

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MÉMOIRE DE MASTER

Présentation en vue de l'obtention d'un Master académique en
spécialité

« MANAGEMENT DE PROJET & ENTREPRENEURIAT »

La performance du projet de lancement d'un nouveau produit

Cas : FALAIT SPA

Elaboré par :
BOUZIDI Mustapha

Encadré par :
Dr. GAHLAM Nadia

Année universitaire : 2023/2024

Résumé

Notre travail au sein de l'entreprise FALAIT SPA s'est concentré sur l'exploration de processus de lancement de nouveaux produits, les facteurs clés de succès et les indicateurs clés de performance de ce projet.

Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une approche qualitative, utilisant des entretiens semi-directifs avec les membres des départements marketing, recherche et développement, et achats. Les résultats de notre étude ont révélé que l'entreprise FALAIT SPA adopte un modèle de lancement de produit classique, tout en permettant une certaine flexibilité.

De plus, Nous avons également déterminé un ensemble d'indicateurs clés de performance utilisée dans ce projet de lancement de nouveau produit au sein de l'entreprise FALAIT SPA pour de garantir la réussite.

Mots clés : indicateurs clés de performance, facteurs clés de succès, projet de lancement de nouveau produit, modèle « *stage-gate* », modèle classique.

Abstract

Our work at FALAIT SPA focused on exploring the processes involved in launching new products, key success factors and the key performance indicators of this project.

To achieve this, we chose a qualitative approach, conducting semi-structured interviews with members from the marketing, research and development, and procurement departments. The results of our study revealed that FALAIT SPA uses a classic product launch model while allowing for some flexibility.

Additionally, we identified a set of key performance indicators used in this new product launch project at FALAIT SPA to ensure its success.

Keywords: key performance indicators, key success factors, new product launch project, stage-gate model, classic model.

ملخص :

من اجل التعرف على عمليات إطلاق المنتجات الجديدة، ركز عملنا في شركة FALAIT SPA على أهمية عوامل نجاحها الرئيسية و مؤشرات الأداء الرئيسية لهذا المشروع.

لتحقيق هذا الهدف، اخترنا نهجا نوعيا، باستخدام مقابلات شبة موجهة مع افراد الشركة من قسم التسويق، البحث و التطوير و قسم المشتريات. لقد كشفت النتائج بأن الشركة FALAIT SPA تعتمد على نموذج اطلاق منتجة جديدة كلاسيكي الذي يسمح ببعض من المرونة في هذه العملية .

بالإضافة الى ذلك، حددنا مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في شركة FALAIT SPA لضمان نجاح مشروع اطلاق منتج جديد.

الكلمات المفتاحية : مؤشرات الأداء الرئيسية، عوامل النجاح الرئيسية، مشروع إطلاق منتج جديد، نموذج البوابة المرحلية، النموذج الكلاسيكي .

Remerciements

Avant tout, je tiens à remercier notre Dieu, le Tout-Puissant, de m'avoir donné la volonté et la patience pour accomplir ce travail.

Mes remerciements vont également à mes chers parents, mes frères Hanane et SADAK, ainsi que toute ma famille, qui m'ont toujours encouragé et soutenu pendant toutes les années d'études.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadrante, Dr. GHAYLAM NADIA, pour avoir accepté de m'encadrer et pour ses précieux conseils et son soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je désire exprimer mes vifs remerciements à mon tuteur, Mr SIDALI SEJHRI, et à madame MOUNIA BENHABILES, qui m'ont accompagné et orienté tout au long de ma durée de stage au sein de l'entreprise FALAIT SPA.

Enfin, je remercie chaleureusement mes camarades Rahim, Imad et Adel pour leur soutien constant, ainsi que toutes les autres personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce travail.

Table des matières

Résumé.....	II
Abstract	II
Remerciements	IV
Table des matières	V
Table des Figures	VIII
Liste des Tableaux.....	IX
LISTE DES ABREVIATIONS	X
INTRODUCTION.....	1
1. Contexte de l'étude.....	2
2. Objectif de l'étude	2
3. Problématique.....	2
4. Méthode.....	3
5. Plan du document	3
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE.....	1
Section 1 : Généralités sur la performance de projet	5
1. Définition de la performance.....	5
2. Les différents types de performance	4
2.1. La performance stratégique.....	4
2.2. La performance concurrentielle	4
2.3. La performance organisationnelle.....	4
2.4. La performance économique et financière.....	5
2.5. La performance commerciale	5
2.6. La performance humaine et sociale	5
3. Le projet	5
3.1. Définition de projet.....	5
3.2. Caractéristique de projet.....	6
3.2.1. La complexité :	6
3.2.2. L'unicité :	6
3.2.3. La Temporalité :	6
3.3. Typologie de projet.....	6
Section 2 : Lancement d'un nouveau produit.....	7
1. Le nouveau produit.....	7
1.1. Définition de produit.....	7

1.2.	Définition d'un nouveau produit.....	7
1.3.	Les types de nouveaux produits	8
1.4.	Le cycle de vie des produits.....	9
2.	Le processus de développement et lancement des nouveaux produits.....	11
2.1.	Le modèle classique	11
2.1.1.	La recherche d'idées.....	11
2.1.2.	Le filtrage des idées.....	12
2.1.3.	Le concept de produit	14
2.1.4.	L'élaboration de la stratégie marketing.....	14
2.1.5.	L'analyse économique.....	15
2.1.6.	L'élaboration du produit.....	15
2.1.7.	Les marché tests	16
2.1.8.	Le lancement	16
2.2.	Le modèle « <i>Stage-Gate</i> » :	16
3.	Les facteurs clés de succès du lancement d'un nouveau produit.....	20
3.1.	Facteurs de succès des projets individuels de nouveaux produits	21
3.2.	Les facteurs organisationnels et stratégiques d'entreprise	22
Section 3 : La performance dans le lancement d'un nouveau produit		23
1.	La définition de la performance de produit nouveau	24
2.	Notion d'indicateur de performance	24
3.	Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance	24
3.1.	La pertinence.....	24
3.2.	La qualité et la précision de la mesure	24
3.3.	La faisabilité.....	25
3.4.	La convivialité	25
4.	Les facteurs déterminants de la performance d'un produit nouveau	25
4.1.	Les facteurs stratégiques	25
4.2.	Les facteurs organisationnels	26
4.3.	Facteur relatif au processus.....	26
5.	Les mesures de la performance d'un produit nouveau.....	27
5.1.	Tableau de bord prospectif.....	27
5.2.	Indicateurs clés de performance.....	28
6.	L'effet de management des risques sur la performance du projet de lancement d'un nouveau produit	31
6.1.	Développer les compétences et les ressources en matière de gestion des risques .	31

6.2. Adapter la gestion des risques aux besoins du développement de nouveau produit	31
6.3. Quantifier l'impact des risques sur les objectifs principaux.....	31
6.4. Surveiller et revoir les risques, les actions d'atténuation et le processus de gestion des risques.....	31
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	32
Section 1 : Approche méthodologique	33
1. Approche épistémologique.....	33
2. Démarche méthodologique	33
3. Les outils de collecte de données	34
3.1. Observation	34
3.2. Le recueil documentaire.....	35
3.3. L'entretien.....	35
4. Guide d'entretien.....	35
5. L'échantillonnage.....	36
3.3. Population de l'étude	37
3.4. Méthode d'échantillonnage.....	37
3.5. Taille de l'échantillon	37
4. Traitement de données	37
Section 2 : Organisme d'accueil.....	37
1. Présentation de l'entreprise FALAIT SPA.....	38
2. Fiche signalétique de L'entreprise FALAIT SPA :.....	38
3. La mission de l'entreprise FALAIT SPA.....	39
4. La vision de l'entreprise FALAIT SPA	39
5. Les valeurs de l'entreprise FALAIT SPA	40
6. Les marques de FALAIT SPA	41
7. Les directions de l'entreprise FALAIT SPA.....	42
CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS	44
1. Présentation et analyse du processus	45
2. Analyse et interprétation des données qualitatives	47
3. Discussion	54
CONCLUSION	55
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	57
ANNEX A : LES GAMMES DE FALAIT SPA	61

Table des Figures

Figure 1: Le cycle de vie d'un produit : évolution du chiffre d'affaires et des profits -----	9
Figure 2 : Quelques cycles de vie alternatifs -----	10
Figure 3 : Exemple de grille d'évaluation préliminaire -----	13
Figure 4 : Le système « stage gate » -----	20
Figure 5 : Model d'un tableau de bord prospectif-----	28
Figure 6 : Les valeurs de l'entreprise FALAÏT SPA -----	40
Figure 7: Les différents types de produits de l'entreprise FALAÏT SPA. -----	41
Figure 8 : Processus de conception et développement de nouveaux produits au sein de FALAÏT SPA-----	45
Figure 9 : Tartino Excellence en portions -----	62
Figure 10 : Tartino Excellence cuistot 3 fromages -----	62
Figure 11 : Tartino Excellence en portions carrées -----	62
Figure 12 : Barquette Tartino Excellence. -----	63
Figure 13 : Tartino Excellence format slices. -----	63
Figure 14 : Tartino Original en portions de 16 pièces-----	63
Figure 15 : Tartino Original format cuisto. -----	64
Figure 16 : Tartino Original format Jarre.-----	64
Figure 17 : Tartino slice original, gouda, edam -----	65
Figure 18 : Tartino Junior.-----	65
Figure 19 : Cheezy format portions (16 pièces) original, à l'édam et au cheddar. -----	66
Figure 20 : Cheezy format slices -----	66
Figure 21: Cheezy format barquette.-----	67
Figure 22 : Cheezy format cuistot (04 pièces): nature, à l'édam et au cheddar. -----	67
Figure 23 : Siplait format : portions, boudin et barres.-----	68

Liste des Tableaux

Tableau 1: Répartition des projets par taille.....	7
Tableau 2 : Les déterminants de la performance des nouveaux produits.....	26
Tableau 3: KPIs utilisés par les entreprises de l'alimentation.	29
Tableau 4 : Sélection des interviewés	36
Tableau 5 : Les thèmes du guide d'entretien.....	36
Tableau 6 : Fiche signalétique de l'entreprise FALAIT SPA	38
Tableau 7: récapitulatif des verbatim	48

LISTE DES ABREVIATIONS

ERP: Enterprise resource planning.

FCS : Facteur clés de succès.

KPI: key performance indicator.

LNP : Lancement d'un nouveau produit.

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.

SPA : Société par actions.

INTRODUCTION

1. Contexte de l'étude

Le secteur agroalimentaire occupe une place prépondérante dans l'économie mondiale, attirant l'attention des organisations et des autorités. Malgré son importance, ce secteur présente de nombreux défis pour les entreprises dans la gestion de leurs produits et qui doivent constamment innover pour rester compétitives. Ces dernières années, face à un environnement changeant, l'innovation est devenue cruciale pour maintenir voire augmenter leur avantage concurrentiel (Claidia, 2018). Les entreprises agroalimentaires sont confrontées à la nécessité de s'adapter et proposer de nouveau produit pour répondre aux demandes du marché. Le développement et le lancement de nouveaux produits sont ainsi devenus des facteurs clés de succès. L'innovation constante est essentielle pour se démarquer et maintenir la rentabilité. Des études révèlent qu'une entreprise qui ne lance pas de nouveaux produits risque de voir son chiffre d'affaires diminuer de 5 % par an. De plus, les statistiques montrent que le taux d'échec des lancements de nouveaux produits peut atteindre 30 % dans l'industrie et les services et même 80 % dans le secteur des nouvelles technologies. Dans le domaine de la grande consommation 25 % des nouveaux produits sont retirés du marché après un an, et 75 % après deux ans (Dupont, 2016). Pour cela l'entreprise se voit obligée de repenser son modèle de lancement de nouveau produit afin de les réussir et être plus performant (Issor, 2017).

2. Objectif de l'étude

L'objectif de notre recherche est d'explorer le processus de lancement d'un nouveau produit chez FALAIT SPA. Nous nous intéressons particulièrement aux facteurs clés de succès de ce lancement et à l'identification des indicateurs clés de performance permettant un suivi et une évaluation efficaces du projet.

3. Problématique

Dans le secteur agroalimentaire, le développement et le lancement de nouveaux produits sont des stratégies courantes pour renforcer la réputation et la croissance des entreprises. Cependant, ces projets de lancements sont complexes et comportent de nombreux défis. Pour augmenter leurs chances de succès, les entreprises cherchent à mieux comprendre les facteurs

clés qui contribuent à un lancement réussi. L'identification d'indicateurs clés de performance pertinente est essentielle pour suivre, évaluer et ajuster les stratégies de lancement, maximisant ainsi les chances d'atteindre les objectifs visés. Pour cela notre problématique est : Quels sont les indicateurs clé de performance de projet de lancement d'un nouveau produit au sein de l'entreprise FALAIT SPA ?

Pour mieux cerner cette problématique et apporter quelques éléments de réponses, nous tenterons de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quels sont les étapes du processus de lancement d'un nouveau produit chez FALAIT SPA ?
- Quels sont les facteurs qui influencent le succès du lancement d'un nouveau produit chez FALAIT SPA ?
- Quels sont les indicateurs clés de performance utilisées chez FALAIT SPA pour réussir et évaluer le projet de lancement d'un nouveau produit ?

4. Méthode

Afin de répondre à notre problématique, nous mènerons une série d'entretiens semi-directifs auprès de trois employés de FALAIT SPA. Notre échantillon comprendra des responsables jouant un rôle central dans la mise en œuvre et le succès des projets de lancement de nouveaux produits. L'analyse des données recueillies sera basée sur une approche thématique. Cette méthode nous permettra de dégager une structure claire et concise des informations clés issues des entretiens, afin de répondre efficacement à notre problématique de recherche.

5. Plan du document

Notre mémoire de fin d'étude présente trois chapitres. Tout d'abord, Le premier chapitre introduit le concept et le processus de lancement de nouveau produit, en fournissant des définitions et des éléments clés pour la compréhension de cette démarche. Le deuxième chapitre expose en détail la méthodologie de recherche adoptée, en précisant les techniques de collecte et d'analyse des données utilisées. Le troisième chapitre présente les résultats des entretiens menés, suivis d'une analyse thématique approfondie permettant de dégager les

thèmes clés et les tendances significatives. Enfin, une conclusion clôture notre travail de recherche en soulignant les principaux résultats de la recherche.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Section 1 : Généralités sur la performance de projet

1. Définition de la performance

La performance d'entreprise est une notion centrale en science de gestion, son origine remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française qui désigne la réalisation, l'accomplissement et l'exécution (Zian, 2016). Sa définition est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais : « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* ». (Bourguignon, 1997)

Une analyse sémantique générale du mot performance monte que dans le champ de la gestion, le mot performance prend des sens variables mais que l'on peut toujours rattacher à l'un et d'autre trois sens primaires ci-dessous (Bessire, 1999) :

- La performance est succès : la performance n'existe pas en soi, elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises ou selon les acteurs.
- La performance est résultat de l'action : à l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement, la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus.
- La performance est action : Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

Pespueux (2004), identifie la performance comme un concept attracteur étrange capable d'englober diverses interprétations. Ces dernières peuvent être d'ordre économique, financier, juridique, organisationnel et social. Les différentes dimensions de la performance s'entremêlent et se complètent créant ainsi une perspective plurielle qui englobe des aspects tels que la part de marché, le lancement de nouveaux produits, la qualité et la position concurrentielle.

Selon Bourguignon (2000), la performance est : « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ...* ».

2. Les différents types de performance

La performance est un concept complexe et multidimensionnel. Selon la recherche d'Issor (2017), et Boustil (2022), la performance est relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et elle se compose de ces différents types :

2.1. La performance stratégique

La performance stratégique, également appelée performance à long terme, vise à maintenir un avantage concurrentiel durable. Plusieurs facteurs contribuent à la performance stratégique :

- La croissance des activités
- Une stratégie réfléchie
- Une culture d'entreprise dynamique
- La motivation et l'engagement à long terme des membres de l'organisation
- La création de valeur pour les clients
- La qualité de la gestion et des produits
- La maîtrise de l'environnement

2.2. La performance concurrentielle

La performance concurrentielle est étroitement liée à l'environnement concurrentiel de l'organisation. Cette performance se traduit par le succès de l'organisation, mais aussi de sa capacité d'adaptation et d'appropriation des règles du jeu concurrentiel. Les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance que si elles identifient clairement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces en présence. L'anticipation des changements, notamment par la différenciation et la capacité à influencer les règles du jeu futures sont cruciales. Cette anticipation par sa nature permanente, garantit une performance durable.

2.3. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne l'efficacité de la structure de l'entreprise. Elle reflète la manière dont l'entreprise s'organise pour atteindre ses objectifs et son efficacité à les réaliser. Elle englobe divers indicateurs tels que la qualité des produits et services, le climat de travail, la productivité et la satisfaction client. L'évaluation de cette performance s'appuie sur plusieurs facteurs : la qualité des relations entre les différentes composantes de l'organisation, la fluidité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure et l'influence du leadership.

2.4. La performance économique et financière

La performance économique et financière est essentielle à la survie de l'entreprise. Elle se mesure par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité. Elle englobe la création de valeur pour les clients, les actionnaires. Longtemps considérée comme la référence en matière d'évaluation de la performance, la dimension financière seule ne suffit plus à assurer la compétitivité d'une entreprise.

2.5. La performance commerciale

La performance commerciale, également appelée performance marketing, est axée sur la satisfaction des clients. Il est difficile de la dissocier des autres types de performance, car elles convergent toutes vers la raison d'être de toute entreprise : satisfaire les besoins des clients pour générer des profits. La performance commerciale se mesure à l'aide de critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit et le chiffre d'affaires. Elle s'évalue également par des critères qualitatifs comme la capacité d'innovation, la satisfaction et la fidélité des clients, leur perception de la qualité et la réputation de l'entreprise.

2.6. La performance humaine et sociale

La performance humaine et sociale résulte du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes. Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Cette performance est mesurée par la nature des relations sociales qu'interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turnover, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail.

3. Le projet

3.1. Définition de projet

Selon Project Management Institute (2017), un projet : « est une entreprise temporaire visant à créer un produit et/ou un service unique ». D'autre part l'ISO (ISO 10006), définit un projet comme un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources. En outre AFNOR (X50-115), dit qu'un projet est un ensemble d'activités

coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques. Donc le projet peut être défini de la manière suivante : Un projet est un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire un ou des besoins. (Labrousche, 2021)

3.2. Caractéristique de projet

Un projet est composé de divers éléments qui le distinguent. Dans ce qui suit, nous présenterons ces caractéristiques (Project Management Institute, 2017) :

3.2.1. La complexité :

Un projet est toujours complexe. Cette complexité tient essentiellement au nombre des acteurs mobilisés pour réaliser le projet. En effet, le projet fait appel à des ressources, à des moyens, à des compétences qui généralement ne sont pas placés sous une seule et même autorité. Ces ressources, ces moyens et ces compétences doivent être organisés et coordonnés afin qu'ils puissent travailler ensemble à l'atteinte des objectifs du projet.

3.2.2. L'unicité :

Il n'y a pas deux projets identiques. S'ils l'étaient, nous serions dans la répétabilité. Malgré des similitudes parfois, chaque projet a ses particularités, spécificités et novations. C'est pourquoi il est essentiel de définir un processus complet pour chaque projet, de son début à sa fin. (Muller, 2016)

3.2.3. La Temporalité :

La caractéristique de durée limitée signifie qu'un projet est par nature temporaire, qu'il est soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminée. La durée du projet peut être relativement courte c'est-à-dire quelques semaines, ou très longue c'est-à-dire plusieurs années dans le cas d'un mégaprojet.

3.3. Typologie de projet

Les projets peuvent être classés selon différents critères :

➤ La Taille :

Il existe trois catégories de projets selon leurs tailles : petits projets, projets moyens et grands projets. Le tableau suivant compare et résume ces trois catégories de projets.

Tableau 1: Répartition des projets par taille

Type de projet	Taille du projet	Budget moyen	Durée moyenne	Exemple
Grand projet	> 100 personnes	Quelques milliards d'euros	Quelques années	Tunnel sous la Manche
Projet moyen	De 10 à 100 personnes	Quelques millions d'euros	Quelques mois	Lancement d'un nouveau modèle d'équipements
Petit projet	1 à 10	Quelques milles d'euros	Quelques semaines	Informatisation d'une procédure de gestion

Source : (Casanova & Abécassis, 2022)

➤ La nature :

D'après Le PMBOK (Project Management Institute, 2017) les projets sont classifiés selon leurs natures :

- Une acquisition ou la fourniture d'un service (comme les fonctions d'une entreprise soutenant la production ou la distribution).
- La construction d'un bâtiment ou d'une infrastructure.
- Un produit : définissant un composant d'un autre élément ou l'élément final.
- Un résultat ou un document comme un projet de recherche qui élargit les connaissances pour déterminer l'utilité d'un nouveau processus pour la société.

Section 2 : Lancement d'un nouveau produit

1. Le nouveau produit

1.1. Définition de produit

Les produits ne se limitent pas aux biens de grande consommation, mais peuvent inclure des biens industriels, des services, des prestations complexes, des objets culturels et même des organisations. (Lendrevie & Lévy, 2016)

Selon (Kotler & Dubois, 2003) : « *On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin* ».

1.2. Définition d'un nouveau produit

Le nouveau produit est uniquement le résultat, c'est-à-dire la proposition d'une offre qui apparaît comme nouvelle soit du fait de sa fonctionnalité, soit du fait de son originalité par

rapport aux offres concurrentes du marché ou de l'entreprise. La notion de perception de nouveauté qui est parfois en décalage avec la réalité de la nouveauté un produit peut être nouveau pour une entreprise mais pas pour le marché. (Claudine, 2022, p. 127)

Le nouveau produit peut être défini comme : « *la création par une entreprise d'un marché, d'une classe de produit ou d'une marque afin de répondre à des besoins non satisfaits d'un groupe déterminé de consommateurs.* » (Chirouz, 1995). En effet le nouveau produit se définit comme une innovation inédite sur le marché ainsi spécifiquement pour satisfaire un besoin ou un désir non encore comblé, offrant une précieuse opportunité pour l'entreprise.

1.3. Les types de nouveaux produits

Plusieurs facteurs peuvent rendre un produit nouveau. Trois types principaux de nouveaux produits seront identifiés selon (Dupont, 2016) :

1.3.1. L'innovation radicale

Il s'agit de l'innovation la plus rare compris de 7 % des nouveaux produits. C'est un produit qui n'existait pas avant et crée un nouveau marché. Il s'appuie souvent sur une nouvelle technologie et propose également au client de consommer différemment. Les risques d'échecs sont importants, tels que ne pas arriver trop tôt sur le marché, convaincre le client d'investir pour satisfaire un nouveau besoin, éduquer le client et le convaincre de l'intérêt du nouveau modèle de consommation et d'utilisation, proposer un prix à la fois satisfaisant et viable pour l'entreprise, mais aussi acceptable pour le client, maîtriser l'innovation technologique complexe, choisir le meilleur moyen de communication, et être suffisamment réactif et flexible pour réagir immédiatement aux nouvelles orientations. La réussite de l'innovation radicale est une opportunité formidable pour l'entreprise, qui permet de s'installer en leader sur un nouveau marché.

1.3.2. Le nouveau produit d'un marché existant

C'est un nouveau produit qui apporte une nouvelle caractéristique distinctive par rapport aux produits existants telle que son usage, son rapport qualité/prix, sa technologie ou sa clientèle cible. Il offre un avantage concurrentiel aux clients. Contrairement à une innovation radicale, ce produit conserve des aspects familiers pour les consommateurs. Son développement repose sur des études de marché, des retours clients ou l'identification de nouveaux besoins. L'entreprise a tout intérêt à utiliser son image de marque pour faciliter le lancement commercial et l'acceptation du produit auprès des clients. Ainsi, ces nouveaux produits

permettent à l'entreprise déjà implantée sur le marché d'élargir son offre et de satisfaire un plus grand nombre de clients.

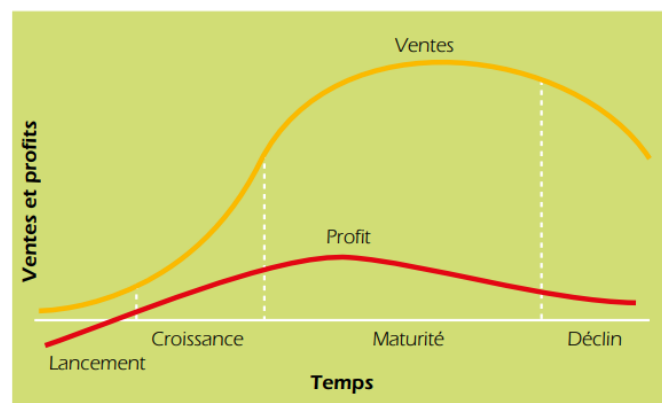
1.3.3. La nouvelle version de produit

Elle représente moins d'innovation que les autres types de nouveaux produits, car le marché existe déjà et le produit est déjà connu dans sa version actuelle. Il n'y a donc aucune modification significative du produit, ni de nouvelle façon de l'utiliser. Généralement la nouvelle version d'un produit est lancée quand les ventes stagnantes et commencent à décliner. Ne pas lancer de renouvellement de produit aurait pour conséquence une chute rapide des ventes ; car les clients se tourneraient vers les produits de la concurrence adaptés à leurs nouveaux besoins. Le but de la nouvelle version du produit est de : dynamiser les ventes qui s'essoufflent et redonner au produit une position concurrentielle favorable. Lorsqu'une entreprise parvient à se positionner en tant que leader sur son marché grâce à un produit phare, elle utilise les nouvelles versions de ce produit comme un cycle vertueux. La nouvelle version redynamise les ventes. Les nouvelles fonctionnalités qu'elle propose sont quasiment un prétexte, et le client achète pour acquérir ce qui est de mieux et de plus récent sur le marché.

1.4. Le cycle de vie des produits

La plupart des travaux menés sur le cycle de vie représentent l'histoire commerciale d'un produit sous la forme d'une courbe en S (voir figure 1). Sur cette courbe, on identifie en général quatre phases : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin.

Figure 1: Le cycle de vie d'un produit : évolution du chiffre d'affaires et des profits



Source : (Kotler P. , 2017)

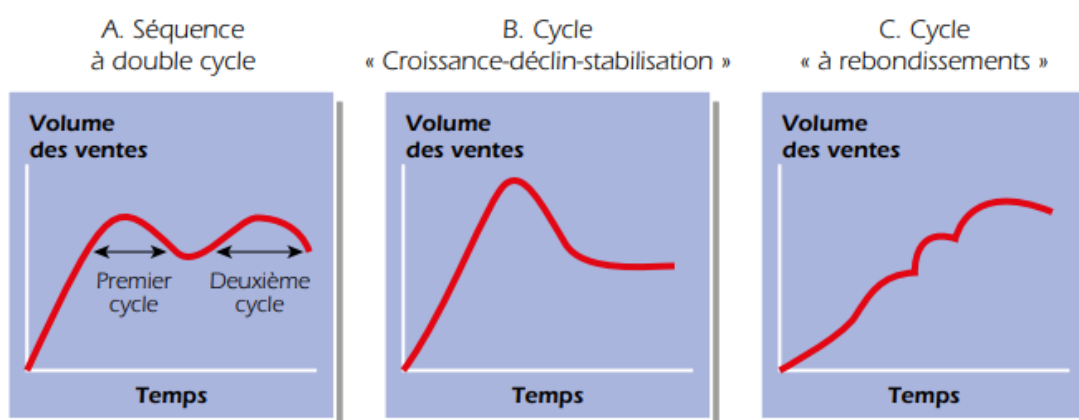
➤ La phase de lancement est une période de faible croissance correspondant à l'introduction progressive du produit sur le marché. La courbe de profit, présentée

également à la figure 1, révèle un bénéfice négatif, en raison des dépenses importantes effectuées pour lancer le produit.

- La croissance est caractérisée par une pénétration rapide du produit sur le marché et un accroissement substantiel des bénéfices.
- La maturité marque un ralentissement de la croissance, le produit étant déjà présent chez de nombreux clients potentiels. Le bénéfice atteint son niveau maximal, puis commence à décroître en raison des dépenses marketing engagées pour soutenir le produit face à la concurrence.
- Enfin, le déclin se caractérise par une diminution des ventes et des bénéfices.

Tous les produits ne suivent pas nécessairement une courbe en S. Certains croissent très rapidement au début, ignorant ainsi le lent démarrage caractéristique de la phase de lancement. D'autres connaissent un déclin quasi immédiat voir figure 2, qui présente Quelques cycles de vie alternatifs.

Figure 2 : Quelques cycles de vie alternatifs



Source : (Kotler P. , 2017)

La figure 2, présente les trois formes atypiques les plus courantes. La première comprend un second cycle à la suite du premier (voir figure 2-A) : la seconde « bosse » est alors due à un effort de relancement fondé sur la communication et les promotions. Parfois, la maturité est abrégée, le déclin faisant suite à l'euphorie de la phase de croissance ; puis, on assiste à une phase de stabilisation fondée sur la fidélisation de certains acheteurs qui rachètent le produit régulièrement (voir figure 2-B). Dans d'autres cas, on observe une courbe « à rebondissements » telle que celle identifiée à la figure 2-C. Les rebonds successifs correspondant à de nouvelles caractéristiques du produit, de nouvelles utilisations ou de nouveaux marchés. Le nylon, par exemple, a connu une évolution de ce type liée à la

multiplication progressive des produits intégrant cette matière. (Kotler P. , MARKETING MANAGEMENT 15E, 2017)

2. Le processus de développement et lancement des nouveaux produits

Le développement d'un produit, quelle que soit son organisation, requiert des étapes clés : Il s'agit de la génération d'idées, du processus de filtrage des idées et de la formulation du concept de produit vu comme un panier d'attributs. On examinera de manière plus détaillée deux modèles de développement de nouveau produit : le modèle classique et le modèle « *stage-gate* ».

2.1. Le modèle classique

Ce modèle de lancement et développement de nouveau produit, tel que présenté par (Kotler P. , 2017) dans son ouvrage "Marketing Management", représente une feuille de route structurée pour introduire avec succès des innovations sur le marché. Cette approche systématique, composée de huit étapes clés, guide les entreprises à travers un processus de la génération d'idées initiales jusqu'au lancement final du produit.

2.1.1. La recherche d'idées

Dans un environnement très compétitif face à des clients de plus en plus exigeants, il est indispensable d'être alimenté régulièrement en idées nouvelles en créant un environnement favorable à la créativité et le recours à des méthodes appropriées. Les méthodes susceptibles de générer des idées de produits nouveaux peuvent être regroupées en trois catégories.

➤ La recherche d'idées avec l'aide des groupes de créativité

Les méthodes de groupe favorisant la créativité, comme le brainstorming et la synectique, misent sur l'imagination et l'interaction entre individus pour générer de nouvelles idées. L'hypothèse est qu'un groupe est plus créatif qu'un individu seul grâce à la synergie et aux échanges.

Le brainstorming est une technique populaire et simple à mettre en place. Un groupe de 6 à 10 personnes d'horizons variés se réunit pour proposer le plus grand nombre d'idées possible sur un thème donné. Les règles clés sont :

- On peut dire tout ce qui vient à l'esprit
- La critique est interdite
- Il faut rechercher systématiquement des combinaisons ou des associations entre les idées énoncées, de manière à trouver des idées nouvelles à partir de celles déjà énoncées.

La synectique, quant à elle, s'inspire du brainstorming mais aborde le problème de manière indirecte. L'idée est de s'éloigner du problème initial pour le transposer dans un univers différent afin de stimuler la créativité. En effectuant ce "détour créatif", on recherche de nouvelles perspectives pour ensuite revenir au problème avec des solutions originales et pertinentes.

➤ Les méthodes d'analyse fonctionnelle

La méthode d'analyse fonctionnelle pour la génération d'idées est basée sur l'analyse systématique des situations d'usage et des caractéristiques techniques d'un produit. L'objectif est d'identifier des problèmes et d'explorer de nouvelles possibilités d'amélioration. La méthode de l'inventaire des caractéristiques consiste à lister les caractéristiques d'un produit et à les modifier pour obtenir de nouvelles combinaisons. En outre, l'analyse morphologique consiste à identifier les dimensions les plus importantes d'un produit et ensuite à examiner deux à deux les relations entre chaque dimension dans le but de découvrir de nouvelles combinaisons intéressantes. Les entreprises peuvent également utiliser des boîtes à suggestions pour encourager la génération d'idées, en respectant deux règles : réagir rapidement aux suggestions et motiver les employés.

➤ L'utilisation des clients comme source d'idées

L'analyse des problèmes part de l'observation du comportement de l'utilisateur du produit afin d'identifier le type de problèmes qu'il rencontre lors de son usage. Cette démarche est courante dans les études de marché industriel, utilisant souvent des panels de clients pour recueillir des retours d'expérience. L'identification de segments de marché non satisfaits par l'offre actuelle révèle également un potentiel de développement de nouvelles niches. En revanche, dans les secteurs industriels, une coopération étroite avec les clients, leaders dans le secteur, peut se révéler très efficace pour déboucher sur des nouveaux concepts de produits. Dans le domaine des produits industriels, il existe de nombreux produits pour lesquels on connaît les améliorations souhaitables et désirées par les clients. Cependant, leur réalisation dépend des progrès technologiques. Pour ces innovations, il n'est pas nécessaire d'être sollicité par le marché pour comprendre qu'il existe un besoin.

2.1.2. Le filtrage des idées

L'objectif ici est d'éliminer les idées de produits nouveaux peu attractives ou incompatibles avec les ressources ou avec les objectifs de l'entreprise. Cette étape d'évaluation rapide,

menée par un comité interfonctionnel, permet de cibler les projets méritant une étude plus approfondie. Une méthode couramment utilisée est la grille d'évaluation, qui implique :

- L'identification des facteurs clés de succès dans chaque domaine (marketing, finances, production, R&D).
- La pondération de chaque facteur selon son importance.
- L'évaluation des idées de nouveaux produits sur chaque facteur par des experts du comité.
- La construction d'un indice de performance résumant les évaluations.

Plusieurs grilles d'évaluation standard existent, mais il est essentiel d'adapter la grille utilisée aux besoins spécifiques de l'entreprise. La première tâche du comité est d'établir une structure conforme aux caractéristiques et priorités stratégiques de l'entreprise. (Lambin & Moerloose, 2008, pp. 362-367)

Figure 3 : Exemple de grille d'évaluation préliminaire

INDICATEURS D'ATTRACTIVITÉ	Idée de produit : ... Score : ...				Critère non pertinent
	Très bien	Bien	Faible	Très faible	
1. Tendance du marché	Naissant	Croissant	Stable	Déclin	
2. Durée de vie du produit	> 10 ans	5-10 ans	3-5 ans	2-3 ans	
3. Vitesse de diffusion	Très rapide	Assez rapide	Assez lente	Très lente	
4. Taille du marché potentiel (volume)	> 10 000 T	5 000 – 10 000 T	1 000 – 5 000 T	< 1 000 T	
5. Taille du marché potentiel (CA)	> 1 milliard	0,5 – 1 milliard	100-500 millions	< 100 millions	
6. Besoins des consommateurs	Non rencontrés	Mal rencontrés	Bien rencontrés	Très bien rencontrés	
7. Accueil de la distribution	Enthousiaste	Positif	Neutre	Réticent	
8. Importance du soutien publicitaire	Faible (0-2 %)	Peu important (2-5 %)	Important (5 %)	Très important (>5%)	
9. Accessibilité du marché	Très facile	Facile	Difficile	Très difficile	

INDICATEURS DE COMPÉTITIVITÉ					Critère non pertinent
	Très bien	Bien	Faible	Très faible	
1. Attrait du produit	Très élevé	Élevé	Moyen	Faible	
2. Qualités distinctives	Exclusivité (USP)	Qualité distinctive majeure	Qualité distinctive faible	Copie conforme	
3. Force de la concurrence	Très faible	Faible	Forte	Très forte	
4. Durée de l'exclusivité	> 3 ans	1-3 ans	< 1 an	< 6 mois	
5. Complémentarité activités existantes	Renforce la société	S'intègre bien	Peu de rapport	Aucun rapport	
6. Prix	Très inférieur	Légèrement inférieur	Égal	Supérieur	
7. Compatibilité clients-fournisseurs	Totalement compatible	Facilement compatible	Compatible mais difficile	Circuit nouveau	
8. Adéquation force de vente	Bonne adéquation	Facilement adaptable	Conversion possible	Nouvelle force de vente	
9. Niveau de qualité	Très supérieur	Légèrement supérieur	Égal	Inférieur	

Source : (Lambin & Moerloose, 2008)

2.1.3. Le concept de produit

Selon (Kotler P. , MARKETING MANAGEMENT 15E, 2017) Il s'agit de concrétiser les idées de produits qui ont survécu aux évaluations préliminaires. Un concept de produit peut se définir comme suit : une description de l'idée sous l'angle marketing en répondant aux questions suivantes : qui, quand, pourquoi et comment utilisera-t-on le produit ?

En outre, La phase de test consiste à présenter le concept à des consommateurs de la cible pour analyser leurs réactions. Son objectif est d'approfondir les concepts envisagés pour identifier les plus porteurs ou évaluer un concept relativement abouti pour déterminer s'il faut poursuivre le projet. Les concepts peuvent être présentés sous forme verbale ou visuelle (dessin, maquette). Puis on pose aux consommateurs les questions suivantes :

- 1) Le produit est-il facile à comprendre ? (Clarté du concept)
- 2) Est-il différent des produits existants ? (Originalité perçue)
- 3) Ses avantages sont-ils crédibles ? (Crédibilité perçue)
- 4) Le produit résout-il un problème pour vous ? (Utilité)
- 5) Le prix proposé est-il acceptable ?
- 6) Quelles caractéristiques imaginez-vous pour un tel produit ?
- 7) Quels sont les principaux freins et motivations à l'achat et à l'utilisation du produit ?
- 8) Qui consommerait ce produit et dans quelles circonstances ?
- 9) Quels problèmes d'utilisation envisagez-vous ? (Pistes d'amélioration du concept)
- 10) Globalement, ce produit semble-t-il plus intéressant que les produits utilisés habituellement ?

Les questions 1 à 4 et 6 à 9 sont privilégiées dans les tests qualitatifs visant à approfondir et améliorer le concept. Les questions 1 à 5 et 10 sont privilégiées dans les tests quantitatifs.

2.1.4. L'élaboration de la stratégie marketing

Le responsable de projet définit la stratégie marketing, une fois le concept validé, cette étape comprend trois composantes. D'abord, la cible et le positionnement, qui viennent directement du concept, ainsi que les objectifs de vente en chiffre d'affaires, de la part de marché et de rentabilité pour les deux ou trois premières années. Ensuite, on précise le marketing-mix et le budget marketing de la première année. Enfin, on prévoit l'évolution des objectifs, des budgets et de la stratégie marketing au cours des années suivantes.

2.1.5. L'analyse économique

Cette étape a pour objectif de prévoir les ventes, les coûts et les bénéfices et la rentabilité future du nouveau produit, tout en évaluant si les chiffres atteignent les objectifs de l'entreprise. Elle comprend les actions suivantes :

- La prévision des ventes :

La prévision des ventes repose sur l'analyse des ventes de produits similaires et des enquêtes auprès des clients, des vendeurs et des experts. Elle doit considérer les premiers achats et les réachats, les méthodes variant selon le type de produit acheté une seule fois, renouvellement occasionnel ou achat fréquent.

- L'estimation des coûts et des bénéfices :

L'évaluation des coûts se fait de la part des services en charge de la R&D, du marketing, de la production et du contrôle de gestion suite à l'exécution des prévisions de vente. Les coûts incluent les coûts de fabrication, de développement, de marketing, et les frais généraux. La marge brute est calculée comme la différence entre les ventes prévisionnelles et le coût de fabrication. La direction générale prend en compte ces données pour décider de l'avenir du projet, en considérant l'investissement maximal, la période de récupération et le point mort.

2.1.6. L'élaboration du produit

Les concepts de produit viables sont transmis à la recherche et au développement pour la création d'un prototype, une étape clé pour transformer une idée en réalité. Cette phase demande un investissement important et permet de vérifier la faisabilité technique et commerciale du produit.

- La réalisation des prototypes :

Un prototype est créé pour intégrer les attributs spécifiés dans le concept ainsi que garantir son bon fonctionnement dans des conditions normales et respecter les coûts et délais de fabrication. L'aspect esthétique du produit, incluant couleur et forme, est également défini en collaboration avec le marketing.

- Les tests de produit :

Les tests sont menés tous d'abord pour : évaluer la performance technique du produit, vérifient son bon fonctionnement et sa sécurité en laboratoire. D'autre part pour analyser son degré d'acceptation par les consommateurs et de tester sa perception en conditions réelles.

2.1.7. Les marchés tests

Les marchés-tests visent à évaluer la réaction des consommateurs face à un nouveau produit en le testant auprès d'un échantillon représentatif. Cette phase permet de recueillir des informations précieuses pour affiner les prévisions de vente. Les marchés-tests se déroulent sur une période et une zone géographique limitées, et peuvent prendre la forme d'un lancement simulé en conditions expérimentales ou d'un lancement réel dans une zone restreinte, comme avec des panels de consommateurs ou un lancement régional (Kotler P. , MARKETING MANAGEMENT 15E, 2017).

2.1.8. Le lancement

Le lancement d'un nouveau produit implique des dépenses significativement plus élevées que les étapes précédentes, notamment pour établir des capacités de production adéquates et couvrir les dépenses marketing. Un plan de lancement bien défini est essentiel pour assurer la visibilité du produit, stimuler la demande et garantir une distribution efficace. Cela soulève plusieurs questions importantes :

- Quand : Le choix du moment opportun pour le lancement dépend de facteurs tels que la saisonnalité, la concurrence et le niveau de préparation du produit.
- Où : La zone géographique du lancement peut être progressive, en commençant par une région limitée puis en s'étendant, ou plus large, en ciblant un pays ou un continent. Le choix dépend des ressources de l'entreprise et des caractéristiques du marché.
- Auprès de qui : La cible du nouveau produit, préalablement identifiée, est généralement constituée d'innovateurs et de leaders d'opinion.
- Comment : La planification et la coordination des activités de lancement sont cruciales pour assurer une communication efficace et une disponibilité optimale du produit.

2.2. Le modèle « *Stage-Gate* » :

Cooper (1990), dans son étude « A New Tool For Managing New Products » soutient que le processus de développement de produits traditionnel est rempli d'inefficacités et présente un taux d'échec élevé, ce qui rend les entreprises vulnérables sur un marché de plus en plus concurrentiel. Il propose les systèmes « *stage-gate* » comme solution, offrant un cadre structuré et discipliné pour gérer le processus d'innovation, de la génération d'idées au lancement sur le marché.

➤ L'idée

Le processus de développement d'un nouveau produit est lancé par une nouvelle idée de produit, qui est soumise au gate 1.

➤ Gate 1 : Examen initial

L'examen initial est la première étape formelle où l'idée de produit est soumise à un criblage préliminaire. Cette étape ne demande qu'un engagement limité de ressources et sert principalement à filtrer les idées qui méritent une investigation plus approfondie. Les critères de sélection incluent l'alignement stratégique, la faisabilité du projet, la magnitude de l'opportunité, l'avantage différentiel, la synergie avec les compétences de base de l'entreprise et l'attractivité du marché. Les aspects financiers ne sont pas encore pris en compte à ce stade. Les idées sont évaluées en utilisant des listes de contrôle pour les critères "doit rencontrer" et des modèles de notation pondérée pour les critères "devrait rencontrer". Si l'idée satisfait à ces critères, elle passe à l'étape suivante, marquant un engagement préliminaire.

➤ Stage 1 : Évaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire est une phase peu coûteuse et rapide destinée à déterminer les mérites techniques et commerciaux du projet. Cette évaluation comprend une étude de marché préliminaire et une évaluation technique préliminaire. Les activités peuvent inclure des contacts avec des utilisateurs clés, des groupes de discussion et même des tests de concept rapides avec un petit nombre d'utilisateurs potentiels. L'objectif est de déterminer la taille du marché, le potentiel du marché et l'acceptation probable du marché. En parallèle, une évaluation technique rapide de la faisabilité de développement et de fabrication est effectuée. Les résultats de cette étape permettent une réévaluation plus approfondie du projet à gate 2.

➤ Gate2 : Deuxième examen

Le deuxième portail gate 2 est essentiellement une réévaluation de l'idée en fonction des nouvelles informations recueillies lors de l'évaluation préliminaire. Le projet est de nouveau soumis aux critères de "doit rencontrer" et "devrait rencontrer" utilisés à gate 1, avec des critères supplémentaires basés sur les réactions des forces de vente et des clients. Une évaluation financière rapide, telle qu'une période de récupération simple, est également incluse. Si la décision est positive, le projet avance vers une étape impliquant des dépenses plus importantes. Ce portail est crucial car il valide l'information initiale et prépare le projet à une définition plus détaillée et des engagements financiers accrus.

➤ Stage 2 : Définition

L'étape de définition est la phase finale avant le développement du produit. Cette étape vérifie l'attractivité du projet avant des dépenses importantes et définit clairement le projet. Des études de marché approfondies sont réalisées pour comprendre les besoins, les désirs et les préférences des clients. Une analyse concurrentielle et des tests de concept sont également menés. En parallèle, une évaluation technique détaillée est effectuée pour traduire les besoins des clients en solutions techniquement et économiquement faisables. Cette étape peut inclure des travaux de conception préliminaires ou de laboratoire. Une analyse financière détaillée, souvent basée sur des flux de trésorerie actualisés et des analyses de sensibilité, est préparée pour gate 3.

➤ Gate 3 : Décision sur l'analyse de rentabilisation

Gate 3 est la dernière étape avant le développement du produit et implique une décision majeure de dépense. Le projet est de nouveau évalué selon les critères des précédents portails et inclut une revue des activités de l'étape de définition. Cette revue vérifie si les activités ont été menées à bien, que l'exécution a été de qualité et que les résultats sont positifs. Un accord sur plusieurs éléments clés est nécessaire avant de passer à l'étape de développement, tels que la définition du marché cible, le concept du produit, la stratégie de positionnement du produit, et les fonctionnalités essentielles et souhaitées du produit. Les plans de développement, ainsi que les plans opérationnels et marketing préliminaires, sont également revus et approuvés.

➤ Stage 3 : Développement

L'étape de développement implique la création du produit ainsi que l'élaboration de plans détaillés pour les tests, le marketing et les opérations. Cette phase comprend également une mise à jour de l'analyse financière et la résolution des questions juridiques, de brevets et de droits d'auteur. Le développement du produit inclut souvent des tests de prototypes et des itérations pour affiner le produit. Les équipes travaillent à préparer le produit pour les essais en conditions réelles et pour le lancement sur le marché. Cette étape est cruciale car elle transforme l'idée du produit en un produit tangible prêt pour la validation et la commercialisation.

➤ Gate 4 : Examen post-développement

L'examen post-développement est une vérification des progrès et de l'attractivité continue du projet. Les travaux de développement sont examinés afin d'assurer leur qualité. Cette étape comprend une révision de l'analyse financière basée sur des données nouvelles et plus

précises. Les plans de test ou de validation pour l'étape suivante sont approuvés pour mise en œuvre immédiate, et les plans détaillés de marketing et d'opérations sont revus en vue de leur exécution future. Cet examen garantit que le projet reste viable et que toutes les étapes nécessaires ont été correctement complétées avant de passer à la validation finale.

➤ Stage 4 : Validation

L'étape de validation teste la viabilité complète du projet, y compris le produit lui-même, le processus de production, l'acceptation par les clients et les aspects économiques du projet. Plusieurs activités sont entreprises, telles que des tests en interne du produit, des essais sur le terrain, des productions pilotes, des pré-tests de marché, et des analyses financières révisées. L'objectif est de vérifier que le produit fonctionne sous des conditions réelles, de recueillir les réactions des clients potentiels, de tester le processus de production, et d'évaluer la part de marché et les revenus attendus. Cette étape permet de s'assurer que le produit est prêt pour le lancement commercial.

➤ Gate 5 : Décision de pré commercialisation

Gate 5 représente la dernière évaluation avant la commercialisation du produit. À ce stade, toutes les informations recueillies lors des étapes précédentes sont utilisées pour prendre une décision finale sur le lancement du produit. Les critères d'évaluation incluent les performances du produit, les résultats des tests de marché, et l'analyse financière actualisée. Une décision de Go implique que le produit passe à la phase de commercialisation complète, tandis qu'une décision de kill arrêterait le projet. Cette porte garantit que seuls les produits qui répondent à tous les critères et montrent un potentiel commercial significatif passent à la commercialisation.

➤ Stage 5 : Commercialisation

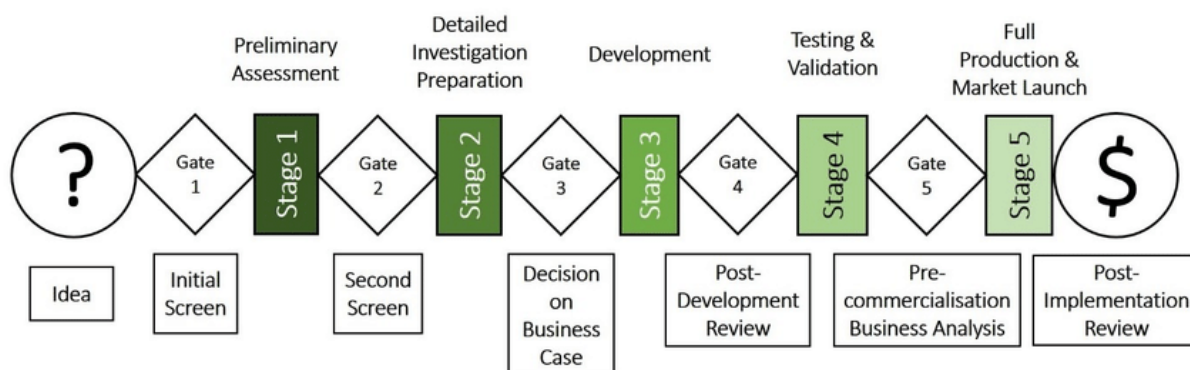
L'étape de commercialisation inclut toutes les activités nécessaires pour lancer le produit sur le marché. Cela comprend la production à grande échelle, la mise en œuvre des plans de marketing et de vente, et le suivi des performances du produit après le lancement. Des campagnes de marketing sont lancées pour promouvoir le produit, et des canaux de distribution sont établis pour assurer sa disponibilité sur le marché. Cette étape est critique car elle traduit les efforts de développement et de validation en succès commercial. Les équipes de vente et de marketing travaillent en étroite collaboration pour maximiser l'impact du lancement et atteindre les objectifs de vente et de parts de marché.

➤ Examen post-lancement

L'examen post-lancement est une évaluation complète de la performance du produit après son introduction sur le marché. Cette étape implique le suivi des ventes, l'analyse des réactions des clients, et l'évaluation de l'efficacité des stratégies de marketing. Les leçons apprises sont documentées pour améliorer les futurs projets de développement de produits. Cet examen permet également d'identifier les ajustements nécessaires pour améliorer la performance du produit ou corriger les problèmes. L'objectif est de garantir que le produit atteint son objectif commercial et continu à répondre aux besoins des clients sur le marché.

Le modèle « *stage-gate* » offre une approche structurée du lancement de nouveaux produits, réduisant les risques. En intégrant des points de contrôle rigoureux à chaque étape du processus, ce modèle permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées. Ce modèle favorise une approche itérative axée sur la validation, permet aux entreprises de s'adapter aux changements du marché et de répondre efficacement aux besoins des consommateurs.

Figure 4 : Le système « *stage gate* »



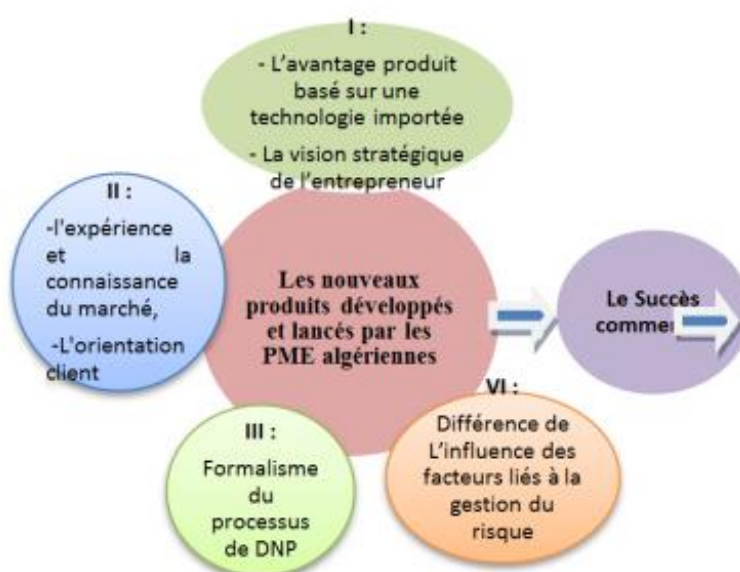
Source: (Cooper, 1990)

3. Les facteurs clés de succès du lancement d'un nouveau produit

Le lancement de nouveaux produits est basé sur des facteurs clés de succès pour proposer une nouvelle valeur au client qui lui apportera un plus par rapport à l'offre existante sur le marché. Les facteurs liés à la réussite de l'innovation de produits peuvent avoir des effets variés et spécifiques à chaque pays. Ces effets peuvent inclure le climat organisationnel, la maîtrise des activités de pré-développement, du marketing, de la communication interfonctionnelle, ainsi que des facteurs culturels.

Selon Haddad & Mokhlofi (2017), l'ensemble des déterminants qui favorisent la réussite des nouveaux produits est synthétisé comme l'illustre la figure 5 ci-dessous :

Figure 5 : Les facteurs clés de succès des nouveaux produits



Source : (Heddad & Amari, 2021)

Cette figure identifie 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.

Selon l'étude de Cooper (2018), qui explore les facteurs qui contribuent au succès des nouveaux produit en utilisant une approche de revue de la littérature et de méta-analyse. Il regroupe les résultats de diverses études quantitatives sur le lancement d'un nouveau produit, en particulier celles comparant les nouveaux produits réussis et ceux qui ont échoué. Les facteurs de succès sont divisés arbitrairement en deux catégories :

3.1. Facteurs de succès des projets individuels de nouveaux produits

Ces facteurs sont tactiques et mettent en évidence les caractéristiques du projet de nouveaux produits

➤ Un produit de qualité supérieure :

Les produits gagnants se distinguent par leurs caractéristiques uniques, leur proposition de valeur convaincante pour les clients, et offrent des avantages significatifs par rapport aux produits concurrents grâce à l'innovation, la valeur perçue par les utilisateurs, et la visibilité des avantages offerts.

- Produits axés sur le marché et l'intégration de la voix du client :

Adopter une forte orientation marché en intégrant la voix du client tout au long du cycle de vie du projet, cela implique des études de marché approfondies et des tests de concept.

- Définition précise du produit :

Définir clairement la portée du projet, le marché cible, le concept du produit, la stratégie de positionnement et les spécifications du produit avant de commencer le développement. Une définition précise sert de feuille de route pour l'équipe.

- Développement itératif :

Adopter un processus de développement itératif pour s'adapter aux informations changeantes et aux besoins évolutifs du marché. Ce processus permet d'ajuster rapidement le produit en fonction des retours des clients. Construire, tester et réviser en boucle permet de valider et d'améliorer continuellement le produit, réduisant ainsi les risques et augmentant sa pertinence sur le marché.

- Une orientation globale :

Une vision internationale du produit élargit les opportunités et maximise son potentiel. Concevoir pour un marché mondial dès le départ permet d'anticiper les besoins et les exigences des clients dans différents contextes, favorisant ainsi l'adoption et le succès à l'échelle mondiale.

3.2. Les facteurs organisationnels et stratégiques d'entreprise

Tels que : la stratégie d'innovation de l'entreprise et la manière dont elle prend ses décisions d'investissement en R&D, le climat et la culture, le leadership et la manière dont l'entreprise s'organise pour le développement de nouveaux produits.

- Une stratégie d'innovation produit et technologique :

Cette stratégie définit les objectifs pour les nouveaux produits, leur rôle dans l'entreprise, les domaines d'intervention stratégiques (marchés, produits, technologies) pour l'innovation, et une feuille de route produit décrivant les initiatives de développement prévues dans le temps. Cette vision claire aligne les efforts de développement de nouveaux produits sur les objectifs globaux de l'entreprise.

- Prise de décisions ciblée dans la sélection de projets

Une gestion de portefeuille efficace comprend l'évaluation rigoureuse et la hiérarchisation des projets. Cela implique d'établir des modèles de notation pour allouer efficacement les ressources.

➤ Exploitation des compétences clés

Les entreprises doivent exploiter leurs compétences clés en R&D, marketing et gestion pour réussir. La synergie et la familiarité sont essentielles, bien que l'exploration de nouveaux domaines comporte des risques. La collaboration et l'innovation ouverte peuvent aider à réduire ces risques.

➤ Cibler des marchés attractifs

Choisir des marchés à fort potentiel, vastes, en croissance et une situation concurrentielle favorable : faible concurrence sur les prix. Ces deux facteurs augmentent les chances de réussite et doivent être pris en compte lors de la sélection des projets.

➤ L'environnement favorable

Un climat de soutien et innovant est crucial pour favoriser la créativité et stimuler le développement de nouveaux produits. Le soutien de la direction, l'encouragement à prendre des risques et la reconnaissance des efforts de l'équipe créent un environnement propice à l'innovation

➤ Soutien de la direction

La direction joue un rôle crucial dans la facilitation de l'innovation. Cela implique d'établir une vision à long terme et un engagement envers le développement de nouveaux produits, de fournir des ressources adéquates, de responsabiliser les équipes, de participer aux revues de projet et à la prise de décisions.

Section 3 : La performance dans le lancement d'un nouveau produit

Les entreprises sont devenues de plus en plus diversifiées et ont orienté leurs stratégies pour améliorer la croissance, le succès et la performance à long terme. Comme le processus de développement de produits est plus complexe, la disponibilité et l'échange d'informations sont plus essentiels à l'efficacité de l'entreprise.

1. La définition de la performance de produit nouveau

La performance de produit nouveau est définie comme la capacité d'un produit à atteindre ses objectifs stratégiques en optimisant l'utilisation des ressources. Cela inclut la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la rentabilité, la croissance et l'augmentation de la valeur de la société sur le marché. (Issor, 2017)

2. Notion d'indicateur de performance

Selon Kaplan et Norton (2001), les mesures financières ne reflètent pas la performance globale de l'entreprise et que des mesures non financières sont nécessaires pour évaluer et piloter la performance de l'entreprise.

Lorino (2001), définit l'indicateur de performance comme suit : « *une information aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers L'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ».

Les indicateurs de performance sont utilisés pour fournir des informations spécifiques sur la performance, car l'objectif de tel outil est bien l'accroissement de la performance de l'entreprise à court et à long terme.

3. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

Nous identifions quatre principales caractéristiques d'un bon indicateur de performance :

3.1. La pertinence

L'indicateur doit correspondre à un objectif ou à une attente. De plus, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, et être significatif pour ses utilisateurs. Il doit être utilisé de manière appropriée dans ce contexte. Il est essentiel de donner à l'indicateur une valeur ajoutée maximale en le mettant en perspective par rapport à des références pertinentes objectives, marges acceptables et valeurs comparatives.

3.2. La qualité et la précision de la mesure

L'indicateur doit présenter certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans sa conception, la clarté et la précision de sa formulation, ainsi que sa qualité théorique. Il doit être bien formulé, défini de manière précise, avec des paramètres bien établis et le tout doit

être correctement documenté. De plus, il doit être suffisamment sensible pour mettre en évidence toute variation significative de l'objet de mesure et suffisamment homogène dans le temps et l'espace pour permettre la comparaison.

3.3. La faisabilité

Il est essentiel d'avoir à la fois la capacité informationnelle de produire l'indicateur en utilisant des mécanismes de mesure et de traitement rigoureux pour obtenir des données fiables, en temps opportun et de manière rentable en comparaison avec le coût de production de l'indicateur et la valeur ajoutée à la gestion. De plus, il est indispensable d'avoir la capacité organisationnelle, en garantissant qu'une personne est responsable de l'alimentation, de la production et de la fourniture des indicateurs.

3.4. La convivialité

La convivialité implique la capacité opérationnelle, visuelle et cognitive de bien utiliser l'indicateur. Pour garantir cela, il faut donc assurer :

- L'accessibilité : L'indicateur doit être facilement accessible et utilisable
- L'intelligibilité : L'indicateur doit être clair, simple, compréhensible de manière uniforme par tous, avec une interprétation commune et partagée.
- L'évocation : L'indicateur doit être bien illustré, visuellement évocateur et facilement compréhensible par les utilisateurs, en choisissant la forme de représentation adaptée (tableau, graphique ou pictogramme). (Zian, 2016)

4. Les facteurs déterminants de la performance d'un produit nouveau

Selon l'étude de (Lenny H. Pattikawa, Ernst Verwaal, Harry R. Commandeur, 2006) qui a étudié 764 variables en relation avec la performance des projets de nouveaux produits impliquant 5 309 entreprises et plus de 8 448 projets de nouveaux produits. Les résultats montrent qu'un petit ensemble de variables étudiées par les chercheurs en performance des nouveaux produits est capable de prédire substantiellement la performance des projets de nouveaux produits. Les facteurs environnementaux ne montrent pas de relations notables avec la performance des projets de nouveaux produits. On a en outre :

4.1. Les facteurs stratégiques

Comprend quatre relations notables avec la performance des projets de nouveaux produits orientation marché, avantage produit, synergie technologique et compétence en gestion ainsi quatre relations prédicteur-performance plus petites mais significatives orientation concurrentielle, orientation technologique, synergie marketing et ressources de l'entreprise.

4.2. Les facteurs organisationnels

Montre trois relations prédicteur-performance notables compétence du chef de projet, degré d'interaction organisationnelle et intégration R&D/marketing. Des relations plus petites mais significatives incluent le soutien de la haute direction, la communication et l'information, et la culture/climat organisationnel. Les caractéristiques de la structure organisationnelle décentralisation, formalisme et taille n'ont pas de relation significative avec la performance.

4.3. Facteur relatif au processus

Montre que la vitesse de mise sur le marché est très importante, y compris cinq relations prédicteur-performance importantes la compétence générale en développement de produits, les activités pré-développement, la compétence en marketing compétence technique, les activités de lancement et l'analyse financière/commerciale.

Tableau 2 : Les déterminants de la performance des nouveaux produits

Catégorie	Sous-catégorie	Classe
1. Environnement		Potentiel du marché
		Compétitivité de l'environnement
2. Stratégie	2.1 Orientation stratégique	Homogénéité du marché
	2.2 Caractéristiques du produit	Avantage technologique pour l'entreprise
	2.3 Synergie	Coût de l'innovation
		Synergie marketing
		Synergie technologique
3. Organisationnel	3.1 Leadership	Compétences managériales
		Rôle du top management
		Soutien du champion du projet
	3.2 Coordination interfonctionnelle	Engagement et support du chef de projet
		Communication et échange d'informations
		Degré d'interaction interfonctionnelle

	3.3 Structure	R&D et marketing interface
		Degré de décentralisation
		Taille
	3.4 Autres variables organisationnelles	Culture/climat organisationnel
4. Processus		Compétence générale en développement de produits
		Maîtrise du développement de produits
		Compétence marketing
		Vitesse de mise sur le marché
		Efficacité du lancement
		Analyse de rentabilité

Source: (Lenny H. Pattikawa, Ernst Verwaal, Harry R. Commandeur, 2006)

Le tableau résume les résultats de l'étude sur la performance des projets de nouveaux produits. Les entreprises avec une forte orientation marché, maîtrise du développement de nouveaux produits et coordination interfonctionnelle obtiennent une performance élevée. Les variables environnementales, stratégiques et de processus peuvent avoir un effet modérateur. Les résultats diffèrent de certaines études antérieures, montrant des relations stables entre le soutien de la haute direction, la synergie marketing et la performance des projets.

5. Les mesures de la performance d'un produit nouveau

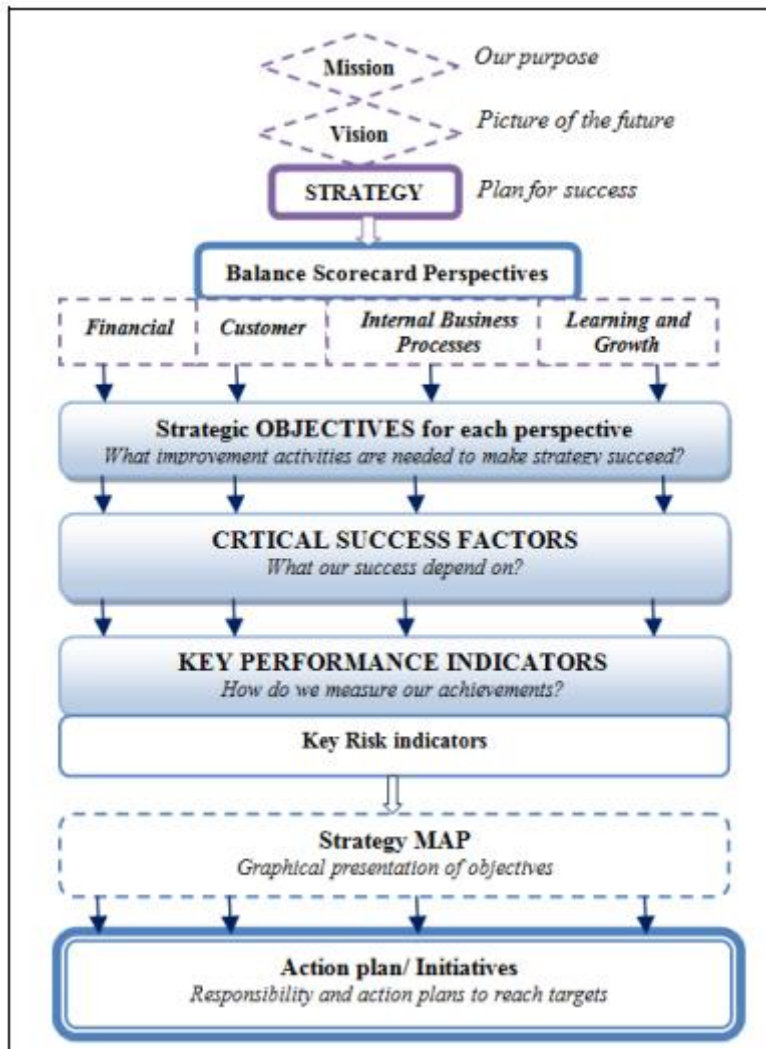
Les méthodes traditionnelles de mesure de la performance se concentrent sur les facteurs de coûts, mais ne permettent pas l'évaluer efficacement. Selon (Durkavoca & Lavin, 2012) qui vise à mesurer et à évaluer la performance entre le Tableau de bord prospectif et les indicateurs de performance pour le processus de développement de produits. L'étude utilise une approche qualitative. La recherche a impliqué des entretiens et l'analyse de documents d'entreprise.

5.1. Tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est le système de mesure de la performance reconnu, sophistiqué et largement mis en œuvre. Il traduit la stratégie en objectifs, facteurs clés de

succès et indicateurs de la performance répartis sur quatre perspectives : financière, client, apprentissage et croissance, et processus interne.

Figure 5 : Model d'un tableau de bord prospectif



Source : (Durkavoca & Lavin, 2012)

5.2. Indicateurs clés de performance

Les indicateurs clés de performance sont des mesures qui quantifient les objectifs et reflètent la performance stratégique et le succès d'une entreprise. L'application des KPIs fournit aux dirigeants une vue d'ensemble en temps réel de l'avancement d'un projet ou d'une entreprise. Différents types d'indicateurs quantitatifs :

- Indicateurs financiers par exemple, les coûts totaux en euros.
- Indicateurs numériques par exemple, le nombre de clients.
- Indicateurs de pourcentage par exemple, prévu par rapport à réel.

- Indicateurs comparatifs par exemple, la croissance des ventes par rapport à l'année précédente.
- Indicateurs de résultat final ou de succès par exemple, le nombre de clients satisfaits, le pourcentage de satisfaction.

Aujourd'hui, les dirigeants considèrent la croissance du chiffre d'affaires comme la priorité et l'indicateur de performance les plus importants de leur entreprise, suivis de la satisfaction des clients et de l'augmentation de la rentabilité.

Selon l'étude de Bandinelli (2017), qui a identifié et catégorisé les indicateurs clés de la performance utilisés par les entreprises de l'alimentation pour surveiller et améliorer leurs processus de développement de produits. La recherche a porté sur sept entreprises de l'industrie alimentaire de taille moyenne à grande, avec des marques établies et une présence internationale. La recherche a utilisé une approche d'étude de cas utilisant des entretiens semi-structurés et des questionnaires, l'accent étant mis sur l'exploration et la compréhension des pratiques actuelles au sein des entreprises sélectionnées.

Tableau 3: KPIs utilisés par les entreprises de l'alimentation.

Catégorie de KPI	Description	Exemples
Coût	Mesure les coûts liés au produit	- Coût du prototype / Coût de production - Coût des nouveaux produits - Coût annuel de production - Coût annuel des prototypes - Efficacité du coût planifié - - Coût total annuel des changements dans les nouveaux produits - - Contraintes technologiques en production
Innovation	Mesure le degré d'innovation du produit	- Nombre de produits reconduits - Nombre de prototypes - - Taux de croissance du chiffre d'affaires des nouveaux produits - - Croissance du chiffre d'affaires liée à l'innovation - Taux de réussite des nouveaux produits

Qualité	Mesure les normes et exigences de qualité du produit	- Taux de défauts - Sécurité et santé des produits - Conformité aux exigences réglementaires - Satisfaction des clients internes - Nombre de prototypes défectueux par an - Propriétés sensorielles et durée de conservation - Niveau de qualité des nouveaux produits - Satisfaction des clients externes
Temps	Mesure le calendrier des tâches de développement de produits	- Temps de cycle de développement du produit - Délai de mise sur le marché - Respect du calendrier d'ingénierie du produit - Changement et évolution du produit en conception
Production	Mesure les résultats en termes de production pendant le développement du produit	- Conformité au brief marketing

Source : (Bandinelli, 2017)

L'analyse des KPIs utilisés par les entreprises de l'alimentation révèle une forte concentration sur la gestion des coûts, la qualité des produits et l'innovation. La prédominance des indicateurs liés au coût souligne l'importance de la rentabilité dans ce secteur, tandis que les KPIs de qualité reflètent l'engagement envers la sécurité alimentaire et la satisfaction des consommateurs. L'innovation est essentielle pour rester compétitif et répondre aux demandes du marché. Les entreprises surveillent également le temps de développement et la conformité à l'objectif marketing, bien que ces aspects soient moins représentés que le coût, la qualité et l'innovation. Enfin, les entreprises de l'alimentation utilisent les KPIs pour optimiser leur processus de développement de produits en équilibrant les impératifs de rentabilité, de qualité et d'innovation, tout en assurant une mise sur le marché efficace.

6. L'effet de management des risques sur la performance du projet de lancement d'un nouveau produit

Selon la recherche de (Oehmen, 2014), qui met en lumière l'importance de la gestion des risques pour le succès des programmes de développement de nouveaux produits. La recherche a utilisé une méthodologie d'enquête et recueilli 291 réponses valides de personnes impliquées dans cette activité. L'étude a identifié des catégories de pratiques de gestion des risques particulièrement efficaces :

6.1. Développer les compétences et les ressources en matière de gestion des risques

Pour une gestion des risques optimale, il est crucial de motiver les employés et de leur fournir l'expertise nécessaire à sa mise en œuvre. De plus, l'allocation de ressources adéquates, tant financières qu'humaines est essentielle. La formation d'équipes interfonctionnelles et inter organisationnelles permet une approche collaborative et une vision globale des risques.

6.2. Adapter la gestion des risques aux besoins du développement de nouveau produit

L'adaptation de la gestion des risques aux besoins spécifiques du programme de DNP est primordiale. Cela implique une coordination et une intégration des activités de gestion des risques à travers les différentes fonctions et hiérarchies de l'organisation. De plus, l'intégration de la gestion des risques dans tous les processus organisationnels assure une prise en compte systématique des risques potentiels.

6.3. Quantifier l'impact des risques sur les objectifs principaux

Il est essentiel de quantifier les impacts potentiels des risques sur les coûts, la performance technique et la qualité, ainsi que sur les délais du projet. L'évaluation des risques à l'aide d'échelles de probabilité et d'impact permet de hiérarchiser les risques et de concentrer les efforts sur les plus critiques.

6.4. Surveiller et revoir les risques, les actions d'atténuation et le processus de gestion des risques

La gestion des risques nécessite une surveillance continue, une révision régulière et une mise à jour des risques identifiés et des plans d'atténuation. Il est essentiel de revoir le processus de gestion des risques pour garantir son efficacité et son adaptation aux changements du projet. Le suivi des taux d'erreurs et des problèmes est crucial pour évaluer la performance de la gestion des risques et assurer une gestion proactive et efficace tout au long du projet.

L'étude a constaté que ces pratiques de gestion des risques ont un impact positif sur :

- La qualité de la prise de décision.

- La stabilité du programme.
- La capacité de résolution de problèmes.
- La satisfaction globale de la clientèle.
- Le respect des délais.

Enfin, les pratiques de gestion des risques ont un impact positif indirect sur la réussite globale du projet de lancement d'un nouveau produit.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous aborderons la méthodologie utilisée pour conduire cette étude ainsi que les différentes approches utilisées pour collecter et analyser les données afin de répondre à notre question de recherche.

Section 1 : Approche méthodologique

1. Approche épistémologique

Le positionnement épistémologique du chercheur influence profondément sa démarche de production de savoir scientifique. Ce choix oriente la sélection du sujet d'étude, la stratégie de recherche, les méthodes scientifiques employées, les formes de raisonnement et les théories mobilisées. Ainsi, la définition d'une posture épistémologique claire est essentielle avant d'entreprendre toute recherche. (Cherkaoui & Haouta, 2017)

L'ouvrage « Méthodes de recherche en management », définit la posture épistémologique comme une réflexion sur la production et la justification des connaissances, envisagées comme une description de la réalité. Deux principales orientations épistémologiques se distinguent : l'orientation réaliste, qui postule une connaissance établie indépendamment du chercheur, et l'orientation constructiviste, qui considère la connaissance comme une construction du chercheur. (Thiéart, 2014)

Cette étude qualitative repose sur des entretiens semi-directifs dont l'approche épistémologique utilisée est l'interprétativisme. Elle adopte une approche inductive allant du particulier au général, c'est-à-dire en passant des observations spécifiques à des concepts généraux.

2. Démarche méthodologique

La méthodologie de recherche fait référence à toutes les décisions que prend le chercheur pour atteindre vos objectifs, qui se concentrent sur des aspects tels que la conception de la recherche, la stratégie à utiliser, l'échantillon à étudier, les méthodes utilisées pour collecter les données, techniques sélectionnées pour l'analyse informations et critères pour augmenter la qualité du travail, entre autres. Les modèles de recherche actuels tournent autour de deux grands paradigmes quantitatif et qualitatif (Belabes, 2021).

- Les méthodes quantitatives : consistent à collecter un nombre important d'observations pour décrire et expliquer un phénomène ou un comportement. Il s'agit de faire un constat

chiffré d'une situation prédéterminée et précise et de mettre en évidence des relations causales entre des variables choisies. Cette approche permet la généralisation des résultats.

- Les méthodes qualitatives : visent à questionner de façon approfondie à partir d'un nombre plus restreint d'observations. L'approche qualitative s'intègre dans une démarche compréhensive qui privilégie la connaissance intime d'un phénomène, l'explication des cas et la richesse des données. (Bessai, 2020)

La distinction entre les données qualitatives et quantitatives est que les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres tandis que les données quantitatives sont numériques (Velmuradova, 2004).

La méthode qualitative permet également d'identifier les modèles et les configurations entre les variables pour faire des distinctions. Par conséquent, la méthodologie qualitative sert non seulement à explorer et à décrire, mais elle facilite également le développement du travail d'enquête en vue d'obtenir des explications significatives d'un phénomène. (Belabes, 2021)

Notre recherche adopte une approche qualitative descriptive. L'approche qualitative se caractérise par la collecte de données verbales et permet une analyse interprétative approfondie.

De plus, cette méthode nous permet également de répondre à notre problématique qui vise à comprendre en profondeur un phénomène dans son contexte.

3. Les outils de collecte de données

La recherche qualitative comprend différentes méthodes et techniques de collecte de données. Pour mener notre étude, nous avons utilisé les outils les plus utilisés de collecte de données, dont l'observation, la recherche documentaire, et principalement le guide d'entretien.

3.1. Observation

Selon Claude (2019), L'observation est une approche qualitative de la recherche. Elle permet de décrire des comportements, les situations, les lieux et les émotions, elle permet d'analyser le monde réel.

L'observation est un outil crucial dans ce domaine car elle nous permet d'analyser des faits et d'explorer notre sujet. Contrairement à d'autres méthodes de collecte de données, elle ne requiert pas l'utilisation de documents préalablement codifiés ou enregistrés.

3.2. Le recueil documentaire

Permet de rassembler la documentation et des données informatives sur une question à l'étude et de disposer du maximum d'informations utiles dans un domaine sur le sujet à traiter. Nous avons ainsi utilisé des articles, des ouvrages et des documents internes d'entreprises afin d'enrichir notre compréhension du sujet. L'étude documentaire permet au chercheur d'avoir ce dont il a besoin pour expliquer ou comprendre un phénomène (N'da, 2015)

3.3. L'entretien

Selon Gavard, Perret. et al (2008), L'entretien est une méthode d'investigation utilisée en démarche qualitative. L'entretien se caractérise par une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale sur le sujet étudié.

- Entretien non directif : se caractérise par son ouverture et sa souplesse. Les participantes peuvent s'exprimer librement sur un sujet donné sans utiliser de questions prédéfinies.
- Entretien semi-directif : le plus utilisé en gestion, est mené à l'aide d'un guide d'entretien. L'enquêteur s'appuie sur l'enchaînement des idées propres au répondant et les réponses sont enregistrées pour une analyse ultérieure.

L'entretien semi-directif est la méthode d'entretien la plus appropriée pour notre recherche. Ces entretiens visent à la fois à collecter des informations et à rendre compte de l'expérience de la personne dans une optique compréhensive. (Clément, 2023)

4. Guide d'entretien

L'entretien semi-directif fait appel à un guide de questionnement élaboré à partir des données collectées lors des enquêtes précédentes. Il se présente, selon Tessier : « *sous forme d'un document écrit, permettant d'évoquer des points-clés avec l'interviewé et comportant soit des questions précises, soit les thèmes à aborder, avec des sous-thèmes et des référents bien déterminés.* » (Samlak, 2020)

Nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient des questions spécifiques qui nous ont permis d'obtenir le maximum d'informations liées avec notre sujet de recherche. Pour notre étude, nous avons sélectionné des responsables et des employés de l'entreprise d'accueil qui étaient directement impliqués dans notre sujet de recherche afin d'obtenir des réponses pertinentes à nos questions.

Voici le tableau qui récapitule les personnes interviewées :

Tableau 4 : Sélection des interviewés

Id. Interviewés	Direction	Poste	Durée
R1	Marketing	Brand manager	45 min
R2	Recherche & développement	Responsable département R&D	40 min
R3	Chain logistique	Responsable achat	30 min

Source : Réalisé par nous-même

Dans notre guide d'entretien, nous avons organisé les différentes parties autour des thèmes suivants :

Tableau 5 : Les thèmes du guide d'entretien

Les thèmes du guide d'entretien	Les questions principales
Généralité sur le projet de lancement d'un nouveau produit	1. Qu'est-ce qu'un projet de lancement d'un nouveau produit ? 2. Quel est l'objectif du lancement d'un produit ?
Lancement d'un nouveau produit	3. Quelles sont les étapes du processus de développement d'un nouveau produit ? 4. Quels sont les facteurs de succès de lancement d'un nouveau produit ? 5. Quelles sont les contraintes les plus courantes rencontrées lors de ce type de projet ?
Les facteurs clés de succès et la performance de projet de lancement d'un nouveau produit	6. Quels sont les indicateurs clés de performance lie au projet de lancement de nouveau produit ? 7. Comment ces indicateurs sont-ils suivis et analysés tout au long du projet ? 8. Comment les Facteurs clés de succès influence-t-ils la performance de projet de lancement de nouveaux produits ?

Source : Réalisé par nous-même

5. L'échantillonnage

Cette section détaille la population ciblée par l'étude, la méthode d'échantillonnage employée et la taille de l'échantillon sélectionné.

3.3. Population de l'étude

Notre recherche se concentre sur les membres de trois départements spécifiques : marketing, recherche et développement, et achats. La recherche qualitative nécessite de choisir des individus capables de fournir des informations riches et pertinentes. En outre, la construction d'un échantillon représentatif est cruciale pour la validité de l'étude (Laurence & Wendy, 2014, p. 52).

3.4. Méthode d'échantillonnage

L'échantillon de cette étude a été constitué en utilisant la méthode d'échantillonnage non probabiliste. Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence et de leur expertise par rapport au sujet de recherche. Cette approche ciblée nous a permis de nous concentrer sur des individus possédant une connaissance approfondie du sujet et capables de fournir des informations précieuses et pertinentes.

3.5. Taille de l'échantillon

Pour assurer une diversité maximale au sein de notre échantillon, nous avons sélectionné des participants de différentes fonctions. Cette approche vise à garantir une représentation plus large des perspectives et des expériences dans notre étude. Nous avons mené trois entretiens semi-directifs avec le brand manager, le responsable de la recherche et développement et le responsable des achats.

4. Traitement de données

L'analyse des données issues de nos entretiens repose sur une analyse thématique dont son objectif est d'identifier et d'analyser les thèmes et les catégories clés qui émergent. Cette méthode nous permet de comprendre les significations et les interprétations des participants concernant le lancement de nouveaux produits. L'analyse thématique nous permettra d'explorer les perceptions, les expériences et les opinions des participants. Cela permet d'explorer les thèmes, les motifs, les relations conceptuelles et les nuances exprimés par les participants. Un examen minutieux des réponses permettra d'extraire et de catégoriser les idées clés selon leur pertinence pour notre recherche sur la performance des projets de lancement de nouveaux produits.

Section 2 : Organisme d'accueil

Nous allons dans cette section présenter notre entreprise d'accueil, FALAIT SPA, en donnant un aperçu général de ses activités, de ses produits ainsi que de sa structure organisationnelle.

1. Présentation de l'entreprise FALAIT SPA

FALAIT SPA, acteur majeur de la production fromagère en Algérie, jouit d'une solide réputation depuis sa création en 2001. Avec plus de 20 ans d'expérience, l'entreprise s'est imposée comme un leader du marché en répondant aux besoins en constante évolution des consommateurs algériens. FALAIT SPA propose une large gamme de fromages de qualité, avec trois marques phares : Cheezy, Tartino et Siplait. Ces marques emblématiques, notamment Tartino et Cheezy, ont gagné la confiance des consommateurs grâce à leur engagement envers la qualité. Disposant de trois unités de production, FALAIT SPA se distingue par son innovation constante et sa performance industrielle. L'entreprise s'appuie sur son expertise et son savoir-faire uniques, soutenus par une équipe R&D dynamique, pour développer continuellement de nouveaux produits répondant aux attentes du marché. En matière de distribution, FALAIT SPA assure une large disponibilité de ses produits sur le territoire national grâce à un vaste réseau couvrant plus de 90% des wilayas. Avec un réseau contrôlant directement 43 000 points de vente via une solution mobile, FALAIT SPA se positionne comme un leader de la distribution fromagère en Algérie.

2. Fiche signalétique de L'entreprise FALAIT SPA :

Tableau 6 : Fiche signalétique de l'entreprise FALAIT SPA

Nom	FALAIT SPA
Dénomination Sociale	FALAIT SPA
Années de création	2001
Siège sociale	Le siège social de l'entreprise FALI est fixé à Zone Industrielle, Rouïba.
Forme juridique	Spa
Secteur	Agro-alimentaire
Activités	Production
Capital social	700 000 000 DZD

Nombre total d'effectif	De 1 000 à 4 999 employés
Gamme de produit	3 marques fortes ; Cheezy, Tartino et Siplait.
Site Web	http://www.falait.com
E-mail	Contact@falait.com
Tél	+213 23 850514
Logo	

Source : réaliser par nous-même.

3. La mission de l'entreprise FALAIT SPA

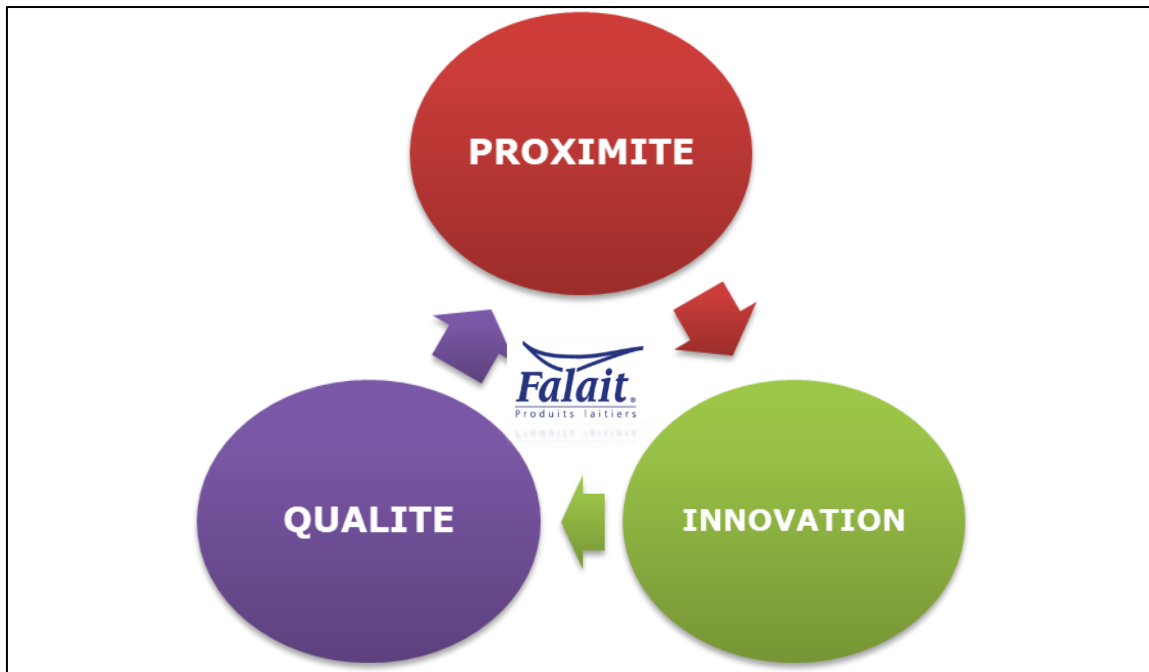
FALAIT SPA s'engage à satisfaire les consommateurs algériens en leur offrant des produits fromagers de haute qualité qui répondent à leurs attentes. L'entreprise propose des marques et des produits adaptés aux besoins des consommateurs à chaque instant.

4. La vision de l'entreprise FALAIT SPA

FALAIT SPA aspire à proposer des produits fromagers de qualité supérieure, procurant plaisir et satisfaction à tous les Algériens. L'entreprise s'engage à offrir des marques et des produits en adéquation avec les besoins évolutifs de ses consommateurs, à chaque étape de leur vie.

5. Les valeurs de l'entreprise FALAIT SPA

Figure 6 : Les valeurs de l'entreprise FALAIT SPA



Source : Réalisé par nous-même d'après un document interne de l'entreprise.

➤ L'innovation :

FALAIT SPA place l'innovation au cœur de sa stratégie. L'entreprise investit continuellement dans la recherche et le développement. Elle souhaite proposer des produits à la pointe, répondant aux besoins évolutifs des clients tout en garantissant une alimentation saine et nutritive.

➤ La proximité :

FALAIT SPA accorde une grande importance à la proximité avec ses clients algériens. En comprenant leurs besoins et leurs habitudes, l'entreprise s'engage à leur offrir une gamme de produits diversifiée et de qualité, adaptée à tous les goûts.

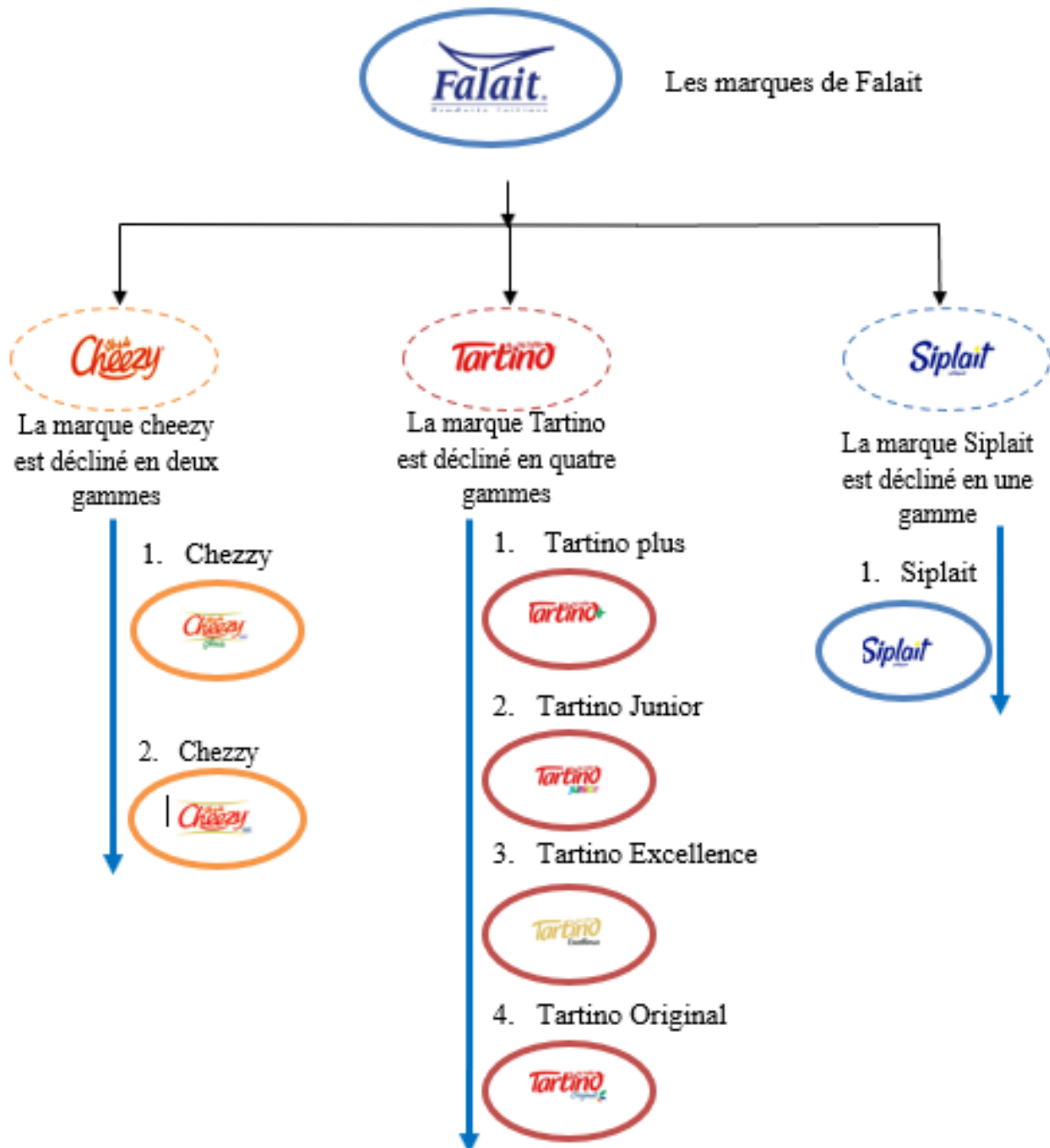
➤ La qualité :

La qualité est une valeur fondamentale pour FALAIT SPA. L'entreprise s'engage à offrir des produits de qualité supérieure, notamment des fromages savoureux et nutritifs, répondant aux exigences les plus strictes de ses clients.

6. Les marques de FALAÏT SPA

FALAÏT détient trois marques fortes distinctes, chacune avec sa propre gamme de produits : Cheezy, Tartino et Siplait :

Figure 7: Les différents types de produits de l'entreprise FALAÏT SPA.



Source : Document fournit par l'entreprise.

➤ Tartino

L'authenticité, la richesse des saveurs et l'apport nutritionnel sont au cœur de l'identité de Tartino. La marque propose une variété de fromages alliant plaisir gustatif et bénéfices santé.

Tartino, c'est l'assurance d'une expérience savoureuse élaborée avec expertise et une exigence de qualité inégalée.

➤ Siplait

Siplait se distingue par sa gamme de produits simples, efficaces et de qualité, accessibles à tous. La marque s'engage à répondre aux besoins des consommateurs en offrant des fromages à la fois abordables et savoureux.

➤ Cheezy

Cheezy propose des produits reconnus pour leur équilibre parfait en termes de saveurs. Avec un excellent rapport qualité-prix et une large gamme de produits, Cheezy répond aux besoins variés des consommateurs et leur offre un plaisir au quotidien.

7. Les directions de l'entreprise FALAIT SPA

FALAIT SPA s'appuie sur une organisation structurée, orchestrée par la Direction Générale, où chaque département joue un rôle clé dans la réussite de l'entreprise.

➤ Direction commerciale et marketing :

Ces directions travaillent en synergie pour dynamiser les ventes, fidéliser la clientèle et consolider la position de FALAIT SPA sur le marché. Elles regroupent divers profils : commerciaux, chefs de zone, chargés de clientèle, responsables marketing

➤ Direction RH :

La gestion des ressources humaines revêt une importance capitale au sein des organisations, désignant le système qui encadre et favorise le développement des individus travaillant au sein d'une entreprise. Sa mission principale est de cultiver un capital humain épanoui et performant. Il est donc crucial que cette fonction transversale occupe une place centrale dans la stratégie globale de FALAIT.

La politique RH de FALAIT repose sur plusieurs piliers :

- La reconnaissance : Un recrutement adapté, considéré comme la base du succès de l'entreprise, est essentiel pour pourvoir les postes avec des profils correspondants.
- L'initiative : FALAIT favorise l'accès à des formations professionnelles et organise des sensibilisations internes pour encourager le développement des compétences.
- Leadership : L'entreprise met en place un accompagnement personnalisé des collaborateurs pour favoriser de bonnes relations interpersonnelles et renforcer l'esprit d'équipe.

- Le respect : FALAIT s'engage à créer un environnement de travail propice au bien-être, à la qualité de vie au travail, à la mobilité interne, à la reconnaissance, aux relations sociales et à une politique salariale équitable.

➤ **Direction de la chaîne logistique :**

La direction de la chaîne logistique joue un rôle crucial dans la gestion des flux logistiques de l'entreprise. Elle supervise l'ensemble des processus d'approvisionnement, de l'achat local à l'importation, en passant par la gestion des stocks. Son objectif est d'optimiser les niveaux de stocks, de surveiller l'état des commandes et de planifier la production de manière efficace.

Les responsabilités au sein de cette direction sont variées et comprennent la planification et l'ordonnancement des opérations, la supervision des activités logistiques et du transport, ainsi que la gestion des stocks pour différents types de produits. Les membres de l'équipe, qu'il s'agisse de magasiniers, de caristes ou de chauffeurs, collaborent étroitement pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction client.

➤ **Direction Technique :**

Intégrée à la production, la direction technique veille au bon fonctionnement des processus de production. Composée d'ingénieurs et de techniciens, elle supervise la maintenance, les méthodes, l'automatisation et les nouveaux projets pour une efficacité optimale.

➤ **La Direction QHSE :**

La direction qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE) s'engage à fournir les ressources nécessaires pour garantir la performance du système de management de la sécurité des denrées alimentaires, elle assure ainsi la conformité aux normes les plus strictes.

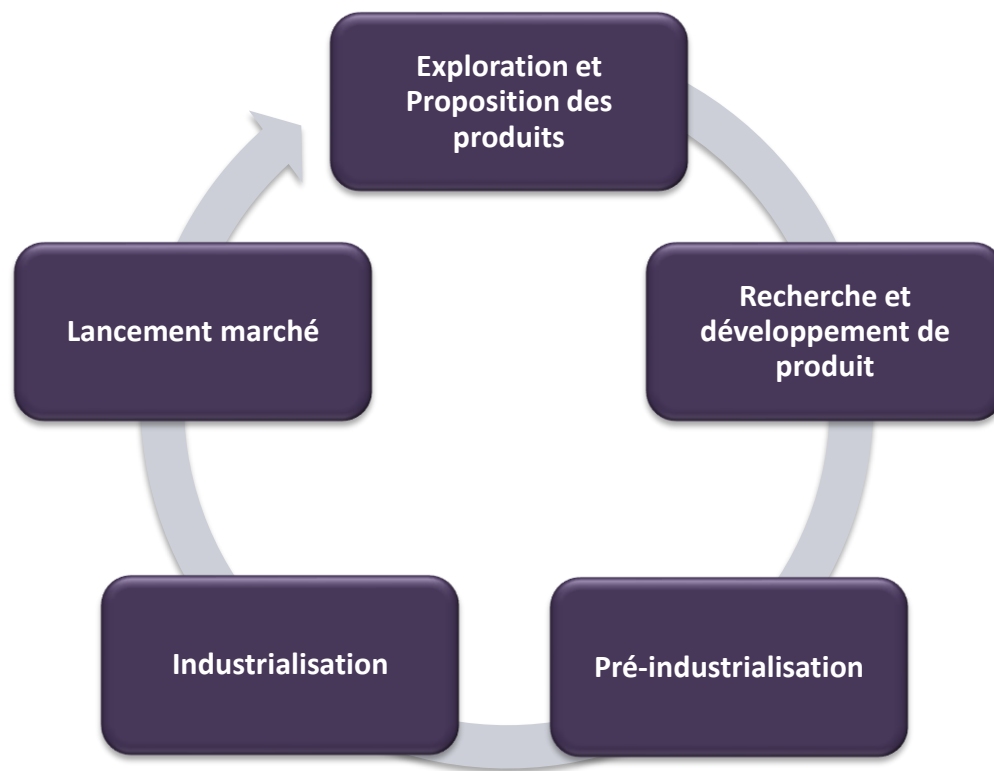
CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Ce chapitre porte sur l'analyse des données collectées de l'observation, des documents internes de l'entreprise et des entretiens. Après leur traitement et leur analyse, cet ensemble dévoile le processus de lancement d'un nouveau produit au sein de FALAIT SPA et ses facteurs clés de succès qui mène vers la performance de ce type de projet.

1. Présentation et analyse du processus

Le processus de conception et développement de nouveaux produits au sein de FALAIT SPA se déroule en plusieurs étapes successives :

Figure 8 : Processus de conception et développement de nouveaux produits au sein de FALAIT SPA



Source : document interne de l'entreprise.

Le processus suivi par l'entreprise se compose de cinq étapes principales :

➤ Exploration et Proposition des produits :

L'entreprise débute son processus par une phase d'exploration intensive. Elle mobilise ses équipes pour générer de nouvelles idées, souvent lors de séances de brainstorming. Ces idées sont ensuite soumises à une évaluation rigoureuse en fonction de critères clés tels que le potentiel commercial, la faisabilité technique, le marché cible qui corresponde au profil du

consommateur et l'adéquation à l'image de marque. Ce processus d'évaluation et de sélection permet à l'entreprise de choisir l'idée de projet la plus susceptible de rencontrer le succès sur le marché.

➤ Recherche et développement de produit :

Une fois l'idée du produit sélectionnée, l'entreprise mobilise son expertise scientifique et technique pour concrétiser le concept. L'équipe R&D analyse la faisabilité technique et se lance dans le développement de produit en laboratoire afin de créer un produit répondant aux exigences du marché. En parallèle du développement, l'équipe marketing élabore une stratégie marketing percutante pour le lancement du produit.

➤ Pré-industrialisation :

Avant de lancer la production à grande échelle, l'entreprise met en place une phase de pré-industrialisation pour s'assurer du passage fluide du laboratoire à l'usine. La recette du produit, initialement conçue pour une production à petite échelle, est adaptée aux contraintes et aux spécificités de la production industrielle. Des tests de production pilote sont réalisés sur une ligne dédiée pour valider les procédés de fabrication, optimiser les rendements et détecter d'éventuels problèmes techniques.

➤ Industrialisation :

L'étape d'industrialisation marque le passage à la production à grande échelle. L'équipe de production vérifie minutieusement l'état de préparation de l'unité de production, s'assurant que la ligne de production est opérationnelle et conforme aux normes de qualité et de sécurité alimentaire. La recette finale de produit, validée lors de la phase de pré-industrialisation, est transmise à l'équipe de production avec un protocole de fabrication détaillé. Tout au long du processus de fabrication, des contrôles qualité rigoureux sont effectués afin de garantir la conformité du produit aux spécifications et aux normes de l'entreprise.

➤ Lancement marché :

Le produit est mis en vente via les canaux de distribution choisis, l'entreprise s'assurant de sa disponibilité dans les points de vente. Le succès du lancement est ensuite minutieusement suivi à l'aide d'indicateurs clés de performance.

2. Analyse et interprétation des données qualitatives

Après avoir présenté le processus de conception et développement de nouveaux produits au sein de FALAIT SPA Nous avons mené une étude qualitative sur la base d'entretiens semi-directifs avec le responsable du département R&D, le brand manager et le responsable achat. Nous procéderons à une analyse thématique des verbatim.

Ces entretiens semi directif comprenaient 8 questions en tout scindés en trois thématiques dont leurs objectifs sont de :

- Connaître le processus de lancement d'un nouveau produit
- Identifier les facteurs clés de succès pour le lancement réussi d'un nouveau produit chez FALAIT SPA.
- Déterminer les indicateurs clés de performance de projet de lancement d'un nouveau produit

2.1. Présentations des verbatim et analyse :

Tableau 7: récapitulatif des verbatim

Questions	Réponses
Thème 1 : Généralité sur le projet de lancement d'un nouveau produit	
1. Qu'est-ce qu'un projet de lancement d'un nouveau produit ?	R1 : « <i>c'est une action d'innovation sur le marché qui passe par un processus d'interaction interne et externe. En général, ça implique la coordination entre diverses parties prenantes internes et externes de l'entreprise... ».</i> R2 : « <i>c'est un processus complexe qui implique la planification, la coordination pour introduire un nouveau produit sur le marché. Cela va de l'idée initiale du produit jusqu'à sa commercialisation et sa distribution... ».</i> R3 : « <i>Pour moi, un projet de lancement de nouveau produit c'est un processus qui implique tous les départements de l'entreprise, qui permet de transformer une idée novatrice en un produit fini... ».</i>
2. Quel est l'objectif du lancement d'un produit ?	R1 : « <i>Les objectifs sont décidés par tout le top management visent à générer de la demande, établir une présence sur le marché, acquérir de nouveaux clients, accroître la part de marché et renforcer la réputation de notre marque... ».</i> R2 : « <i>L'objectif principal est de répondre à un besoin ou une opportunité du marché en créant un produit qui attirera les clients et générera des profits... ».</i> R3 : « <i>L'objectif principal est de proposer aux consommateurs un nouveau produit qui réponde à leurs attentes, tout en assurant la rentabilité de l'entreprise... ».</i>
Thème 2 : Lancement d'un nouveau produit	
3. Quelles sont les étapes du processus de développement d'un nouveau produit ?	R1 : « <i>Comprend cinq étapes principales : exploration et proposition de produits, recherche et développement, pré-industrialisation, industrialisation et lancement sur le marché... ».</i>

	R2 : « <i>Les étapes du processus de développement d'un nouveau produit sont la veille et analyse de marché, collaboration interne et externe, développement de produits, Tests et évaluation et Lancement du produit... ».</i> R3 : « <i>Sont l'idéation et la conceptualisation, Ensuite, la recherche et développement conçoivent la recette et notre service identifie les fournisseurs. Les tests et validations suivent pour recueillir les avis des consommateurs. La planification de la production est ensuite réalisée en fonction des prévisions de vente. Enfin, le produit est lancé sur le marché... ».</i>
4. Quels sont les facteurs de succès de lancement d'un nouveau produit ?	R1 : « <i>Les facteurs clés de succès pour le lancement d'un nouveau produit sont la compréhension du marché et des consommateurs, l'innovation technologique, une stratégie marketing efficace, la gestion des coûts et une logistique efficace... ».</i> R2 : « <i>Un lancement de produit réussi repose sur un produit innovant, une connaissance approfondie du marché, Flexibilité et adaptabilité, une exécution rigoureuse et une équipe compétente... ».</i> R3 : « <i>Les facteurs clés de succès sont la qualité des matières premières, la fiabilité des fournisseurs, la maîtrise des coûts et la flexibilité... ».</i>
5. Quelles sont les contraintes les plus courantes rencontrées lors de ce type de projet ?	R1 : « <i>sont le temps, l'approvisionnement en matières premières, les défauts de communication interne et le respect des engagements par les prestataires externes... ».</i> R2 : « <i>sont les budgets serrés, les délais courts, les défis technologiques, les réglementations strictes... ».</i> R3 : « <i>Le non-respect des délais par les fournisseurs, le manque d'informations sur le concept nouveau produit et le manque de matière première... ».</i>
Thème 3 : Les facteurs clés de succès et la performance de projet de lancement d'un nouveau produit	

6. Quels sont les indicateurs clés de performance lie au projet de lancement de nouveau produit ?	R1 : « <i>sont les ventes, la part de marché, taux de satisfaction client et le feedback des canaux de distribution...</i> ». R2 : « <i>indicateurs liés au délai, au budget (dépenses par rapport au budget) et qualité des prototypes : taux de réussite des tests sur les prototypes...</i> ». R3 : « <i>taux de rotation des stocks, la part de marché et le taux satisfaction client ...</i> »
7. Comment ces indicateurs sont-ils suivis et analysés tout au long du projet ?	R1 : « <i>Les ventes sont suivies en temps réel avec un ERP, l'évaluation de la part de marché et la satisfaction client est mesurée par des enquêtes et groupes de discussion...</i> ». R2 : « <i>Les KPIs sont suivis via des tableaux de bord, MS Project et des rapports et analyses régulières...</i> ». R3 : « <i>Les indicateurs sont suivis via des tableaux de bord et rapports réguliers et les retours d'expérience, permettant d'identifier les axes d'amélioration et d'ajuster les stratégies...</i> ».
8. Comment les Facteurs clés de succès influence-t-ils la performance de projet de lancement de nouveaux produits ?	R1 : « <i>Les facteurs clés de succès, tels que l'innovation, la qualité, la maîtrise des coûts, la connaissance du marché, la logistique, le respect des délais et la communication, influencent directement la performance du projet de lancement...</i> ». R2 : « <i>Les facteurs clés de succès qui influence du lancement la performance sont : une stratégie marketing efficace, la satisfaction client, le respect du budget et le retour sur investissement...</i> ». R3 : « <i>Les facteurs clés de succès fournissent des fondations solides et des orientations stratégiques pour minimiser les risques, maximiser les opportunités et assurer l'atteinte des objectifs...</i> ».

Source : Réalisé par nous-même

2.2. Analyse des résultats :

Les réponses de la première question sur le projet de lancement d'un nouveau produit révèlent une compréhension commune de la notion de projet de lancement de nouveau produit. Le

brand manager met en avant l'aspect d'innovation et le besoin d'une coordination rigoureuse entre les parties prenantes internes et externes d'entreprise. Le responsable R&D évoque que ce projet est un processus complexe qui implique la planification, la coordination pour introduire un nouveau produit sur le marché. Le responsable des achats insiste sur l'implication de tous les départements de l'entreprise dans le processus, et sur la transformation d'une idée novatrice en produit fini, mettant ainsi l'accent sur l'innovation et les objectifs commerciaux.

En synthétisant ces réponses, nous pouvons dégager une définition globale d'après les interviewés : Un projet de lancement d'un nouveau produit est un processus d'innovation complexe qui implique la planification et la coordination entre diverses parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Il vise à transformer une idée novatrice en un produit fini, allant de l'idée initiale à la commercialisation et la distribution, pour atteindre des objectifs commerciaux spécifiques.

Pour la deuxième question qui aborde l'objectif du lancement d'un produit, le brand manager précise le rôle du top management dans la décision et souligne l'importance de générer de la demande, de renforcer la marque, et d'acquérir de nouveaux clients tout en s'adaptant aux conditions du marché. Le responsable R&D souligne l'importance de répondre aux opportunités du marché et de générer des profits. Elle met également en lumière l'importance de l'innovation pour attirer les clients. Donc les objectifs du lancement d'un produit sont de générer de la demande et d'acquérir de nouveaux clients, en répondant à un besoin ou une opportunité du marché. Cela vise à assurer la rentabilité de l'entreprise, à accroître sa part de marché et à renforcer la réputation de la marque. Ces objectifs sont décidés par le top management et peuvent inclure l'innovation et l'adaptation aux nouvelles tendances de consommation pour répondre aux attentes des consommateurs.

La troisième question qui montre les étapes du processus de développement d'un nouveau produit, les interviewés décrivent un processus de développement de nouveau produit qui s'articule autour de phases communes :

- Génération de l'idée et analyse du marché : Tous insistent sur l'importance de partir d'un besoin du marché, d'une opportunité ou d'un insight consommateur. La recherche et l'analyse du marché sont cruciales pour valider l'idée et guider le développement du produit.

- Développement et concrétisation du produit : Cette phase comprend la conception, la formulation, la réalisation de prototypes et les tests pour aboutir à un produit final répondant aux attentes.
- Préparation au lancement : Avant de lancer le produit, il faut définir la stratégie marketing, le prix, le packaging, les canaux de distribution et planifier la production et la promotion.
- Lancement et suivi : Le lancement implique la mise en marché du produit et sa promotion active. Un suivi des performances et des retours clients est essentiel pour ajuster la stratégie si nécessaire.

La clôture du projet LNP comprend l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs initiaux, la collecte de feedback des parties prenantes et la préparation d'un rapport final avec des leçons apprises pour améliorer les futurs projets.

Malgré des perspectives différentes en fonction de leurs rôles, les répondants s'accordent sur des facteurs clés pour un lancement réussi dans la quatrième question :

- Compréhension du marché et des consommateurs : Tous insistent sur l'importance de connaître les besoins, les attentes et les tendances du marché. L'analyse de marché, la veille concurrentielle et l'identification des insights consommateurs sont cruciales.
- Produit différencié et innovant : Le nouveau produit doit répondre à un besoin et se démarquer de la concurrence. L'innovation, qu'elle soit technologique, gustative ou conceptuelle, est essentielle.
- Stratégie marketing efficace : Une bonne stratégie de promotion, ciblant les bons segments de marché via les canaux adéquats, est indispensable pour faire connaître le produit et générer de la demande.
- Exécution rigoureuse et gestion des coûts : Un plan de lancement clair, respectant les délais et les budgets, est crucial. La maîtrise des coûts, de la production à la distribution, est essentielle pour la rentabilité.
- Collaboration interne et externe : La réussite repose sur une équipe impliquée, alliances complémentaires en travaillant avec des partenaires complémentaires.
- Flexibilité et adaptabilité : L'utilisation d'une méthode Agile permet de réagir aux changements du marché et aux retours des clients.

La cinquième question montre les contraintes courantes rencontrées lors du lancement d'un nouveau produit. Chaque répondant exprime les contraintes de sa vision selon son poste. Les

réponses étaient divergentes mais avec quelques points communs. Ces points communs incluent les délais et les contraintes de temps, l'approvisionnement et la disponibilité des matières premières, les défis de communication interne et de coordination, la fiabilité des fournisseurs et des partenaires externes.

Les indicateurs clés de performance liée au projet de lancement de nouveau produit sont déterminé dans la sixième question. Les interviewés mettent en évidence la variété des KPIs utilisés pour évaluer la performance d'un lancement de nouveau produit. Le choix des indicateurs dépend du rôle et des objectifs de chaque service. Le brand manager et la responsable des achats montre seulement les KPIs utilisés pour le suivi de ce projet. Le responsable R&D explique qu'ils utilisent des tableaux de bord avec une variété de KPIs lie au projet de LNP. Parmi ces KPIs en trouve des indicateurs liés au délai, aux ressources dont ils mesurent le taux d'utilisation des ressources et l'indice de productivité, au budget : son taux de dépassement et de qualité : nombre défaut, nombre de correction des défauts et le taux de satisfaction client. Dans le cas d'envois de ces indicateurs à la direction. Ils vont sélectionner les KPIs les plus pertinents pour les envoyer à la direction. Concernant les KPIs de suivi de ce projet sont : le volume des ventes, la part de marché, taux de satisfaction client le taux de rotation de stock, le délai de livraison des fournisseurs, le retour sur investissement. Le responsable R&D mentionne qu'ils prennent en considérations les risques lie à leurs projets en identifient les problèmes potentiels avec l'action corrective

En outre, la septième question montre que les indicateurs de performance sont suivis et analysés tout au long du projet de lancement de nouveau produit grâce à des outils de suivi en temps réel tels que « *l'ERP DSD Insidjam* » dont FALAIT SPA dispose, l'utilisation de tableaux de bord, la collaboration avec des agences spécialisées et de rapports réguliers ainsi l'utilisation de Microsoft Project. Les données sont analysées régulièrement pour identifier les tendances, les écarts par rapport aux objectifs et les axes d'amélioration. Ces analyses permettant ainsi d'ajuster la stratégie et d'optimiser les performances du lancement.

Enfin pour la dernière question, les répondants s'accordent sur l'importance des facteurs clés de succès pour la réussite d'un lancement de produit. Ils mettent en avant un lien direct entre ces facteurs et la performance du projet. Ces facteurs influencent la performance en assurant que les produits soient innovants et de haute qualité et garantissant ainsi l'atteinte des objectifs du projet.

3. Discussion

L'objectif principal de notre recherche est de comprendre le processus de lancement d'un nouveau produit chez FALAIT SPA. Plus précisément, nous cherchons à identifier les facteurs clés de succès pour ce lancement et de déterminer les indicateurs clés de performance permettant un suivi et une évaluation efficaces du projet.

Le projet de lancement d'un nouveau produit chez FALAIT SPA adopte un modèle classique mentionné dans le « *chapitre 1* ». Ce choix de modèle semble avoir été influencé par les spécificités de l'entreprise. Il a été essentiel pour structurer les étapes du développement tout en permettant une certaine flexibilité. Cela met en avant la pertinence de ce modèle dans un cadre industriel spécifique.

Les facteurs de succès identifiés théoriquement dans l'étude de (Cooper, 2018) et (Haddad & Mokhlofi, 2017) se retrouvent largement dans les résultats obtenus chez FALAIT SPA. Ces résultats mettent en lumière la force de leur collaboration interne et externe, notamment grâce à des alliances stratégiques. Toutefois, les résultats montrent un manque d'une vision internationale du produit élargit les opportunités et maximise son potentiel à la réussite à l'échelle mondiale.

Les indicateurs clés de performance utilisées par FALAIT SPA corroborent globalement ceux mentionnés dans l'étude de (Bandinelli, 2017), qui a identifié les indicateurs clés de la performance utilisés par les entreprises du secteur alimentaire, incluant le coût, le temps et la qualité. Cependant, il manque d'indicateur sur l'innovation malgré le grand nombre de produits lancés par l'entreprise.

FALAIT SPA met en œuvre des outils pour le suivi des projets de lancement de nouveaux produits. Ces outils incluant un ensemble de tableaux de bord, l'utilisation de Microsoft Project ainsi que l'ERP pour le suivi des ventes.

Les résultats révèlent une prise en compte limitée de la gestion des risques au sein de l'entreprise. Seul le responsable R&D semble avoir intégré cette dimension dans ses pratiques. Cela indique que l'entreprise devrait mettre en place des outils et des processus permettant d'identifier, d'analyser et de gérer les risques tout au long du cycle de vie du projet.

CONCLUSION

Cette étude exploratoire avait pour objectif d'explorer le processus de lancement d'un nouveau produit dans l'industrie agroalimentaire au sein de l'entreprise FALAIT SPA. Elle visait à identifier les facteurs clés de succès et les indicateurs de performance utilisés. L'analyse des entretiens menés auprès de trois responsables clés révèle une compréhension commune du processus, structuré autour d'un modèle classique, et met en lumière l'importance accordée à l'innovation et à la collaboration. Les résultats confirment la pertinence des facteurs de succès identifiés dans la littérature.

Toutefois, l'absence d'une vision internationale du produit apparaît comme un axe d'amélioration potentiel. Concernant les indicateurs de performance, FALAIT SPA utilise un éventail de KPIs de coût, temps et qualité. Cependant, l'absence d'indicateur dédié à l'innovation est notable compte tenu de l'importance accordée à cet aspect. L'entreprise dispose d'outils de suivi tels que l'ERP et Microsoft Project, Mais la gestion des risques semble limitée et pourrait bénéficier d'une intégration plus systématique.

Bien que l'approche qualitative ait des limites, cette étude offre un aperçu pertinent du processus de lancement de nouveaux produits chez FALAIT SPA. Toutefois, le fait de se concentrer sur une seule entreprise empêche de généraliser les résultats à toute l'industrie agroalimentaire. De plus, la confidentialité de certaines informations internes a restreint l'accès à des données qui auraient pu enrichir l'étude.

Pour des recherches futures, il serait pertinent d'élargir l'échantillon d'entreprises étudiées et d'intégrer des données quantitatives. Cela permettrait d'obtenir une vue plus complète et généralisable des pratiques de gestion des risques et de performance dans les projets de lancement de nouveaux produits.

En résumé, cette étude détermine les indicateurs clés de la performance pour la réussite des projets de lancement de nouveaux produits. Les résultats obtenus contribuent à une meilleure compréhension des pratiques de gestion efficaces. Ils proposent également des pistes pour améliorer la performance des entreprises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bandinelli, r. e. (2017). Product Development KPIs: a case study analysis in Food and Fashion companies. *Industrial Systems Engineering "Francesco Turco"*, 1-7.
- Belabes, t. e. (2021). Paradigmes qualitatifs et paradigmes quantitatifs à la recherche des avantages des différentes méthodologies de Recherche Comparaison épistémologique. *RevueEl-Ryssala desétudesetrecherches*, 785.
- Bessai, R. (2020). L'enquête sociologique à l'épreuve de la méthode quantitative et qualitative Sociological survey at a proof against the quantitative and qualitative methods. *Revue des sciences humaines & sociales*, 547.
- Bessire, d. (1999). définir la performance. *Dans Comptabilité Contrôle Audit*, 127-130.
- Bourguignon, A. (1997, mars). Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. pp. 90-91.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. (Economica, Éd.) *Encyclopédie de la comptabilité, Contrôle de gestion et audit*, 931-941.
- Boustil, Z. (2022). La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure Enterprise performance: concepts and measurement indicators. *Revue d'études et de recherche sociale*, 262-265.
- Casanova, G., & Abécassis, D. (2022). *Gestion de projet*. Récupéré sur <https://www.studocu.com/fr/document/ecole-superieure-des-sciences-economiques-et-commerciales/gestion-financiere/financement-de-projet/57457232>
- Cherkaoui, A., & Haouta, S. (2017). Eléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en science de gestion. *Revue interdisciplinaire*.
- Chirouz, Y. (1995). *Le marketing stratégique*. paris: Ellipses.
- Claidia, P. (2018). Effect of product lifecycle management on new product development performances: Evidence from the food industry. *Computers in Industry* 100, 184-195.
- Claudine, G. e. (2022). *Management de l'innovation Enjeux, principes et méthodes*. (Dunod, Éd.)
- Clément, P. (2023). L'entretien semi-directif. *LIEPP FICHE MÉTHODOLOGIQUE*, 1.
- Cooper, R. (1990). Stage gate systems : A New Tool For Managing New Products. *Business Horizons*, 46.
- Cooper, R. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*, 51-55.
- Cooper, R. (2018). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>
- Dupont, E. (2016). *Les nouveaux produits: Réussir leur développement et leur lancement*. (D. B. SUP, & 1. é. 2016), Éd.s.)
- Durkavoca, M., & Lavin, J. e. (2012). KPI OPTIMIZATION FOR PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS. *DAAAM International*, 1079-1084.

- Haddad, H., & Mokhlofi, A. (2017). Analyse des facteurs clés de succès. *Journal of Excellence for Economics and Management Research*, 211.
- Hedddad, H., & Amari, S. (2021). Les déterminants du succès des nouveaux produits. *Revue Le Manager Vol. 08, N°02 : 2021*, pp. 249-250.
- Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 93-103.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. 98-102.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 93-103.
doi:<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- Kotler, P. (2017). *MARKETING MANAGEMENT*. (P. (France), Éd.)
- Kotler, P. (2017). *MARKETING MANAGEMENT 15E*.
- Kotler, P., & Dubois, B. (2003). *marketing management, 11eme éditions*. paris.
- Labrousche, G. (2021). *La gestion de projets innovants*.
- Lambin, J.-J., & Moerloose, C. (. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel - 7ème édition - Du marketing à l'orientation-marché*. (Dunod, Éd.)
- Laurence, K., & Wendy, C. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Dans Reflets et perspectives de la vie économique*, 52.
- Lebas, M. (1995, juillet-août). oui, il faut définir la performance. pp. 66-71.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2016). *Mercator: Tout le marketing à l'ère numérique*.
- Lenny H. Pattikawa, Ernst Verwaal, Harry R. Commandeur. (2006). Understanding new product project performance. *European Journal of Marketing*, 1178-1191.
- Machensay. (1991). Economie d'entreprise. p. 38.
- Muller, J.-L. G. (2016). *Les fondamentaux du management de projet*. (afnor, Éd.)
- N'da, P. (2015). recherche et méthodologie en science sociales et humaines.
- Oehmen, J. e. (2014). Analysis of the effect of risk management practices on the performance of new product development programs. *Technovation*, 441-452.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2013.12.005>
- Pespueux, Y. (2004). La notion de performance globale. *Forum international ETHICS*, 19.
- Project Management Institute. (2017). *Guide du CORPUS DES CONNAISSANCES (GUIDE PMBOK ®) Sixième édition*.
- Samlak, N. (2020). L'APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DANS L'ENQUÊTE DU TERRAIN : L'OBSERVATION, L'ENTRETIEN ET LE QUESTIONNAIRE. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 39.

- Thiétart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management. Dans Dunod (Éd.).
doi:<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>
- Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de
Gestion. 785. doi:DOI: 10.13140/2.1.2429.2648
- Zian, h. (2016). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Sarrebruck : Ed.
Universitaires Europeennes.

ANNEX A : LES GAMMES DE FALAIT SPA

La gamme TARTINO Excellence :

Figure 9 : Tartino Excellence en portions



Source : site web de FALAIT SPA.

Figure 10 : Tartino Excellence cuistot 3 fromages



Source : site web de FALAIT SPA.

Figure 11 : Tartino Excellence en portions carrées



Source : site web de FALAIT SPA.

Figure 12 : Barquette Tartino Excellence.



Source : site web de FALAIT SPA.

Figure 13 : Tartino Excellence format slices.



Source : site web de FALAIT SPA.

La gamme Tartino Original :

Figure 14 : Tartino Original en portions de 16 pièces



Source : site web de FALAIT SPA.

Figure 15 : Tartino Original format cuisto.



Source : site web de FALAIT SPA.

Figure 16 : Tartino Original format Jarre.



Source : site web de FALAIT SPA.

Figure 17 : Tartino slice original, gouda, edam



Source : site web de FALAIT SPA.

La gamme Tartino Junior:

Figure 18 : Tartino Junior.



Source : site web de FALAIT SPA.

La gamme Cheezy :

Figure 19 : Cheezy format portions (16 pièces) original, à l'édam et au cheddar.



Source : site web de FALAIT SPA.

Figure 20 : Cheezy format slices



Source : site web de FALAIT SPA.

Figure 21: Cheezy format barquette.



Source : site web de FALAIT SPA.



Figure 22 : Cheezy format cuistot (04 pièces): nature, à l'édam et au cheddar.



Source : site web de FALAIT SPA.

La gamme Siplait :

Figure 23 : Siplait format : portions, boudin et barres.



Source : site web de FALAIT SPA.