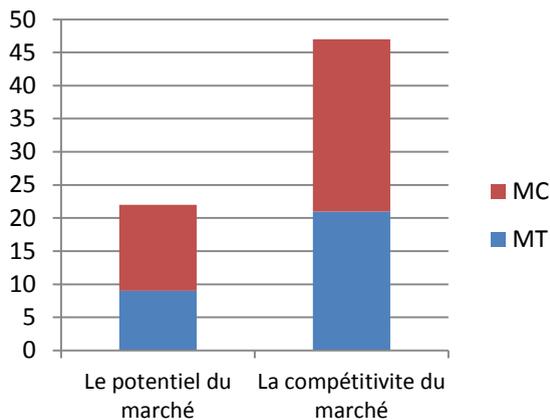
Ainsi, le portefeuille de produits d'INOTIS est composé de quatre gammes de produits à savoir : l'habillement et drap d'hospitalisation (ensemble de produits non stériles), trousse de chirurgie (ensemble de produits stériles), une gamme d'accessoires médicaux et enfin des produits destinés aux champs opératoires. De ce portefeuille, nous constatons que l'entreprise se base sur une logique de développement des nouveaux produits basée essentiellement sur la dérivation de produits à partir de produits existants c'est à dire la gamme du non tissé. Par contre, il faut noter que l'entreprise vise à développer une gamme indépendante et ce ciblant les salles d'opérations travers sur une nouvelle gamme de produits en collaboration avec le partenaire français.

Quand aux questions : depuis trois ans, votre entreprise a-t-elle proposé des produits nouveaux ou sensiblement améliorés à sa clientèle ? Est-ce que votre entreprise a introduit au moins un produit nouveau ou significativement amélioré sur le marché avant vos concurrents pendant les trois dernières années ? La réponse aux deux questions était un « *Oui* ». A ce volet, les caractéristiques du marché ont inclus deux variables mesurées le potentiel du marché

notamment sa croissance, le niveau des besoins des clients pour ce produit, la part de marché de l'entreprise et la compétitivité du marché avec des variables mesurées à savoir l'intensité de la concurrence, la compétitivité des prix pratiqués par l'entreprise et la puissance de la force de vente.

Les résultats montrent que les managers affirment le fort potentiel du marché qu'il faut explorer et ainsi saisir les fenêtres d'opportunités offertes. Dans cette perspective, les améliorations apportées aux produits, étaient principalement développées par l'entreprise en se basant sur les compétences internes de l'entreprise. Par contre, en ce qui concerne la dernière gamme de non-tissé, issue des derniers développements technologiques en hydroliage, l'entreprise lance ainsi des produits innovants de nature radicale tant pour l'entreprise que pour le marché. Ce qui a nécessité une collaboration avec un partenaire Allemand.

Figure N°5 : les caractéristiques du marché de l'entreprise



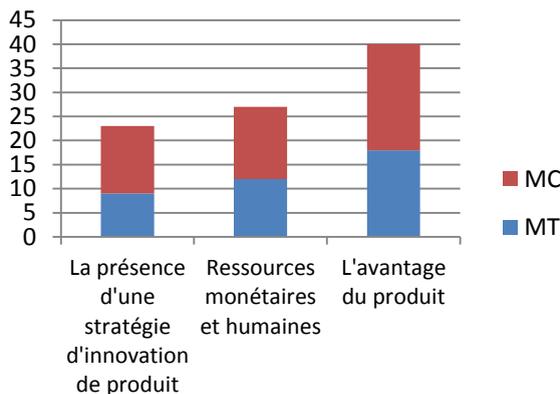
Source : Fait par l'auteur

4.2. La stratégie d'innovation vue par INOTIS

Manquer d'avoir une vision stratégique de l'innovation, donne comme résultat des efforts dispersés en développement de nouveaux produits. De ce fait, avoir une liste des produits à développer n'est pas suffisant, pour y remédier, l'équipe de direction doit déterminer un processus rigoureux afin de définir clairement le produit, les objectifs avec des engagements à long terme. (Cooper.R & Mils.M, 2005).

A ce chapitre, nous constatons que l'entreprise INOTIS adopte une vision stratégique de l'innovation basée essentiellement sur les avantages des nouveaux produits. Ces derniers sont de nature technique/technologique et repose sur un ensemble distinct d'aptitudes de conception (qui englobe l'architecture du produit et son fonctionnement), d'implantation (du concept à un produit performant) et de techniques qui se matérialisent dans le produit.

Figure N°6 : Les facteurs stratégiques liés au succès du nouveau produit



Source : Fait par l'auteur

Ces aptitudes sont en fonction de la base technique ou technologique de l'entreprise et permettent de mettre sur le marché une qualité distinctive par rapport aux concurrents notamment une excellente propriété de barrière bactérienne, une perméabilité et un niveau de durabilité supérieur. En effet, le fort enchevêtrement par le procédé de l'hydroliage fournit une solidité et une grande stabilité dimensionnelle du produit.

Cette stratégie vise à augmenter les ventes en développant des produits améliorés ou nouveaux destinés aux marchés déjà desservis par l'entreprise. Ainsi, différentes possibilités peuvent être envisagées notamment changer une caractéristique ou une fonction du produit de façon à élargir le marché ou encore élargir la gamme de produit en développant de nouveaux modèles à différents niveaux de qualité. Pour se faire, INOTIS a investi dans des équipements de dernière technologie telle que la machine d'hydroliage FLEISSNER qui permet une capacité de production de 6000 tonnes de non-tissés par ans. Différents types de fibres peuvent ainsi être utilisés, tant naturelles que synthétiques avec un poids qui peut varier de 30 à 110 grammes au m². La machine offre également plusieurs possibilités de coupes et finitions en ligne et hors ligne. Résultats, les produits sont réalisés selon les besoins exprimés par les clients ce qui donne à l'offre de l'entreprise une valeur ajoutée par rapport aux concurrents.

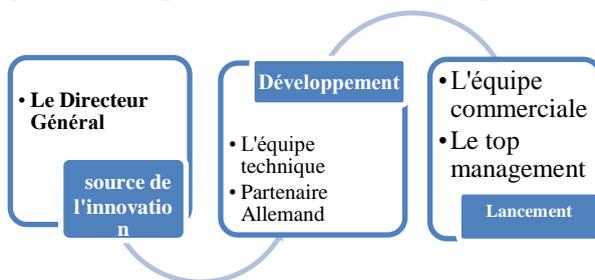
L'entreprise possède également un laboratoire conforme aux normes EDANA (European Disposables and Nonwovens Association), équipé d'un matériel de mesure de dernière technologie permettant de faire des tests tels que les tests de résistance à la pénétration du liquide ou encore des tests de absence de particule ISO 9073-10 afin de garantir le contrôle de qualité indispensable à ce type de produit.

4.3. Climat culturel et qualité du processus de développement des nouveaux produits

Afin d'aider les responsables à conceptualiser le processus du nouveau produit, un certain nombre de modèles descriptifs ont été proposés. De tel modèles décrivent généralement le développement du nouveau produit c'est-à-dire comment procéder de façon ordonnée à partir du stade de l'idée jusqu'à la mise sur le marché, ce qui nécessite d'impliquer une série d'étapes. Cependant, des données ont mis un doute la capacité de ces modèles descriptifs et de ces schémas à capturer ce qui se passe réellement dans ce processus (Cooper. R.G, 2001, 2006). En effet, un processus peu se révéler beaucoup plus complexe que ce qui est suggéré par le typique modèle conceptuel de Cooper (1979). Dans ce sens, quelque que soient la nature des activités de l'entreprise en matière de développement de nouveaux produits, qu'elle soit de caractère formel, informel, organisé ou peu organisé, les entreprises adoptent tout de même une configuration de processus DNP.

A l'issu de notre analyse, nous considérons que le modèle de DNP adopté par INOTIS se présente sous une configuration interactive qui comprend une rétroaction et une chaîne interconnectée entre l'interface technique et l'équipe commerciale chapoté par le directeur général qui participe à toutes les étapes du processus.

Figure N°7: Le processus de DNP de l'entreprise INOTIS

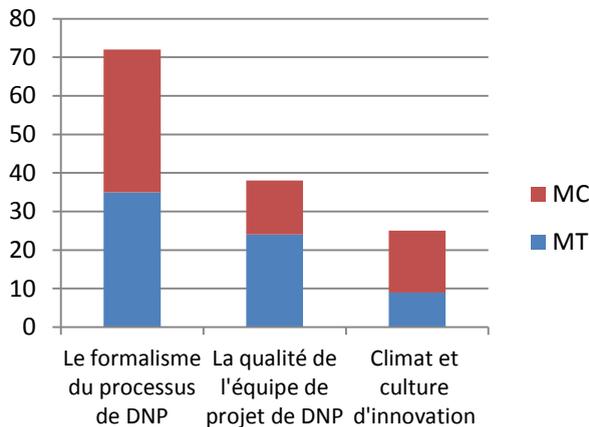


Source : Fait par l'auteur

Par ailleurs, un climat positif et une culture pour l'innovation, combinés avec une équipe de développement pluridisciplinaires

efficace, soutenue par management solide avec une certaine liberté d'action, sont des facteurs fondamentaux de succès. (Cooper.R & Mils.M, 2005)

Figure N° 8 : La qualité du processus de DNP d'INOTOS



Source : Fait par l'auteur

Peu d'études se sont fixées comme objectifs de vérifier l'effet de l'inter-fonctionnalité sur la performance des nouveaux produits et les résultats obtenus reste hétérogènes. Certaines recherches ont mis l'accent sur l'effet du degré de l'inter-fonctionnalité sur la performance des nouveaux produits, alors que d'autres ont mis en évidence les conditions qui influencent l'existence du lien entre les deux. (Faure.C, 2001), (Gotteland. D & Haon. C, 2007). Nos résultats quant à la gestion du processus de DNP d' INOTIS, ne relèvent pas une mise en place d'une équipe formelle en charge du développement des nouveaux produits.

Mais, également, nous constatons l'absence d'un chef d'équipe dédié spécialement à gérer l'équipe de développement. Par contre, malgré le caractère informel de l'organisation du processus de DNP, les bonnes pratiques existent. En effet, nous retenons un climat culturel propice à

la créativité et ce, grâce à l'implication personnel du Directeur Général dans toutes les étapes du processus jusqu'au lancement du nouveau produit. Cette implication se reflète dans l'importance donnée à l'encouragement du sentiment d'appartenance et ce, à travers des réunions hebdomadaires de coordination entre tous les membres de l'équipe de développement et qui ont pour objectif de discuter et de choisir les meilleures idées pour faire avancer le projet dans les brefs délais. Par conséquent, la familiarité issue de cette collaboration permet de gagner en vitesse de développement et limite les risques d'échec des nouveaux produits. Mais, également, la connaissance mutuelle favorise la communication et le travail de chacun au sein de l'équipe et limite la peur du jugement et l'anxiété ce qui favorise le partage et l'utilisation de l'information. (Faure.C, 2001), (Gotteland. D & Haon. C, 2007).

4.4. L'apport marketing et l'importance du time to market pour la performance du nouveau produit

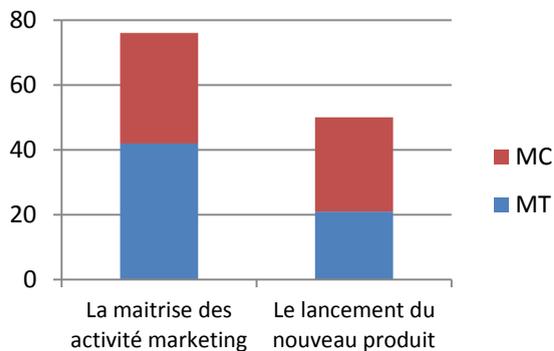
Un éclairage pour nous aiguiller dans le déchiffrement de l'apport marketing au succès des nouveaux produits pourrait nous amener aux travaux de Millier. P (2005) qui avance que les études dans ce domaine enregistrent un taux d'échec des nouveaux produits de 70% dans les années 70, qui a augmenté à 90% et 95% dans les années 2000. Une partie de cet échec (entre 20% et 30%) est attribuée à une défaillance technique où parfois il n'y a rien à faire. Ce qui signifie que la partie qui reste de ce taux d'échec 75% est attribuée en partie à une défaillance de la fonction marketing.

Ainsi, quant l'innovation rencontre l'échec, les raisons invoqués sont les mêmes à savoir on n'a pas fait assez d'études de marché ou encore on est passé à côté des besoins des clients ou encore qu'on a raté la communication liée au lancement du produit. (Millier.P, 2005).

En partant du fait que la réalité des modes de gestion du produit est différente avant et après le lancement sur le marché, pour INOTIS

c'est le progrès technologique qui dicte le processus d'innovation. En effet, c'est la perception d'une opportunité d'affaires technologique pour la création ou l'amélioration d'un produit ou d'un système de production qui est, dans ce cas, le facteur dominant dans le déclenchement du processus développement. Cette approche de *technologie push* est caractérisée par une faible orientation-marché et un état d'esprit marketing peu développé. Dans ce contexte, le marketing doit identifier une application de la technologie qui répond à un besoin du marché.

Figure N° 9: Les pratiques marketing et choix du time to market adoptés par INOTIS



Source : Fait par l'auteur

Dans ce sens, la plupart des pratiques marketing sont concentrées dans la dernière phase du cycle du projet à savoir le lancement. En effet, l'entreprise INOTIS effectue des tests de produit avec les clients ajoutés à cela, de solides efforts de communication et du choix du time to market notamment l'élaboration d'un calendrier d'entrée sur le marché. Cependant, force est de constater que la réalité de l'entreprise est loin d'admettre un investissement aussi considérable en matière de marketing. En effet, il faut souligner

que les dépenses marketing se limitent à l'étude de marché ou encore à la publicité. Dès lors, que les conditions du marché n'obligent pas l'entreprise à investir plus en matière de marketing de l'innovation, il paraît difficile qu'une somme importante pour le couvrir pourra être engagé.

Par ailleurs, on observe dans le cas de l'entreprise INOTIS, que les produits destinés aux salles blanches et environnements stériles ou propres tels que les laboratoires, les pharmacies ou encore l'industrie alimentaire, sont de nature radicalement innovante par rapport aux offres existantes sur le marché. Ils présentent des caractéristiques spécifiques qui permettent de répondre à des exigences bien établis par le secteur comme le fait de minimiser la contamination ainsi que les réactions allergiques. Dans ce sens, cette technologie a nécessité un temps de développement assez important avec le partenaire Français, ce qui a pour conséquence d'augmenter les incertitudes et par voie de conséquence, de retarder le lancement. On note également, des efforts en matière de communication marketing spécifiques au lancement des nouveaux produits appuyée par un circuit de distribution déjà fonctionnel appartenant à l'entreprise du même groupe HYGIMED. De ce fait, l'entreprise gagne en coute et en expérience.

5. Conclusion

Notre étude traite une problématique importante pour notre entreprise à savoir identifier les facteurs clés de succès et de risques qui peuvent affecter la réussite de ses nouveaux produits. Cette recherche a permis dans un premier temps de dresser un portrait de l'entreprise INOTIS quant à son comportement en matière d'innovation produit. Les résultats concernant les facteurs stratégiques et climat culturel qui peuvent influencer le succès des nouveaux produits ont permis de démontrer que l'entreprise engage des investissements importants en matière d'innovation. En effet, l'entreprise mise sur une offre très compétitive avec un bon rapport qualité / prix afin de dépasser ses concurrents. Ceci confirme que l'innovation produit a une propension importante dans la stratégie globale de l'entreprise et a comme objectif de lui permettre de toujours garder sa place de leader sur le marché. Par ailleurs, l'implication personnelle du DG permet de structurer le processus afin garder une vision globale sur les objectifs.

En second lieu, pour ce qui est de la qualité du processus de DNP, nous avons observé des lacunes quant à la gestion du processus de DNP notamment concernant l'organisation de l'équipe de développement. On souligne ainsi le manque d'un chef d'équipe dédié spécialement au développement des nouveaux produits puisque c'est le Directeur lui même qui s'implique personnellement dans la gestion et le contrôle de tout les détails inhérents aux projets. Cependant, malgré le manque de formalité du processus de DNP, les bonnes pratiques existent. On note, alors, qu'au delà du lancement d'un nouveau produit sur le marché, que toutes les idées sont discutées lors des réunions hebdomadaires ainsi qu'une bonne communication entre les différentes personnes qui participent au processus d'innovation. Ceci permet la création d'un climat qui encourage l'esprit de créativité et favorise le sentiment d'appartenance.

En troisième lieu, notre analyse a montré que l'entreprise s'appuie sur un circuit de distribution bien structuré pour commercialiser ses nouveaux produits. Par contre, il semblerait que le développement et le lancement des nouveaux produits restent des projets très risqués pour l'entreprise surtout sur le fait de sous-estimer les ressources nécessaires à ce type de projet.

Notre humble contribution face à ces résultats s'articule au tour de la gestion du processus de DNP. En effet, nous avons suggéré la constitution d'une équipe pluridisciplinaire qui regroupe un agent de chaque structure impliquée qui travaillent ensemble ce qui est favorable à la réussite des nouveaux produits. Mais va, également, permettre une meilleure circulation de l'information et une meilleure maîtrise de projets de DNP (Gotteland & Haon, 2010). Enfin, notre recherche enregistre des lacunes qui portent notamment sur le fait de ne pas disposer de données quantifiables pour ce qui est de l'analyse de l'intensité concurrentielle et la croissance du marché et ce, faute d'études et de sources d'informations fiables à ce sujet.

6. Références

Ackerman .C & Mathieu.P. (2012). *Risque et lancement de produits nouveaux : l'apport de la cognition sociale implicite*. Management prospective édition Management & Avenir.V(7)N°57.P160-176.

Andreani.J.C. (2001). *95%des produits nouveaux échouent*. revue française de marketing. N°182.P5-11.

Becheikh, N., & Landry, R. &. (2006). *"Les Facteurs Stratégiques Affectant l'Innovation technologique dans les PME Manufacturières"*. . Revue canadienne des sciences de l'administration, 23(4), 275-300.

Calantone .R.J, S. (1996). *Controllable factors of new product succes: A cross-national comparison*. Marketing Science. 15(4).P341-358.

Calantone.R.J, & Cooper.R.G. (1981). *New Product Scenarios: Prospects for Success*. Journal of Marketing, Vol. 45, No. 2. P. 48-60.

Calantone.R.J, & DiBenedetto.C. (1990). *Canonical correlation analysis of unobserved relationships in the new product process*. R&D Management 20 (1).P 3-23.

Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2012). *Best practices in the idea to launch : Process and its governance*. Research Tecnology Management. March-April. P 43-54.

Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2007). *Winning Businesses in Product Development: the Critical Success Factors*. Research Technology Management, 50(3). P52-66.

Cooper, R., & Kleinschmidt.E.J. (1987 b). *Succes factors in product innovation*. Industrial Marketing Management .16(3).P215-223.

Cooper.R, & Kleinschmidt.E.J. (1987a). *New product: What separates Winners from losers?* Journal of Product Innovation Management 4(3).P184-196.

Cooper.R, & Mils.M. (2005). *Succeedind at new product developemnt the P &G way :A key element is using in the innovation Diamond.* PDMA vision Regards sur l'innovation Vol 24, n ° 4. P. 8-13.

Crawford, C., & Di Benedetto, C. (2006). *New Products Management.* Boston: McGraw-Hill.

Dougherty.D. (1992). *INterpretative barriers to successful product innovation in larg firms.* Organization Science.3(2).P197-202.

Evanschitzky, H. E. (2012). *Succes factors of product innovation : An updated meta-analysis.* Journal of product innovation Management .29(S1).21-37.

Faure.C. (2001). *Comment gérer les équipes de développement de produits nouveaux .* Recherche et Applications en Marketing, vol. 16, n° 2. P.77-86.

Freeman.C. (1982). *The economisc of industrial innovation.* London: Francis Pinter.

Garcia, R. &. (2002). *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A litterature review.* Journal of product innovation Management.19(2).P110-132.

Garel.G. (1999). *La mesure et la réduction des délais de développement des produits nouveaux.* Recherche et Aplications en Marketing. Vol.14.N.02.P29-47.

Gotteland. D & Haon. C. (2007). *Nouveaux produits : les clefs de la réussite. .* L'Expansion Management Review, V 3 (N° 126). P. 26-32.

Gotteland.D, H. (2005). *Développer un nouveau produit: méthodes et outils.* Pearson Education. France.

Griffin.A. (1997). *PDMA research on new product development practices : updating trend and bench marketing practices*. Journal of product innovation management.14(6).P249-458.

Halman.J.M, K. &. (2005). *Risks in new product development: devising a reference tool*. R & D Management.35(3).P297-309.

Henard &Szymanski.D.M, H. (2001). *Why some new products are more successful than others*. Journal of Marketing Research.38(3).P362-375.

Kleinschmidt.E.J., C. &. (1990). *New product factors: A comparison of kills versus succes and failures*. R & D Management .20(1).P47-63.

Le Masson.P, W. &. (2006). *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*. Paris: Lavoisier.

Le Nagard-Assayag. E& Manceau.D. (2001). *Le marketing de l'innovation : de la création au lancement de nouveaux produits*. Paris: Dunod.

Lê. P &Rivet.m. (2007). *Piloter et réussir l'innovation en entreprise*. Paris: Maxima.

Loilier . T &Tellier.A, L. (2013). *Gestion de l'innovation : Décider, mettre en oeuvre, diffuser*. Caen: Edition management et société.

Millier.P. (2005). *Stratégie marketing de l'innovation technologique : lancer avec succès des produits qui n'existent pas encore*. Dunod.

Montoya-Weiss, M. M. (1994). *Determinants of new product performance :A review and meta-analysis*. Journal of product innovation management .11(5).P397-417.

Morrison R. et Travel D. (1982), „ *New Products and Market Position*. PIMSLETTER 28, Cambridge MA, Strategic Planning Institut.

Morrison.R, & Travel.D. (1982). *New Products and Market Position*. PIMSLETTER 28, Cambridge MA, Strategic Planning Institut.

Song.X, P. &. (1994). *Identifying new product success in China*. Journal of product Innovation Management.

Tidd.J, B. &. (2006). *Management de l'innovation : intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*. Bruxelles: De Boeck.

Wallart.I. (1996). *Structuration du flux de nouveaux produits, trajectoires et performance de PME de haute technologie*. Recherche et Applications en Marketing, Vol. 11, N°. 3. P 23-37.