

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 والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

Spécialité :

Entrepreneuriat et Management de projet

Mémoire de Fin de Cycle

Titre :

GESTION DE PROJET POUR
LE LANCEMENT D'UN PRODUIT DÉRMO-COSMÉTIQUE
CAS D'UN ÉCRAN TOTAL

Promoteur :

Mme : MOUSSAOUI Samia

Présenté par :

HAMMOUCHE Ismahane

2025/2026

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord Allah le tout puissant, qui m'a donné le courage, la santé, et le temps pour finaliser ce travail.

C'est avec un grand plaisir que j'adresse mes sincères remerciements à ma promotrice Madame MOUSSAOUI Samia Pour sa confiance, et ses judicieux conseils, qui ont contribué à enrichir ma réflexion.

Je tiens à la remercier pour sa patience, disponibilité constante, motivation, conseils éclairés, son humour et surtout ses encouragements.

J'ai eu le grand plaisir de travailler sous sa direction, en toutes circonstances avec sympathie, sourire et bienveillance.

Mes remerciements s'adressent également à toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou loin dans l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens également à présenter mes remerciements aux membres du jury, qui m'ont honoré en acceptant de juger et d'examiner notre travail.

DÉDICACE

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

Je dédie ce mémoire à mes chers parents Vous m'avez donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir. Tout ce que je peux vous offrir ne pourra pas exprimer l'amour et la reconnaissance que je vous porte, j'avoue vraiment que vous êtes pour moi la lumière qui me guide vers le chemin de la réussite. C'est à vous que je dois mon succès.

Mon cher père L'épauler solide, l'œil attentif, la personne la plus digne de mon estime et de mon respect, A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments que dieu te préserve

A ma chère mère Qui n'a jamais cessé de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs. Pour ton amour inconditionnel et tes encouragements constants

A mon mari, mes Frères, Sœurs et ceux qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotions lors de la réalisation de ce travail ils m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre I :cadre conceptuelgestion de projet et création de produit.....	2
Section 1 : Fondements de la gestion de projet	3
I. Introduction	3
II. Définition de la gestion de projet (PMI, ISO 21500)	3
III. Normes internationales et exigences spécifiques au secteur dermo-cosmétique.....	6
1. La norme ISO 21500 et la gouvernance des projets dermo-cosmétiques	6
2. La norme ISO 31000 et la gestion des risques dans les projets dermo-cosmétiques	7
3. La norme ISO 22716 : Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF/GMP).....	8
4. L'intégration des normes ISO dans le management du projet.....	10
IV. Objectifs de la gestion de projet	11
V. Cycle de vie d'un projet	12
1. Phase d'initiation.....	14
2. Étude de faisabilité	15
3. Phase de planification.....	15
4. Phase d'exécution.....	16
5. Phase de suivi et contrôle.....	16
6. Phase de clôture.....	17
VI. Acteurs et parties prenantes.....	19
1. Parties prenantes (stakeholders)	21
VII. Outils de gestion de projet.....	24
1.WBS (Work Breakdown Structure).....	24
2. Diagramme de Gantt.....	27
3. Budget prévisionnel	34
4. Gestion des risques (ISO 31000).....	37
5. Indicateurs de performance (KPI)	39
Section 2 : Le Triangle d'Or appliqué à l'industrie dermo-Cosmétique	40
I. Présentation du triangle d'or	40
II. Les tensions du triangle d'or dans le secteur dermo-cosmétique	41
1. Tension Temps / Qualité	41

2. Tension Coût / Qualité	42
3. Tension Temps / Coût	42
III. Stratégies d'équilibrage du triangle d'or :	43
Section 3 : Le Management de l'Introduction de Nouveaux Produits (NPI)	45
I. Définition et enjeux du NPI dans le secteur dermo-cosmétique	45
II. Le processus NPI : phases et jalons	45
III. Les facteurs critiques de succès du NPI en dermo-cosmétique	47
1. L'intégration précoce des équipes pluridisciplinaires	47
2. La maîtrise du processus réglementaire	47
3. La gestion rigoureuse du planning et des ressources	47
4. L'orientation consommateur et la validation marché	48
Section 4 : Processus de création et développement d'un produit	48
I. Introduction	48
II. Définition d'un nouveau produit	48
III. Étapes de développement	50
1. Génération de l'idée	50
2. Étude de faisabilité	51
3. Conception du produit	51
4. Développement technique	51
5. Tests et validation	51
6. Lancement du produit	52
IV. Idée	52
V. Etude de faisabilité	52
1. Faisabilité technique	53
2. Faisabilité économique	53
3. Faisabilité commerciale	53
4. Faisabilité réglementaire	54
VI. Conception	54
1. Définition des caractéristiques du produit	55
2. Choix de la formulation et des ingrédients	55
3. Définition de la texture et de l'expérience utilisateur	55
4. Conception du packaging	56

VII. Développement.....	56
1. Réalisation des prototypes	57
2. Optimisation de la formulation	57
3. Tests de laboratoire internes	57
4. Préparation à l'industrialisation	58
VIII. Test	58
1. Tests de stabilité et de sécurité.....	58
2. Tests d'efficacité de protection solaire	58
3. Tests dermatologiques	59
4. Tests consommateurs.....	59
IX. Lancement	59
1. Préparation du lancement.....	60
2. Mise en œuvre de la stratégie marketing	60
3. Distribution du produit.....	60
4. Communication et visibilité	60
X. Gestion des risques dans la création produit.....	61
1. Identification des risques	61
2. Analyse et évaluation des risques	61
3. Mise en place de stratégies de réduction des risques.....	61
4. Suivi et contrôle des risques.....	62
XI. Coordination entre les services (marketing, R&D, production).....	62
1. Rôle du service recherche et développement (R&D)	62
2. Rôle du service marketing.....	62
3. Rôle du service production	63
4. Importance de la coordination interservices	63
Section 5 : Lancement d'un produit et rôle du marketing	63
I. Introduction	63
II. Processus de lancement d'un produit	63
1. Préparation interne du produit.....	64
2. Analyse du marché et définition de la stratégie	64
3. Mise en place du plan marketing.....	65
4. Préparation de la distribution	65

5. Lancement et communication	65
6. Suivi post-lancement	65
III. Stratégie de lancement.....	65
1. Objectifs de la stratégie de lancement	66
2. Choix du type de lancement.....	66
3. Positionnement stratégique du produit	66
4. Communication et visibilité du lancement	67
5. Distribution et accessibilité.....	67
IV. Marketing stratégique et opérationnel.....	67
1. Le marketing stratégique : analyse et orientation globale	67
2. Le marketing opérationnel : mise en œuvre concrète.....	68
3. Complémentarité entre stratégie et opérationnel.....	68
V. STP (segmentation, ciblage, positionnement)	68
1. La segmentation du marché	68
2. Le ciblage.....	69
3. Le positionnement	69
VI. Marketing mix (4P).....	70
1. Politique de produit (Product).....	70
2. Politique de prix (Price).....	70
3. Politique de distribution (Place).....	70
4. Politique de communication (Promotion).....	71
VII. Rôle du marketing dans la réussite du lancement	71
1. Compréhension du marché et des consommateurs	71
2. Définition du produit et du positionnement.....	72
3. Élaboration de la stratégie de lancement	72
4. Communication et création de valeur	72
5. Suivi et adaptation après le lancement	72
Chapitre II : analyse du secteur dermo-cosmétique et du marché des écrans solaires.....	2
Section 1 : Présentation du secteur dermo-cosmétique.....	73
I. Introduction	73
II. Définition du secteur	73
III. Évolution du marché	74

IV. Acteurs principaux	76
V. Tendances du secteur (naturalité, dermatologie, protection solaire...)	76
1. La tendance vers la naturalité et les formules “clean”	77
2. Le renforcement de l’approche dermatologique et scientifique.....	77
3. La protection solaire comme réflexe quotidien.....	77
4. L’innovation technologique et la cosmétique avancée	77
5. La digitalisation et l’influence des réseaux sociaux	78
Section 2 : Analyse du marché des écrans solaires.....	78
I. Typologie des produits (SPF, UVA/UVB...).....	78
1. Classification selon le SPF (Sun Protection Factor)	78
1. Protection contre les UVA et UVB.....	79
2. Classification selon le type de filtres	80
3. Classification selon la forme galénique	80
II. Comportement du consommateur	81
1. Prise de conscience et sensibilisation	81
2. Processus de décision d’achat	81
3. Influence des prescripteurs	81
4. Habitudes de consommation	82
5. Sensibilité au prix et à la qualité	82
III. Besoins et attentes des clients	82
1. Protection efficace contre les rayonnements UV	82
2. Produits adaptés aux différents types de peau	83
3. Confort d’utilisation et qualité sensorielle	83
4. Sécurité, tolérance et confiance dans le produit	83
5. Produits multifonctionnels	84
6. Sensibilité au prix et recherche du meilleur rapport qualité/prix	84
IV. Analyse de la concurrence	84
1. Identification des principaux acteurs du marché.....	84
2. Analyse des stratégies des concurrents.....	85
3. Analyse des avantages concurrentiels	85
4. Analyse des faiblesses des concurrents	86
5. Opportunités de différenciation pour un nouveau produit	86

V. Analyse SWOT du marché	86
1. Forces du marché	87
2. Faiblesses du marché	87
3. Opportunités du marché	88
4. Menaces du marché	88
Section 3 : Stratégies de lancement d'un écran solaire	88
I. Positionnement du produit	88
1. Définition du positionnement	89
2. Les axes possibles de positionnement	89
3. Les critères de choix du positionnement	89
4. Importance d'un positionnement clair et cohérent	90
II. Segmentation et ciblage	90
1. Segmentation du marché des écrans solaires selon différents critères d'analyse	90
a. Segmentation démographique	90
b. Segmentation géographique	90
c. Segmentation comportementale	91
d. Segmentation psychographique	91
2. Ciblage stratégique des segments les plus attractifs	91
3. Choix d'une stratégie de ciblage adaptée	91
III. Stratégies marketing	92
1. Stratégie de différenciation et de création d'un avantage concurrentiel durable	92
2. Stratégie de communication et d'éducation du consommateur	92
3. Stratégie digitale et développement de la présence en ligne	93
4. Stratégie de distribution et d'accessibilité du produit	93
5. Stratégie de fidélisation et de maintien de la relation client	93
IV. Marketing mix adapté	94
1. Politique de produit (Product)	94
2. Politique de prix (Price)	94
3. Politique de distribution (Place)	94
4. Politique de communication (Promotion)	95
V. Facteurs clés de succès	95
1. Qualité et efficacité dermatologique du produit	95

2. Capacité d'innovation et différenciation concurrentielle	95
3. Positionnement clair et cohérent sur le marché	96
4. Efficacité de la stratégie de communication	96
5. Réseau de distribution performant et accessibilité du produit	96
6. Adaptation aux besoins et attentes des consommateurs	96
Chapitre III :Etude de cas – gestion de projet du lancement d'un écran solaire au sein du département marketing d'une nouvelleentreprise dermo-cosmétique	60
Section1 : Présentation de l'organisation d'accueil « Organisation – Dermatech »	97
I. Identification de l'entreprise	97
II. Organisation interne (Organigramme)	97
III. Présentation du service marketing	98
Section 2 : Présentation du projet	98
I. Description du produit (écran solaire)	98
1. Caractéristiques principales du produit	99
2. Composition et innovation	99
3. Public cible	99
4. Conditionnement (packaging)	99
5. Positionnement du produit	100
II. Objectifs du produit	100
III. Contexte du marché – Swot	100
1. Strengths (Forces - Facteurs Internes)	100
2. Weaknesses (Faiblesses - Facteurs Internes)	101
3. Opportunities (Opportunités - Facteurs Externes)	101
4. Threats (Menaces - Facteurs Externes)	101
IV. Fiche du projet, durée, objectif, budget, acteurs	101
Section 3 : Gestion, Mise en œuvre du projet.....	102
I. Initiation : Étude de marché	102
II. Planification	103
1. Structure du projet (WBS Global du Projet de lancement de l'écran solaire Dermatech)	103
1.1 Management et pilotage du projet	103
1.2 Lot Recherche et Développement (R&D)	104
1.3 Lot Tests et Essais	105

1.4 Lot Affaires Réglementaires et Juridiques	106
1.5 Lot Production industrielle	107
1.6 Lot Marketing et lancement commercial	107
1.7 Lot Évaluation et clôture	108
2. Planification temporelle (Diagramme de Gantt)	108
a. Coûts de recherche et développement (R&D)	109
c. Coûts marketing et communication	109
e. Coûts administratifs et divers	109
III. Exécution Marketing	110
1. Marketing mix (4P)	110
2. Actions opérationnelles	110
4. Coordination interne	110
5. Suivi marketing	110
IV. Suivi + contrôle	111
V. Clôture partielle :Projet en cours d'exécution = Bilan intermédiaire (Evaluation des 1 ^{er} résultats)	112
1. Résultats obtenus	112
2. Analyse	112
4. Leçons Apprises	113
Conclusion générale	85

LISTE DE FIGURES

Figure I.1 :	Triangle d'or.....	6
Figure I.2 :	Phases du cycle de vie d'un projet.....	10
Figure I.3:	WBS (Work Breakdown Structure).....	21
Figure I.4 :	Modèle de diagramme de Gantt.....	26
Figure I.5 :	Grille du diagramme de Gantt.....	27
Figure I.6 :	Indicateurs de performance (KPI).....	35
Figure I.7 :	Conception du produit.....	42
Figure I.8 :	Recherche & développement.....	44
Figure I.9 :	Test dermatologique.....	46
Figure II.1 :	Courbe de croissance du marché.....	63
Figure II.2 :	Produits de protection solaire.....	66
Figure II.3 :	Différence entre UVA et UVB.....	67
Figure II.4 :	Les principaux concurrents.....	72
Figure II.5 :	Matrice SWOT.....	74
Figure III.1 :	Répartition budgétaire marketing – SPF 50.....	90

RÉSUMÉ:

Ce mémoire s'intéresse à la gestion de projet appliquée au lancement d'un produit dermo-cosmétique, à travers l'étude de cas du développement et du lancement d'un écran solaire au sein de l'entreprise fictive *Dermatech*. L'objectif est de montrer comment les principes et les outils de la gestion de projet, associés aux stratégies marketing, contribuent à la réussite du lancement d'un nouveau produit.

L'étude repose sur une approche combinant une analyse théorique de la gestion de projet, du processus de développement de produit et du marché dermo-cosmétique, ainsi qu'une application pratique portant sur la planification et le pilotage d'un projet de lancement. Cette application mobilise plusieurs outils, notamment le questionnaire d'étude de marché, la structure de découpage du projet (WBS), le diagramme de Gantt et des indicateurs de performance.

Les résultats mettent en évidence que la réussite du lancement d'un produit dermo-cosmétique dépend d'une planification rigoureuse, d'une coordination efficace entre les différentes fonctions de l'entreprise, d'une bonne compréhension du marché et d'une stratégie marketing adaptée. L'étude souligne ainsi l'importance de l'intégration de la gestion de projet et du marketing pour réduire les risques, optimiser les ressources et améliorer les chances de succès commercial d'un nouveau produit.

Mots-clés : Gestion de projet ; Dermo-cosmétique ; Écran solaire ; Lancement de produit ; Marketing stratégique ; Innovation.

ABSTRACT :

This dissertation examines project management applied to the launch of a dermo-cosmetic product through the case study of the development and launch of a sunscreen within the fictional company *Dermatech*. Its main objective is to demonstrate how project management principles and tools, combined with appropriate marketing strategies, contribute to the successful introduction of a new product.

The study adopts a combined theoretical and practical approach. It reviews the concepts of project management, product development, and the dermo-cosmetic market, then applies them to a product launch project using market research, a Work Breakdown Structure (WBS), a Gantt chart, and performance indicators.

The findings show that the successful launch of a dermo-cosmetic product relies on rigorous project planning, effective coordination between organizational functions, a thorough understanding of market needs, and an appropriate marketing strategy. The study highlights the importance of integrating project management with strategic marketing to reduce project risks, optimize resources, and increase the likelihood of commercial success.

Keywords: Project management; Dermo-cosmetics; Sunscreen; Product launch; Strategic marketing; Innovation.

ملخص:

تتناول هذه المذكرة موضوع إدارة المشاريع المطبقة على إطلاق منتج درمو-تجميلي، من خلال دراسة حالة تطوير وإطلاق واقي شمسي داخل مؤسسة افتراضية تحمل اسم **Dermatech**. وتهدف الدراسة إلى إبراز دور مبادئ وأدوات إدارة المشاريع، إلى جانب الاستراتيجيات التسويقية، في إنجاح عملية إطلاق منتج جديد.

اعتمدت الدراسة على منهج يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تناولت مفاهيم إدارة المشاريع، ومراحل تطوير المنتجات، وتحليل قطاع مستحضرات التجميل الجلدية وسوق الواقيات الشمسية، ثم طبقت هذه المفاهيم على مشروع إطلاق المنتج باستخدام أدوات مثل استبيان دراسة السوق، وهيكل تقسيم العمل (WBS)، ومخطط غانت، ومؤشرات الأداء.

وتُبرز نتائج الدراسة أن نجاح إطلاق منتج درمو-تجميلي يركز على التخطيط المحكم للمشروع، والتنسيق الفعال بين مختلف وظائف المؤسسة، والفهم الجيد لاحتياجات السوق، واعتماد استراتيجية تسويقية مناسبة. كما تؤكد أهمية التكامل بين إدارة المشاريع والتسويق في الحد من المخاطر، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز فرص نجاح المنتج في السوق.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع؛ مستحضرات التجميل الجلدية؛ الواقي الشمسي؛ إطلاق منتج؛ التسويق الاستراتيجي؛ الابتكار.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale :

Au cours des dernières décennies, le secteur dermo-cosmétique s'est imposé comme l'un des segments les plus dynamiques de l'industrie de la beauté et du soin. Cette évolution s'explique notamment par une transformation profonde des comportements des consommateurs, de plus en plus soucieux de leur santé cutanée, de la qualité des produits utilisés et de leur efficacité réelle. Ainsi, les produits dermo-cosmétiques, situés à l'interface entre la cosmétique traditionnelle et la dermatologie, répondent à une demande croissante en matière de sécurité, de tolérance et de performance, tout en bénéficiant d'une forte crédibilité scientifique.

Dans ce contexte, les produits de protection solaire occupent une place centrale. L'exposition aux rayonnements ultraviolets (UV), qu'ils soient de type UVA ou UVB, constitue en effet un facteur majeur de dégradation de la peau, pouvant entraîner des effets à court terme, tels que les coups de soleil, mais également des conséquences à long terme comme le vieillissement prématuré ou certaines pathologies cutanées. Face à ces risques, l'utilisation d'un écran solaire adapté s'inscrit aujourd'hui comme une pratique essentielle de prévention, ce qui renforce l'importance stratégique de ce type de produit sur le marché.

Cependant, le lancement d'un nouveau produit dermo-cosmétique, et plus particulièrement d'un écran solaire, représente un défi majeur pour les entreprises, en particulier pour les nouvelles structures souhaitant s'implanter dans un environnement fortement concurrentiel. Ce processus ne se limite pas à la simple conception du produit, mais implique une succession d'étapes complexes allant de l'identification d'une opportunité de marché jusqu'à la commercialisation effective. Il nécessite également la mobilisation de ressources variées, ainsi qu'une coordination étroite entre plusieurs fonctions de l'entreprise, notamment la recherche et développement, la production et le marketing.

Dans cette perspective, la gestion de projet apparaît comme un levier fondamental pour assurer la réussite du lancement. Elle permet de structurer l'ensemble des activités, de planifier les actions à entreprendre, d'optimiser l'allocation des ressources et de maîtriser les contraintes de coût, de délai et de qualité. En offrant un cadre méthodologique rigoureux, la gestion de projet contribue à réduire les incertitudes et à améliorer la performance globale du projet.

Par ailleurs, le département marketing joue un rôle déterminant tout au long du processus de lancement. Il intervient dès les premières phases, notamment à travers l'analyse du marché et l'identification des besoins des consommateurs, puis dans la définition du positionnement du produit et de la stratégie à adopter. Il assure également la mise en œuvre des actions de communication et de distribution, indispensables à la réussite commerciale du produit. Ainsi, la contribution du marketing ne se limite pas à la promotion, mais s'inscrit dans une logique globale de création de valeur et d'adéquation entre l'offre et la demande.

Dès lors, il apparaît pertinent de s'interroger sur la problématique suivante : Comment réussir le lancement d'un nouveau produit dermo-cosmétique et quelle est la contribution du département marketing dans cette réussite ?

Afin de répondre à cette problématique, ce travail s'articule autour de trois chapitres complémentaires, combinant approche théorique et analyse pratique.

Le premier chapitre, intitulé « Cadre conceptuel : gestion de projet et création de produit », a pour objectif de présenter les fondements théoriques relatifs à la gestion de projet, en mettant en évidence ses principes, ses outils et ses différentes phases. Il aborde également le processus de création et de développement d'un nouveau produit, en détaillant les étapes clés allant de la génération de l'idée jusqu'au lancement.

Le deuxième chapitre, « Analyse du secteur dermo-cosmétique et du marché des écrans solaires », est consacré à l'étude de l'environnement externe du projet. Il propose une analyse approfondie du secteur dermo-cosmétique, de son évolution, de ses tendances ainsi que de ses principaux acteurs. Il met également l'accent sur les spécificités du marché des écrans solaires, en examinant le comportement des consommateurs, leurs attentes, ainsi que le niveau de concurrence.

Enfin, le troisième chapitre, « Étude de cas – gestion de projet du lancement d'un écran solaire au sein du département marketing d'une nouvelle entreprise dermo-cosmétique », constitue une application pratique des concepts étudiés. Il présente en détail la mise en œuvre d'un projet de lancement, en décrivant ses différentes phases, de l'initiation à l'évaluation des premiers résultats, tout en mettant en lumière le rôle central du département marketing dans la réussite du projet.

En somme, ce travail vise à démontrer que la réussite du lancement d'un produit dermo-cosmétique repose sur une approche structurée, une gestion de projet efficace et une implication stratégique du marketing, éléments essentiels pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise sur le marché.

CHAPITRE I :
CADRE CONCEPTUEL
GESTION DE PROJET ET CRÉATION
DE PRODUIT

Introduction :

Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue, une évolution rapide des technologies et des attentes toujours plus exigeantes des consommateurs, le développement de nouveaux produits constitue un enjeu stratégique pour les entreprises. Toutefois, la réussite d'un projet de création de produit ne repose pas uniquement sur l'innovation ; elle dépend également d'une gestion rigoureuse permettant de planifier, coordonner et contrôler l'ensemble des activités nécessaires à son aboutissement.

La gestion de projet fournit ainsi un cadre méthodologique permettant d'organiser les ressources, de maîtriser les délais, les coûts et la qualité, tout en facilitant la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise. Dans le cadre du lancement d'un produit dermo-cosmétique, cette approche est essentielle afin de répondre aux exigences techniques, réglementaires et marketing propres à ce secteur.

Ce chapitre présente les fondements théoriques de la gestion de projet et du processus de création de produit. Il aborde les principaux concepts, les normes de référence, les phases du cycle de vie d'un projet, les outils de planification et de suivi, ainsi que les étapes clés du développement d'un nouveau produit. Ces éléments constituent le cadre conceptuel nécessaire à l'analyse du projet de lancement étudié dans la partie pratique de ce mémoire.

Section 1 : Fondements de la gestion de projet

I. Introduction :

Face à un environnement économique en constante évolution, les organisations doivent conduire leurs projets de manière structurée afin d'atteindre leurs objectifs tout en maîtrisant les délais, les coûts et la qualité. Dans ce contexte, la gestion de projet constitue une démarche essentielle pour planifier, coordonner et contrôler les différentes activités nécessaires à la réalisation d'un projet.

Dans le secteur dermo-cosmétique, où le développement de nouveaux produits est soumis à des exigences techniques, réglementaires et commerciales, cette discipline revêt une importance particulière. Elle permet d'assurer une meilleure coordination entre les différents acteurs et de sécuriser les différentes étapes du processus de développement et de lancement.

Cette section présente les principaux fondements de la gestion de projet, notamment ses concepts, ses objectifs, ses normes de référence, ses acteurs et les principales phases de son cycle de vie.

II. Définition de la gestion de projet (PMI, ISO 21500) :

La gestion de projet englobe l'ensemble de processus, pratiques, méthodes et outils utilisés pour mener un projet de façon efficace, tout en respectant les contraintes de temps, budget et qualité. Elle couvre les étapes d'identification, planification, exécution, suivi et contrôle des actions nécessaires à la réalisation d'un projet précis. Son objectif est de transformer une idée ou un besoin en un produit, service ou résultat unique, en répondant aux exigences des parties prenantes.

Par nature, la gestion de projet est multidimensionnelle et requiert de combiner plusieurs domaines de connaissance pour assurer le bon déroulement et le succès du projet. Parmi eux figurent la gestion du temps, des coûts, de la qualité, des risques, des ressources humaines, des communications et des approvisionnements.

Chaque domaine demande une approche spécifique, mais leur coordination permet de garantir une gouvernance efficace et l'atteinte des objectifs fixés.

La norme ISO 21500:2021 précise que la gestion de projet est un processus intégré comprenant l'initiation, la planification, l'exécution, la maîtrise et la clôture d'un projet. Elle implique la coordination continue de ressources humaines, matérielles et financières dans un environnement dynamique et soumis à l'incertitude.

Dans le secteur dermo-cosmétique, la gestion de projet prend une dimension particulière : elle doit concilier les contraintes réglementaires strictes (dossier cosmétique, tests de tolérance, conformité INCI), les exigences de formulation scientifique, et les impératifs commerciaux liés au time-to-market.

Voici les points principaux de la gestion de projet :

- **Planification et définition des objectifs** : Tout commence par définir clairement les objectifs, identifier les parties prenantes et détailler les exigences. On établit aussi un planning précisant les tâches à faire et les délais à respecter.
- **Gestion des ressources et des coûts** : La bonne organisation des ressources humaines et matérielles est essentielle. Cela implique de gérer les compétences et l'expertise des membres de l'équipe, suivre le budget et les dépenses, ainsi que travailler avec les fournisseurs et partenaires externes.
- **Suivi et contrôle** : Une fois le projet lancé, il faut suivre régulièrement son avancée. Cela passe par la comparaison des résultats attendus avec ceux obtenus, en utilisant des indicateurs de performance, pour ajuster les actions et ressources. Il est aussi important d'anticiper et de gérer les risques qui peuvent influencer le projet.
- **Qualité et performance** : Assurer la qualité des résultats est crucial pour répondre aux normes et aux attentes des clients. Cela se fait par des contrôles à différents stades du projet et par une amélioration constante des processus internes.
- **Gouvernance et alignement stratégique** : Il est important que le projet reste aligné avec les objectifs globaux de l'entreprise. La gouvernance se traduit par une définition claire

des responsabilités, un processus de prise de décision structuré et des rapports réguliers aux parties prenantes. Cela aide à garder le projet sur la bonne voie.

Les méthodes utilisées en gestion de projet varient selon le type de projet et le contexte. Parmi les plus courantes, on peut citer :

- **La méthode Agile :** Souvent employée dans des milieux changeants et complexes comme le développement logiciel, elle privilégie la souplesse, l'adaptation et la collaboration entre les acteurs.

→ Méthodes Agiles et Approches Hybrides dans les projets dermo-cosmétiques :

Face à l'évolution rapide des besoins des consommateurs et à l'intensification de la concurrence, les entreprises dermo-cosmétiques adoptent progressivement des approches de gestion de projet plus flexibles et adaptatives. Parmi ces approches figurent les méthodes Agiles et les modèles Hybrides.

La méthode Agile repose sur un fonctionnement itératif et collaboratif. Contrairement aux approches traditionnelles dites « en cascade », elle permet de développer le projet par cycles successifs, appelés itérations, tout en intégrant continuellement les retours des équipes et des utilisateurs.

Dans le secteur dermo-cosmétique, l'approche Agile présente plusieurs avantages. Elle permet notamment :

- D'ajuster rapidement la formulation du produit après les résultats des tests de laboratoire ;
- De modifier le packaging selon les retours des consommateurs ;
- D'adapter les campagnes marketing en fonction des tendances du marché ;
- D'améliorer la coordination entre les équipes r&d, qualité et marketing.

Par exemple, lors du développement d'un écran solaire, les premiers tests de stabilité peuvent révéler un problème de texture ou d'efficacité SPF. Grâce à l'approche Agile, les équipes peuvent rapidement corriger la formulation sans devoir recommencer l'ensemble du projet.

Cependant, certains aspects des projets dermo-cosmétiques restent fortement réglementés et nécessitent une planification rigoureuse. C'est pourquoi de nombreuses entreprises adoptent aujourd'hui une approche Hybride combinant méthodes traditionnelles et méthodes Agiles.

Dans ce modèle :

- Les phases réglementaires, industrielles et de conformité suivent généralement une logique classique (Waterfall) ;
- Tandis que les activités de formulation, de tests consommateurs et de marketing peuvent être gérées de manière Agile.

L'approche Hybride permet ainsi de concilier flexibilité, innovation et maîtrise réglementaire. Elle améliore également la réactivité de l'entreprise face aux changements du marché tout en garantissant la qualité et la sécurité du produit.

- **La méthode Waterfall (ou cycle en V) :** Adaptée aux projets avec des exigences bien définies, elle suit un déroulement linéaire, de la conception à la livraison.
- **La gestion Lean :** Cette approche vise à optimiser les processus et à limiter les gaspillages pour maximiser la valeur créée.

III. Normes internationales et exigences spécifiques au secteur dermo-cosmétique :

Le secteur dermo-cosmétique se caractérise par un niveau élevé d'exigences en matière de qualité, de sécurité sanitaire et de conformité réglementaire. Contrairement à d'autres industries de consommation, les produits dermo-cosmétiques sont directement appliqués sur la peau et peuvent avoir des impacts importants sur la santé des consommateurs. Par conséquent, le management de projet dans ce secteur ne peut se limiter aux approches classiques de planification et de pilotage ; il doit impérativement intégrer des référentiels normatifs spécifiques garantissant la sécurité, la traçabilité et la maîtrise des risques.

Dans cette perspective, plusieurs normes internationales jouent un rôle fondamental dans la gestion des projets dermo-cosmétiques, notamment les normes ISO 21500, ISO 31000 et ISO 22716.

1. La norme ISO 21500 et la gouvernance des projets dermo-cosmétiques :

La norme International Organization for Standardization ISO 21500 fournit des lignes directrices relatives au management de projet. Elle définit les principes fondamentaux permettant de structurer, planifier, exécuter et contrôler un projet tout au long de son cycle de vie.

Dans le cadre d'un projet de lancement d'un produit dermo-cosmétique, cette norme contribue à :

- Définir clairement les objectifs du projet ;
- Organiser les responsabilités entre les différents départements ;
- Améliorer la coordination entre les équipes r&d, qualité, production et marketing ;
- Assurer le suivi des délais, des coûts et de la qualité ;
- Renforcer la gouvernance du projet.

L'application de la norme ISO 21500 dans le secteur dermo-cosmétique revêt une importance particulière en raison de la multiplicité des parties prenantes impliquées dans le processus de développement du produit. En effet, un projet de lancement d'écran solaire mobilise simultanément des spécialistes en formulation chimique, des laboratoires d'analyse, des experts réglementaires, des fournisseurs de matières premières, des équipes marketing ainsi que des autorités sanitaires.

La gouvernance du projet devient alors essentielle afin de garantir une coordination efficace et une prise de décision rapide face aux contraintes techniques et réglementaires.

Par ailleurs, cette norme favorise une approche structurée du pilotage de projet, indispensable dans un environnement où les erreurs peuvent avoir des conséquences importantes sur la sécurité des consommateurs et l'image de l'entreprise.

2. La norme ISO 31000 et la gestion des risques dans les projets dermo-cosmétiques :

La norme ISO 31000 constitue un référentiel international dédié à la gestion des risques. Elle propose une méthodologie permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de traiter les risques susceptibles d'affecter les objectifs du projet.

Dans l'industrie dermo-cosmétique, la gestion des risques représente une dimension stratégique majeure en raison des contraintes sanitaires, techniques et réglementaires très élevées.

Les projets de lancement de produits cosmétiques sont exposés à plusieurs catégories de risques :

a. Risques techniques :

- Instabilité de la formulation ;
- Incompatibilité entre ingrédients ;
- Dégradation du produit sous forte température ;
- Echec des tests spf.

b. Risques réglementaires :

- Refus d'homologation ;
- Non-conformité inci ;
- Absence de documentation obligatoire ;
- Non-respect des exigences sanitaires.

c. Risques logistiques :

- Retard d'importation des matières premières ;
- Rupture d'approvisionnement ;
- Indisponibilité des emballages.

d. Risques commerciaux :

- Mauvaise acceptation du produit ;
- Echec du positionnement ;
- Concurrence agressive.

L'application de la norme iso 31000 permet ainsi d'anticiper ces risques et de mettre en place des plans d'atténuation adaptés.

Par exemple :

- La diversification des fournisseurs permet de réduire les risques de rupture d'approvisionnement ;
- Les tests accélérés de stabilité thermique permettent d'anticiper les problèmes liés au climat chaud ;
- La veille réglementaire réduit les risques de non-conformité.

Ainsi, la gestion proactive des risques contribue directement à la sécurisation du projet et à la protection du consommateur.

3. La norme ISO 22716 : Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF/GMP) :

Parmi les normes applicables au secteur cosmétique, la norme ISO 22716 occupe une place centrale. Elle définit les Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF/GMP) spécifiques aux produits cosmétiques.

Cette norme a été élaborée afin de garantir :

- La sécurité des produits ;
- La maîtrise des procédés de fabrication ;
- La qualité constante des produits cosmétiques ;
- La protection du consommateur.

Contrairement aux normes générales de management de projet, la norme ISO 22716 s'intéresse directement aux opérations industrielles et sanitaires liées à la fabrication des produits cosmétiques.

Elle couvre notamment :

a. L'hygiène du personnel :

La norme impose :

- Des règles strictes d'hygiène ;
- Le port d'équipements adaptés ;
- La formation du personnel ;
- La prévention des contaminations.

Dans le cadre d'un écran solaire, cette exigence est essentielle afin d'éviter toute contamination microbiologique susceptible d'affecter la sécurité du produit.

b. Les locaux et équipements :

La norme exige :

- Des locaux propres et contrôlés ;
- Des équipements entretenus ;
- Une séparation des zones de production ;
- Un contrôle des conditions environnementales.

Ces exigences permettent de limiter les risques de contamination croisée et de garantir la stabilité de la formulation cosmétique.

c. La maîtrise des matières premières :

Les matières premières utilisées dans les produits dermo-cosmétiques doivent être :

- Identifiées ;
- Contrôlées ;
- Tracées ;
- Stockées dans des conditions adaptées.

Dans un projet de lancement d'écran solaire, cette exigence est particulièrement importante pour les filtres UV et les actifs dermatologiques, dont la qualité influence directement l'efficacité du produit.

d. La traçabilité :

La norme ISO 22716 impose une documentation complète permettant de retracer :

- L'origine des matières premières ;
- Les étapes de fabrication ;
- Les contrôles qualité ;
- Les lots de production.

Cette traçabilité devient indispensable en cas :

- De réclamation client ;
- D'effet indésirable ;
- De retrait du marché.

Elle constitue également un outil majeur de gestion des risques et de sécurisation du projet.

e. Le contrôle qualité :

La norme impose des contrôles rigoureux tout au long du processus :

- Contrôle des matières premières ;
- Contrôle en cours de fabrication ;
- Tests microbiologiques ;
- Tests de stabilité ;
- Validation des produits finis.

Dans le cas d'un écran solaire, ces contrôles permettent notamment de :

- Vérifier le niveau réel de protection SPF ;
- Garantir la stabilité thermique ;
- Assurer la tolérance dermatologique.

4. L'intégration des normes ISO dans le management du projet :

Dans les projets dermo-cosmétiques modernes, les normes ISO ne doivent pas être considérées comme de simples obligations réglementaires, mais comme de véritables outils de pilotage stratégique.

L'intégration simultanée :

- De l'iso 21500,
- De l'iso 31000,
- Et de l'iso 22716

Permet de construire un système global de management du projet combinant :

- Gouvernance,
- Qualité,
- Sécurité,
- Conformité,
- Et maîtrise des risques.

Cette approche intégrée présente plusieurs avantages :

- Amélioration de la qualité du produit ;
- Réduction des risques industriels ;
- Sécurisation du lancement commercial ;
- Amélioration de la confiance des consommateurs ;
- Renforcement de l'image de marque ;
- Augmentation de la compétitivité de l'entreprise.

Dans un environnement dermo-cosmétique fortement concurrentiel, le respect de ces normes devient donc un facteur clé de succès et un véritable avantage stratégique.

En définitive, les normes ISO appliquées au secteur dermo-cosmétique dépassent largement le simple cadre administratif ou réglementaire. Elles constituent des outils fondamentaux de management permettant d'assurer la qualité, la sécurité et la réussite globale du projet de lancement. L'intégration des exigences normatives dans la gestion du projet contribue ainsi à renforcer la fiabilité du produit, la confiance des consommateurs et la pérennité de l'entreprise sur le marché dermo-cosmétique.

Le chef de projet joue un rôle clé. Il met en place la stratégie, coordonne les équipes, gère les ressources et les risques. Il doit aussi faire preuve de leadership, savoir communiquer efficacement et résoudre les conflits. Il sert de lien entre la direction, les parties prenantes et les équipes techniques, en veillant à ce que les objectifs soient clairs et respectés.

L'approche intégrée est un principe central en gestion de projet. Elle garantit que tous les éléments du projet, comme les objectifs, les ressources, les contraintes et les risques, sont gérés ensemble de manière cohérente. Un défi important est de maintenir un équilibre entre la portée du projet, les coûts et les délais, tout en répondant aux attentes des parties concernées.

Enfin, la gestion de projet repose aussi sur l'amélioration continue. Les leçons tirées de chaque projet servent à faire évoluer les pratiques. L'analyse des projets passés permet d'affiner les méthodes et de mieux se préparer aux difficultés à venir, contribuant ainsi à une culture d'amélioration au sein de l'organisation.

IV. Objectifs de la gestion de projet :

Les objectifs de la gestion de projet se comprennent à plusieurs niveaux qui se complètent et s'influencent mutuellement, depuis le niveau opérationnel jusqu'au niveau stratégique, en passant par l'organisation et la création de valeur. Cette variété montre bien à quel point la gestion de projet est complexe et joue un rôle clé dans le fonctionnement et le développement des entreprises.

Sur le plan opérationnel, le principal objectif est d'assurer que les livrables soient bien réalisés selon les critères définis au départ. Cela dépend surtout du respect des trois contraintes classiques que sont le coût, le délai et la qualité, souvent appelées le triangle de performance. En maîtrisant ces trois aspects, on s'assure que le projet sera livré dans les conditions prévues, sans dépasser le budget, à temps et avec un niveau de qualité correspondant aux attentes des clients ou utilisateurs. À ce stade, la gestion de projet consiste aussi à planifier précisément les activités, organiser les tâches, répartir les ressources et suivre régulièrement l'avancement pour détecter rapidement tout écart entre ce qui était prévu et ce qui est fait. Il faut aussi mettre en œuvre des actions correctives ou préventives pour garder le projet sur la bonne voie.

Au niveau de l'organisation, la gestion de projet cherche à rendre les processus internes de l'entreprise plus efficaces. Elle aide à mieux structurer les activités, facilite la coordination entre les différents services et optimise l'usage des ressources humaines, matérielles et financières. En regroupant la gestion autour d'objectifs clairs, on réduit les doublons, on améliore la communication interne, et on favorise une meilleure circulation de l'information entre tous ceux qui travaillent sur le projet. Elle encourage aussi à développer une culture de travail plus collaborative, tournée vers les résultats. Ainsi, elle joue un rôle important pour améliorer la performance globale, standardiser les pratiques et renforcer les compétences des équipes.

Sur le plan stratégique, la gestion de projet est un outil pour faire avancer la stratégie de l'entreprise. Elle permet de transformer les grandes orientations définies par la direction en actions concrètes, bien organisées et mesurables. Chaque projet devient ainsi un moyen d'évolution pour l'entreprise, contribuant à ses objectifs globaux, que ce soit l'innovation, la

croissance, la transformation digitale, l'amélioration de la compétitivité ou l'entrée sur de nouveaux marchés. Dans ce cadre, la gestion de projet veille à maintenir un alignement constant entre la stratégie globale et les actions sur le terrain, pour que les efforts contribuent vraiment à créer de la valeur sur le long terme.

Pour résumer, les objectifs de la gestion de projet s'inscrivent dans une perspective globale où les différents niveaux opérationnel, organisationnel et stratégique travaillent ensemble pour assurer la réussite du projet et maximiser la valeur créée pour toutes les parties.

V. Cycle de vie d'un projet :

Le cycle de vie de projet sert à définir l'ensemble des phases par lesquelles passe un projet, depuis son initiation jusqu'à sa clôture. Cette structuration permet de mieux organiser les activités et de faciliter le pilotage du projet.

Par exemple, quand une organisation identifie une demande à laquelle il est nécessaire de répondre, il sera souvent nécessaire d'effectuer une évaluation et/ou une étude de faisabilité pour décider d'entreprendre un projet ou pas. La définition de cycle de vie de projet déterminera si l'étude de faisabilité est traitée comme la première phase de projet ou comme projet séparé et autonome.

La définition de cycle de vie de projet déterminera également quelles actions transitoires au début et à la fin du projet sont incluses et celles qui ne le sont pas. De cette manière, la définition de cycle de vie de projet peut être employée pour lier le projet aux opérations continues de l'organisation d'exécution.

Les cycles de vie de projet définissent généralement :

- Le travail technique qui doit être effectué dans chaque phase.
- Les personnes qui doivent être impliqués dans chaque phase.

Les descriptions de cycle de vie de projet peuvent être très générales ou très détaillées.

Les descriptions détaillées peuvent avoir de nombreuses formes : diagrammes, et listes de contrôle à fournir...

De telles approches détaillées s'appellent souvent la gestion des projets méthodologies.

Le cycle de vie d'un projet n'est pas un outil théorique, mais un outil pratique en Project management. Il ne sera réellement efficace que si chaque étape est consignée, et il est préférable de le faire dans un espace de travail unique.

Il existe de nombreux outils collaboratifs où l'on peut efficacement formaliser le cycle de vie d'un projet. Vous pouvez recourir à des outils simples tels qu'un tableau de bord ou une liste, mais le plus visuel reste le diagramme de Gantt.

Il ne s'agit pas seulement de consigner tous les accords nécessaires, mais aussi de les visualiser de manière à ce qu'ils soient compréhensibles par n'importe quel participant au projet, quel que soit son niveau d'implication.

Grâce au diagramme de Gantt, vous pourrez également :

- Voir les dépendances et les jalons
- Suivre la charge de travail de chaque membre de l'équipe
- Interagir avec l'équipe
- Faire la gestion des imprévus
- Générer des rapports
- Exporter des fichiers dans des formats populaires
- Gérer des portefeuilles de projets
- Partager les plannings
- Créer des calendriers de travail et personnels

En général, le cycle de vie d'un projet comporte cinq phases :

- Initiation
- Etude de faisabilité
- Planification
- Exécution
- Contrôle
- Clôture

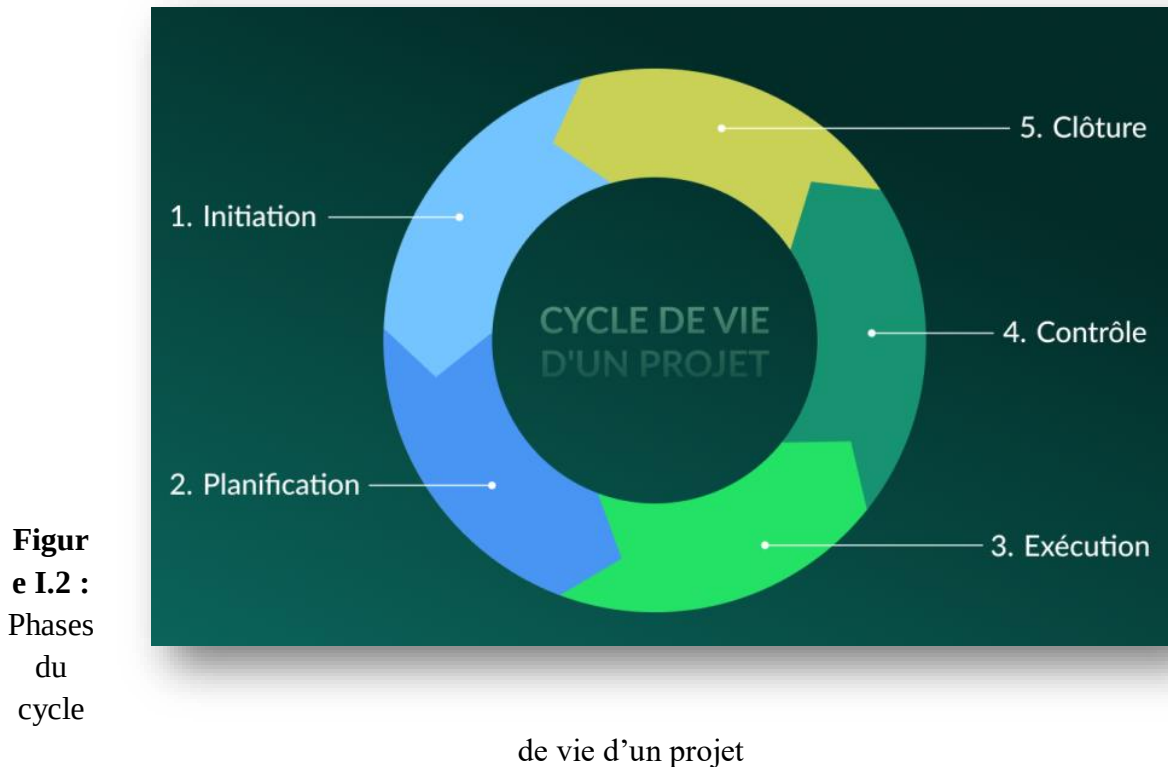


Figure I.2 :
Phases
du
cycle

de vie d'un projet

Ces phases sont universelles : elles ne dépendent ni de l'ampleur du projet, ni de sa spécificité, bien qu'elles puissent partiellement se chevaucher.

Examinons maintenant ces phases plus en détail et voyons comment elles peuvent être consignées dans un diagramme de Gantt en ligne avec GanttPRO.

1. Phase d'initiation :

Avant de lancer le projet et d'entreprendre des actions concrètes, il faut passer par la phase d'initiation. Cette phase est cruciale pour le succès de l'ensemble du projet. Elle vise à définir les bases sur lesquelles reposera l'ensemble du processus. Cette phase comprend généralement l'identification du besoin, l'analyse du contexte et la formulation des objectifs.

Dans le cas d'un projet de compléments alimentaires, cette phase peut inclure l'identification d'une opportunité de marché, telle que le développement d'un nouveau produit répondant à un besoin spécifique (par exemple, un complément destiné à renforcer le système immunitaire).

La phase d'initiation se traduit souvent par la rédaction d'un document de cadrage ou d'une charte de projet, qui formalise les objectifs, les parties prenantes et les principales contraintes.

Selon Blog Gestion de Projet, 70 % des organisations admettent avoir connu un échec de projet. C'est un chiffre considérable, et pour ne pas faire partie de cette statistique, il faut consacrer beaucoup de temps aux premières étapes de la planification, car elles posent les bases de l'ensemble du projet.

La phase d'initiation sert à :

- Clarifier les objectifs initiaux et les attentes de toutes les parties prenantes.
- Comprendre la faisabilité du projet.
- S'assurer que cet objectif conduit chaque partie vers le résultat souhaité.
- Se synchroniser avec tous les participants au projet.
- Identifier les points de désaccord potentiels du côté des exécutants.

Cette phase est consacrée à la discussion, à l'analyse et à une communication transparente, dont l'objectif principal est de comprendre quelle tâche incombe à l'équipe et si votre idée permettra de résoudre le problème.

Il ne faut pas sous-estimer cette étape. Il est important de définir les objectifs dès le début du projet. C'est un pas important qui permettra de rendre votre projet transparent pour tous. Pour cela, il est nécessaire de consigner tous les accords.

2. Étude de faisabilité :

L'étude de faisabilité est une étape essentielle qui permet d'évaluer la viabilité du projet. Elle repose sur plusieurs analyses :

- **Faisabilité technique** : capacité à produire le complément alimentaire.
- **Faisabilité économique** : rentabilité du projet.
- **Faisabilité réglementaire** : conformité aux normes sanitaires.

Dans le contexte algérien, cette phase est particulièrement importante en raison des exigences liées à l'autorisation de mise sur le marché.

Après avoir atteint des accords, il est nécessaire de consigner les principaux points et décisions dans la charte du projet, c'est-à-dire un document formel, relativement concis, qui décrit le projet.

3. Phase de planification :

La planification est considérée comme l'une des phases les plus critiques du projet. Elle consiste à définir de manière détaillée l'ensemble des activités à réaliser, les ressources nécessaires, les délais et les coûts.

Une fois les objectifs définis et les accords conclus, il est possible de passer à la planification du projet. On l'appelle aussi la feuille de route du projet, c'est en fait un document auquel chaque participant peut se référer à tout moment pour rester informé de l'avancement.

Lors de la planification, il est très important de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi des ressources doivent-elles être allouées au projet et quels problèmes le projet résout-il exactement ?
- Quelles actions sont nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques?
- Qui est responsable des tâches spécifiques et quelles sont ses responsabilités ?

- Quand le projet sera-t-il achevé et quels sont ses jalons principaux ?

Les attendus doivent être clairs pour toutes les parties prenantes.

Tout cela peut être représenté de manière très claire sur un diagramme de **Gantt**, il est idéal pour la planification de toutes les phases du projet et le suivi de l'avancement.

Grâce au diagramme de Gantt, vous pouvez :

- Créer des tâches et des sous-tâches.
- Les assigner à un ou plusieurs exécutants.
- Gérer les ressources virtuelles.
- Créer des dépendances et des jalons.
- Suivre l'avancement de chaque tâche.
- Gérer la charge de travail de chaque membre de l'équipe.
- Créer des calendriers personnels.
- Partager le planning via un lien.
- Générer des rapports.
- Travailler avec des portefeuilles de projets.
- Exporter le planning dans des formats populaires.

4. Phase d'exécution :

La phase d'exécution correspond à la mise en œuvre des activités planifiées. Elle mobilise l'ensemble des ressources du projet et nécessite une coordination efficace.

À ce stade, toutes les erreurs et omissions commises lors de l'initiation et de la planification se révèlent.

La principale tâche du chef de projet est d'organiser les processus de manière à ce que le travail de toutes les équipes soit lancé de manière synchronisée, que chacun sache quelles tâches accomplir et qu'elles soient réalisées correctement.

Grâce au diagramme de Gantt, le suivi de tout cela est très simple. Pour chaque tâche, vous pouvez assigner un ou plusieurs responsables, et si un membre de l'équipe est surchargé, cela sera également visible.

De plus, en ayant un plan de projet clair sous les yeux pendant l'exécution, vous pouvez déjà établir des dépendances entre les tâches des différentes équipes.

Dans le cas d'un projet de compléments alimentaires, cette phase peut inclure :

- La formulation du produit.
- Les tests de qualité.
- La production.
- Le conditionnement.

Le rôle du chef de projet est essentiel pour assurer le bon déroulement des opérations.

5. Phase de suivi et contrôle :

Cette phase vise à mesurer l'avancement du projet et à vérifier sa conformité par rapport aux objectifs fixés. Elle repose sur l'utilisation d'indicateurs de performance.

À cette étape, le chef de projet vérifie dans quelle mesure l'équipe respecte le plan initial et fournit un retour d'information.

Les modifications du plan à ce stade sont tout à fait normales, car au cours de l'exécution du projet, toutes les circonstances imprévues ou non prises en compte se révèlent. La tâche du chef de projet à la phase de contrôle est de les ajuster.

Pour cela, un outil comme le diagramme de Gantt peut être très utile. Il met en évidence de manière très claire les risques potentiels, les retards possibles par rapport aux délais, ainsi que la surcharge éventuelle des membres de l'équipe.

Le suivi permet :

- D'identifier les écarts.
- De mettre en place des actions correctives.
- D'assurer la maîtrise du projet.

6. Phase de clôture :

Il est essentiel que l'ingénieure qui gère un projet planifie dès le départ la phase de clôture, afin de s'assurer que les ressources nécessaires soient mises à sa disposition en temps voulu. À défaut, la société se priverait de précieux conseils et d'une mémoire d'entreprise qui lui permettrait de mieux gérer des projets dans le futur.

La clôture d'un projet est essentiellement la fin de sa phase de réalisation et la livraison au promoteur du produit qui constituait l'extrant et la finalité du projet.

La clôture relève de la responsabilité du mandataire ; c'est le constat de l'achèvement de l'ensemble des activités de l'organisation mandataire pour mettre fin à l'entente contractuelle la liant au promoteur du projet.

La clôture du projet comprend la fermeture des dossiers relatifs au projet et la réaffectation du personnel y ayant participé. L'objectif fondamental du processus de clôture consiste à résilier le lien contractuel entre les organisations du promoteur et celles du mandataire pour projet terminé.

6.1 Conditions de la clôture d'un projet :

Les aspects contractuels du projet comprennent :

- Les obligations envers le projet.
- Les obligations contractuelles envers le promoteur.
- Les obligations contractuelles envers les sous-traitants.
- Les obligations professionnelles envers l'organisation, notamment :
 - L'inventaire et la réaffectation des ressources attribuées au projet
 - La consolidation et la distribution de l'information technique
 - La consolidation et la distribution de l'information financière
 - La consolidation et la diffusion des connaissances acquises durant le projet

Le gestionnaire de projet doit tenir compte des aspects humains de la clôture, notamment :

- La démobilisation de l'équipe de projet
- Le risque de conflit d'objectifs entre l'organisation mandataire et le gestionnaire de projet
- Le transfert de responsabilités au promoteur

Les organisations ayant tendance à négliger cette étape, le gestionnaire de projet veillera, dès la définition du projet, à ce que la clôture en fasse partie intégrante. On devra ainsi s'assurer

- De la planification du temps et des ressources nécessaires à son exécution
- De l'objectivité et de la rigueur de la part du gestionnaire de projet et des exécutants, car les activités de clôture ne sont pas toujours bien perçues, notamment quand il est question de mise à pied du personnel

À ce stade, le personnel est généralement en phase d'affectation vers un nouveau projet, ce qui peut exiger des décisions difficiles de la part du gestionnaire de projet, au risque de placer ce dernier dans une situation de conflit avec d'autres gestionnaires partageant les mêmes ressources.

6.2 Processus de clôture d'un projet :

Pour clôturer un projet, le gestionnaire de projet doit :

- S'assurer que tous les produits ou services convenus, incluant la formation du personnel, ont été livrés
- Fournir les procédures d'exploitation et de maintenance
- Prévoir le soutien technique et le dépannage
- Assurer l'approvisionnement en matières premières et en instruments
- Facturer le client selon les modalités convenues
- Honorer tous les paiements et donner suite aux réclamations
- Réaffecter le personnel
- Organiser des activités de reconnaissance à l'égard du personnel
- Rédiger et remettre le rapport final
- Effectuer la clôture comptable du projet.

Nombre d'entreprises remettent à leurs gestionnaires des procédures standards normatifs pour la clôture d'un projet. Il est de la responsabilité du gestionnaire de projet de s'assurer de bien connaître les méthodes et de les suivre.

Dans certains milieux de travail, des processus très stricts sont imposés à l'étape de la clôture du projet, en raison des aspects légaux ou juridiques qu'ils comportent. Dans le domaine de la construction, la clôture est divisée en deux phases : l'acceptation provisoire de l'œuvre et l'acceptation définitive. Le gestionnaire de projet doit également connaître les us et coutumes de l'environnement dans lequel il évolue.

VI. Acteurs et parties prenantes :

Un projet est limité dans le temps et l'espace, est par nature complexe, innovant et collectif et donne lieu à l'arrivée à un changement unique. La gestion du projet est confiée à une équipe projet pluri-disciplinaire spécifique. Un projet est un ensemble de tâches à réaliser, organisées et réunies autour d'un objectif commun.

On a beau dire que « tout est projet » en entreprise, la réponse est non. Tout n'est pas projet.

Pour qu'un projet soit considéré comme tel, il doit posséder la totalité des caractéristiques ci-dessous.

- **Un projet dispose d'un objectif précis :**

Les projets ont des buts et objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats clairement définis. Leur but est de résoudre un problème, ce qui implique une analyse préalable des besoins. Suggérant une ou plusieurs solutions, ils visent un changement social durable.

- **Un projet doit être réaliste :**

Les objectifs des projets doivent être réalisables, ce qui implique la prise en compte non seulement des exigences, mais aussi des ressources financières et humaines disponibles.

- **Un projet est limité dans le temps et dans l'espace :**

Les projets se cadencent obligatoirement dans le temps : ils possèdent une date de début et une date de fin, et se déroulent dans un lieu et un contexte spécifiques.

- **Un projet est par nature complexe :**

Si apporter la solution à la problématique identifiée était simple, cela serait traité comme n'importe quelle autre tâche. De par le périmètre du projet, le contexte projet, l'incertitude qui plane autour, les multiples compétences nécessaires dans l'équipe projet et le nombre d'acteurs projet, un projet est forcément complexe.

- **Un projet est collectif :**

Les projets sont le produit d'une entreprise collective. Ils sont conduits par une équipe, impliquent divers partenaires et répondent aux besoins d'un public cible. L'équipe projet est une équipe pluri-disciplinaire montée pour l'occasion et qui sera dissoute à la fin du projet. Cette équipe comprend généralement entre 3 et 9 personnes, bien qu'il existe des équipes plus grandes sur certains projets.

- **Un projet dispose de contraintes fortes :**

Le commanditaire du projet, qui commande le projet ou le lance en interne, fixe ses exigences en terme de qualité, de coûts et de délais. Considérer le projet comme une réussite revient donc à dire que le travail demandé doit respecter les exigences de qualité, être livré dans les temps et pour le budget souhaité.

- **Un projet est unique :**

Un projet ne peut pas être la reproduction identique de quelque chose qui existe déjà. Les projets naissent d'une idée nouvelle. Ils apportent une réponse spécifique à un besoin (problème) dans un contexte spécifique. Cependant, des projets peuvent se ressembler. Par exemple, le projet A peut-être de développer l'entreprise à l'international aux USA

alors que le projet B pourrait être de la développer en Chine. Le caractère d'unicité est bien respecté. Les projets qui visent à atteindre les mêmes objectifs stratégiques sont regroupés dans des programmes ou des portefeuilles de projets.

- **Un projet est innovant :**

Si la solution au besoin identifié était simple et évidente, le projet n'aurait pas de raison d'être. Le caractère d'innovation s'exprime sur un projet par le fait qu'il est nécessaire de sortir des sentiers battus, des processus et de la hiérarchie classique de l'entreprise afin de trouver les solutions les plus adaptées au besoin exprimé.

- **Un projet est incertain :**

Un projet comporte forcément une certaine dose d'incertitude (plus ou moins en fonction du contexte, du marché, de la concurrence, etc) et des risques. Le chef de projet met donc une méthodologie de gestion de projet en place afin de mitiger ces risques et de maîtriser autant que possible l'incertitude. Gérer un projet, c'est en quelque sorte une aventure en soi.

- **Un projet peut être évalué :**

Les projets sont planifiés et organisés selon des objectifs mesurables qui doivent pouvoir être évalués de manière objective. Les indicateurs produits doivent permettre de suivre l'état d'avancement global du projet mais également de valider la conformité des livrables à l'attendu.

- **Un projet est constitué de plusieurs phases :**

Les projets se composent de quatre phases distinctes et identifiables : la phase de cadrage, la phase de conception, la phase de réalisation et enfin la phase de clôture du projet. J'ai décrit les 4 étapes de la gestion de projet dans cet article.

- **Un projet est cadencé par des instances de réunion :**

Tout projet est rythmé par des instances de réunion régulières, afin de cadrer le projet, de faire travailler ensemble les différents acteurs projets, de suivre l'avancement du projet et de prendre les dispositions qui s'imposent.

- **Un projet implique des changements :**

L'objectif d'un projet étant d'apporter une solution novatrice à une problématique identifiée, cela implique forcément de mettre en place des changements organisationnels, sociétaux, économiques, processus, ... Le chef de projet met en œuvre la conduite de changement afin d'anticiper et d'accompagner le changement.

- **Un projet est piloté par un chef de projet :**

La réalisation d'un projet est confiée à une équipe projet, la responsabilité du projet est confiée à un chef de projet. Il est le garant de la réussite du projet et s'assure que tout est mis en œuvre au sein de l'équipe projet afin de maximiser les chances de succès.

- **La réalisation d'un projet est confiée à une équipe projet pluri-disciplinaire :**

L'équipe projet ne peut pas être une équipe hiérarchique déjà existante au sein d'une structure. L'équipe est donc constituée en fonction des compétences nécessaires pour la bonne réalisation du projet. Les ressources peuvent aussi bien être internes qu'externes.

C'est pour cela que l'on parle d'équipe pluri-disciplinaire. L'équipe projet fonctionne ainsi en transversalité fonctionnelle, ou en mode transversal.

VI.1 Parties prenantes (stakeholders) :

La notion de parties prenantes occupe une place centrale dans la gestion de projet moderne. Elle s'inscrit dans une logique de management participatif et de gouvernance élargie, où le projet n'est plus considéré comme une simple succession de tâches techniques, mais comme un système d'interactions entre différents acteurs aux intérêts parfois divergents.

Les parties prenantes peuvent être définies comme l'ensemble des individus, groupes ou organisations qui peuvent influencer le projet ou être affectés par celui-ci, directement ou indirectement. Cette définition inclut non seulement les acteurs internes à l'organisation (équipe projet, direction, employés), mais également les acteurs externes (clients, fournisseurs, autorités réglementaires, partenaires, etc.).

Dans un projet de lancement d'un complément alimentaire, les parties prenantes (stakeholders) regroupent l'ensemble des acteurs internes et externes qui interviennent directement ou indirectement dans le projet, ou qui peuvent influencer son déroulement et ses résultats. Leur implication est essentielle, car un tel projet mobilise des compétences variées (scientifiques, techniques, marketing, réglementaires et commerciales) et s'inscrit dans un environnement fortement réglementé et concurrentiel.

L'identification et la gestion des parties prenantes constituent donc une étape stratégique de la gestion de projet, car elles permettent d'assurer la cohérence globale du projet, de réduire les risques et de maximiser les chances de réussite du lancement du produit.

1. Les parties prenantes internes :

Les parties prenantes internes sont celles qui appartiennent à l'entreprise et qui participent directement à la conception, au développement et à la mise en œuvre du projet.

- **La direction générale** : elle occupe une place centrale dans le projet. Elle est responsable de la validation stratégique du lancement du complément alimentaire, de l'allocation des ressources financières et humaines, et de la prise de décision finale. Elle s'assure également que le projet est aligné avec la stratégie globale de l'entreprise et les objectifs de croissance.
- **Le chef de projet** : il constitue le pilier de la coordination. Il est responsable de la planification, de l'organisation et du suivi de l'ensemble des activités du projet. Il assure la communication entre les différentes équipes, gère les priorités, anticipe les risques et garantit le respect des délais, du budget et de la qualité.

- **L'équipe de recherche et développement (R&D)** : elle joue un rôle fondamental dans la conception du complément alimentaire. Elle est chargée de la formulation du produit, du choix des ingrédients actifs (vitamines, minéraux, plantes, protéines, etc.), ainsi que de l'optimisation de l'efficacité et de la stabilité du produit. Elle travaille également sur l'innovation afin de proposer un produit compétitif sur le marché.
- **Le service qualité et conformité** : ce service est responsable de la mise en place des contrôles qualité à chaque étape du projet. Il veille à ce que le produit respecte les normes sanitaires, les exigences réglementaires nationales et internationales, ainsi que les standards de sécurité alimentaire. Il garantit également la traçabilité des matières premières et du produit fini.
- **Le service production** : il intervient dans la phase de fabrication du complément alimentaire. Il assure la mise en production à grande échelle, le respect des procédures industrielles et l'optimisation des processus de fabrication afin de garantir la qualité et la régularité du produit.
- **Le service marketing et commercial** : il analyse le marché, identifie les besoins des consommateurs et définit le positionnement du produit. Il élabore la stratégie de communication, de promotion et de distribution. Ce service joue un rôle clé dans la réussite commerciale du produit, notamment lors du lancement.
- **Le service financier** : il est chargé de la gestion budgétaire du projet. Il évalue les coûts, suit les dépenses, analyse la rentabilité du projet et participe aux décisions d'investissement. Il s'assure que le projet reste économiquement viable.
- **Le service logistique** : il gère l'approvisionnement en matières premières, le stockage des produits et leur distribution vers les différents canaux de vente. Il garantit la disponibilité du produit sur le marché au bon moment.

2. Les parties prenantes externes :

Les parties prenantes externes sont des acteurs situés en dehors de l'entreprise, mais qui influencent fortement le projet ou sont concernés par ses résultats.

- **Les consommateurs** : ils représentent les utilisateurs finaux du complément alimentaire. Leurs besoins, attentes, habitudes de consommation et perceptions de la qualité influencent directement la conception du produit. Leur satisfaction est un facteur clé de succès du projet.
- **Les fournisseurs** : ils fournissent les matières premières nécessaires à la fabrication du complément alimentaire (ingrédients actifs, excipients, emballages). Leur fiabilité, la qualité de leurs produits et leur capacité à respecter les délais sont essentiels pour assurer la continuité du projet.
- **Les autorités réglementaires et sanitaires** : elles jouent un rôle fondamental dans l'autorisation de mise sur le marché du produit. Elles veillent au respect des normes

de sécurité alimentaire, de santé publique et de conformité légale. Leur validation est obligatoire avant toute commercialisation.

- **Les distributeurs** : ils assurent la diffusion du produit auprès des consommateurs. Il peut s'agir de pharmacies, parapharmacies, grandes surfaces, boutiques spécialisées ou plateformes de vente en ligne. Leur réseau de distribution influence directement la visibilité et l'accessibilité du produit.
- **Les laboratoires externes** : ils peuvent intervenir pour effectuer des tests indépendants sur la qualité, la stabilité, l'efficacité ou la sécurité du complément alimentaire. Leur rôle est important pour renforcer la crédibilité du produit.
- **Les partenaires marketing et agences de communication** : ils contribuent à la promotion du produit à travers des campagnes publicitaires, du marketing digital ou des stratégies de communication. Ils jouent un rôle essentiel dans la création de la notoriété du produit lors de son lancement.
- **Les concurrents** : bien qu'ils ne participent pas directement au projet, ils influencent fortement les décisions stratégiques. L'analyse de la concurrence permet d'adapter le positionnement du produit et d'améliorer sa compétitivité.

3. Importance de la gestion des parties prenantes :

La gestion efficace des parties prenantes est un élément clé de la réussite du projet. Elle permet de :

- Assurer une coordination efficace entre tous les acteurs impliqués ;
- Anticiper les risques liés aux conflits d'intérêts ou aux divergences d'objectifs ;
- Améliorer la communication et la collaboration entre les services internes et externes ;
- Garantir la conformité réglementaire et qualité du produit ;
- Optimiser la prise de décision tout au long du projet ;
- Renforcer la réussite commerciale du lancement grâce à une meilleure compréhension du marché ;
- Maximiser la création de valeur pour l'entreprise et les consommateurs.

Une mauvaise gestion des parties prenantes peut entraîner des retards, des surcoûts, des problèmes de qualité ou même l'échec du projet. À l'inverse, une gestion efficace permet d'assurer la cohérence globale du projet et d'augmenter significativement ses chances de succès.

Enfin, la gestion des parties prenantes doit être continue tout au long du cycle de vie du projet. Elle nécessite une communication régulière et transparente, ainsi qu'une capacité d'adaptation face aux évolutions du contexte.

VII. Outils de gestion de projet :

La gestion efficace d'un projet repose sur l'utilisation d'un ensemble d'outils méthodologiques permettant de structurer les activités, de planifier les ressources, de suivre l'avancement et d'anticiper les risques. Ces outils constituent un support essentiel pour le chef de projet, en facilitant la prise de décision et en améliorant la coordination entre les différents acteurs.

Le lancement d'un produit comme un complément alimentaire est un projet complexe qui implique plusieurs dimensions : réglementation, R&D, marketing, production et distribution. Les outils de gestion de projet permettent de coordonner ces activités, réduire les risques et respecter les délais.

VII.1 WBS (Work Breakdown Structure):

La WBS (Work Breakdown Structure) est une méthode de planification de projet qui consiste à décomposer le travail en tâches plus petites et plus gérables pour faciliter sa gestion et son suivi. Elle permet de visualiser les différentes étapes d'un projet et d'organiser les livrables en plusieurs niveaux hiérarchiques.

L'organigramme des tâches, en anglais « Work Breakdown Structure » (WBS) ou Organigramme Technique de Projet (OTP), est un outil qui permet d'établir un plan de projet, hiérarchisé sous forme visuelle. Grâce à lui, vous pouvez décomposer les livrables en sous-livrables afin de mieux visualiser les projets et mettre en évidence leurs principales dépendances.

Chaque organigramme est constitué des éléments suivants :

- Un référentiel de projet ou énoncé de portée, comprenant le plan du projet, un bref descriptif et son nom ;
- Les participants au projet ;
- Un planning de projet bien organisé ;
- Les livrables et sous-tâches associées du projet.

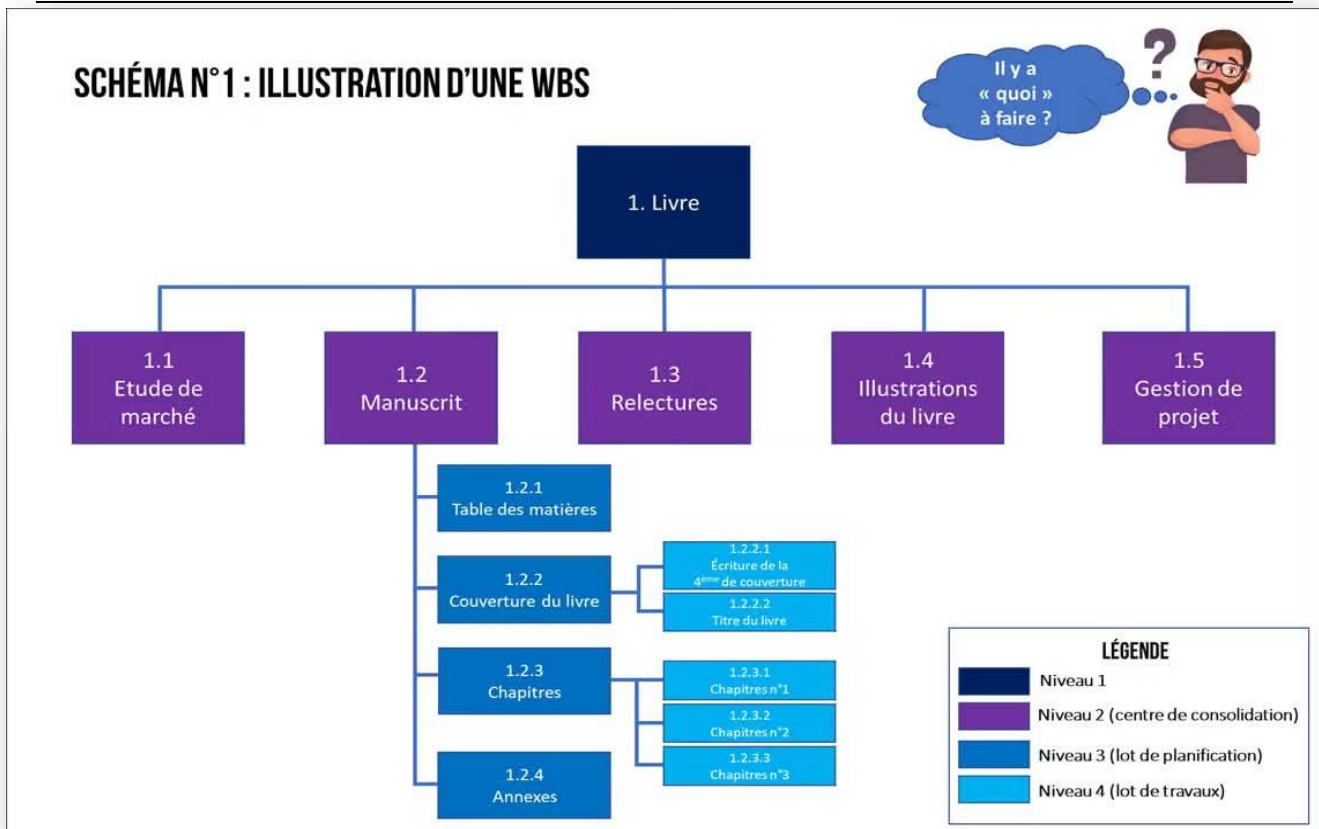


Figure I.3:WBS (Work Breakdown Structure)

Les chefs de projet se servent de ce type de structure pour aider leurs équipes à décortiquer les projets complexes pour mieux saisir leur portée et visualiser les projets et livrables liés à des dépendances, mais aussi pour donner aux membres de l'équipe un aperçu concret du projet et non une simple liste de tâches à accomplir. Cet outil de gestion de projet est aussi très utile pour déterminer les ressources nécessaires.

La WBS (Work Breakdown Structure) permet de diviser le projet en lots de travail plus petits et plus gérables, facilitant ainsi la répartition des tâches et la gestion du projet dans son ensemble.

Le mind mapping peut être utilisé pour élaborer une WBS (Work Breakdown Structure) en permettant de représenter visuellement les différentes tâches et sous-tâches du projet de manière hiérarchique et logique. La WBS présente également l'avantage de permettre une double vérification des principaux livrables avec les parties prenantes, offrant ainsi une meilleure assurance de la qualité du travail effectué.

Bien que la WBS et la Product Breakdown Structure (PBS) partagent des similitudes, la WBS se concentre sur la décomposition des tâches tandis que la PBS se concentre sur la décomposition des produits livrables.

Les 2 types de WBS :

- **Les WBS basées sur les livrables** : celles-ci vous permettent de structurer le travail de façon hiérarchique en fonction des livrables. Si cela vous semble un peu alambiqué, pas d'inquiétude ! En bref, vous allez examiner la portée globale du projet et diviser votre travail en livrables qui viendront la soutenir. Cette approche est idéale pour les projets courts dont le résultat est clair (par exemple, l'élaboration de votre rapport annuel pour faire le point sur la situation financière de votre entreprise).
- **Les WBS basées sur les phases de projet** : il s'agit ici de vous appuyer sur les phases de votre projet pour créer des blocs de travail, lesquels abritent des groupes de tâches. Ces derniers sont ensuite accomplis par étapes. Optez pour une WBS par phases pour les projets plus longs dont les résultats sont un peu plus vagues (par exemple, améliorer la fidélisation de 20 % au cours des trois prochaines années).

La création d'une WBS (Work Breakdown Structure) présente plusieurs avantages pour la gestion de projet. En voici quelques-uns :

1. **Organisation** : la WBS permet de diviser le projet en tâches plus petites et plus gérables, facilitant ainsi l'organisation et la planification du travail.
2. **Communication** : la WBS permet de communiquer clairement les objectifs, les délais et les livrables à toutes les parties prenantes du projet.
3. **Coordination** : la WBS facilite la coordination des tâches et des ressources en permettant de suivre l'avancement des différentes étapes du projet.
4. **Suivi** : la WBS permet de suivre et d'évaluer l'avancement du projet en identifiant rapidement les tâches en retard ou les problèmes à résoudre.
5. **Réduction des risques** : la WBS permet d'identifier les risques potentiels dès le début du projet, ce qui permet de les gérer plus efficacement.
6. **Amélioration de la qualité** : en permettant une meilleure planification et organisation, la WBS contribue à améliorer la qualité des livrables et à minimiser les erreurs et les retards.

Les 3 niveaux d'une WBS

La WBS (Work Breakdown Structure) peut être divisée en trois niveaux principaux d'arborescence :

- **Niveau 1** : le niveau le plus élevé de la WBS correspond au projet dans son ensemble. Il s'agit de la mission principale et des objectifs généraux du projet.
- **Niveau 2** : ce niveau correspond aux grands livrables du projet. Il s'agit des principaux résultats attendus, qui peuvent être divisés en plusieurs tâches plus petites.
- **Niveau 3** : ce niveau correspond aux tâches spécifiques nécessaires pour réaliser les livrables du niveau 2. Les tâches sont généralement de taille plus petite et plus gérables, et peuvent être attribuées à des membres de l'équipe pour leur réalisation.

En substance, ce type d'organigramme est un plan de projet condensé, hiérarchisé sous forme visuelle. Il doit donc disposer de tout le contenu d'une bonne charte de projet : objectifs, livrables, échéances, acteurs clés, etc.

Le Work Breakdown Structure (WBS), Le découpage d'un projet en tâches est une technique de productivité couramment utilisée pour rendre le travail plus accessible et plus maîtrisable.

En matière de gestion de projet, la **structure de découpage de projet WBS** est l'outil qui permet de mettre en œuvre cette technique et constitue l'un des documents les plus importants dans la gestion de projet. En réunissant en un seul emplacement la portée, le coût et les plannings de référence, elle assure la cohérence de ces éléments.

Il consiste à décomposer le projet en sous-ensembles hiérarchiques, appelés lots de travail, jusqu'à atteindre un niveau de détail suffisant pour permettre une gestion efficace.

Le WBS repose sur une logique descendante (« top-down »), où le projet est progressivement subdivisé en éléments de plus en plus précis. Cette décomposition permet de clarifier le périmètre du projet, d'identifier l'ensemble des tâches à réaliser et de faciliter l'affectation des responsabilités.

Dans le cadre d'un projet de développement de compléments alimentaires, le WBS peut inclure plusieurs niveaux, tels que :

- Recherche et développement (formulation du produit)
- Tests et validation (analyses microbiologiques, stabilité)
- Production industrielle
- Packaging et étiquetage
- Commercialisation et distribution

L'un des principaux avantages du WBS réside dans sa capacité à améliorer la visibilité du projet. Il permet également de réduire les risques d'omission et de mieux estimer les coûts et les délais.

Cependant, l'élaboration d'un WBS nécessite une expertise et une bonne compréhension du projet. Une décomposition trop détaillée peut rendre l'outil difficile à exploiter, tandis qu'une décomposition insuffisante peut nuire à la qualité de la planification.

VII.2 Diagramme de Gantt :

Les diagrammes de Gantt sont l'un des outils de gestion de projet les plus utilisés, et ce n'est pas un hasard. Cet outil visuel représente le calendrier du projet et peut être utilisé dans presque tous les secteurs pour aider à livrer dans les délais et le budget impartis. Que vous débutiez en gestion de projet ou que vous souhaitiez maîtriser les chronologies et les dépendances entre les tâches, un diagramme de Gantt est essentiel pour la planification de projet.

1. Définition et signification :

Un diagramme de Gantt est un graphique de gestion de projet qui permet aux chefs de projet de créer un calendrier de projet. Il montre l'ordre dans lequel les tâches du projet seront réalisées, leurs échéances, leur durée, entre autres informations.

Chaque diagramme de Gantt comporte deux parties principales : une grille ou une liste de tâches à gauche, et une chronologie du projet à droite. En plus d'indiquer le nom de la tâche, vous pouvez inclure des informations telles que la structure de découpage du travail, les dates d'échéance, les dépendances entre les tâches, les coûts prévus des ressources, les heures planifiées et d'autres données de planification.

2. Historique et évolution du diagramme de Gantt :

Le diagramme de Gantt a été créé par Henry Gantt au début du XXe siècle pour améliorer la planification, l'ordonnancement et le suivi des projets en illustrant le travail accompli par rapport au travail prévu. Aujourd'hui, les chefs de projet et les membres des équipes utilisent des logiciels de diagramme de Gantt pour planifier des projets, créer un calendrier de projet, allouer les ressources et suivre les progrès à l'aide d'un seul outil de gestion de projet.

3. L'objectif d'un diagramme de Gantt :

À un niveau de base, un diagramme de Gantt permet aux chefs de projet, de programme et de portefeuille de planifier facilement des projets en organisant les tâches sur une chronologie visuelle. Cependant, les diagrammes de Gantt sont utilisés à bien d'autres fins dans la planification de projet, l'ordonnancement, le suivi et la gestion des ressources.

Les diagrammes de Gantt peuvent être utilisés pour gérer n'importe quel processus métier, des procédures routinières telles que la mise en place de chaînes de production aux initiatives ponctuelles comme l'achat de matériaux. Ils sont couramment utilisés dans des secteurs tels que la construction, la fabrication, les technologies de l'information, les services professionnels, entre autres.

4. Le fonctionnement d'un diagramme de Gantt :

La plupart des outils de diagramme de Gantt en ligne se composent de deux parties. À gauche, une grille répertorie les tâches du projet ainsi que des informations importantes à leur sujet, et à droite, une chronologie du diagramme de Gantt qui représente visuellement le calendrier du projet.

→ Créer une structure de découpage du travail :

Avant de pouvoir utiliser un diagramme de Gantt pour créer un calendrier de projet, vous devez d'abord identifier toutes les tâches individuelles qui composent l'ensemble du travail nécessaire pour votre projet. Une structure de découpage du travail (WBS) est un outil qui peut vous aider dans ce processus. Il est important de le faire pendant la phase de planification afin de ne négliger aucune tâche du projet.

→ **Créer une liste de tâches et une chronologie Gantt :**

Créez ensuite une table Gantt en listant les tâches de votre projet, leurs dates d'échéance, leur durée et tout autre détail que vous souhaitez suivre, comme les besoins en ressources ou les coûts. Utilisez ensuite ces informations pour créer une chronologie Gantt, qui, à un niveau de base, doit afficher les dates et la durée des tâches du projet.

→ **Identifier les dépendances entre les tâches :**

L'un des éléments clés qui distingue les diagrammes de Gantt des autres outils de planification de projet est qu'ils permettent aux chefs de projet d'identifier et de visualiser les dépendances entre les tâches. Une dépendance est simplement la relation entre les tâches qui détermine l'ordre dans lequel elles doivent être exécutées. Bien que les diagrammes de Gantt permettent de représenter ces dépendances, celles-ci ne peuvent pas être déterminées automatiquement. C'est à vous, en tant que chef de projet, de les définir. Sinon, le calendrier du projet ne sera pas fiable.

→ **Identifier le chemin critique de votre projet :**

Le chemin critique d'un projet est la plus longue séquence de tâches à exécuter. Il est essentiel de le déterminer, car tout retard dans ces tâches entraînera un retard de l'ensemble du projet. Heureusement, certains logiciels de diagramme de Gantt peuvent identifier automatiquement ce chemin critique pour vous.

→ **Suivre les jalons du diagramme de Gantt :**

Les diagrammes de Gantt vous permettent de suivre les jalons du projet, c'est-à-dire les événements importants qui se produisent à certains moments dans votre chronologie. Ces jalons peuvent être utilisés pour créer un diagramme de jalons, une version simplifiée de votre chronologie de projet qui résume les principales activités, les livrables et les réalisations afin de suivre l'avancement du projet dans sa globalité.

→ **Allouer, planifier et suivre les ressources :**

Les diagrammes de Gantt ne servent pas uniquement à planifier un projet, ils peuvent également être utilisés pour estimer les ressources nécessaires à sa réalisation, allouer les ressources pour l'exécution des tâches et suivre leur utilisation tout au long du cycle de vie du projet. Par exemple, le diagramme de Gantt de ProjectManager se synchronise avec des tableaux de bord en temps réel qui permettent de surveiller l'utilisation des ressources ainsi qu'avec des diagrammes de charge de travail pour équilibrer le travail de votre équipe.

→ **Créer des référentiels et comparer le planifié au réel :**

Les diagrammes de Gantt doivent être utilisés non seulement pour tracer votre plan de projet, mais aussi pour enregistrer les résultats réels. Le diagramme de Gantt de ProjectManager vous permet de comparer les coûts et les dates d'échéance estimés de vos tâches aux valeurs réelles, afin de déterminer si votre projet est exécuté dans les limites de son budget ou de son calendrier

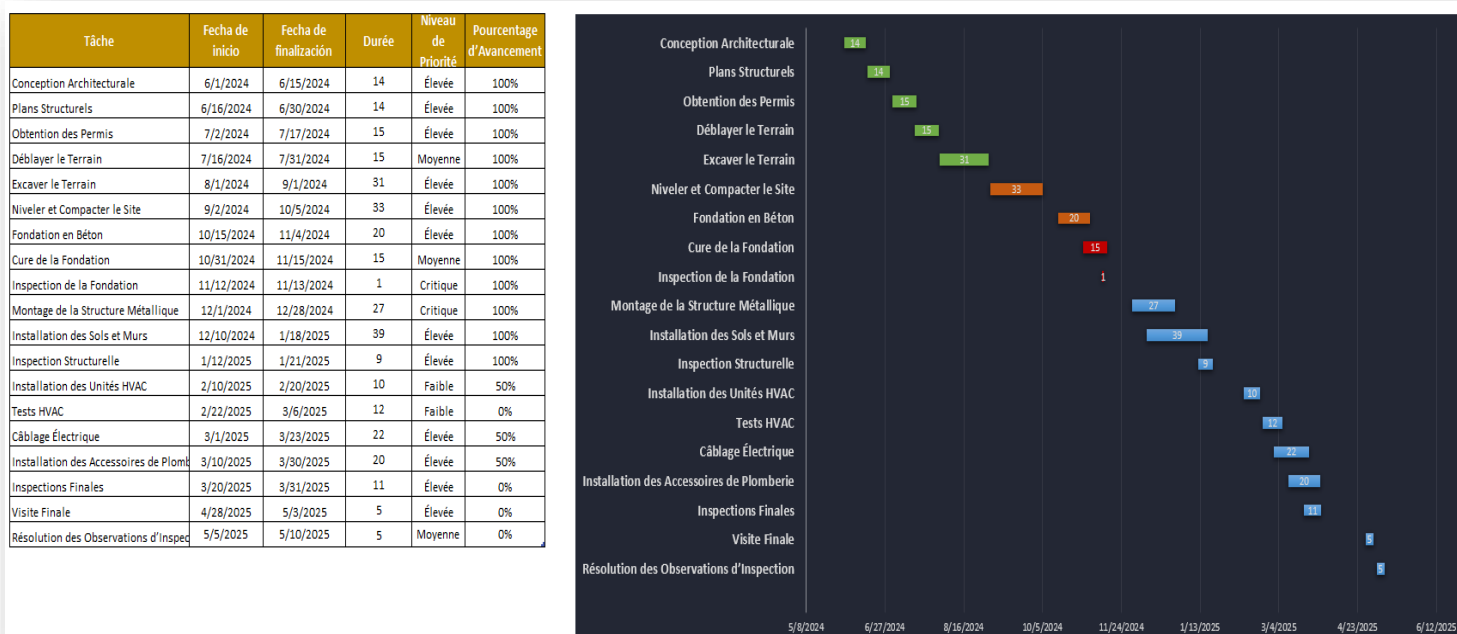


Figure I.4 : Modèle de diagramme de Gantt.

5. Grille du diagramme de Gantt :

La grille d'un diagramme de Gantt est l'endroit où vous listez les tâches du projet et les détails de planification associés. La grille est la composante la plus importante de votre diagramme de Gantt, car les données saisies ici servent à alimenter la chronologie du diagramme.

Plus vous ajoutez de détails sur les tâches de votre projet dans la grille, plus vous pourrez suivre d'aspects de votre plan de projet.

Les logiciels de diagramme de Gantt les plus basiques permettent uniquement d'attribuer des tâches aux membres de l'équipe et de créer une chronologie basée sur les dates d'échéance et la durée des tâches. Cependant, les logiciels de diagramme de Gantt plus avancés comme ProjectManager vous permettent de suivre d'autres aspects de votre projet.

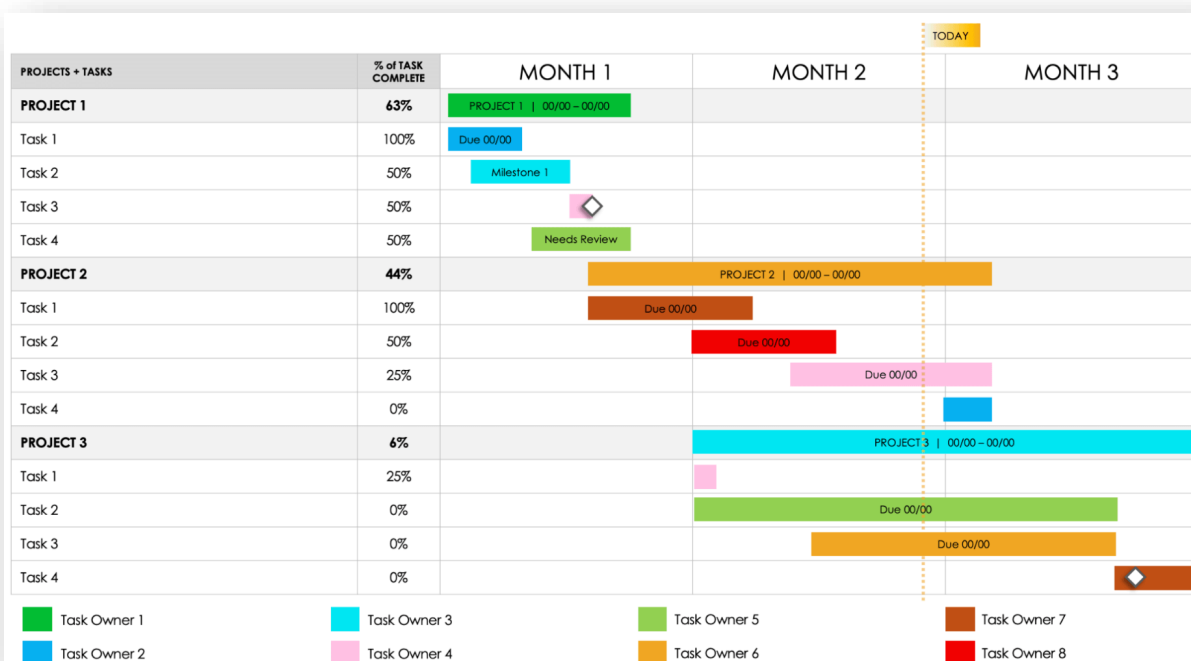


Figure I.5 :Grille du diagramme de Gantt.

Voici quelques-uns des principaux aspects de votre projet que vous pouvez suivre à l'aide de la grille du diagramme de Gantt de ProjectManager.

- **Nom de la tâche :** Décrivez brièvement votre tâche. Vous pouvez également ajouter d'autres détails à l'aide d'autres vues de projet telles que les tableaux kanban et les listes de tâches.
- **Responsable de la tâche :** Attribuez les tâches aux membres de l'équipe.
- **Priorité de la tâche :** Définissez un niveau de priorité pour toutes vos tâches afin de mieux allouer vos ressources.
- **Phases du projet :** Dans la plupart des projets, il existe un ensemble de phases bien définies composées de tâches associées.
- **Niveau de la structure de découpage du travail :** Le niveau de la structure de découpage du travail est un numéro qui permet de comprendre l'ordre d'exécution des tâches et leur phase de projet.
- **Jalons du projet :** Suivez les jalons du projet, qui représentent des événements majeurs, des réalisations ou des livrables importants dans votre calendrier.

- **Besoins en ressources** : Indiquez les ressources nécessaires pour accomplir chaque tâche, y compris les ressources humaines et non humaines comme les matières premières, les équipements ou les machines.
- **Coûts estimés et réels** : Estimez les coûts de chaque tâche, créez un budget de projet, puis saisissez les coûts réels à mesure que les tâches sont exécutées pour déterminer si votre projet est dans le budget, au-dessus ou en dessous.

6. Utilisation des diagrammes de Gantt en gestion de projet :

Les diagrammes de Gantt peuvent être utilisés pour planifier, ordonnancer et suivre des projets de toutes tailles et de tous secteurs, principalement parce qu'ils sont compatibles avec la plupart des méthodologies de gestion de projet, telles que la méthode en cascade et l'agilité.

→ Diagrammes de Gantt dans la planification en cascade :

La gestion de projet en cascade consiste à planifier un projet en phases séquentielles. Ces phases sont planifiées à l'avance puis exécutées dans l'ordre, du début à la fin, sans apporter beaucoup de modifications au plan initial. Les diagrammes de Gantt sont idéaux pour cartographier ce type de projet, car ils permettent de visualiser les dépendances entre les tâches et d'établir des séquences dans une chronologie.

→ Diagrammes de Gantt dans la méthode du chemin critique (CPM) :

Un cas d'usage des diagrammes de Gantt est qu'ils facilitent l'identification du chemin critique et des ressources nécessaires à la réussite du projet. Le diagramme met en évidence les dépendances entre les tâches pour déterminer celles qui sont essentielles à la bonne tenue du calendrier. Cette représentation visuelle claire aide les chefs de projet à mieux hiérarchiser les activités critiques.

→ Diagrammes de Gantt dans la planification agile :

Contrairement à la méthode en cascade, la planification agile consiste à organiser le travail en courtes itérations d'une à deux semaines appelées sprints agiles, pendant lesquelles les équipes planifient et exécutent leur travail. Elles tiennent ensuite de brèves réunions pour évaluer leur performance et planifier le sprint suivant. Bien que les diagrammes de Gantt ne soient pas couramment utilisés pour planifier les sprints, ils aident les équipes agiles à créer un plan global de projet ou une feuille de route produit, ce qui leur permet d'avoir une vue d'ensemble de leurs projets.

7. Avantages d'un diagramme de Gantt :

Le diagramme de Gantt est l'un des outils de gestion de projet les plus importants pour planifier, ordonnancer et suivre les projets. Non seulement il est facile à comprendre, mais presque toutes les parties prenantes peuvent s'y référer tout au long du projet. Utilisés dans tous les secteurs, les diagrammes de Gantt améliorent la planification, la gestion des tâches, l'ordonnancement, le suivi et la communication.

Voici quelques-uns des principaux avantages et inconvénients des diagrammes de Gantt pour gérer des projets dans n'importe quel secteur.

- Les diagrammes de Gantt permettent aux chefs de projet de transformer des plans complexes en une chronologie visuelle facile à comprendre.
- Ils sont l'outil idéal pour comparer la performance réelle de l'équipe projet au plan initial, au calendrier et aux référentiels de coûts, afin de déterminer si le projet est terminé dans les délais et le budget impartis.
- Les diagrammes de Gantt permettent de comprendre à la fois la portée d'un projet et son calendrier du début à la fin, y compris les dépendances entre les tâches.
- Ils sont également considérés comme un outil de gestion des ressources, car ils aident les chefs de projet à comprendre comment ils allouent leurs ressources.
- Les diagrammes de Gantt servent de document de référence partagé entre les membres de l'équipe, ce qui améliore la communication et la collaboration.
- En montrant les goulots d'étranglement en temps réel, ils permettent une gestion des risques plus proactive.
- En tant qu'enregistrement historique, les diagrammes de Gantt offrent une vue visuelle de l'historique du projet, utile pour les bilans de fin de projet et les leçons apprises.

8. Inconvénients de l'utilisation d'un diagramme de Gantt :

Même si les diagrammes de Gantt comptent parmi les outils de gestion de projet les plus importants, il existe des situations où ils ne sont pas la solution idéale. Il n'existe pas de règle stricte sur leur utilisation, donc les chefs de projet doivent faire preuve de discernement selon leur secteur et leur expertise pour déterminer si les avantages surpassent les inconvénients.

- Les diagrammes de Gantt peuvent être difficiles à comprendre pour certains membres de l'équipe ou parties prenantes non familiarisés avec cet outil.
- Les logiciels de diagramme de Gantt disponibles sur le marché n'offrent pas tous les mêmes fonctionnalités, et certains peuvent manquer d'éléments essentiels.
- D'autres outils comme les listes de tâches ou les tableaux kanban peuvent être plus simples pour suivre les tâches, notamment dans le cadre de petites équipes ou de projets de courte durée.
- Les diagrammes de Gantt fonctionnent de manière linéaire et sont peu adaptés aux projets agiles.
- Dans les projets de grande envergure avec de nombreuses tâches, ils peuvent rapidement devenir encombrés et difficiles à lire.

- Pour les projets nécessitant plus de profondeur, les diagrammes de Gantt peuvent ne pas refléter toutes les informations détaillées telles que les ressources spécifiques, les exigences des tâches ou les responsabilités.
- En cas de modifications fréquentes, il peut être chronophage de mettre à jour continuellement le diagramme de Gantt.

VII.3 Budget prévisionnel :

Un projet.Véritable outil pour gérer les ressources et planifier efficacement, il est conçu en phase de planification du projet.

Ses atouts majeurs :

- Il guide les décisions de gestion
- Il éclaire le chemin à prendre lors de la conception d'un projet.

Avant d'élaborer un budget prévisionnel, il y a quelques prérequis indispensables :

→ Planification initiale du projet :

Avant même de penser au budget, vous devez avoir établi un planning initial pour votre projet. Il est essentiel de déterminer combien de jours seront nécessaires à sa réalisation, quelles ressources humaines et matérielles seront requises et pour combien de jours chaque ressource sera engagée.

→ Estimation des coûts :

Une fois le planning prévisionnel du projet terminé, il est temps de passer à l'étape suivante : l'estimation des coûts prévisionnels du projet.

Cette étape vous permet de budgéter votre projet et de prévoir les dépenses qui seront nécessaires à sa réalisation.

→ Validation du budget :

La budgétisation du projet est une phase cruciale. Sur la base de cette estimation, votre direction décidera ou non de donner le feu vert pour lancer la phase d'exécution du projet.

Il se peut qu'elle vous demande de réviser votre budget à la baisse si les coûts estimés sont jugés trop élevés.

C'est donc une étape délicate qui nécessite une attention toute particulière et une gestion prudente des ressources.

1. Calcul d'un budget prévisionnel :

Afin de calculer le budget prévisionnel de votre projet, vous devez prendre en compte deux types de coûts :

- **Les coûts directs**, qui correspondent aux dépenses directement liées à votre projet. Cela inclut les ressources humaines et matérielles dédiées à votre projet

→ **Les coûts indirects**, qui sont les dépenses partagées entre plusieurs projets ou les frais généraux. Cela peut inclure des coûts comme la location des locaux, les services juridiques ou comptables, etc.

➤ **Les coûts directs du projet :**

La première partie du budget de projet est les coûts directs.

→ **Coûts de ressources humaines internes :**

Cette partie du budget prévisionnel présente le cumul des salaires des membres de votre équipe, au prorata des heures consacrées au projet.

En parlant de salaire, on considère le coût salarial complet pour l'entreprise, c'est-à-dire le salaire brut plus les charges salariales et patronales.

→ **Coûts de main-d'œuvre externe :**

Si votre projet nécessite des consultants externes, intérimaires, auto-entrepreneurs ou freelances, calculez le coût en multipliant le tarif journalier de chaque type de ressource externe par le nombre de jours nécessaires à votre projet.

→ **Coûts de matériel :**

Il faut également considérer les coûts des achats ou de la location de matériel spécifique à votre projet, comme du papier, un serveur de test, une salle de formation, un rétroprojecteur, etc.

→ **Frais de déplacement :**

N'oubliez pas d'inclure les frais éventuels de déplacement.

➤ **Les coûts indirects du projet :**

Lorsque certaines de vos ressources sont utilisées pour plusieurs projets et ne sont pas entièrement dédiées au vôtre, elles sont considérées comme des coûts indirects.

Ces coûts font partie de la deuxième catégorie du budget de projet.

Il s'agit principalement des :

→ **Les frais généraux :**

Ils incluent la location des espaces de travail (par exemple, où votre équipe projet se trouve), le mobilier qu'ils utilisent, l'amortissement de leur matériel informatique, et le coût d'utilisation des salles de réunion.

→ **Les frais de gestion :**

Ils englobent les salaires des services qui traversent l'entreprise, comme le département juridique ou comptable.

→ **Calcul des coûts indirects :**

Pour déterminer le coût des frais indirects pour chaque ressource humaine, le service de contrôle de gestion de votre entreprise pourrait avoir établi un ratio.

Ce ratio est basé sur les frais généraux en proportion des salaires.

Vous avez deux options pour obtenir ces informations :

- Vous pouvez obtenir ces ratios directement auprès de ce service.
- Vous pouvez calculer un taux de main d'œuvre pondéré. Ce taux attribue un pourcentage de coûts indirects à chaque ressource.

2. Présentation du budget prévisionnel d'un projet :

Il y a différentes manières de présenter le budget prévisionnel d'un projet :

- **Par ressources** : Les salariés et consultants affectés au projet
- **Par phases du projet** : en regroupant les coûts estimatifs de chaque étape pour établir le budget global

→ **Chiffrage par ressources :**

- La présentation du budget par ressources souligne l'importance des ressources requises pour le projet.
- Elle implique l'identification des coûts et prix de vente pour chaque profil, ainsi que la répartition des jours de travail tout au long de l'année.
- On calcule ensuite les coûts et revenus en multipliant les jours travaillés par les coûts et prix correspondants.
- En y intégrant les coûts indirects, tels que les formations et licences, on obtient le budget total, qui représente la somme de tous les coûts.

→ **Chiffrage par phases du projet :**

Pour structurer le budget de votre projet par phases, il faut découper le projet en différentes étapes clés et estimer les coûts associés à chaque étape.

Il s'agit de prendre en compte non seulement les ressources nécessaires, mais aussi la durée de chaque phase et les dépenses possibles. Ces coûts sont ensuite additionnés pour obtenir le budget prévisionnel total du projet. Cette approche nécessite une compréhension approfondie de chaque phase du projet.

En conclusion, l'élaboration d'un budget prévisionnel de projet nécessite une bonne préparation, une compréhension détaillée des coûts et une présentation claire.

En maîtrisant ces trois aspects, vous serez en mesure de prévoir avec précision les dépenses de votre projet et d'assurer sa réussite financière.

VII.4 Gestion des risques (ISO 31000) :

La gestion des risques constitue un élément fondamental dans le pilotage des organisations et la conduite des projets, en raison de la présence inévitable d'incertitudes pouvant influencer l'atteinte des objectifs fixés. Dans ce cadre, la norme ISO 31000 propose un référentiel structuré et reconnu à l'échelle internationale, visant à encadrer les pratiques de gestion des risques de manière cohérente et efficace.

Selon cette norme, le risque ne doit pas être appréhendé uniquement comme une menace, mais également comme une éventuelle source d'opportunités. Ainsi, la gestion des risques s'inscrit dans une logique d'aide à la décision, permettant aux organisations d'optimiser leurs choix stratégiques tout en maîtrisant les incertitudes.

La démarche de gestion des risques préconisée par ISO 31000 repose sur une approche systématique et intégrée aux processus organisationnels. Elle débute par l'établissement du contexte, qui consiste à définir les objectifs, à analyser l'environnement interne et externe, ainsi qu'à déterminer les critères d'évaluation des risques.

L'étape suivante concerne l'identification des risques, qui vise à recenser de manière exhaustive les événements susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Cette phase est essentielle, car elle conditionne la pertinence des analyses ultérieures.

Une fois identifiés, les risques font l'objet d'une analyse visant à apprécier leur probabilité d'occurrence et l'ampleur de leurs impacts. Cette évaluation permet de hiérarchiser les risques et de faciliter la prise de décision en matière de priorisation.

Le traitement des risques constitue une phase déterminante du processus. Plusieurs options peuvent être envisagées, telles que l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque, en fonction du niveau de tolérance défini par l'organisation et des ressources disponibles.

Par ailleurs, la gestion des risques implique un suivi continu ainsi qu'un processus de révision régulier, afin de s'adapter aux évolutions du contexte et d'assurer l'efficacité des mesures mises en œuvre. La communication et la consultation des parties prenantes jouent également un rôle transversal, en favorisant une meilleure compréhension des enjeux et une prise de décision éclairée.

En définitive, la norme ISO 31000 offre un cadre méthodologique rigoureux permettant aux organisations de renforcer leur capacité d'anticipation, d'améliorer leur résilience et de sécuriser la réalisation de leurs objectifs dans un environnement caractérisé par l'incertitude.

Le processus de gestion des risques comprend plusieurs étapes :

- Identification des risques
- Analyse qualitative et quantitative
- Évaluation des priorités
- Mise en place de stratégies de réponse
- Suivi et contrôle.

Le succès à long terme d'une organisation dépend de nombreuses choses, et notamment de l'évaluation et de la mise à jour en continu de son offre ainsi que de l'optimisation de ses processus. Mais cela ne suffit pas. Une organisation doit aussi se préparer à tous les imprévus en mettant en œuvre un management du risque. ISO 31000 a été élaborée dans ce but.

→ **Le cadre ISO 31000:2018 appliqué au projet NPI dermo-cosmétique :**

L'ISO 31000:2018 repose sur huit principes fondamentaux qui conditionnent l'efficacité de tout système de management du risque : intégration au gouvernance du projet, approche structurée et complète, adaptation au contexte spécifique, implication des parties prenantes, dynamisme et itérativité, exploitation des meilleures informations disponibles, prise en compte des facteurs humains et culturels, et amélioration continue. Dans le cadre d'un projet NPI dermo-cosmétique, ces principes se traduisent concrètement par l'intégration de la gestion des risques dès la phase d'idéation, et non comme une activité réactive en cours d'exécution.

Le processus de management du risque tel que défini par l'ISO 31000 s'articule autour de cinq étapes séquentielles et itératives :

- Communication et concertation : informer toutes les parties prenantes (chef de projet, R&D, affaires réglementaires, marketing) des risques identifiés et des décisions de traitement adoptées.
- Etablissement du contexte : définir le périmètre du projet NPI, ses objectifs (SPF cible, date de lancement, budget), les critères d'acceptabilité des risques et l'environnement réglementaire applicable (CE n°1223/2009).
- Appréciation du risque (identification, analyse, évaluation) : recenser les événements susceptibles d'affecter les objectifs du projet, estimer leur probabilité d'occurrence et leur impact sur les trois dimensions du triangle d'or, puis les classer selon une grille d'acceptabilité prédéfinie (risque acceptable, à surveiller, inacceptable).
- Traitement du risque : définir et mettre en œuvre les options de traitement — évitement (modifier la formule pour éliminer un ingrédient à risque), réduction (multiplier les tests de stabilité pour anticiper les défaillances), transfert (assurance, clause contractuelle fournisseur), ou acceptation avec plan de contingence.
- Surveillance et révision : réévaluer périodiquement le registre des risques lors des Gate Reviews et des réunions de suivi de projet, en actualisant les probabilités et impacts en fonction de l'évolution du contexte (résultats des tests, évolutions réglementaires, signaux marché).

Dans la pratique, l'étape d'appréciation du risque se matérialise par la construction d'une matrice des risques (ou cartographie des risques), outil opérationnel central du management du risque conforme à l'ISO 31000. Cette matrice positionne chaque risque identifié sur une grille à double entrée croisant la probabilité d'occurrence (de 1 — très faible — à 5 — quasi certaine) et la sévérité de l'impact (de 1 — négligeable — à 5 — critique). Le produit de ces deux dimensions (Criticité = Probabilité × Impact) permet de prioriser les actions de traitement et de concentrer les ressources de maîtrise sur les risques à criticité élevée, tout en maintenant une surveillance proportionnée des risques résiduels.

ISO 31000 ne se prête pas à des fins de certification. Elle donne des orientations pour les programmes d'audit internes ou externes. Les organisations qui l'utilisent peuvent évaluer leurs pratiques en matière de management du risque au regard d'un référentiel reconnu au niveau international, qui offre des principes rigoureux pour un management et une gouvernance efficaces.

VII.5 Indicateurs de performance (KPI) :

KPI est l'acronyme de Key Performance Indicator, ce qui signifie en français : indicateur de performance clé. Ces indicateurs délivrent une information quantifiée pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance et analyser une situation présente. Ils sont utilisés à différents niveaux de l'entreprise. Ils prennent place dans des tableaux de bord.

Les indicateurs de performance (Key Performance Indicators) permettent de mesurer l'efficacité et l'efficience du projet. Ils constituent un outil de pilotage indispensable pour le chef de projet.

Les KPI peuvent être classés en plusieurs catégories :

- Indicateurs de délai (respect du planning)
- Indicateurs de coût (respect du budget)
- Indicateurs de qualité
- Indicateurs de satisfaction.

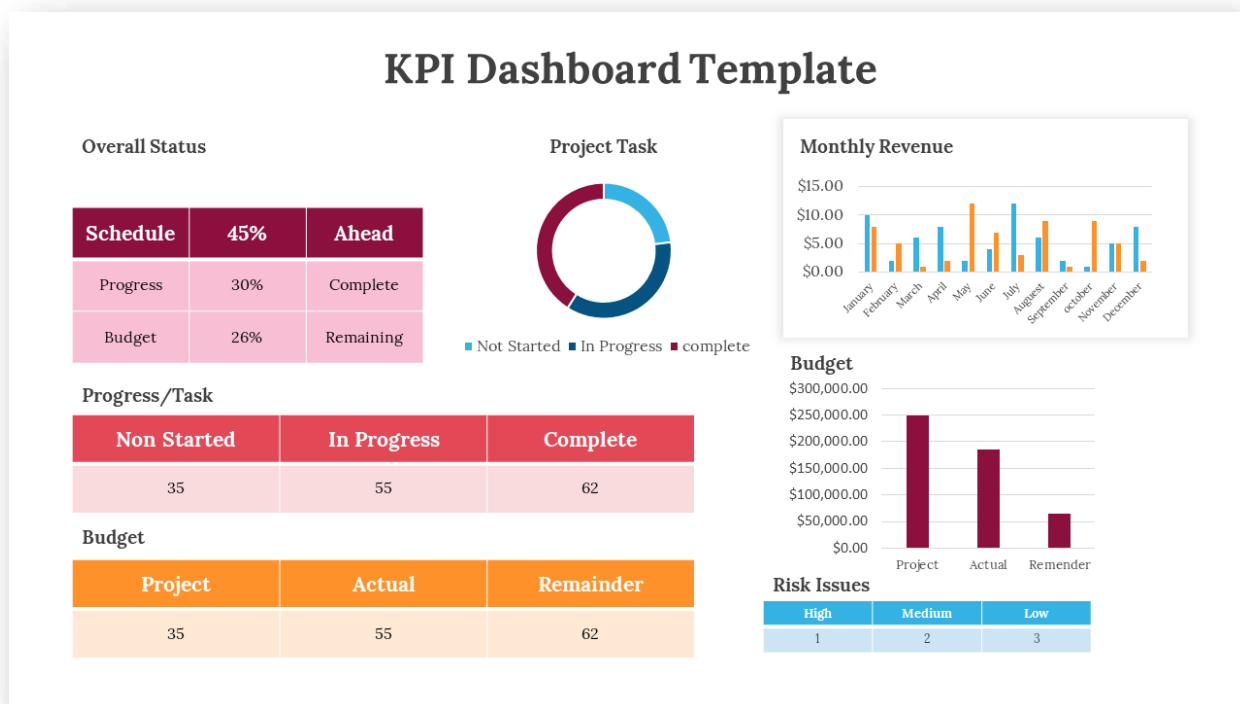


Figure I.6: Indicateurs de performance (KPI).

Section 2 : Le Triangle d'Or appliqué à l'industrie dermo-Cosmétique

I. Présentation du triangle d'or :

Le triangle d'or constitue l'un des principes fondamentaux de la gestion de projet. Il repose sur l'équilibre entre trois contraintes principales : le temps, le coût et la qualité. Dans les projets dermo-cosmétiques, notamment lors du développement et du lancement d'un écran solaire, cet équilibre revêt une importance stratégique en raison des exigences scientifiques, réglementaires et commerciales du secteur.

Dans l'industrie dermo-cosmétique, la contrainte de temps est fortement liée au « time-to-market », c'est-à-dire à la capacité de l'entreprise à lancer rapidement un produit avant les concurrents. Les entreprises doivent réduire les délais de formulation, de test et de commercialisation afin de répondre rapidement aux tendances du marché et aux besoins des consommateurs. Cependant, la pression temporelle ne doit pas compromettre la sécurité ni l'efficacité du produit.

La contrainte de coût concerne l'ensemble des dépenses liées au développement du produit. Dans le cas des écrans solaires, les coûts incluent notamment les matières premières, les filtres UV, les tests de stabilité, les essais SPF, les études dermatologiques, le packaging, les procédures réglementaires ainsi que les actions marketing. La gestion du budget devient donc essentielle afin d'éviter les dépassements financiers susceptibles d'affecter la rentabilité du projet.

La qualité représente une dimension centrale dans les projets dermo-cosmétiques. Contrairement à d'autres secteurs, les produits cosmétiques appliqués sur la peau doivent répondre à des normes strictes de sécurité, de tolérance et d'efficacité. La qualité concerne notamment la stabilité thermique du produit, sa compatibilité dermatologique, son efficacité de protection solaire ainsi que sa conformité aux Bonnes Pratiques de Fabrication.

Le triangle d'or, également appelé « triple contrainte » ou « triangle de la performance », est un modèle fondamental en gestion de projet. Il illustre l'interdépendance entre trois dimensions essentielles : le Temps (délai), le Coût (budget) et la Qualité (performance). La modification de l'une de ces dimensions entraîne inévitablement un impact sur les deux autres.

Ce modèle est formalisé dans le PMBOK® et constitue le cadre de référence sur lequel s'appuie tout chef de projet pour arbitrer les décisions en situation de tension ou de compromis.

Dimension	Définition générale	Application dermo-cosmétique
Temps (Délai)	Durée totale du projet, jalons intermédiaires, time-to-market	Respect des saisons solaires ; fenêtre de lancement printemps/été déterminante pour un écran solaire
Coût (Budget)	Ressources financières allouées, coût de développement, de production et de lancement	Coût de formulation, tests dermatologiques, packaging, campagnes de communication en pharmacie
Qualité (Performance)	Conformité aux spécifications, satisfaction client, respect des normes	Efficacité SPF certifiée, tolérance cutanée prouvée, conformité règlement CE n°1223/2009

II. Les tensions du triangle d'or dans le secteur dermo-cosmétique :

L'industrie dermo-cosmétique présente des caractéristiques spécifiques qui exacerbent les tensions inhérentes au triangle d'or. Ces tensions se manifestent à plusieurs niveaux et se traduisent par des arbitrages concrets que le chef de projet est amené à opérer tout au long du cycle NPI :

1. Tension Temps / Qualité :

Le lancement d'un écran solaire est fortement contraint par la saisonnalité du marché. La fenêtre commerciale optimale se situe entre mars et juin, ce qui impose une date de lancement théorique

incompressible. Or, la chaîne des tests réglementaires obligatoires consomme à elle seule entre 14 et 22 semaines calendaires : test SPF in vivo (méthode ISO 24444 : 4 à 6 semaines, coût moyen 3 000—6 000 €), test UVA (méthode ISO 24443 : 3 à 4 semaines), test de résistance à l'eau si allégation "waterproof" (ISO 18861 : 4 semaines supplémentaires), évaluation de la tolérance dermatologique sur panel de volontaires (4 à 8 semaines, 2 000—5 000 €). Ajoutés aux délais de formulation, de production des lots pilotes et d'approvisionnement packaging (6 à 12 semaines pour un flacon sérigraphie sur mesure), le chemin critique total d'un projet NPI écran solaire se situe typiquement entre 10 et 18 mois.

Scénario réel : une nouvelle entreprise initiant son projet NPI en février N avec l'objectif d'un lancement en mai N se heurte immédiatement à une impossibilité structurelle. Les tests ISO 24444 seuls ne pouvant être terminés avant août N au plus tôt (en intégrant le délai d'attribution d'un laboratoire agréé, souvent de 4 à 8 semaines supplémentaires en période de haute demande printemps-été), le lancement réaliste est reporté à mars N+1. Toute tentative de comprimer ce délai en court-circuitant les tests réglementaires expose l'entreprise à des sanctions administratives pouvant aller jusqu'à l'interdiction de mise sur le marché et au rappel de produit, avec un coût financier et réputationnel disproportionné.

2. Tension Coût / Qualité :

La formulation d'un écran solaire à haute performance génère des coûts de matières premières significatifs. Les filtres UV minéraux (dioxyde de titane nano, oxyde de zinc nano) coûtent entre 15 et 40 €/kg selon la granulométrie et le traitement de surface, contre 5 à 12 €/kg pour certains filtres chimiques équivalents. Les filtres organiques de dernière génération (Tinosorb S®, Mexoryl SX®) atteignent quant à eux 80 à 150 €/kg. Pour un écran SPF 50+ à formule mixte, le coût des seuls filtres UV représente typiquement 35 à 50 % du coût total des matières premières.

Scénario réel : face à un budget de développement limité à 80 000 €, une nouvelle entreprise peut être tentée de substituer le Tinosorb M® (filtre organique haute performance, ~120 €/kg) par l'Octinoxate (~8 €/kg), réduisant le coût de formule de 30 % mais abaissant le SPF résultat de 50+ à 30. Cette décision dégrade le positionnement produit, élimine les dermatologues comme prescripteurs potentiels, et compromet l'accès au circuit officinal où le SPF 50+ constitue un pré-requis commercial. La "économie" sur les matières premières se traduit ainsi par une perte de chiffre d'affaires potentiel bien supérieure à l'économie initiale.

3. Tension Temps / Coût :

Chaque semaine gagnée sur le planning a un coût direct et mesurable. Le recours à un laboratoire prestataire externe pour accélérer la formulation coûte entre 5 000 et 15 000 € par formule développée. Le fast-tracking des tests (lancements simultanés de 3 variantes de formule au lieu de 1, pour sécuriser le résultat SPF) multiplie les coûts de tests par 3. La commande d'un lot pilote de 500 kg en urgence auprès d'un façonnier entraîne une majoration tarifaire de 20 à 40 % par rapport à une commande planifiée.

Scénario réel : un retard de 6 semaines dû à un résultat SPF insuffisant lors du premier test (SPF obtenu : 38 au lieu de 50+) oblige l'équipe à reformuler et repasser les tests. Coût additionnel estimé : 12 000 € de tests supplémentaires + 3 semaines de travail R&D = surcoût total de 20 000 à 25 000 €, soit 25 à 30 % du budget de développement initial d'une petite structure. Cette tension illustre l'importance critique d'une phase de pré-formulation rigoureuse permettant d'évaluer le potentiel SPF in vitro (méthode Labsphere) avant d'engager les tests in vivo, réduisant ainsi le risque d'échec coûteux.

III. Stratégies d'équilibrage du triangle d'or :

Face aux tensions décrites ci-dessus, le chef de projet dispose d'un arsenal de stratégies d'équilibrage. Leur mise en œuvre repose sur une analyse lucide des contraintes non négociables (notamment réglementaires) et des marges de manœuvre disponibles sur chacun des trois sommets du triangle :

- Priorisation par valeur (MoSCoW) : classer explicitement les livrables et tests en Must Have (SPF certifié ISO 24444, DIP complet, notification CPNP), Should Have (test de résistance à l'eau, étude consommateurs quantitative) et Could Have (conditionnement premium, version teintée). Cette priorisation formalisée évite les débats informels en cours de projet et facilite les arbitrages budgétaires sous contrainte de temps.
- Fast-tracking sélectif : paralléliser uniquement les phases dont les dépendances sont faibles. Par exemple, lancer simultanément les tests de stabilité accélérée (40°C/75 % HR, 3 mois) et la conception graphique du packaging dès que la formule candidate est identifiée — même si elle n'est pas encore validée — permet de gagner 6 à 8 semaines sur le chemin critique global sans prendre de risque qualité.
- Pré-qualification in vitro avant tests in vivo : utiliser la méthode Labsphere (mesure du SPF in vitro) comme filtre de sélection avant d'engager les tests in vivo ISO 24444. Coût : 300—500 € par mesure in vitro, contre 3 000—6 000 € pour un test in vivo. Cette pratique réduit de 60 à 80 % le risque d'échec au test in vivo et les reprises associées.
- Réserve budgétaire pour aléas (Management Reserve) : prévoir systématiquement une réserve de 15 à 20 % du budget total pour absorber les surcoûts liés aux reformulations, aux tests complémentaires ou aux retards fournisseurs — événements statistiquement fréquents dans les projets NPI dermo-cosmétiques.
- Gouvernance formalisée des arbitrages : tout changement affectant significativement l'un des trois paramètres doit faire l'objet d'une décision documentée (Change Request) validée par le sponsor et le comité de pilotage, avec analyse d'impact sur les deux autres sommets du triangle avant approbation.

Tableau synthétique des arbitrages du triangle d'or dans le projet NPI écran solaire :

Le tableau suivant synthétise les principaux arbitrages auxquels est confronté le chef de projet, en précisant pour chaque situation la décision d'arbitrage typique, ses bénéfices, ses risques induits et la stratégie de mitigation recommandée :

Tension	Situation concrète	Arbitrage typique	Risque induit	Mitigation recommandée
Temps / Qualité	Délai de lancement imposé (mars N) incompatible avec le cycle des tests ISO 24444 (min. 14 semaines)	Reporter le lancement à mars N+1 et maintenir l'intégralité des tests	Perte d'une saison commerciale entière ; coût d'opportunité élevé	Anticiper le démarrage du projet 18 mois avant la fenêtre cible ; intégrer un buffer de 4 semaines sur le chemin critique
Coût / Qualité	Budget matières premières insuffisant pour atteindre SPF 50+ avec filtres haute performance	Repositionner sur SPF 30 ou réviser le budget global à la hausse	Perte de crédibilité scientifique ; accès circuit pharmacie compromis	Valider le positionnement SPF avant la formulation ; ne pas réduire la qualité sur les actifs différenciants
Temps / Coût	Échec au test SPF in vivo ; reformulation nécessaire (+6 semaines, +20 000 €)	Mobiliser la réserve budgétaire ; activer le fast-tracking sur les étapes suivantes du chemin critique	Dépassement budgétaire ; risque de report de lancement à la saison suivante	Pré-qualification in vitro (Labsphere) systématique avant tout test in vivo ; Management Reserve de 20 %

Section 3 : Le Management de l'Introduction de Nouveaux Produits (NPI)

I. Définition et enjeux du NPI dans le secteur dermo-cosmétique :

Le management de l'introduction de nouveaux produits (NPI – New Product Introduction) désigne l'ensemble des processus, méthodes et outils permettant de piloter de manière structurée le développement d'un produit depuis sa conception jusqu'à sa mise sur le marché. Il constitue une discipline à part entière au carrefour de la gestion de projet, de l'ingénierie de développement produit et du marketing stratégique.

Dans le secteur dermo-cosmétique, le NPI revêt une importance critique pour plusieurs raisons :

- La complexité réglementaire : tout produit cosmétique mis sur le marché européen doit satisfaire aux exigences du règlement CE n°1223/2009, notamment la constitution d'un dossier d'information sur le produit (DIP), l'évaluation de la sécurité par une personne qualifiée (QPPV), et la notification via le portail CPNP.
- La dimension scientifique : la formulation d'un écran solaire efficace requiert une maîtrise approfondie de la chimie des filtres UV, de la rhéologie, de la stabilité physicochimique et de la photochimie.
- La pression concurrentielle : le marché des écrans solaires est dominé par des acteurs établis (La Roche-Posay, Avène, Bioderma), ce qui oblige les nouveaux entrants à proposer une innovation différenciante pour justifier leur présence.
- La saisonnalité : contrairement à de nombreux produits de soin, un écran solaire est soumis à une forte contrainte temporelle liée aux cycles saisonniers, rendant tout retard de lancement particulièrement coûteux.

II. Le processus NPI : phases et jalons

Le processus NPI dans l'industrie dermo-cosmétique s'articule généralement autour de cinq phases principales, chacune étant ponctuée par un jalon de validation (Gate Review) qui conditionne le passage à la phase suivante. Ce modèle, inspiré du Stage-Gate® Process de Robert G. Cooper, permet de sécuriser le développement en limitant les investissements prématurés.

Phase NPI	Durée estimée	Activités clés	Jalon (Gate)	Critères de validation
Phase 0 – Idéation & Faisabilité	1 à 2 mois	Analyse de marché, benchmark concurrentiel, étude de faisabilité technique et financière	Gate 0 : Go/No-Go	Potentiel marché confirmé, faisabilité technique établie, ROI prévisionnel positif
Phase 1 – Développement Formule	3 à 6 mois	Formulation en laboratoire, sélection des filtres UV et actifs, tests préliminaires de stabilité	Gate 1 : Formule validée	Formule stable, SPF cible atteint, pas d'irritation sur tests préliminaires
Phase 2 – Tests & Validation	3 à 5 mois	Tests SPF in vivo/in vitro (ISO 24444/24443), tests dermatologiques, évaluation sécurité, constitution du DIP	Gate 2 : Validation réglementaire	SPF certifié, tolérance prouvée, dossier DIP complet, conformité CE confirmée
Phase 3 – Industrialisation	2 à 4 mois	Scale-up industriel, validation des procédés de fabrication, sourcing packaging, qualification fournisseurs	Gate 3 : Validation industrielle	Procédé de fabrication validé, packaging sélectionné, coût de revient dans la cible
Phase 4 – Lancement commercial	1 à 3 mois	Formation des équipes de vente, déploiement en officine, campagne de communication, suivi post-lancement	Gate 4 : Lancement effectif	Distribution en place, objectifs de vente T1 atteints, satisfaction client mesurée

III. Les facteurs critiques de succès du NPI en dermo-cosmétique :

La littérature académique et les retours d'expérience industriels convergent vers l'identification de plusieurs facteurs critiques de succès (FCS) dans la conduite d'un projet NPI dermo-cosmétique :

1. L'intégration précoce des équipes pluridisciplinaires :

L'une des principales causes d'échec dans les projets NPI est le travail en silos, où les équipes R&D, marketing, réglementaire et production n'interagissent qu'à des stades tardifs du développement. L'approche de développement concurrent (Concurrent Engineering ou Ingénierie Simultanée) préconise au contraire l'intégration de toutes les parties prenantes dès la phase d'idéation, afin d'anticiper les contraintes aval et d'éviter les reprises coûteuses.

Dans le contexte d'un lancement d'écran solaire, cela implique notamment que le département réglementaire soit consulté dès le choix des filtres UV (pour vérifier leur conformité aux annexes du règlement CE n°1223/2009), et que le marketing soit associé à la définition du cahier des charges formule (texture, odeur, finish) pour garantir l'adéquation produit/attentes consommateurs.

2. La maîtrise du processus réglementaire :

Le règlement CE n°1223/2009 relatif aux produits cosmétiques impose des exigences précises qui structurent l'ensemble du processus NPI. Parmi les obligations clés :

- Constitution du Dossier d'Information sur le Produit (DIP) : formule quantitative, spécifications des matières premières, méthode de fabrication, preuves d'efficacité.
- Évaluation de la sécurité : réalisée par un évaluateur qualifié (toxicologue), elle inclut l'analyse du profil toxicologique de chaque ingrédient et l'évaluation du risque pour l'utilisateur.
- Notification CPNP : obligation de notifier le produit sur le portail européen avant toute mise sur le marché.
- Allégations produit : les claims marketing (ex : « SPF 50+ », « résistant à l'eau ») doivent être substantiés par des données probantes et respecter le règlement (UE) n°655/2013.

3. La gestion rigoureuse du planning et des ressources :

La saisonnalité du marché des écrans solaires impose une discipline de planification exceptionnelle. Un retard de quelques semaines peut condamner le lancement à une fenêtre commerciale défavorable, avec des conséquences financières significatives. La mise en place d'un planning directeur (Master Schedule), intégrant l'ensemble des jalons réglementaires, industriels et commerciaux, est indispensable.

L'utilisation d'outils comme le diagramme de Gantt, la méthode du chemin critique (CPM/PERT) et les tableaux de bord de suivi des KPIs permet de maintenir une visibilité en temps réel sur l'avancement du projet et d'identifier précocement les dérives.

4. L'orientation consommateur et la validation marché :

Si le processus NPI est avant tout piloté par des contraintes techniques et réglementaires, il ne peut aboutir à un succès commercial sans une validation continue des hypothèses marché. Les études consommateurs (tests de concept, tests produits en aveugle, focus groups) doivent être intégrées comme des jalons à part entière du processus NPI, et non comme une étape optionnelle réalisée en fin de développement.

Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, les attentes consommateurs portent non seulement sur l'efficacité protectrice (SPF), mais aussi sur la tolérance (peaux sensibles, réactions allergiques), la texture (légèreté, non-gras, absence d'effet blanc), et de plus en plus sur la composition (formules minérales, sans filtres chimiques controversés, éco-responsables).

Section 4 : Processus de création et développement d'un produit

I. Introduction :

Le développement de nouveaux produits (New Product Development, ou NPD) est le processus global qui conduit un service ou un produit de sa phase de conception jusqu'au marché. Les produits et services nouveaux ou repensés sont destinés à répondre à une demande des consommateurs ou à une opportunité sur le marché. Les étapes du développement de produit comprennent l'élaboration du concept, la création de la conception, le développement du produit ou du service et la définition du marketing.

Un nouveau produit ouvre un tout nouveau marché : il peut complètement remplacer un produit actuel, reprendre un produit existant, ou simplement élargir le marché pour quelque chose qui existe déjà. Parfois, les produits existants sont introduits sur de nouveaux marchés, reconditionnés ou commercialisés différemment. Les nouveaux produits peuvent améliorer l'utilisation des ressources d'une entreprise, lancer une entreprise sur un nouveau marché ou un nouveau segment de marché, améliorer la relation qu'une entreprise entretient avec ses distributeurs, ou augmenter ou défendre la part de marché d'une entreprise.

II. Définition d'un nouveau produit :

Dans le domaine de la gestion de projet, la notion de nouveau produit revêt une importance stratégique majeure, dans la mesure où elle s'inscrit au cœur des dynamiques d'innovation et de compétitivité des organisations. Un nouveau produit peut être défini comme tout bien ou service développé par une entreprise dans le but de répondre à un besoin spécifique du marché, qu'il soit explicitement exprimé par les consommateurs ou identifié de manière proactive à travers des études et analyses approfondies.

Ce concept ne se limite pas uniquement à la création d'un produit entièrement inédit. Il englobe également différentes formes d'innovation, telles que l'amélioration significative d'un produit existant, l'introduction d'une nouvelle fonctionnalité, l'adaptation à un nouveau segment de clientèle, ou encore le repositionnement d'un produit sur un marché différent. Ainsi, la nouveauté peut être appréhendée sous des angles variés : technologique, fonctionnel, marketing ou encore perceptuel.

Dans une perspective de gestion de projet, le développement d'un nouveau produit s'inscrit dans une démarche structurée et méthodique, reposant sur une succession d'étapes clairement définies. Ce processus inclut généralement l'identification des besoins, la génération et la sélection d'idées, la conception, le développement technique, les phases de test et de validation, ainsi que la préparation et la mise en œuvre du lancement sur le marché. Chacune de ces étapes mobilise des ressources spécifiques et nécessite une coordination rigoureuse entre les différentes parties prenantes du projet.

Par ailleurs, le développement d'un nouveau produit constitue un projet à part entière, caractérisé par des objectifs précis, des délais à respecter, un budget à maîtriser et des exigences de qualité à satisfaire. Il implique la collaboration de plusieurs fonctions de l'entreprise, telles que la recherche et développement, le marketing, la production, la qualité et la réglementation, ce qui renforce la nécessité d'une gestion efficace et intégrée.

En outre, la notion de nouveau produit est indissociable de la création de valeur. En effet, un produit ne peut être considéré comme véritablement nouveau que s'il apporte une valeur ajoutée tangible ou perçue, que ce soit en termes de performance, de sécurité, de confort d'utilisation, d'image de marque ou encore d'impact environnemental. Cette valeur constitue un facteur déterminant dans l'acceptation du produit par le marché et dans son succès commercial.

Actuellement la définition marketing d'un produit n'est rien d'autre que sa perception par le client, c'est l'idée centrale, l'attente essentielle du client à laquelle répond le produit. Après selon nos études universitaires on sait qu'on a plusieurs classifications des produits, qu'on va les citer ci-dessus :

- **Les produits leaders** : Ce sont les produits qui font le plus gros chiffre d'affaires pour l'entreprise ; Le produit leader (ou produit phare) est le produit le plus populaire ou le plus vendu d'une entreprise. Il peut s'agir d'un produit physique, tel qu'un Smartphone pour une entreprise technologique, ou d'un service, tel qu'une assurance automobile pour une compagnie d'assurance, il est important pour une entreprise car il peut représenter une part importante de ses revenus et de sa rentabilité. Il peut également servir de point d'entrée pour les clients potentiels qui sont attirés par le produit leader, puis qui achètent d'autres produits de l'entreprise. Cependant, le succès du produit leader peut également présenter des risques pour l'entreprise, car si le produit est trop dominant, cela peut rendre l'entreprise vulnérable aux fluctuations du marché ou à l'arrivée de nouveaux

concurrents. C'est pourquoi il est important pour une entreprise de maintenir une diversification de ses produits et de continuer à innover pour rester compétitive sur le long terme.

- **Les produits d'attraction ou produits d'appel** : Un produit d'attraction, également appelé produit d'appel, est un produit ou un service proposé à un prix très attractif ou à un coût très faible pour attirer des clients potentiels vers une entreprise. L'objectif principal d'un produit d'attraction est de susciter l'intérêt et d'inciter les clients à visiter un magasin ou un site web pour acheter ce produit ou en savoir plus sur les autres produits et services proposés par l'entreprise. Une fois que les clients sont attirés par le produit d'attraction, l'entreprise espère qu'ils seront enclins à acheter d'autres produits ou services qui ont des marges bénéficiaires plus élevées. Les produits d'attraction peuvent être des produits vendus à prix réduit ou des produits gratuits offerts en échange de l'achat d'autres produits.

En résumé, un produit peut être considéré comme une offre tangible ou intangible destinée à satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs, et qui peut être acheté ou échangé sur un marché. « Le produit peut être défini comme ensemble de caractéristiques tangibles et symboliques incluant le service après-vente et la garantie contrairement à l'acception traditionnelle qui consiste que le produit est un bien vendu par une entreprise, la nouvelle acception : un produit est une offre présentée sur un marché qu'elle soit un service ou un bien, qu'elle soit vendue ou non »

III. Étapes de développement :

Les étapes de développement d'un nouveau produit constituent un processus structuré et progressif qui permet de transformer une idée initiale en un produit final prêt à être commercialisé. Dans le domaine dermo-cosmétique, ce processus est particulièrement rigoureux en raison des exigences élevées en matière de sécurité, d'efficacité et de conformité réglementaire.

Le développement d'un produit suit généralement une logique séquentielle composée de plusieurs phases interdépendantes. Chaque étape joue un rôle précis dans la validation du produit et contribue à réduire les risques d'échec lors du lancement sur le marché. Ce processus permet également d'assurer une meilleure coordination entre les différents services de l'entreprise tels que la recherche et développement, le marketing et la production.

1. Génération de l'idée :

La première étape du développement consiste à générer une idée de produit. Cette idée peut provenir de différentes sources telles que l'observation des besoins des consommateurs, l'analyse des tendances du marché, la veille concurrentielle ou encore les avancées technologiques.

Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, l'idée peut naître de la nécessité de proposer une protection plus efficace, une texture plus agréable ou une formule adaptée à des types de peau spécifiques comme les peaux sensibles ou grasses.

2. Étude de faisabilité :

Une fois l'idée définie, il est essentiel de réaliser une étude de faisabilité afin d'évaluer la viabilité du projet. Cette étape permet d'analyser les aspects techniques, économiques et commerciaux du futur produit.

Elle comprend notamment l'analyse du marché, l'identification de la demande potentielle, l'évaluation des coûts de production ainsi que la disponibilité des ressources nécessaires. Dans le secteur dermo-cosmétique, cette étape est cruciale en raison des normes strictes de sécurité et des exigences réglementaires.

3. Conception du produit :

La phase de conception consiste à définir les caractéristiques précises du produit. Cela inclut la formulation, les ingrédients utilisés, le niveau de protection SPF, la texture ainsi que le packaging.

Pour un écran solaire, cette étape est particulièrement importante car elle détermine à la fois l'efficacité du produit et son attractivité auprès des consommateurs. Le choix des filtres UV, des actifs complémentaires et du design du produit joue un rôle clé dans sa perception finale.

4. Développement technique :

Le développement technique correspond à la transformation de la conception en produit concret. Cette étape implique la réalisation de prototypes en laboratoire et la mise au point de la formulation finale.

Des tests internes sont effectués afin d'évaluer la stabilité du produit, son efficacité et sa tolérance cutanée. Des ajustements sont souvent nécessaires pour améliorer la qualité et répondre aux standards exigés par le secteur dermo-cosmétique.

5. Tests et validation :

La phase de test permet de vérifier la performance du produit dans des conditions réelles ou simulées. Elle inclut des tests dermatologiques, des tests d'efficacité contre les rayons UV ainsi que des tests consommateurs.

Ces tests sont essentiels pour garantir la sécurité et la satisfaction des utilisateurs. Ils permettent également d'apporter les dernières modifications avant le lancement officiel du produit sur le marché.

6. Lancement du produit :

La dernière étape du développement est le lancement du produit sur le marché. Cette phase implique la mise en place d'une stratégie marketing, la distribution du produit et la communication auprès des consommateurs.

Le succès du lancement dépend fortement de la préparation des étapes précédentes, notamment de la qualité du produit et de son adéquation avec les besoins du marché. Dans le cas d'un écran solaire, une forte campagne de sensibilisation est souvent nécessaire pour encourager son adoption.

IV. Idée :

L'étape de l'idée constitue le point de départ du processus de création et de développement d'un nouveau produit. Elle représente la phase d'initiation au cours de laquelle l'entreprise identifie une opportunité sur le marché et envisage une réponse sous forme de produit ou de service innovant. Dans le cadre de la gestion de projet, cette étape est fondamentale car elle conditionne l'ensemble du processus de développement ultérieur.

Dans le secteur dermo-cosmétique, et plus particulièrement pour le lancement d'un écran solaire, l'idée naît généralement de l'observation des besoins non satisfaits des consommateurs ou des évolutions du marché. Elle peut également provenir de la veille concurrentielle, des avancées scientifiques en dermatologie ou des recommandations des professionnels de santé.

Ainsi, l'identification d'une idée de produit repose sur une analyse approfondie de l'environnement externe et interne de l'entreprise. L'objectif est de détecter des opportunités permettant de proposer un produit innovant et adapté aux attentes actuelles des consommateurs, notamment en matière de protection solaire, de confort d'utilisation et de sécurité cutanée.

Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, l'idée peut émerger de plusieurs constats, tels que la demande croissante pour des produits à haute protection SPF, la nécessité de formulations adaptées aux peaux sensibles ou encore l'intérêt grandissant pour des produits plus naturels et respectueux de l'environnement. Cette phase créative permet ainsi de poser les bases du futur produit en définissant une orientation générale qui sera approfondie dans les étapes suivantes du développement.

Enfin, l'idée doit être suffisamment pertinente, innovante et réalisable pour justifier son passage aux phases d'analyse et de conception. Elle constitue donc le premier filtre stratégique du processus de développement produit.

V. Etude de faisabilité :

L'étude de faisabilité constitue une étape essentielle dans le processus de création et de développement d'un nouveau produit. Elle permet d'évaluer de manière globale la viabilité d'une idée avant d'engager des ressources importantes dans sa conception et son développement. Cette phase a pour objectif principal de déterminer si le projet est réalisable sur les plans technique, économique, commercial et réglementaire.

Dans le cadre du lancement d'un écran solaire dermo-cosmétique, l'étude de faisabilité est particulièrement importante, car ce type de produit est soumis à des exigences strictes en matière de sécurité, de qualité et de conformité aux normes sanitaires. Elle permet ainsi de limiter les risques d'échec et d'optimiser les chances de succès du produit sur le marché.

1. Faisabilité technique :

La faisabilité technique consiste à vérifier si l'entreprise dispose des compétences, des technologies et des ressources nécessaires pour développer le produit. Dans le cas d'un écran solaire, cela implique la capacité à formuler un produit stable, efficace et bien toléré par la peau.

Cette étape inclut également l'évaluation des ingrédients disponibles, des filtres UV utilisables, ainsi que des équipements de production et de laboratoire. La collaboration avec le département de recherche et développement (R&D) est essentielle afin de garantir la qualité scientifique et dermatologique du produit.

2. Faisabilité économique :

La faisabilité économique vise à analyser la rentabilité potentielle du projet. Elle permet d'estimer les coûts liés à la recherche, au développement, à la production et à la commercialisation du produit.

Cette analyse comprend également l'évaluation du prix de vente potentiel, des marges attendues et du volume de ventes nécessaire pour atteindre la rentabilité. Dans un marché concurrentiel dominé par des marques établies comme Bioderma, il est indispensable de proposer un produit économiquement viable tout en restant compétitif.

3. Faisabilité commerciale :

La faisabilité commerciale consiste à analyser le potentiel du marché et la demande des consommateurs. Elle permet de déterminer si le produit répond à un besoin réel et s'il existe une opportunité de positionnement face à la concurrence.

Dans le cas des écrans solaires, cette analyse prend en compte les tendances du marché, les habitudes de consommation, ainsi que les segments cibles tels que les peaux sensibles, les enfants ou les personnes exposées fortement au soleil. Elle permet également d'évaluer la concurrence et de définir les avantages concurrentiels du futur produit.

4. Faisabilité réglementaire :

La faisabilité réglementaire concerne la conformité du produit aux normes et réglementations en vigueur. Dans le secteur dermo-cosmétique, les produits doivent respecter des exigences strictes en matière de sécurité, d'étiquetage et de tests dermatologiques.

Cette étape est indispensable pour garantir que le produit peut être commercialisé légalement sur le marché. Elle inclut également la vérification des certifications nécessaires et des tests obligatoires liés à la protection solaire.

VI. Conception :

La phase de conception représente une étape clé dans le processus de création et de développement d'un produit, car elle consiste à transformer l'idée validée et l'étude de faisabilité en un concept concret et structuré. Elle permet de définir avec précision les caractéristiques techniques, fonctionnelles et esthétiques du futur produit avant son développement industriel.

Dans le
du



cadre

lancement d'un écran solaire dermo-cosmétique, la conception est une étape particulièrement importante, car elle doit concilier efficacité dermatologique, sécurité, confort d'utilisation et attractivité commerciale. Elle constitue le point de liaison entre la recherche scientifique, les contraintes techniques et les attentes des consommateurs.

Figure I.7 : Conception du produit.

1. Définition des caractéristiques du produit :

La conception commence par la définition des caractéristiques essentielles du produit. Pour un écran solaire, cela inclut principalement le niveau de protection solaire (SPF), la protection contre les rayons UVA et UVB, ainsi que la résistance à l'eau et à la transpiration.

Cette étape permet également de déterminer les bénéfices secondaires du produit, tels que l'hydratation de la peau, la prévention du vieillissement cutané ou encore la protection contre les agressions extérieures comme la pollution. L'objectif est de créer un produit complet répondant aux besoins multiples des consommateurs.

2. Choix de la formulation et des ingrédients :

Le choix de la formulation constitue un élément central de la conception. Il s'agit de sélectionner les filtres solaires (chimiques ou minéraux), les actifs dermatologiques ainsi que les excipients permettant d'assurer la stabilité et l'efficacité du produit.

Dans le secteur dermo-cosmétique, la formulation doit respecter des standards élevés de sécurité et de tolérance cutanée, notamment pour les peaux sensibles. Les laboratoires privilégient souvent des ingrédients testés dermatologiquement et des formules hypoallergéniques afin de minimiser les risques d'irritation.

3. Définition de la texture et de l'expérience utilisateur :

La conception ne se limite pas aux aspects techniques, elle inclut également l'expérience sensorielle du produit. La texture joue un rôle essentiel dans l'acceptation du produit par le consommateur.

Un écran solaire moderne doit offrir une texture légère, non grasse et facile à appliquer, sans laisser de traces blanches sur la peau. L'objectif est d'améliorer le confort d'utilisation afin d'encourager une application régulière et quotidienne du produit.

4. Conception du packaging :



Le packaging fait également partie intégrante

de la phase de conception, car il influence directement la perception du produit par le consommateur. Il doit être à la fois fonctionnel, esthétique et informatif.

Dans le cas d'un écran solaire, le packaging doit protéger le produit de la lumière et de la chaleur tout en facilitant son utilisation. Il doit également contenir toutes les informations nécessaires telles que le SPF, le mode d'emploi et les indications dermatologiques. Un design moderne et professionnel contribue à renforcer l'image de marque.

VII. Développement :

La phase de développement correspond à la transformation concrète du concept issu de la phase de conception en un produit réel et opérationnel. Elle représente une étape technique et opérationnelle essentielle dans le processus de création d'un produit, car elle permet de passer de la théorie à la pratique. Dans le secteur dermo-cosmétique, cette phase est particulièrement rigoureuse, car elle doit garantir à la fois l'efficacité, la stabilité et la sécurité du produit final.

Dans le cas d'un écran solaire, le développement implique un ensemble d'activités réalisées principalement en laboratoire et en collaboration avec les équipes de recherche et développement (R&D). L'objectif est d'obtenir une formulation finale optimisée, répondant aux exigences scientifiques, réglementaires et commerciales.

Figure I.8 :Recherche & développement.

1. Réalisation des prototypes :

La première étape du développement consiste à élaborer des prototypes du produit. Ces prototypes permettent de tester différentes formules en ajustant les concentrations des ingrédients actifs, les filtres UV et les agents de texture.

Chaque prototype est conçu pour répondre à un objectif précis, comme l'amélioration de la protection solaire, la réduction de la sensation grasse ou l'augmentation de la tolérance cutanée. Cette phase expérimentale permet de comparer plusieurs versions du produit afin de sélectionner la plus performante.

2. Optimisation de la formulation :

Une fois les prototypes réalisés, l'étape suivante consiste à optimiser la formulation du produit. Cela implique des ajustements techniques visant à améliorer la stabilité, l'efficacité et la sécurité de l'écran solaire.

Les chercheurs analysent notamment la compatibilité des ingrédients, la résistance du produit aux variations de température et sa durée de conservation. L'objectif est d'obtenir une formule stable qui conserve ses propriétés protectrices tout au long de sa durée de vie.

3. Tests de laboratoire internes :

Le développement inclut également des tests internes réalisés en laboratoire. Ces tests permettent d'évaluer les propriétés physico-chimiques du produit, telles que la viscosité, le pH, la stabilité et la résistance aux rayons UV.

Ces analyses sont indispensables pour garantir que le produit répond aux normes de qualité du secteur dermo-cosmétique. Elles permettent également d'identifier d'éventuels défauts ou améliorations nécessaires avant de passer à la phase de test clinique.

4. Préparation à l'industrialisation :

Une étape importante du développement consiste à préparer la production à grande échelle du produit. Cela implique l'adaptation de la formulation aux conditions industrielles et la validation des procédés de fabrication.

L'objectif est de s'assurer que le produit peut être reproduit de manière constante et homogène lors de la production en série, sans perte de qualité ni d'efficacité. Cette étape est essentielle pour garantir la faisabilité industrielle du projet.

VIII. Test :

La phase de test constitue une étape essentielle dans le processus de développement d'un nouveau produit, car elle permet de vérifier sa performance, sa sécurité et son adéquation avec les attentes des consommateurs avant sa mise sur le marché. Dans le secteur dermo-cosmétique, cette étape revêt une importance particulière en raison des exigences strictes liées à la santé de la peau et à la réglementation des produits cosmétiques.

Dans le cas d'un écran solaire, les tests permettent de s'assurer que le produit offre une protection efficace contre les rayons ultraviolets, tout en garantissant une bonne tolérance cutanée et une expérience utilisateur satisfaisante.

1. Tests de stabilité et de sécurité :

Les premiers tests réalisés concernent la stabilité et la sécurité du produit. Les tests de stabilité permettent de vérifier que la formulation conserve ses propriétés physiques et chimiques dans le temps, notamment face aux variations de température, d'humidité et d'exposition à la lumière.

Les tests de sécurité, quant à eux, visent à s'assurer que le produit ne présente aucun risque pour la peau humaine. Ils permettent d'identifier d'éventuelles réactions allergiques ou irritations, en particulier pour les peaux sensibles, qui constituent une cible importante dans le secteur dermo-cosmétique.

2. Tests d'efficacité de protection solaire :

Les tests d'efficacité sont indispensables pour mesurer la capacité réelle du produit à protéger la peau contre les rayons UVA et UVB. Ils permettent de déterminer l'indice de protection solaire (SPF) et de vérifier la conformité du produit aux normes internationales.

Ces tests sont réalisés selon des protocoles scientifiques stricts afin de garantir des résultats fiables. Ils permettent également de comparer les performances du produit avec celles des concurrents présents sur le marché.

3. Tests dermatologiques :

Les tests dermatologiques sont réalisés sous contrôle médical afin d'évaluer la tolérance cutanée du produit. Ils sont généralement effectués sur un panel de volontaires afin d'observer les réactions de la peau après application.

Dans le secteur dermo-cosmétique, ces tests sont essentiels pour obtenir des recommandations de dermatologues et renforcer la crédibilité du produit auprès des consommateurs. Ils contribuent également à rassurer les utilisateurs sur la qualité et la sécurité du produit.

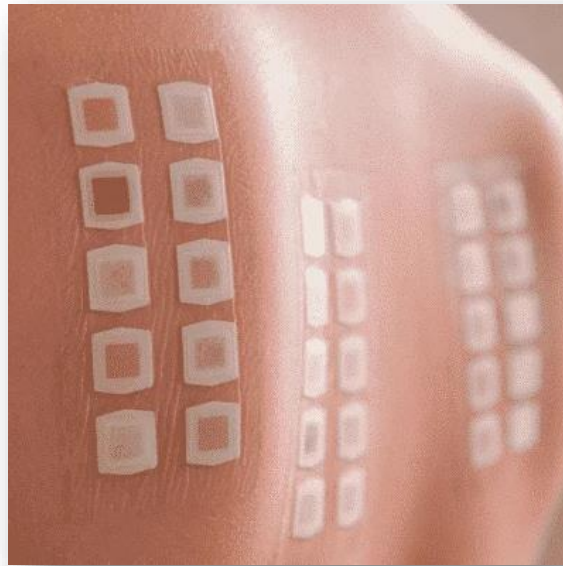


Figure I.9 : Test dermatologique.

4. Tests consommateurs :

Les tests consommateurs, également appelés tests d'usage, permettent d'évaluer la perception du produit par les utilisateurs finaux. Ils portent sur des aspects tels que la texture, l'odeur, la facilité d'application et le confort d'utilisation.

Ces tests permettent de recueillir des avis qualitatifs et quantitatifs qui aident l'entreprise à ajuster le produit avant son lancement. Ils jouent un rôle important dans l'amélioration de l'expérience utilisateur et dans l'optimisation du positionnement du produit.

IX. Lancement :

La phase de lancement représente l'étape finale du processus de création et de développement d'un produit. Elle consiste à introduire le produit sur le marché et à le rendre accessible aux

consommateurs. Cette étape est stratégique, car elle conditionne fortement la réussite commerciale du produit et son positionnement dans un environnement concurrentiel.

Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, le lancement doit être soigneusement planifié et coordonné entre les différents services de l'entreprise, notamment le marketing, la distribution et la communication. L'objectif principal est de maximiser la visibilité du produit, de susciter l'intérêt des consommateurs et de générer les premières ventes.

1. Préparation du lancement :

Avant la mise sur le marché, une phase de préparation est nécessaire afin d'assurer la cohérence de toutes les actions. Cela inclut la définition de la stratégie marketing, la préparation des supports de communication et la mise en place du réseau de distribution.

Cette étape permet également de former les équipes commerciales et les partenaires (pharmacies, distributeurs) afin de garantir une bonne présentation du produit auprès des consommateurs.

2. Mise en œuvre de la stratégie marketing :

Le lancement repose sur une stratégie marketing structurée visant à positionner le produit et à attirer l'attention du marché cible. Cette stratégie inclut la communication publicitaire, les campagnes digitales, les actions promotionnelles ainsi que les relations avec les professionnels de santé.

Dans le secteur dermo-cosmétique, les recommandations des dermatologues et des pharmaciens jouent un rôle clé dans la crédibilité du produit et influencent fortement la décision d'achat des consommateurs.

3. Distribution du produit :

La disponibilité du produit constitue un facteur essentiel du succès du lancement. L'écran solaire doit être accessible dans les principaux canaux de distribution, notamment les pharmacies, les parapharmacies, les grandes surfaces et les plateformes de vente en ligne.

Une distribution multicanale permet d'augmenter la visibilité du produit et de toucher différents segments de consommateurs, ce qui favorise une adoption plus rapide sur le marché.

4. Communication et visibilité :

La communication est un élément central du lancement. Elle vise à informer les consommateurs sur l'existence du produit, ses avantages et son mode d'utilisation. Elle permet également de sensibiliser le public à l'importance de la protection solaire quotidienne.

Les campagnes peuvent être diffusées à travers différents canaux tels que la télévision, les réseaux sociaux, les influenceurs et les points de vente. L'objectif est de créer une forte notoriété dès les premières semaines du lancement.

X. Gestion des risques dans la création produit :

La gestion des risques constitue une étape essentielle dans le processus de création et de développement d'un nouveau produit. Elle vise à identifier, analyser et maîtriser l'ensemble des événements susceptibles de compromettre la réussite du projet. Dans le secteur dermo-cosmétique, cette démarche est particulièrement importante en raison des exigences élevées en matière de sécurité, de qualité et de conformité réglementaire.

La création d'un écran solaire implique en effet plusieurs types de risques qui peuvent intervenir à différentes étapes du développement, depuis la formulation jusqu'à la commercialisation. Une gestion efficace des risques permet ainsi de réduire les incertitudes, d'optimiser les décisions et de sécuriser le lancement du produit sur le marché.

1. Identification des risques :

La première étape consiste à identifier les différents risques potentiels liés au projet. Ces risques peuvent être de nature technique, économique, réglementaire ou commerciale.

- Les risques techniques concernent la formulation du produit, la stabilité des ingrédients ou encore l'efficacité de la protection solaire.
- Les risques économiques sont liés aux coûts de développement, à la rentabilité du produit ou à une mauvaise estimation de la demande.
- Les risques réglementaires concernent le non-respect des normes en vigueur dans le domaine cosmétique et dermatologique.
- Les risques commerciaux sont liés à une faible acceptation du produit par les consommateurs ou à une concurrence trop forte sur le marché.

2. Analyse et évaluation des risques :

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de les analyser afin d'évaluer leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel sur le projet. Cette analyse permet de hiérarchiser les risques selon leur niveau de gravité.

Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, un risque particulièrement important est celui lié à la sécurité cutanée du produit, car toute réaction indésirable peut avoir un impact négatif important sur la réputation de la marque. De même, une inefficacité de la protection UV peut entraîner un échec commercial du produit.

3. Mise en place de stratégies de réduction des risques :

Après l'évaluation, l'entreprise doit mettre en place des actions préventives et correctives afin de réduire ou éliminer les risques identifiés. Cela peut inclure des tests supplémentaires, des ajustements de formulation ou encore une amélioration des processus de production.

Dans le secteur dermo-cosmétique, la réalisation de tests dermatologiques rigoureux et de tests consommateurs constitue une stratégie essentielle pour limiter les risques liés à la sécurité et à l'efficacité du produit.

4. Suivi et contrôle des risques :

La gestion des risques ne s'arrête pas au lancement du produit. Un suivi continu est nécessaire afin de détecter rapidement tout problème potentiel et d'apporter des ajustements si nécessaire.

Ce suivi repose sur les retours des consommateurs, les analyses de performance du produit et la veille concurrentielle. Il permet d'assurer la pérennité du produit sur le marché et de maintenir un niveau de qualité élevé.

XI. Coordination entre les services (marketing, R&D, production) :

La coordination entre les différents services de l'entreprise constitue un facteur déterminant dans la réussite du processus de création et de développement d'un produit. Elle permet d'assurer la cohérence globale du projet, d'optimiser les ressources et de garantir que le produit final réponde à la fois aux exigences techniques, aux attentes du marché et aux contraintes de production. Dans le secteur dermo-cosmétique, cette coordination est particulièrement essentielle en raison de la complexité des produits et des normes strictes à respecter.

Le développement d'un écran solaire nécessite une collaboration étroite entre plusieurs départements clés, notamment le marketing, la recherche et développement (R&D) et la production. Chaque service joue un rôle spécifique mais complémentaire, ce qui rend la communication et la synchronisation indispensables tout au long du projet.

1. Rôle du service recherche et développement (R&D) :

Le service R&D est responsable de la formulation scientifique du produit. Il travaille sur la composition, l'efficacité des filtres UV, la stabilité de la formule et la sécurité dermatologique. Son rôle est de transformer les idées en solutions techniques concrètes et innovantes.

Dans le cas d'un écran solaire, la R&D doit également s'assurer que le produit offre une protection optimale contre les rayons UVA et UVB tout en garantissant une bonne tolérance cutanée, notamment pour les peaux sensibles. Elle constitue donc le cœur technique du développement produit.

2. Rôle du service marketing :

Le service marketing intervient principalement dans l'analyse du marché et la définition des besoins des consommateurs. Il identifie les tendances, les attentes des clients et les opportunités de positionnement du produit.

Il joue également un rôle clé dans la définition du concept produit, du positionnement, du packaging et de la stratégie de communication. Le marketing sert ainsi de lien entre le marché et les équipes techniques, afin de s'assurer que le produit développé correspond réellement aux attentes des consommateurs.

3. Rôle du service production :

Le service production est chargé de la fabrication du produit à grande échelle. Il transforme la formulation développée en laboratoire en un produit industriel prêt à être commercialisé.

Son rôle est de garantir la qualité, la reproductibilité et la conformité du produit lors de la production en série. Il doit également assurer l'efficacité des processus de fabrication et le respect des normes d'hygiène et de sécurité.

4. Importance de la coordination interservices :

La réussite du projet dépend fortement de la qualité de la communication entre ces différents services. Une bonne coordination permet d'éviter les erreurs, les retards et les incohérences entre le produit conçu, le produit fabriqué et le produit commercialisé.

Des réunions régulières, des échanges d'informations continus et une gestion de projet structurée sont nécessaires pour assurer une collaboration efficace. Cette synergie permet d'aligner les objectifs techniques, commerciaux et industriels autour d'une vision commune du produit.

Section 5 : Lancement d'un produit et rôle du marketing

I. Introduction :

Le lancement d'un produit constitue une étape déterminante de son cycle de vie, puisqu'il marque son introduction sur le marché et sa confrontation aux attentes des consommateurs. Son

succès dépend non seulement de la qualité du produit, mais également de la pertinence des choix stratégiques réalisés tout au long du processus de commercialisation.

Dans ce contexte, le marketing joue un rôle essentiel en accompagnant le produit depuis l'analyse du marché jusqu'à son lancement, puis en assurant le suivi de ses performances. Cette section présente les principales étapes du lancement d'un produit ainsi que le rôle du marketing dans la réussite de cette démarche.

II. Processus de lancement d'un produit :

Le processus de lancement d'un produit correspond à l'ensemble des étapes organisées et planifiées permettant de mettre un nouveau produit sur le marché dans des conditions optimales de réussite. Il ne s'agit pas d'une action ponctuelle, mais d'un processus stratégique global qui mobilise plusieurs fonctions de l'entreprise et s'inscrit dans une logique de coordination entre le développement produit, le marketing, la production et la distribution.

Dans le secteur dermo-cosmétique, ce processus est particulièrement structuré en raison des exigences élevées liées à la sécurité, à la réglementation et à la forte concurrence du marché. Le lancement d'un écran solaire, par exemple, nécessite une préparation rigoureuse afin de garantir la crédibilité du produit et son acceptation par les consommateurs.

1. Préparation interne du produit :

La première étape du processus de lancement consiste à finaliser le produit sur le plan technique et scientifique. Cela inclut la validation de la formulation, la vérification de la stabilité, ainsi que la conformité aux normes réglementaires en vigueur.

Dans le cas d'un écran solaire, cette phase est essentielle pour garantir l'efficacité de la protection contre les rayons UVA et UVB, ainsi que la sécurité dermatologique du produit. Elle permet également de s'assurer que le produit répond aux attentes du marché en termes de texture, de confort et de performance.

2. Analyse du marché et définition de la stratégie :

Avant le lancement, l'entreprise doit analyser le marché afin de comprendre les besoins des consommateurs, les tendances du secteur et les stratégies des concurrents. Cette analyse permet de définir une stratégie de lancement adaptée.

Cette étape inclut également la segmentation du marché, le choix de la cible et le positionnement du produit. Dans le secteur des écrans solaires, ces décisions sont cruciales pour se différencier des marques déjà établies et proposer une offre pertinente.

3. Mise en place du plan marketing :

Une fois la stratégie définie, l'entreprise élabore un plan marketing détaillé. Ce plan regroupe l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour assurer la réussite du lancement, notamment la communication, la distribution et la politique de prix.

Le plan marketing permet de coordonner les différentes actions et d'assurer la cohérence entre le produit, le message et les canaux de diffusion. Il constitue un outil essentiel de pilotage du lancement.

4. Préparation de la distribution :

La distribution joue un rôle clé dans le processus de lancement, car elle détermine l'accessibilité du produit pour les consommateurs. L'entreprise doit sélectionner les canaux de distribution les plus adaptés, tels que les pharmacies, les parapharmacies, les grandes surfaces ou les plateformes en ligne.

Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, les pharmacies restent un canal privilégié en raison de leur rôle de conseil et de leur crédibilité auprès des consommateurs.

5. Lancement et communication :

Le lancement proprement dit correspond à la mise sur le marché du produit et à la mise en œuvre des actions de communication. Cette phase vise à créer de la notoriété, à attirer l'attention des consommateurs et à générer les premières ventes.

Les actions de communication peuvent inclure la publicité, les campagnes digitales, les réseaux sociaux, les influenceurs ou encore les recommandations des professionnels de santé. L'objectif est de maximiser la visibilité du produit dès son introduction sur le marché.

6. Suivi post-lancement :

Après le lancement, un suivi est nécessaire afin d'évaluer la performance du produit sur le marché. Cette étape permet d'analyser les ventes, de recueillir les retours des consommateurs et d'identifier les éventuelles améliorations à apporter.

Ce suivi est essentiel pour ajuster la stratégie marketing et garantir la pérennité du produit dans un environnement concurrentiel.

III. Stratégie de lancement :

La stratégie de lancement d'un produit représente l'ensemble des décisions et des actions mises en place par une entreprise afin d'introduire un nouveau produit sur le marché dans les meilleures conditions possibles. Elle constitue une étape déterminante du cycle de vie du produit, car elle influence directement sa visibilité initiale, son positionnement concurrentiel ainsi que son niveau d'adoption par les consommateurs.

Dans le secteur dermo-cosmétique, et particulièrement pour un écran solaire, la stratégie de lancement revêt une importance majeure en raison de la forte concurrence, de la technicité des produits et de la nécessité de gagner rapidement la confiance des consommateurs. Le succès dépend donc de la capacité de l'entreprise à combiner innovation, communication efficace et accessibilité du produit.

1. Objectifs de la stratégie de lancement :

La stratégie de lancement vise principalement plusieurs objectifs essentiels. Le premier est de créer rapidement de la notoriété autour du nouveau produit afin de le rendre visible sur le marché. Le second objectif est de positionner clairement le produit dans l'esprit des consommateurs par rapport aux marques concurrentes.

Un autre objectif important consiste à générer les premières ventes et à encourager l'essai du produit par les consommateurs. Enfin, la stratégie de lancement vise à établir une image de marque solide et crédible dès les premières étapes de commercialisation.

2. Choix du type de lancement :

L'entreprise peut adopter différentes approches stratégiques selon ses objectifs et ses ressources. On distingue généralement le lancement progressif et le lancement massif.

Le lancement progressif consiste à introduire le produit de manière graduelle sur le marché, en ciblant d'abord certaines zones géographiques ou segments de consommateurs. Cette approche permet de limiter les risques et d'ajuster la stratégie en fonction des retours du marché.

Le lancement massif, quant à lui, consiste à introduire le produit simultanément sur un large marché avec une forte intensité marketing. Cette stratégie est souvent utilisée pour maximiser rapidement la visibilité et s'imposer face à la concurrence.

3. Positionnement stratégique du produit :

Le positionnement constitue un élément central de la stratégie de lancement. Il s'agit de définir la place que le produit doit occuper dans l'esprit du consommateur par rapport aux produits concurrents.

Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, le positionnement peut être dermatologique, premium, naturel ou encore multifonctionnel. L'objectif est de créer une image claire et différenciante afin de renforcer l'attractivité du produit et de faciliter son identification par les consommateurs.

4. Communication et visibilité du lancement :

La communication joue un rôle essentiel dans la stratégie de lancement, car elle permet d'informer et de convaincre les consommateurs. Elle doit être cohérente, ciblée et adaptée aux différents canaux de diffusion.

Les entreprises utilisent généralement plusieurs supports tels que la publicité traditionnelle, les réseaux sociaux, les campagnes digitales et les points de vente. Dans le secteur dermo-cosmétique, les recommandations des dermatologues et des pharmaciens renforcent également la crédibilité du produit et influencent fortement les décisions d'achat.

5. Distribution et accessibilité :

La stratégie de lancement doit également assurer une disponibilité optimale du produit. Un écran solaire doit être facilement accessible dans les principaux canaux de distribution tels que les pharmacies, les parapharmacies, les grandes surfaces et les plateformes en ligne.

Une distribution bien structurée permet d'augmenter la visibilité du produit et de faciliter son adoption par différents profils de consommateurs.

IV. Marketing stratégique et opérationnel :

Le marketing stratégique et le marketing opérationnel constituent deux dimensions complémentaires du marketing global, indispensables à la réussite du lancement d'un produit. Ils permettent à l'entreprise de transformer une analyse approfondie du marché en actions concrètes et mesurables. Dans le secteur dermo-cosmétique, et particulièrement pour un écran solaire, cette articulation est essentielle afin d'assurer une cohérence entre les objectifs à long terme et les actions de terrain.

1. Le marketing stratégique : analyse et orientation globale :

Le marketing stratégique correspond à la phase d'analyse et de réflexion préalable à toute action commerciale. Il vise à comprendre l'environnement du marché, à identifier les besoins des consommateurs et à analyser la concurrence afin de définir les grandes orientations du produit.

Dans ce cadre, l'entreprise réalise une étude approfondie du marché dermo-cosmétique, en tenant compte des tendances actuelles, des attentes des consommateurs et des innovations des concurrents. Cette analyse permet de déterminer les segments les plus porteurs, les opportunités de développement ainsi que les menaces potentielles.

Le marketing stratégique aboutit à des décisions essentielles telles que le choix du positionnement, la définition de la cible et la création d'une proposition de valeur différenciante. Il constitue donc la base de toute stratégie de lancement réussie.

2. Le marketing opérationnel : mise en œuvre concrète :

Le marketing opérationnel représente la traduction des décisions stratégiques en actions concrètes sur le terrain. Il est orienté vers l'exécution et vise à atteindre les objectifs définis par le marketing stratégique.

Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, le marketing opérationnel inclut la mise en place des campagnes publicitaires, la gestion des réseaux sociaux, la fixation des prix, la distribution du produit ainsi que les actions promotionnelles.

Cette phase est essentielle car elle permet de rendre le produit visible et accessible aux consommateurs. Elle repose sur l'utilisation d'outils concrets tels que les campagnes digitales, les promotions en point de vente ou encore les partenariats avec les professionnels de santé.

3. Complémentarité entre stratégie et opérationnel :

Le marketing stratégique et le marketing opérationnel sont étroitement liés et complémentaires. Le premier définit les orientations globales à long terme, tandis que le second assure leur mise en œuvre pratique.

Une stratégie efficace sans exécution opérationnelle cohérente ne peut pas aboutir à un succès commercial. De même, des actions opérationnelles sans stratégie claire risquent d'être inefficaces et mal orientées.

Dans le cadre du lancement d'un écran solaire, cette complémentarité est essentielle pour garantir une cohérence entre le positionnement du produit, la communication et la distribution.

V. STP (segmentation, ciblage, positionnement) :

La démarche STP (Segmentation, Ciblage, Positionnement) constitue un pilier fondamental du marketing stratégique. Elle permet à l'entreprise de structurer sa réflexion autour du marché afin de mieux comprendre les consommateurs, de sélectionner les segments les plus pertinents et de définir une image claire et différenciée du produit. Dans le cadre du lancement d'un écran solaire dermo-cosmétique, cette approche est particulièrement importante, car le marché est très concurrentiel et composé de consommateurs aux besoins variés.

1. La segmentation du marché :

La segmentation consiste à diviser un marché global en plusieurs groupes homogènes de consommateurs partageant des besoins, des caractéristiques ou des comportements similaires.

Cette étape permet à l'entreprise de mieux comprendre la diversité du marché et d'adapter son offre en conséquence.

Dans le secteur des écrans solaires, la segmentation peut être réalisée selon plusieurs critères :

- **Démographiques** : âge, sexe, niveau de revenu (enfants, adultes, personnes âgées, femmes actives, etc.)
- **Géographiques** : zones à fort ensoleillement versus zones tempérées
- **Comportementaux** : utilisateurs réguliers, saisonniers ou occasionnels
- **Psychographiques** : consommateurs soucieux de leur santé, de l'écologie ou du luxe

Cette segmentation permet d'identifier des groupes de consommateurs aux attentes spécifiques en matière de protection solaire.

2. Le ciblage :

Le ciblage consiste à sélectionner un ou plusieurs segments de marché sur lesquels l'entreprise va concentrer ses efforts marketing. Cette étape est stratégique, car elle permet d'optimiser les ressources et d'améliorer l'efficacité des actions commerciales.

Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, les cibles prioritaires peuvent être :

- Les personnes à peau sensible nécessitant une protection renforcée
- Les femmes actives soucieuses de la qualité et de l'apparence de leur peau
- Les familles avec enfants nécessitant des produits sûrs et efficaces
- Les jeunes adultes exposés au soleil et à la pollution
- Les sportifs et voyageurs fortement exposés aux UV

Le choix du ciblage dépend du potentiel de rentabilité des segments ainsi que de la capacité de l'entreprise à répondre à leurs besoins spécifiques.

3. Le positionnement :

Le positionnement correspond à la place que le produit occupe dans l'esprit du consommateur par rapport aux produits concurrents. Il s'agit de construire une image claire et cohérente afin de rendre le produit identifiable et attractif.

Pour un écran solaire dermo-cosmétique, plusieurs types de positionnement peuvent être adoptés :

- **Positionnement dermatologique** : produit recommandé par les professionnels de santé
- **Positionnement premium** : produit haut de gamme avec forte valeur ajoutée
- **Positionnement naturel** : produit basé sur des ingrédients naturels et respectueux de l'environnement
- **Positionnement multifonctionnel** : protection + hydratation + anti-âge

Un bon positionnement doit être crédible, cohérent avec les caractéristiques du produit et suffisamment différenciant pour se démarquer dans un marché concurrentiel.

VI. Marketing mix (4P) :

Le marketing mix, également appelé les **4P (Product, Price, Place, Promotion)**, représente l'ensemble des variables tactiques que l'entreprise utilise pour influencer la demande et atteindre ses objectifs commerciaux. Il constitue un outil central dans la mise en œuvre du marketing opérationnel, notamment lors du lancement d'un nouveau produit. Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, le marketing mix doit être particulièrement cohérent, car il s'agit d'un produit technique, réglementé et fortement concurrentiel.

1. Politique de produit (Product) :

La politique de produit constitue la base du marketing mix, car elle définit les caractéristiques fondamentales de l'offre. Pour un écran solaire dermo-cosmétique, le produit doit répondre à des exigences élevées en matière de protection, de sécurité et de confort.

Il doit offrir une protection efficace contre les rayons UVA et UVB avec un indice SPF adapté, souvent élevé (SPF 30 à 50+), afin de répondre aux besoins des consommateurs exposés au soleil. La formulation doit être dermatologiquement testée, adaptée aux peaux sensibles et garantir une bonne tolérance cutanée.

En parallèle, l'expérience utilisateur joue un rôle important : texture légère, absorption rapide, absence d'effet gras ou de traces blanches. Le packaging doit également être pratique, informatif et attractif afin de renforcer l'image de marque et faciliter l'utilisation quotidienne.

2. Politique de prix (Price) :

La politique de prix consiste à déterminer la valeur monétaire du produit en fonction de plusieurs facteurs tels que les coûts de production, la concurrence et le positionnement choisi.

Dans le secteur dermo-cosmétique, le prix est souvent perçu comme un indicateur de qualité. Un écran solaire peut adopter un positionnement moyen ou premium selon la stratégie de l'entreprise. Un prix trop bas peut nuire à l'image de qualité, tandis qu'un prix trop élevé peut limiter l'accessibilité du produit.

L'objectif est donc de trouver un équilibre entre compétitivité et rentabilité, tout en reflétant la valeur ajoutée du produit.

3. Politique de distribution (Place) :

La politique de distribution concerne les canaux utilisés pour rendre le produit accessible aux consommateurs. Elle joue un rôle essentiel dans la réussite du lancement.

Pour un écran solaire dermo-cosmétique, les pharmacies et parapharmacies représentent le canal principal, en raison de leur crédibilité et de leur rôle de conseil. Toutefois, afin d'élargir la couverture du marché, l'entreprise peut également utiliser les grandes surfaces et les plateformes de commerce en ligne.

Cette stratégie multicanale permet d'améliorer la disponibilité du produit et de toucher différents profils de consommateurs, augmentant ainsi les opportunités de vente.

4. Politique de communication (Promotion) :

La politique de communication vise à informer, convaincre et fidéliser les consommateurs. Elle joue un rôle déterminant dans la création de la notoriété et dans la stimulation de la demande.

Dans le cadre d'un écran solaire, la communication doit également avoir une dimension éducative, en sensibilisant les consommateurs aux dangers des rayons UV et à l'importance d'une protection quotidienne.

Les actions de communication peuvent inclure la publicité, les réseaux sociaux, le marketing digital, les campagnes d'influence ainsi que les recommandations des professionnels de santé. Ces derniers (dermatologues et pharmaciens) renforcent la crédibilité du produit et influencent fortement les décisions d'achat.

VII. Rôle du marketing dans la réussite du lancement :

Le marketing joue un rôle central et déterminant dans la réussite du lancement d'un nouveau produit, car il constitue le lien direct entre l'entreprise et le marché. Il ne se limite pas à la simple promotion du produit, mais intervient à toutes les étapes du processus, depuis l'analyse des besoins jusqu'au suivi post-lancement. Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, le marketing est particulièrement stratégique, car il doit à la fois valoriser un produit technique et instaurer un climat de confiance auprès des consommateurs.

1. Compréhension du marché et des consommateurs :

Le premier rôle du marketing est de comprendre en profondeur le marché et les attentes des consommateurs. Cela passe par des études de marché, des analyses de tendances et l'observation des comportements d'achat.

Dans le secteur des écrans solaires, le marketing permet d'identifier des besoins précis tels que la protection contre les rayons UV, la recherche de textures agréables, ou encore la préférence pour des produits naturels et sûrs. Cette compréhension est essentielle pour concevoir un produit réellement adapté au marché.

2. Définition du produit et du positionnement :

Le marketing participe activement à la définition du produit en collaboration avec les équipes de recherche et développement. Il contribue à orienter les choix concernant les caractéristiques du produit, son design, son packaging et ses bénéfices.

Il joue également un rôle clé dans le positionnement du produit, c'est-à-dire la manière dont il sera perçu par les consommateurs par rapport aux concurrents. Un bon positionnement permet de différencier l'écran solaire et de lui donner une identité claire et attractive.

3. Élaboration de la stratégie de lancement :

Le marketing est responsable de la construction de la stratégie de lancement. Il définit les actions à mettre en place pour introduire le produit sur le marché de manière efficace.

Cela inclut le choix des canaux de communication, la stratégie de prix, les actions promotionnelles ainsi que la sélection des canaux de distribution. L'objectif est de maximiser la visibilité du produit dès son lancement et de générer un impact fort auprès des consommateurs.

4. Communication et création de valeur :

L'un des rôles les plus importants du marketing est la communication. Il permet de faire connaître le produit, d'expliquer ses avantages et de convaincre les consommateurs de son utilité.

Dans le domaine dermo-cosmétique, la communication a également une dimension éducative, car elle sensibilise le public à l'importance de la protection solaire. Le marketing contribue ainsi à créer une véritable valeur ajoutée autour du produit en renforçant son image et sa crédibilité.

5. Suivi et adaptation après le lancement :

Après la mise sur le marché, le marketing assure un rôle de suivi et d'évaluation des performances du produit. Il analyse les ventes, les retours des consommateurs et l'évolution de la concurrence.

Ces données permettent d'ajuster la stratégie si nécessaire, que ce soit au niveau du prix, de la communication ou de la distribution. Cette capacité d'adaptation est essentielle pour garantir la pérennité du produit sur le marché.

CHAPITRE II : ANALYSE DU SECTEUR DERMO- COSMÉTIQUE ET DU MARCHÉ DES ÉCRANS SOLAIRES

Introduction :

Le secteur dermo-cosmétique connaît une croissance soutenue, portée par l'évolution des attentes des consommateurs, les avancées scientifiques et l'importance croissante accordée à la santé de la peau. Parmi les produits de ce secteur, les écrans solaires occupent une place essentielle en raison de leur rôle dans la prévention des effets nocifs des rayonnements ultraviolets et de leur contribution à la protection cutanée.

Dans un environnement marqué par une concurrence accrue, des exigences réglementaires strictes et une innovation continue, la compréhension du marché des écrans solaires constitue un élément déterminant pour le développement et le lancement de nouveaux produits. L'analyse de ce marché permet d'identifier les principales tendances, les besoins des consommateurs ainsi que les facteurs influençant le positionnement des entreprises.

Ce chapitre est consacré à l'étude du secteur dermo-cosmétique et du marché des écrans solaires. Il présente les caractéristiques de ce secteur, son évolution, les attentes des consommateurs, l'environnement concurrentiel ainsi que les principaux facteurs susceptibles d'influencer le succès d'un nouveau produit.

Section 1 : Présentation du secteur dermo-cosmétique**I. Introduction :**

Le secteur dermo-cosmétique occupe une place croissante dans l'industrie des soins de la peau en proposant des produits qui associent les exigences de la dermatologie aux bénéfices de la cosmétique. Son développement est soutenu par les avancées scientifiques, l'évolution des besoins des consommateurs et une demande croissante pour des produits à la fois sûrs et efficaces.

Cette section présente les principales caractéristiques du secteur dermo-cosmétique, son évolution ainsi que les éléments qui expliquent son importance dans l'industrie cosmétique actuelle.

II. Définition du secteur :

Le mot dermo-cosmétique est un terme majoritairement employé par les laboratoires pharmaceutiques et parapharmaceutiques qui désigne les produits répondant à la fois à des besoins cosmétiques et dermatologiques. Les produits dermo-cosmétiques sont essentiellement conçus pour les personnes souffrant de pathologies cutanées légères et ont pour objectif de soigner, embellir et protéger la peau.

Le terme dermo-cosmétique n'a pas encore de définition légale mais on peut tenter de donner une définition simple à partir des deux mots qui le composent :

- **La dermatologie :** c'est une branche de la médecine qui soigne les pathologies à manifestation cutanée.

- **La cosmétique** : représente les produits d'hygiène et d'embellissement de la peau et des cheveux avec des actions superficielles.

Le dermocosmétique désigne alors des produits qui allient santé et beauté à la fois, à appliquer sur une zone bien définie comme le visage, les pieds, les mains, le cuir chevelu, etc.

Leur utilisation se fait souvent sous la recommandation des professionnels de la santé comme les dermatologues, les médecins esthétiques, les pédiatres et les pharmaciens. Pour faire simple, les dermocosmétiques sont des produits créés dans les mêmes normes de fabrication et les mêmes rigueurs de contrôle que les médicaments.

Ils doivent garantir à la fois efficacité et sécurité pour éviter les risques d'allergie ou d'effets secondaires. Les laboratoires dermocosmétiques s'assurent en même temps de l'efficacité et de l'innocuité de ces produits avant leur mise en vente. Ils sont d'ailleurs commercialisés dans le circuit de distribution de la santé comme à la pharmacie ou à la parapharmacie, aux cabinets médicaux et aux drugstores.

Ces produits sont formulés pour répondre à des attentes spécifiques de la peau ou des cheveux pour allier santé et beauté. Par exemple : le soulagement de l'acné ou du psoriasis, le traitement de la pellicule récidive ou l'hydratation d'une peau atopique.

III. Évolution du marché :

Le marché dermo-cosmétique a connu au cours des dernières décennies une évolution profonde et structurée, portée par des changements importants dans les comportements des consommateurs, les avancées scientifiques et les nouvelles exigences en matière de santé et de bien-être cutané. Cette évolution s'explique principalement par une prise de conscience accrue de l'importance de la santé de la peau et de la prévention des maladies dermatologiques.

Initialement, le secteur dermo-cosmétique était essentiellement orienté vers le traitement de problèmes spécifiques tels que l'acné, l'eczéma, la sécheresse cutanée ou les irritations. Les produits étaient alors principalement considérés comme des soins médicaux prescrits ou recommandés par des dermatologues. Cependant, avec le temps, le marché s'est progressivement élargi vers une logique de prévention et de protection quotidienne, intégrant des produits destinés à préserver la santé de la peau avant l'apparition des problèmes.

L'une des évolutions les plus marquantes concerne le développement des soins de protection solaire. Les écrans solaires sont aujourd'hui devenus des produits incontournables, non seulement en période estivale mais également dans une logique d'utilisation quotidienne. Cette transformation est directement liée à la sensibilisation croissante des populations aux effets nocifs des rayons ultraviolets, notamment le vieillissement prématuré de la peau, les taches pigmentaires et les risques de cancers cutanés.

Par ailleurs, l'évolution du marché est également influencée par les progrès scientifiques et technologiques dans le domaine de la formulation cosmétique. Les laboratoires développent désormais des produits plus performants, offrant une protection à large spectre UVA/UVB, des

textures plus légères et des formulations adaptées aux différents types de peau. Cette innovation constante contribue à renforcer la compétitivité du secteur.

Enfin, l'évolution du marché est fortement soutenue par la digitalisation et la mondialisation. Les

consommateurs ont désormais accès à une grande variété de produits et d'informations en

ligne, ce qui influence directement leurs choix. Les marques doivent donc s'adapter en proposant des produits innovants, sûrs et facilement accessibles, tout en développant une forte présence digitale.

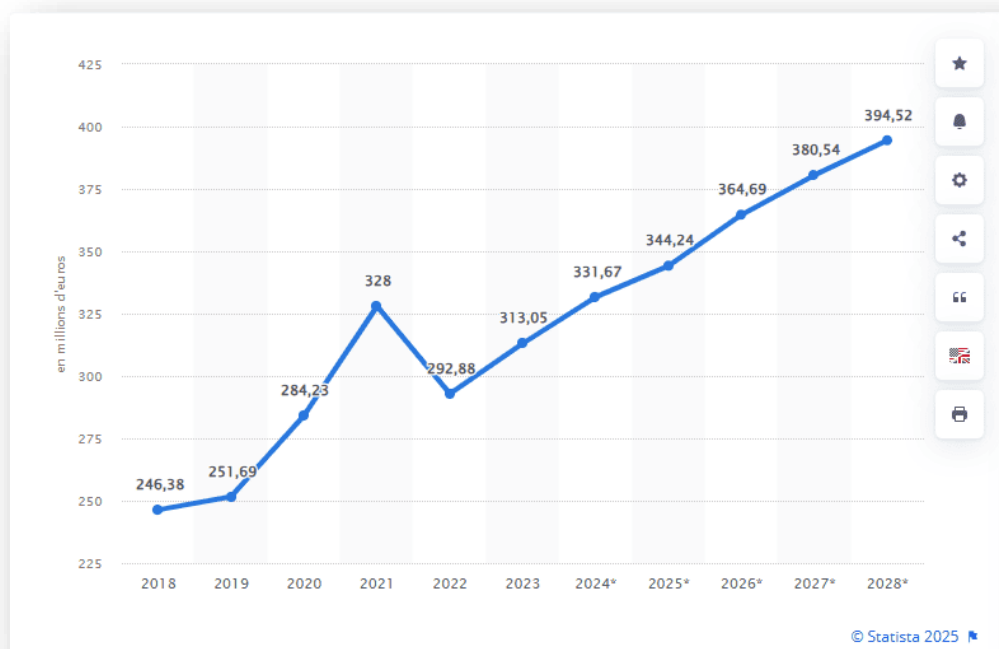


Figure II.1 : Courbe de croissance du marché.

IV. Acteurs principaux :

Le marché dermo-cosmétique est caractérisé par une forte concentration autour de grands groupes internationaux spécialisés dans les soins dermatologiques. Ces acteurs disposent d'une expertise scientifique importante, d'une forte capacité d'innovation et d'un réseau de distribution bien structuré, ce qui leur permet de dominer largement le secteur. Leur influence est particulièrement visible dans le segment des écrans solaires, considéré comme l'un des plus dynamiques et concurrentiels du marché.

Parmi les principaux acteurs, on retrouve des marques reconnues pour leur positionnement dermatologique et leur crédibilité scientifique. Ces entreprises investissent fortement dans la recherche et développement afin de proposer des produits efficaces, sûrs et adaptés aux différents types de peau. Elles collaborent également étroitement avec des dermatologues et des professionnels de santé, ce qui renforce leur image de confiance auprès des consommateurs.

Dans ce contexte, des marques comme La Roche-Posay occupent une position dominante grâce à leur expertise dans les peaux sensibles et leurs formulations hautement tolérées. De même, Avène se distingue par son utilisation de l'eau thermale et son positionnement apaisant, tandis que Bioderma est reconnue pour ses innovations biomimétiques et ses solutions adaptées aux besoins spécifiques de la peau. Enfin, Vichy se positionne comme une marque alliant dermatologie et actifs issus des ressources volcaniques.

Ces acteurs principaux définissent les standards du marché en matière de qualité, de sécurité et d'efficacité. Ils influencent également les attentes des consommateurs, qui recherchent désormais des produits validés scientifiquement et recommandés par des professionnels de santé. Leur forte présence dans les pharmacies et parapharmacies contribue également à renforcer leur leadership et leur accessibilité.

Ainsi, la structure concurrentielle du marché dermo-cosmétique est fortement dominée par ces grandes marques, ce qui rend l'entrée de nouveaux acteurs particulièrement exigeante et nécessite une stratégie de différenciation claire et innovante.

V. Tendances du secteur (naturalité, dermatologie, protection solaire...) :

Le secteur dermo-cosmétique est en constante évolution, porté par des tendances fortes qui reflètent les changements des attentes des consommateurs, les avancées scientifiques et les enjeux environnementaux. Ces tendances influencent directement la conception, la formulation et la commercialisation des produits, notamment dans le segment des écrans solaires.

1. La tendance vers la naturalité et les formules “clean” :

L’une des tendances majeures du secteur est l’orientation vers des produits plus naturels et plus respectueux de la peau et de l’environnement. Les consommateurs recherchent de plus en plus des formulations dites “clean”, c’est-à-dire sans substances controversées telles que certains parabènes, silicones ou filtres chimiques jugés agressifs.

Cette tendance pousse les laboratoires à développer des écrans solaires intégrant des ingrédients d’origine naturelle, des filtres minéraux ou des actifs biologiques. L’objectif est de répondre à une demande croissante de transparence et de sécurité, tout en réduisant l’impact environnemental des produits cosmétiques.

2. Le renforcement de l’approche dermatologique et scientifique :

Le caractère dermatologique reste un pilier central du secteur dermo-cosmétique. Les consommateurs accordent une importance particulière à la sécurité, à l’efficacité et aux tests cliniques réalisés sur les produits.

Les écrans solaires sont ainsi de plus en plus développés en collaboration avec des dermatologues afin de garantir une tolérance optimale, notamment pour les peaux sensibles, réactives ou à problèmes. Les marques mettent en avant des tests cliniques, des validations scientifiques et des recommandations médicales pour renforcer la confiance des utilisateurs.

Cette tendance confirme le positionnement médical du secteur, qui se distingue fortement de la cosmétique classique.

3. La protection solaire comme réflexe quotidien :

La protection solaire n’est plus considérée uniquement comme un produit saisonnier utilisé en été, mais comme un soin quotidien indispensable pour préserver la santé de la peau. Cette évolution est liée à une meilleure compréhension des effets des rayons UVA et UVB, responsables du vieillissement cutané prématuré, des taches pigmentaires et de certains cancers de la peau.

Ainsi, les consommateurs intègrent de plus en plus l’utilisation d’un écran solaire dans leur routine quotidienne, même en milieu urbain ou en période hivernale. Cette tendance transforme profondément le marché et contribue à l’augmentation continue de la demande.

4. L’innovation technologique et la cosmétique avancée :

Le secteur est également marqué par une forte dynamique d’innovation. Les laboratoires développent des formules de plus en plus performantes, offrant des textures légères, invisibles et adaptées à tous les types de peau.

On observe également l'intégration de nouvelles technologies, comme les filtres UV de nouvelle génération, les actifs anti-âge ou les protections contre la pollution. Ces innovations permettent d'élargir les bénéfices des écrans solaires, qui ne se limitent plus uniquement à la protection UV mais incluent aussi des fonctions de soin global.

5. La digitalisation et l'influence des réseaux sociaux :

Enfin, la digitalisation joue un rôle de plus en plus important dans l'évolution du secteur dermo-cosmétique. Les consommateurs s'informent, comparent et achètent de plus en plus en ligne. Les réseaux sociaux, les influenceurs beauté et les avis clients ont un impact direct sur les décisions d'achat.

Les marques doivent donc renforcer leur présence digitale, proposer du contenu éducatif et interagir avec leur communauté afin de gagner en visibilité et en crédibilité.

Section 2 : Analyse du marché des écrans solaires

I. Typologie des produits (SPF, UVA/UVB...) :

Les écrans solaires constituent une catégorie essentielle des produits dermo-cosmétiques, conçus pour protéger la peau contre les effets nocifs du rayonnement ultraviolet. Leur typologie repose sur plusieurs critères fondamentaux, notamment le niveau de protection, le type de filtres utilisés et la forme galénique.

1. Classification selon le SPF (Sun Protection Factor) :

Le SPF (Facteur de Protection Solaire) mesure le niveau de protection contre les rayons UVB, responsables des coups de soleil. Il indique la capacité du produit à retarder l'apparition des rougeurs cutanées.

On distingue généralement :

- **SPF 15** : protection faible
- **SPF 30** : protection moyenne
- **SPF 50 et 50+** : très haute protection

Dans les régions à fort ensoleillement, comme l'Algérie, les dermatologues recommandent l'utilisation de produits à SPF 50+, afin d'assurer une protection maximale.

Figure II.2 :Produits de protection solaire.



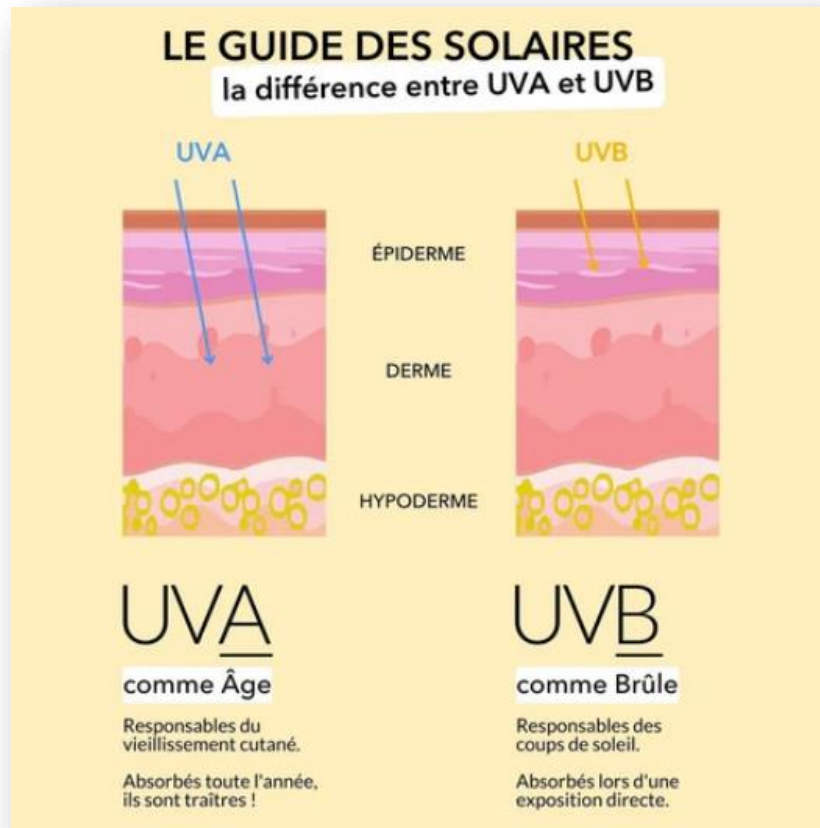
1. Protection contre les UVA et UVB :

Les rayons ultraviolets sont classés en deux types principaux :

- **UVB (Ultraviolet B)** : responsables des brûlures cutanées (coups de soleil)
- **UVA (Ultraviolet A)** : pénètrent plus profondément dans la peau et sont responsables du vieillissement cutané prématuré et de certains cancers de la peau

Un écran solaire efficace doit offrir une **protection à large spectre**, c'est-à-dire contre les UVA et les UVB. Cette caractéristique est aujourd'hui un critère essentiel dans le choix des consommateurs

Figure II.3 :Différence entre UVA et UVB.



2. Classification selon le type de filtres :

Les écrans solaires se divisent en deux grandes catégories :

- **Filtres chimiques (organiques) :**
Ils absorbent les rayons UV et les transforment en chaleur. Ils sont appréciés pour leur texture légère et invisible.
- **Filtres minéraux (physiques) :**
Ils agissent comme une barrière en réfléchissant les rayons UV. Ils sont souvent recommandés pour les peaux sensibles et les enfants, car ils sont mieux tolérés.

3. Classification selon la forme galénique :

Les écrans solaires existent sous différentes formes afin de s'adapter aux préférences des consommateurs :

- **Crème** : adaptée aux peaux sèches
- **Fluide** : texture légère pour peaux mixtes à grasses

- **Spray** : application rapide et pratique
- **Gel** : recommandé pour peaux grasses
- **Stick** : utilisé pour les zones sensibles (visage, lèvres)

Cette diversité permet aux marques de répondre à des besoins spécifiques et d'améliorer l'expérience utilisateur.

II. Comportement du consommateur :

Le comportement du consommateur dans le marché des écrans solaires a connu une évolution significative au cours des dernières années, sous l'effet de la sensibilisation aux risques liés à l'exposition solaire et de l'accès facilité à l'information. Ce comportement est influencé par plusieurs facteurs, notamment culturels, sociaux, psychologiques et économiques.

1. Prise de conscience et sensibilisation :

Les consommateurs sont aujourd'hui de plus en plus conscients des dangers des rayonnements ultraviolets, tels que les coups de soleil, le vieillissement prématuré de la peau et les risques de cancer cutané. Cette prise de conscience est renforcée par :

- Les campagnes de sensibilisation menées par les autorités de santé
- Les recommandations des dermatologues
- La diffusion d'informations via les médias et les réseaux sociaux

Ainsi, l'utilisation des écrans solaires ne se limite plus aux périodes estivales, mais tend à devenir une habitude quotidienne, notamment pour la protection du visage.

2. Processus de décision d'achat :

Le choix d'un écran solaire repose sur plusieurs critères :

- **Le niveau de protection (SPF)** : critère principal de sélection
- **Le type de peau** : sèche, grasse, sensible ou mixte
- **La texture du produit** : légère, non grasse, facile à appliquer
- **La marque** : confiance accordée aux marques reconnues comme La Roche-Posay ou Bioderma
- **Le prix** : facteur déterminant, surtout dans les marchés sensibles au pouvoir d'achat

Le consommateur compare souvent plusieurs produits avant de prendre une décision finale.

3. Influence des prescripteurs :

Le comportement d'achat est fortement influencé par des acteurs externes :

- **Les dermatologues** : jouent un rôle clé dans la recommandation des produits

- **Les pharmaciens** : conseillent les consommateurs en point de vente
- **Les influenceurs et réseaux sociaux** : impact croissant sur les décisions d'achat

Cette influence contribue à renforcer la crédibilité des produits dermo-cosmétiques.

4. Habitudes de consommation :

Les écrans solaires sont souvent perçus comme des produits saisonniers, avec une forte demande durant :

- L'été
- Les périodes de vacances
- Les activités en plein air

Cependant, une nouvelle tendance émerge vers une **utilisation quotidienne**, notamment en milieu urbain, pour prévenir les effets du soleil à long terme.

5. Sensibilité au prix et à la qualité :

Le consommateur recherche généralement un équilibre entre :

- Qualité et efficacité
- Prix accessible

Dans certains marchés, une partie des consommateurs privilégie des produits moins chers, même si cela peut se faire au détriment de la qualité. À l'inverse, une autre catégorie est prête à payer plus pour un produit sûr et recommandé médicalement.

III. Besoins et attentes des clients :

Dans le marché des écrans solaires, les besoins et les attentes des clients ont considérablement évolué, passant d'une simple recherche de protection contre le soleil à une demande plus complexe intégrant efficacité, confort, sécurité et qualité globale du produit.

1. Protection efficace contre les rayonnements UV :

Les consommateurs expriment avant tout un besoin essentiel de protection contre les effets nocifs des rayonnements ultraviolets, qui peuvent provoquer non seulement des coups de soleil visibles à court terme, mais également des dommages cutanés plus profonds et irréversibles à long terme, tels que le vieillissement prématuré de la peau ou l'apparition de maladies dermatologiques graves.

Dans ce contexte, les clients attendent des écrans solaires qu'ils offrent une protection élevée, notamment avec des indices SPF 50+, ainsi qu'une couverture à large spectre capable de bloquer efficacement à la fois les rayons UVA et UVB, garantissant ainsi une protection complète et durable.

2. Produits adaptés aux différents types de peau :

Les consommateurs ne recherchent plus des produits standards, mais des solutions spécifiquement adaptées à leurs caractéristiques cutanées, ce qui implique une forte exigence en matière de personnalisation des soins.

En effet, une personne ayant une peau grasse attendra un produit léger et non comédogène, tandis qu'une personne ayant une peau sèche privilégiera une formule hydratante, et qu'un individu à peau sensible recherchera un produit haute tolérance minimisant les risques d'irritation.

Cette diversité des profils oblige les entreprises à développer des gammes variées, comme le font des marques reconnues telles que Bioderma ou Avène, qui proposent des produits ciblés selon les besoins spécifiques des utilisateurs.

3. Confort d'utilisation et qualité sensorielle :

Au-delà de l'efficacité, le consommateur accorde aujourd'hui une importance majeure au confort d'utilisation du produit, car celui-ci influence directement la régularité d'application et donc l'efficacité réelle de la protection solaire.

Les utilisateurs privilégient ainsi des textures légères, faciles à étaler, rapidement absorbées par la peau, et qui ne laissent ni film gras ni traces blanches, notamment sur le visage. De plus, l'odeur, la sensation sur la peau et le fini (mat ou invisible) jouent un rôle déterminant dans la satisfaction globale du client.

Un produit jugé désagréable, même s'il est efficace, risque fortement d'être abandonné, ce qui souligne l'importance de l'expérience sensorielle dans la décision d'achat et la fidélisation.

4. Sécurité, tolérance et confiance dans le produit :

Les consommateurs manifestent une attention croissante à la sécurité des produits qu'ils utilisent, notamment en ce qui concerne la composition des écrans solaires et leurs effets potentiels sur la santé.

Ils recherchent des produits testés dermatologiquement, hypoallergéniques et formulés sans substances controversées, ce qui renforce leur confiance envers certaines marques à forte crédibilité scientifique comme La Roche-Posay.

Cette exigence de transparence et de fiabilité pousse les entreprises à communiquer davantage sur leurs formules et leurs tests cliniques afin de rassurer les consommateurs.

5. Produits multifonctionnels :

Une tendance marquante du marché est la recherche de produits capables de répondre à plusieurs besoins en même temps, ce qui permet de simplifier la routine de soin quotidienne tout en apportant une valeur ajoutée au consommateur.

Ainsi, les clients privilégient des écrans solaires qui combinent protection UV et autres bénéfiques, tels que l'hydratation, l'effet anti-âge, la correction des imperfections ou encore l'unification du teint.

Cette multifonctionnalité est devenue un critère de choix important, car elle répond à un besoin de praticité et d'efficacité globale.

6. Sensibilité au prix et recherche du meilleur rapport qualité/prix :

Enfin, malgré l'importance accordée à la qualité et à l'efficacité, le prix reste un facteur déterminant dans le processus de décision d'achat, en particulier dans les marchés où le pouvoir d'achat est limité.

Les consommateurs cherchent donc à trouver un équilibre entre performance du produit et accessibilité financière, ce qui les amène à comparer différentes marques et à privilégier celles offrant le meilleur rapport qualité/prix.

Cependant, une partie des clients est prête à investir davantage dans des produits perçus comme sûrs, efficaces et recommandés par des professionnels de santé.

IV. Analyse de la concurrence :

Le marché des écrans solaires se caractérise par une forte intensité concurrentielle, marquée par la présence de nombreuses marques internationales et locales qui cherchent à se différencier à travers l'innovation, la qualité des formulations et leur image de marque. Cette concurrence accrue rend indispensable une analyse approfondie afin d'identifier les forces en présence, leurs stratégies et les opportunités de positionnement pour un nouveau produit.

1. Identification des principaux acteurs du marché :

Le marché dermo-cosmétique des écrans solaires est dominé par des laboratoires reconnus à l'échelle internationale, qui bénéficient d'une forte crédibilité scientifique et d'une relation de confiance avec les professionnels de santé.

Parmi les principaux concurrents, on retrouve :

- La Roche-Posay
- Avène
- Bioderma

- Vichy

Figure II.4 : Les principaux concurrents.



Ces marques proposent des gammes complètes d'écrans solaires adaptées à différents types de peau et à différents besoins, ce qui leur permet de couvrir une large part du marché.

2. Analyse des stratégies des concurrents :

Les entreprises concurrentes adoptent des stratégies variées afin de maintenir ou renforcer leur position sur le marché.

D'une part, elles misent fortement sur **l'innovation**, en développant de nouvelles formules plus performantes, intégrant des filtres UV avancés et offrant des textures plus agréables à l'utilisation.

D'autre part, elles s'appuient sur une **communication scientifique et médicale**, en mettant en avant des tests cliniques et des recommandations dermatologiques afin de rassurer les consommateurs et renforcer leur crédibilité.

Par ailleurs, ces marques développent des stratégies de **marketing digital**, notamment à travers les réseaux sociaux, les influenceurs et les campagnes de sensibilisation à la protection solaire.

3. Analyse des avantages concurrentiels :

Les leaders du marché disposent de plusieurs avantages compétitifs qui renforcent leur position :

- Une forte notoriété et image de marque
- Une expertise scientifique reconnue
- Une large gamme de produits adaptée à différents segments
- Une distribution bien développée, notamment en pharmacies et parapharmacies

Ces éléments constituent des barrières à l'entrée pour les nouveaux acteurs.

4. Analyse des faiblesses des concurrents :

Malgré leur position dominante, les concurrents présentent certaines limites qui peuvent représenter des opportunités pour un nouveau produit.

Parmi ces faiblesses :

- Des prix souvent élevés, limitant l'accessibilité pour certains consommateurs
- Une perception parfois trop médicale ou peu attractive
- Un manque d'innovation dans certains segments spécifiques
- Une adaptation insuffisante aux particularités des marchés locaux

Ces aspects peuvent être exploités pour proposer une offre différenciée.

5. Opportunités de différenciation pour un nouveau produit :

Face à une concurrence forte, le succès d'un nouveau produit dépend de sa capacité à se démarquer de manière claire et pertinente.

Les axes de différenciation possibles incluent :

- Le développement de formules naturelles ou écologiques
- Une meilleure adaptation aux besoins spécifiques du marché local
- Un positionnement prix plus accessible
- Une communication plus proche du consommateur

Ainsi, une analyse approfondie de la concurrence permet d'identifier des niches de marché et de définir une stratégie efficace pour le lancement d'un écran solaire.

V. Analyse SWOT du marché :

L'analyse SWOT constitue un outil stratégique permettant d'évaluer la situation globale du marché des écrans solaires en identifiant ses forces, ses faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces qui influencent son évolution. Cette analyse est essentielle pour orienter les décisions liées au lancement d'un nouveau produit et anticiper les défis concurrentiels.

Figure II.5 :Matrice SWOT

1. Forces du marché :



Le marché des écrans solaires présente plusieurs atouts qui expliquent sa croissance continue à l'échelle mondiale.

Tout d'abord, il bénéficie d'une demande en constante augmentation, liée à la prise de conscience croissante des dangers de l'exposition au soleil sur la santé de la peau. Les campagnes de sensibilisation et les recommandations des professionnels de santé ont contribué à ancrer l'usage des écrans solaires dans les habitudes des consommateurs.

Ensuite, ce marché se distingue par une forte innovation, notamment dans le développement de nouvelles formules plus efficaces, plus sûres et plus agréables à utiliser. Les entreprises investissent continuellement dans la recherche et le développement afin d'améliorer la performance de leurs produits.

Enfin, la présence de marques reconnues telles que La Roche-Posay ou Bioderma contribue à renforcer la crédibilité du marché et la confiance des consommateurs.

2. Faiblesses du marché :

Malgré ses points forts, le marché des écrans solaires présente certaines limites.

L'une des principales faiblesses réside dans la saisonnalité de la demande, les ventes étant fortement concentrées durant les périodes estivales ou les vacances, ce qui peut entraîner des fluctuations importantes du chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le prix élevé de certains produits dermo-cosmétiques constitue un frein à l'achat pour une partie des consommateurs, en particulier dans les marchés où le pouvoir d'achat est limité.

De plus, il existe encore un manque de sensibilisation dans certaines régions, où l'utilisation des écrans solaires n'est pas systématique, notamment en dehors des périodes de forte chaleur.

3. Opportunités du marché :

Le marché offre de nombreuses opportunités pour les entreprises souhaitant s'y positionner.

D'une part, la croissance de la demande pour des produits naturels et respectueux de l'environnement ouvre la voie à de nouvelles gammes innovantes. Les consommateurs sont de plus en plus attentifs à la composition des produits et à leur impact écologique.

D'autre part, les marchés émergents, notamment en Afrique du Nord, présentent un fort potentiel de développement, en raison du climat ensoleillé et de l'évolution progressive des habitudes de consommation.

Enfin, le développement du commerce en ligne et du marketing digital constitue une opportunité majeure pour atteindre un public plus large et améliorer la visibilité des produits.

4. Menaces du marché :

Le marché des écrans solaires est également confronté à plusieurs menaces qui peuvent freiner son développement.

La forte concurrence internationale représente un défi majeur pour les nouveaux entrants, en raison de la domination de grandes marques comme Avène ou Vichy.

Par ailleurs, la présence de produits contrefaits ou de qualité inférieure peut nuire à la confiance des consommateurs et à l'image globale du marché.

Enfin, les réglementations strictes concernant la formulation et la commercialisation des produits cosmétiques imposent des contraintes importantes aux entreprises, notamment en termes de conformité et de coûts.

Section 3 : Stratégies de lancement d'un écran solaire

I. Positionnement du produit :

Le positionnement du produit constitue une étape stratégique essentielle dans le processus de lancement d'un écran solaire, car il permet de définir la place que le produit occupera dans l'esprit des consommateurs par rapport aux offres concurrentes. Il s'agit de construire une image claire, cohérente et différenciante, capable d'attirer et de convaincre la cible visée.

1. Définition du positionnement :

Le positionnement correspond à la manière dont une entreprise souhaite que son produit soit perçu par les consommateurs, en mettant en avant ses caractéristiques distinctives et sa valeur ajoutée.

Dans le cas d'un écran solaire, le positionnement peut reposer sur plusieurs éléments tels que :

- Le niveau de protection (SPF élevé, protection large spectre)
- La qualité dermatologique
- La naturalité de la composition
- Le confort d'utilisation (texture, fini invisible)

L'objectif est de créer une perception unique dans l'esprit du consommateur.

2. Les axes possibles de positionnement :

Plusieurs axes stratégiques peuvent être adoptés pour positionner un écran solaire sur le marché :

- **Positionnement dermatologique (médical) :**
Le produit est présenté comme une solution recommandée par les professionnels de santé, mettant en avant la sécurité, la tolérance et l'efficacité clinique, à l'image de marques comme La Roche-Posay.
- **Positionnement premium (haut de gamme) :**
Le produit se distingue par une qualité supérieure, des ingrédients innovants et une image de marque valorisante.
- **Positionnement naturel ou écologique :**
L'accent est mis sur des ingrédients d'origine naturelle et un respect de l'environnement, répondant aux attentes des consommateurs modernes.
- **Positionnement multifonctionnel :**
Le produit combine plusieurs bénéfices (protection solaire, hydratation, anti-âge), offrant ainsi une solution complète.

3. Les critères de choix du positionnement :

Le choix du positionnement dépend de plusieurs facteurs stratégiques :

- Les caractéristiques du marché et de la concurrence
- Les attentes et besoins des consommateurs

- Les avantages concurrentiels du produit
- Le niveau de prix envisagé

Par exemple, face à des marques établies comme Bioderma ou Avène, un nouveau produit doit proposer une valeur différenciante claire pour se faire une place sur le marché.

4. Importance d'un positionnement clair et cohérent :

Un positionnement efficace doit être :

- **Clair** : facilement compréhensible par le consommateur
- **Crédible** : basé sur des caractéristiques réelles du produit
- **Différenciant** : distinct de la concurrence
- **Durable** : capable de s'inscrire dans le temps

Un mauvais positionnement peut entraîner une confusion chez le consommateur et limiter le succès du produit.

II. Segmentation et ciblage :

La segmentation et le ciblage constituent des étapes fondamentales dans la stratégie marketing d'un écran solaire, car ils permettent d'identifier précisément les groupes de consommateurs les plus pertinents et de concentrer les efforts commerciaux sur les segments ayant le plus fort potentiel. Cette démarche vise à adapter l'offre aux besoins spécifiques de chaque catégorie de clients afin d'optimiser l'efficacité du lancement.

1. Segmentation du marché des écrans solaires selon différents critères d'analyse :

La segmentation du marché des écrans solaires consiste à diviser l'ensemble des consommateurs en groupes homogènes partageant des caractéristiques communes. Plusieurs critères peuvent être utilisés pour structurer ce marché.

a. Segmentation démographique :

Cette segmentation repose sur des variables telles que l'âge, le sexe et le niveau de revenu. On distingue notamment :

- Les enfants, qui nécessitent des produits à haute tolérance et sans risque d'irritation
- Les adultes, qui représentent la majorité des consommateurs
- Les personnes âgées, dont la peau est plus fragile et nécessite une protection renforcée
- Les femmes, souvent plus attentives aux soins cosmétiques et à la qualité des produits.

b. Segmentation géographique :

La localisation géographique joue un rôle déterminant dans la consommation des écrans solaires, car l'intensité de l'exposition solaire varie selon les régions.

Les zones à fort ensoleillement, comme les pays méditerranéens ou l'Afrique du Nord, présentent une demande plus élevée et plus régulière que les régions à climat tempéré.

c. Segmentation comportementale :

Cette segmentation s'appuie sur les habitudes et les comportements d'utilisation des consommateurs :

- Utilisateurs réguliers (utilisation quotidienne)
- Utilisateurs saisonniers (principalement en été ou en vacances)
- Consommateurs sensibles à la protection dermatologique
- Consommateurs sensibles au prix

d. Segmentation psychographique :

Elle repose sur le style de vie, les valeurs et les motivations des consommateurs :

- Consommateurs soucieux de leur santé et de leur apparence
- Consommateurs orientés vers les produits naturels et écologiques
- Consommateurs recherchant des produits haut de gamme et innovants

2. Ciblage stratégique des segments les plus attractifs :

Après segmentation, l'entreprise doit choisir les segments sur lesquels concentrer ses efforts, en fonction de leur rentabilité et de leur potentiel de croissance.

Dans le cas des écrans solaires, plusieurs cibles prioritaires peuvent être identifiées :

- Les **femmes actives**, sensibles à la protection de la peau et à l'esthétique des produits
- Les **personnes à peau sensible**, nécessitant des produits dermatologiquement sûrs
- Les **familles avec enfants**, représentant un segment important en volume
- Les **jeunes adultes urbains**, exposés à la pollution et au soleil au quotidien
- Les **sportifs et voyageurs**, fortement exposés aux rayons UV

3. Choix d'une stratégie de ciblage adaptée :

L'entreprise peut adopter différentes stratégies de ciblage :

- **Ciblage concentré** : focalisation sur un seul segment spécifique, permettant une spécialisation forte
- **Ciblage différencié** : adaptation de l'offre à plusieurs segments avec des produits variés
- **Ciblage indifférencié** : une seule offre destinée à l'ensemble du marché (moins fréquent dans le dermo-cosmétique)

Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, la stratégie la plus pertinente est généralement le **ciblage différencié**, car elle permet de répondre aux besoins variés des différents types de peau et profils de consommateurs.

III. Stratégies marketing :

Le lancement d'un écran solaire dermo-cosmétique nécessite la mise en œuvre d'une stratégie marketing globale et cohérente, permettant d'assurer la réussite commerciale du produit dans un marché fortement concurrentiel et dominé par des marques internationales. Cette stratégie vise à influencer la perception du consommateur, à créer une forte valeur ajoutée et à garantir une bonne intégration du produit sur le marché.

Dans ce contexte, les entreprises doivent adopter une approche structurée combinant différenciation, communication, digitalisation et distribution afin de maximiser l'impact du lancement.

1. Stratégie de différenciation et de création d'un avantage concurrentiel durable :

La stratégie de différenciation repose sur la capacité du produit à se distinguer des concurrents en proposant une offre unique et clairement identifiable par le consommateur. Dans le secteur des écrans solaires, cette différenciation peut s'appuyer sur plusieurs éléments tels que la qualité de la formulation, la performance de la protection solaire, ou encore le confort d'utilisation.

Ainsi, un produit peut se différencier par une protection UVA/UVB renforcée, une texture légère adaptée aux climats chauds, ou encore une composition enrichie en actifs hydratants et protecteurs. L'objectif est de créer une perception de valeur supérieure qui justifie le choix du produit face aux alternatives existantes.

Dans un marché dominé par des acteurs comme Avène, cette différenciation est indispensable pour attirer l'attention du consommateur et renforcer la compétitivité du produit.

2. Stratégie de communication et d'éducation du consommateur :

La communication constitue un levier essentiel dans le lancement d'un écran solaire, car elle permet non seulement de promouvoir le produit, mais aussi de sensibiliser le public aux risques liés à l'exposition solaire.

L'objectif est de transmettre un message clair sur l'importance de la protection quotidienne contre les rayons UV, tout en mettant en avant les bénéfices du produit. Cette communication doit être cohérente et diffusée à travers différents canaux, notamment la publicité, les réseaux sociaux et les points de vente.

Les professionnels de santé jouent également un rôle important dans cette stratégie, car leurs recommandations renforcent la crédibilité du produit et influencent fortement le comportement d'achat des consommateurs.

3. Stratégie digitale et développement de la présence en ligne :

Avec l'évolution des comportements de consommation, le digital est devenu un outil incontournable dans le domaine dermo-cosmétique. Les consommateurs s'informent de plus en plus en ligne avant de prendre une décision d'achat, ce qui rend indispensable une forte présence numérique.

La stratégie digitale comprend la gestion des réseaux sociaux, la création de contenus informatifs, les campagnes publicitaires ciblées et le développement de plateformes de vente en ligne. Elle permet non seulement d'améliorer la visibilité du produit, mais également de créer une relation directe avec les consommateurs.

La gestion de l'e-réputation, notamment à travers les avis clients et les retours d'expérience, joue également un rôle important dans la construction de la confiance.

4. Stratégie de distribution et d'accessibilité du produit :

La stratégie de distribution vise à garantir une disponibilité optimale du produit afin de faciliter son accès au plus grand nombre de consommateurs. Dans le secteur dermo-cosmétique, les pharmacies restent le principal canal de distribution en raison de leur rôle de conseil et de leur crédibilité.

Cependant, pour maximiser la couverture du marché, il est également important d'intégrer d'autres canaux tels que les grandes surfaces et les plateformes de commerce électronique. Cette approche multicanale permet d'augmenter la visibilité du produit et de toucher différents profils de consommateurs.

5. Stratégie de fidélisation et de maintien de la relation client :

La fidélisation des clients est un élément clé pour assurer la rentabilité à long terme du produit. Elle repose sur la satisfaction du consommateur et la qualité de l'expérience d'utilisation.

Les entreprises peuvent mettre en place différentes actions telles que des programmes de fidélité, des offres promotionnelles ou encore des échantillons gratuits pour encourager la répétition d'achat. Une bonne expérience utilisateur favorise également le bouche-à-oreille positif et contribue à renforcer la notoriété du produit.

IV. Marketing mix adapté :

Le marketing mix représente un ensemble d'outils opérationnels permettant de mettre en œuvre la stratégie marketing d'un produit sur le marché. Dans le cas d'un écran solaire dermo-cosmétique, il repose sur les quatre variables fondamentales : produit, prix, distribution et communication. L'adaptation de ces éléments est essentielle afin de répondre aux attentes des consommateurs et de se positionner efficacement face à la concurrence.

1. Politique de produit (Product) :

La politique de produit constitue le cœur du marketing mix, car elle définit les caractéristiques principales de l'écran solaire. Celui-ci doit être conçu pour assurer une protection optimale contre les rayons ultraviolets UVA et UVB, avec un indice de protection élevé généralement SPF 50+, répondant aux exigences des consommateurs dans les zones fortement ensoleillées.

Le produit doit également se distinguer par sa qualité dermatologique, sa tolérance cutanée et son adaptation aux différents types de peau (peaux sensibles, grasses ou mixtes). Les consommateurs attendent également une texture agréable, non grasse, facile à appliquer et ne laissant pas de traces blanches. L'ajout d'actifs hydratants ou antioxydants peut également renforcer la valeur perçue du produit.

2. Politique de prix (Price) :

La politique de prix doit être cohérente avec le positionnement choisi par l'entreprise. Dans le secteur dermo-cosmétique, les prix sont souvent déterminés par la qualité de la formulation, la notoriété de la marque et les coûts de recherche et développement.

Un écran solaire peut adopter un positionnement moyen ou premium, selon la stratégie de différenciation retenue. Le prix doit rester compétitif tout en reflétant la valeur ajoutée du produit. Dans un marché dominé par des marques comme Bioderma, le prix joue également un rôle important dans la perception de qualité et de confiance.

3. Politique de distribution (Place) :

La distribution constitue un facteur clé de succès dans le lancement d'un écran solaire, car elle garantit l'accessibilité du produit au consommateur final. Le canal principal reste les pharmacies et parapharmacies, qui bénéficient d'une forte crédibilité et jouent un rôle de conseil auprès des clients.

Toutefois, afin d'élargir la couverture du marché, il est également important d'intégrer d'autres canaux tels que les grandes surfaces et les plateformes de commerce électronique. Cette stratégie multicanale permet d'augmenter la visibilité du produit et de toucher différents segments de consommateurs.

4. Politique de communication (Promotion) :

La politique de communication vise à informer, convaincre et rappeler l'existence du produit auprès des consommateurs. Elle joue un rôle déterminant dans la construction de l'image de marque et dans la stimulation de la demande.

La communication peut s'appuyer sur plusieurs supports tels que la publicité traditionnelle, les réseaux sociaux, les campagnes digitales et les points de vente. L'objectif est de sensibiliser les consommateurs à l'importance de la protection solaire tout en mettant en avant les avantages du produit.

Les recommandations des professionnels de santé, notamment les dermatologues et les pharmaciens, renforcent également la crédibilité du produit et influencent fortement la décision d'achat.

V. Facteurs clés de succès :

Le succès du lancement d'un écran solaire dermo-cosmétique repose sur un ensemble de facteurs déterminants qui conditionnent sa performance sur le marché et sa capacité à s'imposer face à une concurrence déjà fortement structurée. Ces facteurs clés de succès représentent les éléments essentiels qui doivent être maîtrisés afin d'assurer la viabilité et la pérennité du produit.

1. Qualité et efficacité dermatologique du produit :

La qualité du produit constitue le premier facteur de succès dans le secteur dermo-cosmétique. Un écran solaire doit garantir une protection efficace contre les rayons UVA et UVB, avec un indice de protection adapté, généralement SPF 50+ dans les zones fortement exposées au soleil.

L'efficacité doit être confirmée par des tests dermatologiques rigoureux afin d'assurer la sécurité et la tolérance cutanée du produit. Plus le niveau de confiance du consommateur est élevé, plus la probabilité d'adoption et de fidélisation augmente.

2. Capacité d'innovation et différenciation concurrentielle :

Dans un marché dominé par des acteurs majeurs tels que La Roche-Posay ou Avène, l'innovation constitue un facteur essentiel de différenciation.

Cette innovation peut concerner la formulation (actifs nouveaux, filtres UV avancés), la texture (fluide, invisible, non grasse) ou encore les bénéfices additionnels (hydratation, anti-âge, protection anti-pollution). Une innovation pertinente permet de créer une valeur ajoutée et de renforcer la compétitivité du produit.

3. Positionnement clair et cohérent sur le marché :

Un positionnement bien défini permet de donner une identité forte au produit et de faciliter sa compréhension par les consommateurs. Il doit être cohérent avec les attentes du marché et suffisamment différenciant pour éviter toute confusion avec les produits concurrents.

Un bon positionnement renforce l'image de marque, améliore la perception du produit et influence positivement la décision d'achat.

4. Efficacité de la stratégie de communication :

La communication joue un rôle central dans la réussite du lancement, car elle permet de créer la notoriété du produit et d'influencer le comportement du consommateur.

Une stratégie de communication efficace repose sur des messages clairs, cohérents et adaptés aux différents canaux (digital, publicité, points de vente). L'implication des professionnels de santé, notamment les dermatologues et pharmaciens, renforce également la crédibilité du produit et favorise la confiance des consommateurs.

5. Réseau de distribution performant et accessibilité du produit :

La disponibilité du produit sur le marché constitue un facteur clé de succès majeur. Un écran solaire doit être facilement accessible aux consommateurs à travers différents canaux de distribution.

Les pharmacies et parapharmacies restent les canaux principaux en raison de leur rôle de conseil et de confiance. Toutefois, l'intégration des grandes surfaces et des plateformes de vente en ligne permet d'élargir la couverture du marché et d'augmenter les opportunités de vente.

6. Adaptation aux besoins et attentes des consommateurs :

Enfin, la capacité du produit à répondre précisément aux besoins des consommateurs constitue un facteur déterminant. Les utilisateurs recherchent des produits efficaces, sûrs, agréables à utiliser et adaptés à leur type de peau.

La prise en compte de ces attentes permet d'améliorer la satisfaction client, de renforcer la fidélisation et de générer un bouche-à-oreille positif, contribuant ainsi au succès global du produit.

CHAPITRE III :

**ÉTUDE DE CAS – GESTION DE PROJET DU
LANCEMENT D'UN ÉCRAN SOLAIRE AU SEIN DU
DÉPARTEMENT MARKETING D'UNE NOUVELLE
ENTREPRISE DERMO-COSMÉTIQUE**

Introduction :

Après avoir présenté les fondements théoriques de la gestion de projet et analysé le secteur dermo-cosmétique ainsi que le marché des écrans solaires, ce chapitre est consacré à l'application pratique de ces concepts à travers une étude de cas portant sur le lancement d'un écran solaire au sein de l'entreprise fictive *Dermatech*.

Cette étude retrace les principales étapes du projet, depuis sa planification jusqu'au suivi de son exécution, en mettant en évidence les outils de gestion de projet mobilisés, les choix marketing retenus et les principaux défis rencontrés. Elle vise à illustrer la manière dont les concepts théoriques peuvent être appliqués dans le cadre du lancement d'un nouveau produit dermo-cosmétique.

Section1 : Présentation de l'organisation d'accueil « ORGANISATION – DERMATECH »

I. Identification de l'entreprise :

Dermatech Laboratoire est une entreprise algérienne spécialisée dans le secteur de la parapharmacie et de la dermo-cosmétique, située à Birtouta (Alger). Elle se concentre sur le développement et la commercialisation de produits de beauté et de soins personnels, en assurant la distribution dans les officines.

- **Nom :** Dermatech
- **Activité :** Fabrication de produits cosmétiques et d'hygiène corporelle
- **Effectif :** Environ 15 employés
- **Positionnement :** Dermocosmétique à orientation médicale
- **Cible :** Pharmacies, parapharmacies, médecins et consommateurs
- **RC (Numéro d'immatriculation) :** 23B1242318
- **Raison sociale/nom commercial :** SARL DERMATECH
- **NIS (Numéro d'Identification Statistique)**
- **NIF (Numéro d'Identification Fiscale)**
- **Nationalité :** ALGERIENNE(001)
- **Forme juridique :** SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE
- **Régime juridique :** SECTEUR PRIVE
- **Capital :** 100,000.00 DADA
- **Date d'immatriculation :** 15/02/2023

Présentation du produit (écran solaire spf 50+) :

- **Nom du produit :** Écran solaire Dermatech SPF 50+ toucher sec

Activité principale + (Position sur le marché) :

- Développement et commercialisation de produits dermo-cosmétiques
- Distribution via réseau médical et pharmaceutique

II. Organisation interne (Organigramme) « Annexe 1 » :

1. direction :

- **Direction générale** : gestion globale et stratégie.

2. Service commercial (7 personnes) :

- Représentants médico-commerciaux.
- 1 Manager commercial (supervision + objectifs + suivi terrain)

3. Service marketing (3 personnes) :

- Responsable marketing : stratégie globale.
- Chargé digital : réseaux sociaux, campagnes publicitaires.
- Graphiste / éditeur : visuels, packaging, contenu

4. Production :

- **Fabrication des produits**

5. Logistique :

- Approvisionnement, stockage, distribution.

III. Présentation du service marketing : « Annexe 2 »

Au sein des services marketing, nous pouvons prendre en compte l'ensemble des informations et outils utilisés pour connaître leur marché cible et saisir de nouvelles opportunités commerciales.

En vue d'une activité commerciale efficace, il est essentiel de disposer d'informations qualifiées sur les sociétés et les services aux fins de l'analyse du portefeuille et marché potentiel.

Tout cela doit être envisagé avec la nécessité d'obtenir de nouveaux leads, segmentés et enrichis avec les informations spécifiques de l'entreprise, afin de débusquer de nouveaux clients et marchés et ainsi d'augmenter le chiffre d'affaires et le portefeuille clients.

En conclusion, les services marketing nous permettent de développer des stratégies commerciales pour acquérir de nouveaux clients et nous positionner sur notre marché visé.

Section 2 : Présentation du projet

I. Description du produit (écran solaire) :

Le produit objet de ce projet est un écran solaire dermatologique à indice de protection élevé (SPF 50+), spécialement conçu pour répondre aux besoins des peaux sensibles et exposées aux conditions climatiques intenses, notamment l’ensoleillement élevé.

C’est un écran solaire de haute protection conçu pour protéger efficacement la peau contre les rayons UVA et UVB. Sa formule est adaptée aux peaux mixtes à grasses grâce à son effet toucher sec, qui évite l’aspect brillant souvent associé aux crèmes solaires.

Il dispose d’une protection à large spectre contre les rayonnements ultraviolets UVA et UVB, responsables respectivement du vieillissement cutané prématuré et des coups de soleil. Il s’inscrit dans une logique de prévention des risques cutanés, tels que les dommages cellulaires et les maladies de la peau liées à l’exposition solaire.

1. Caractéristiques principales du produit :

- Indice de protection élevé (SPF 50+) garantissant une protection optimale
- Protection UVA/UVB conforme aux normes dermatologiques
- Formule hypoallergénique, adaptée aux peaux sensibles
- Texture légère et non grasse, favorisant une application agréable
- Résistance à l’eau et à la transpiration
- Sans parabènes ni substances irritantes
- **Non comédogène** : n’obstrue pas les pores.

2. Composition et innovation :

Le produit repose sur une formulation innovante combinant :

- Des filtres solaires organiques et/ou minéraux
- Des agents hydratants pour préserver la barrière cutanée
- Des antioxydants permettant de lutter contre le stress oxydatif

Cette combinaison permet d’assurer à la fois protection, tolérance et confort d’utilisation, éléments essentiels dans le domaine dermo-cosmétique.

- Protège contre le vieillissement cutané.
- Réduit le risque de taches pigmentaires.
- Idéal pour utilisation quotidienne.
- Convient aux climats chauds.

3. Public cible :

L’écran solaire est destiné principalement à :

- Les personnes ayant une peau sensible ou réactive
- Les enfants et adultes nécessitant une haute protection
- Les consommateurs recherchant un produit dermatologiquement testé
- Les individus exposés régulièrement au soleil (plage, sport, travail extérieur)

4. Conditionnement (packaging) :

Le produit est proposé sous forme de :

- Tube ou flacon ergonomique (50 ml / 100 ml)
- Packaging pratique et hygiénique
- Design reflétant une image médicale et professionnelle

Chapitre III : Étude de cas – gestion de projet du lancement d’un écran solaire au sein du département marketing d’une nouvelle entreprise dermo-cosmétique

Une attention particulière est accordée à l’aspect éco-responsable du packaging, en privilégiant des matériaux recyclables.

5. Positionnement du produit :

Cet écran solaire est positionné comme un produit :

- Dermo-cosmétique
- Fiable et recommandé par les professionnels de santé
- Offrant un rapport qualité/prix compétitif

Il vise à se différencier par sa haute tolérance, son efficacité prouvée et son image scientifique.

Ainsi, cet écran solaire représente une solution complète alliant protection, sécurité et confort, répondant aux exigences croissantes des consommateurs en matière de soins dermatologiques et de prévention solaire.

II. Objectifs du produit : « Annexe 3 »

Le lancement de cet écran solaire s’inscrit dans une stratégie globale visant à répondre à la fois aux exigences du marché dermo-cosmétique tels que répondre au besoin d’un écran solaire efficace, agréable à porter et adapté au marché local, tout en respectant les exigences dermatologiques, et aux attentes spécifiques des consommateurs.

Les objectifs du produit peuvent être regroupés en objectifs fonctionnels, marketing et stratégiques.

III. Contexte du marché – Swot : « Annexe 4 »

L'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil d'analyse stratégique incontournable pour évaluer la santé de votre entreprise face à son marché. En croisant vos atouts internes avec les réalités externes, vous obtenez une vision claire pour lancer un projet ou consolider un business plan. Ne vous arrêtez pas au simple constat : découvrez notre méthode étape par étape, des exemples concrets par secteur, et la matrice TOWS pour transformer votre diagnostic en un véritable plan d'action collaboratif.

L’analyse SWOT est une méthode d’analyse stratégique permettant d’identifier les facteurs internes (propres à l'entreprise) et les facteurs externes (liés au marché) qui influencent la réussite d’un projet. Cette matrice s’applique à tout secteur d’activité et facilite la planification stratégique, la gestion de projet et l’identification de votre avantage concurrentiel.

1. Strengths (Forces - Facteurs Internes) :

Les forces font référence aux initiatives internes qui obtiennent d'excellents résultats. Il s'agit des atouts sur lesquels vous avez un contrôle total. Pour analyser vos forces, posez-vous ces questions :

- En quoi notre entreprise se démarque-t-elle de la concurrence ?

- Quels sont nos avantages technologiques ou humains ?

2. Weaknesses (Faiblesses - Facteurs Internes) :

Les faiblesses de l’entreprise font référence aux initiatives internes moins performantes. L’identification de ces lacunes constitue le point de départ de votre amélioration. Demandez-vous :

- Sur quels points devons-nous nous améliorer ?
- Quelles ressources nous manquent pour obtenir de meilleurs résultats ?

3. Opportunities (Opportunités - Facteurs Externes) :

Les opportunités sont des éléments extérieurs à votre entreprise que vous pourriez exploiter pour vous placer dans une position concurrentielle plus forte. Demandez-vous :

- Quelles sont les nouvelles tendances du marché que nous pourrions capter ?
- Y a-t-il des changements réglementaires ou technologiques en notre faveur ?

4. Threats (Menaces - Facteurs Externes) :

Les menaces font référence aux domaines externes susceptibles d’entraîner des problèmes. Elles sont hors de votre contrôle, mais vous devez les anticiper. Demandez-vous :

- Sur quels points nos concurrents obtiennent-ils de meilleurs résultats ?
- Notre secteur subit-il une crise économique ou une pénurie de talents ?

IV. Fiche du projet, durée, objectif, budget, acteurs : « Annexe 5 »

Le budget marketing a été réparti de manière à assurer un équilibre entre la notoriété, l’acquisition client, et le suivi de performance du lancement.

1. Objectif principal du projet :

Concevoir et commercialiser un nouvel écran performant et accessible au marché.

→ **Objectifs spécifiques :**

- Développer un écran de haute qualité
- Réaliser une campagne de lancement efficace
- Attirer de nouveaux clients
- Augmenter les ventes et la visibilité de la marque.

2. Résultats attendus :

- Réussite du lancement du produit
- Augmentation des ventes
- Satisfaction des clients
- Renforcement de l’image de marque.

3. Indicateurs de réussite :

- Nombre d’écrans vendus.
- Taux de satisfaction des clients.
- Respect du budget et du calendrier.
- Visibilité de la campagne marketing.

Section 3 : Gestion, Mise en œuvre du projet

I. Initiation : Étude de marché :

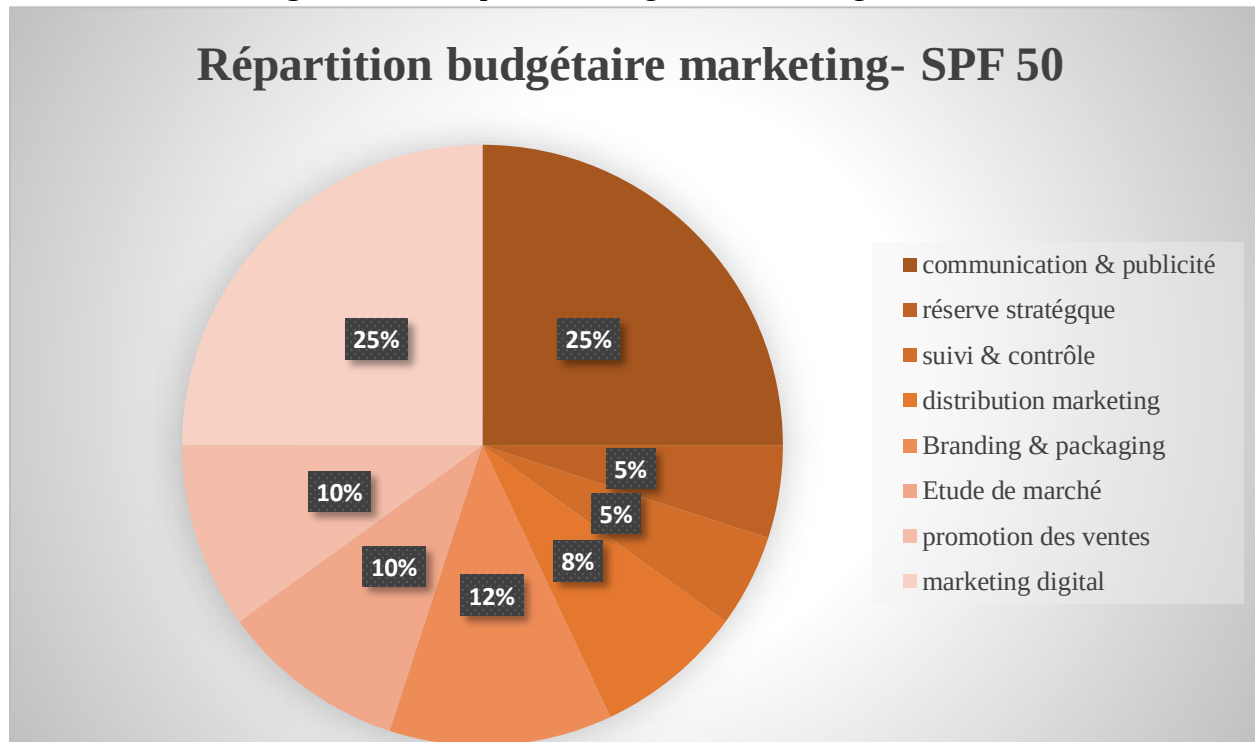
La phase d’initiation constitue une étape fondamentale dans la gestion du projet, puisqu’elle permet de valider la pertinence de l’idée de lancement du produit et de mieux comprendre l’environnement du marché.

Dans ce cadre, une étude de marché quantitative a été réalisée à l’aide d’un questionnaire administré auprès d’un échantillon de consommateurs potentiels...

L’étude adoptée repose sur une démarche quantitative visant à recueillir des données mesurables et exploitables statistiquement.

- **Outil de collecte:** questionnaire structuré (questions fermées et semi-ouvertes).
- **Échantillon:** consommateurs potentiels (hommes et femmes, différentes tranches d’âge).
- **Mode de diffusion:** en ligne (réseaux sociaux) ou en face-à-face.
- **Objectifs de l’enquête:**
 - Identifier les habitudes d’utilisation des écrans solaires.
 - Analyser les critères de choix (prix, qualité, marque, composition).
 - Mesurer le niveau de satisfaction vis-à-vis des produits existants.
 - Détecter les attentes non satisfaites

Figure III.1 : Répartition budgétaire marketing – SPF 50.



Les données collectées ont été analysées à l’aide du logiciel SPSS, permettant de réaliser :

- Des analyses descriptives (fréquences, pourcentages).
- Des croisements de variables (âge / comportement d’achat).
- Des interprétations fiables facilitant la prise de décision.

Cette phase a permis de confirmer l’existence d’une opportunité de marché pour un écran solaire adapté aux peaux sensibles.

II. Planification :

La planification consiste à organiser les différentes tâches du projet, à définir les ressources nécessaires et à anticiper les contraintes.

1. Structure du projet (WBS Global du Projet de lancement de l’écran solaire Dermatech) : « Annexe 6 »

1.1 Management et pilotage du projet :

Ce lot de travail regroupe les activités de gouvernance et de coordination du projet.

Activités :

- Définition des objectifs ;
- Identification des parties prenantes ;
- Elaboration du planning ;
- Gestion des ressources ;
- Suivi budgétaire ;
- Gestion des risques ;
- Contrôle qualité ;
- Reporting ;
- Clôture du projet.

Ce Work Package constitue le noyau central du pilotage du projet.

1.2 Lot Recherche et Développement (R&D) :

Le lot R&D représente une phase stratégique dans le développement du produit dermo-cosmétique. Il concerne toutes les activités scientifiques liées à la conception et à l’optimisation de la formulation.

Activités principales :

a. Étude des besoins dermatologiques :

- Analyse des besoins des consommateurs ;
- Identification des problèmes cutanés ciblés ;
- Etude des conditions climatiques.

b. Choix des principes actifs :

- Sélection des filtres UV ;
- Choix des actifs hydratants ;
- Sélection des conservateurs ;
- Etude de compatibilité des ingrédients.

c. Formulation du produit :

- Elaboration de la formule ;
- Ajustement de la texture ;
- Optimisation sensorielle ;
- Stabilisation chimique.

d. Développement des prototypes :

- Préparation des échantillons ;
- Validation préliminaire ;
- Ajustements successifs.

Ce lot est essentiel car il détermine :

- L’efficacité du produit ;
- Sa tolérance dermatologique ;
- Sa stabilité ;
- Et sa qualité globale.

1.3 Lot Tests et Essais :

Dans le secteur dermo-cosmétique, les tests représentent une étape critique avant toute commercialisation.

Ce Work Package vise à garantir :

- La sécurité,
- L’efficacité,
- Et la conformité du produit.

Activités principales :

a. Tests de stabilité en laboratoire :

Ces tests permettent d’évaluer :

- La stabilité thermique ;
- La résistance aux variations climatiques ;
- La conservation de la texture ;
- La stabilité des ingrédients actifs.

Dans le contexte algérien, cette étape est particulièrement importante en raison :

- Des températures élevées ;
- Des conditions climatiques extrêmes.

b. Tests de détermination du SPF :

Ces essais permettent de :

- Mesurer le niveau réel de protection solaire ;

Chapitre III : Étude de cas – gestion de projet du lancement d’un écran solaire au sein du département marketing d’une nouvelle entreprise dermo-cosmétique

- Vérifier la conformité des performances annoncées ;
- Garantir l’efficacité contre les rayons UV.

c. Tests microbiologiques :

- Contrôle de contamination ;
- Sécurité microbiologique ;
- Validation sanitaire.

d. Tests dermatologiques :

- Tests de tolérance cutanée ;
- Evaluation des réactions allergiques ;
- Validation de sécurité pour peaux sensibles.

e. Validation finale du produit :

- Approbation qualité ;
- Conformité technique ;
- Autorisation de passage à la production industrielle.

Ce lot contribue directement à la réduction des risques sanitaires et réglementaires.

1.4 Lot Affaires Réglementaires et Juridiques :

Ce lot de travail revêt une importance stratégique dans les projets dermo-cosmétiques, car aucun produit ne peut être commercialisé sans conformité réglementaire.

Activités principales :

a. Vérification de conformité réglementaire :

- Contrôle des ingrédients autorisés ;
- Conformité inci ;
- Respect des normes sanitaires ;
- Conformité étiquetage.

b. Constitution du dossier technique :

Le dossier réglementaire comprend :

- Composition du produit ;

- Résultats des tests ;
- Rapports de stabilité ;
- Fiches de sécurité ;
- Documentation qualité.

c. Procédures d’autorisation en Algérie :

Cette phase comprend :

- Dépôt des dossiers ;
- Echanges avec les autorités ;
- Suivi administratif ;
- Obtention des autorisations.

Les principales institutions concernées sont :

- Le Ministère du Commerce ;
- Le Ministère de la Santé.

d. Veille réglementaire :

- Suivi des évolutions législatives ;
- Contrôle des exigences normatives ;
- Adaptation du produit aux nouvelles réglementations.

1.5 Lot Production industrielle :

Après validation réglementaire, le projet entre dans la phase industrielle.

Activités :

- Sélection des fournisseurs ;
- Approvisionnement matières premières ;
- Fabrication pilote ;
- Conditionnement ;
- Contrôle qualité industriel ;
- Stockage.

1.6 Lot Marketing et lancement commercial :

Ce lot conserve son importance mais devient une composante du projet global.

Activités :

- Etude de marché ;
- Segmentation ;
- Branding ;
- Stratégie digitale ;

- Campagnes publicitaires ;
- Distribution ;
- Lancement commercial.

1.7 Lot Évaluation et clôture :

Ce dernier Work Package permet d’évaluer la performance globale du projet.

Activités :

- Analyse des KPI ;
- Contrôle budget/délais ;
- Evaluation satisfaction ;
- Bilan du projet ;
- Rédaction des Lessons Learned.

→ Importance stratégique du WBS Global :

La transformation du WBS Marketing en WBS Global présente plusieurs avantages :

- Meilleure représentation de la réalité industrielle ;
- Amélioration de la coordination interservices ;
- Meilleure maîtrise des risques ;
- Suivi plus précis des délais ;
- Amélioration du contrôle budgétaire ;
- Renforcement de la conformité réglementaire.

2. Planification temporelle (Diagramme de Gantt) : « Annexe 7 »

Un diagramme de Gantt a été élaboré afin de :

- Planifier les activités dans le temps.
- Visualiser les dépendances entre tâches.
- Suivre l’avancement du projet.

Durée globale estimée du projet : 12 mois.

3. Budget prévisionnel :

Le budget prévisionnel constitue un outil essentiel de la gestion de projet. Il permet d’anticiper l’ensemble des coûts liés au lancement de l’écran solaire, d’assurer une allocation optimale des ressources et de garantir la rentabilité du projet à moyen et long terme.

Dans le cadre de ce projet, le budget a été élaboré en tenant compte des différentes phases : développement, production, marketing et distribution.

→ Structure du budget :

Le budget est réparti en plusieurs postes de dépenses :

a. Coûts de recherche et développement (R&D) :

Ces coûts concernent la conception et la validation du produit :

- Études scientifiques et formulation.
- Tests dermatologiques et cliniques.
- Prototypage.
- Amélioration de la texture et de la composition.

b. Coûts de production :

Ils regroupent les dépenses liées à la fabrication :

- Achat des matières premières (filtres solaires, actifs).
- Fabrication industrielle.
- Conditionnement (packaging).
- Contrôle qualité.

c. Coûts marketing et communication :

Ce poste est stratégique pour le lancement :

- Campagnes publicitaires (réseaux sociaux, digital).
- Collaboration avec influenceurs.
- Création de contenu (photos, vidéos, branding).
- Relations publiques (dermatologues, pharmaciens).
- Promotions de lancement.

d. Coûts de distribution :

Ils concernent la mise à disposition du produit :

- Logistique et transport.
- Stockage.
- Marges des distributeurs (pharmacies, parapharmacies).
- Plateformes e-commerce.

e. Coûts administratifs et divers :

- Frais juridiques et réglementaires.
- Autorisations de mise sur le marché.
- Gestion du projet (ressources humaines).
- Imprévus (marge de sécurité).

→ Gestion et contrôle du budget :

Pour éviter les dérives financières, plusieurs actions sont mises en place :

- Suivi régulier des dépenses.

- Comparaison budget prévu / réel.
- Ajustement des ressources en cas d’écart.
- Priorisation des actions marketing les plus rentables.

Le budget prévisionnel met en évidence que le lancement d’un écran solaire nécessite un **investissement important mais maîtrisé**. Une bonne répartition des ressources, combinée à un suivi rigoureux, constitue un facteur clé pour assurer la **rentabilité et la réussite du projet**.

4. Analyse des risques (Matrice des risques) : « Annexe 8 »

Une matrice des risques a été établie afin d’identifier et d’anticiper les éventuels obstacles.

III. Exécution Marketing :

Cette phase correspond à la mise en œuvre concrète des actions définies.

1. Marketing mix (4P) :

- **Produit:** écran solaire SPF 50+, peau sensible
- **Prix:** stratégie de prix compétitive
- **Place (distribution):** pharmacies, parapharmacies, e-commerce
- **Promotion:** communication digitale et médicale.

2. Actions opérationnelles :

Plusieurs actions marketing ont été mises en place :

- Campagnes publicitaires (réseaux sociaux).
- Collaboration avec influenceurs.
- Partenariats avec dermatologues.
- Offres promotionnelles de lancement.
- Animations en points de vente.

4. Coordination interne :

La réussite de l’exécution repose sur une coordination efficace entre :

- Equipe marketing.
- Equipe recherche et développement.
- Service commercial.

Cette coordination permet d’assurer la cohérence et la fluidité des actions.

5. Suivi marketing :

Un suivi continu a été assuré afin de :

- Vérifier l’efficacité des actions.
- Ajuster la stratégie en temps réel.
- Optimiser les performances.

IV. Suivi + contrôle :

Dans le cadre du pilotage du projet de lancement de l’écran solaire, plusieurs indicateurs de performance peuvent être utilisés afin de mesurer l’avancement du projet et le respect du budget. Cette phase vise à mesurer les résultats du projet à l’aide d’indicateurs de performance (KPI).

1. Indicateurs de Performance de Gestion de Projet (Méthode EVM) :

Afin d’assurer un suivi rigoureux de l’avancement du projet de lancement de l’écran solaire Dermatech, il est nécessaire de compléter les indicateurs marketing classiques par des indicateurs de performance issus de la méthode de la Gestion de la Valeur Acquise (Earned Value Management – EVM). Cette méthode constitue un outil de pilotage reconnu permettant d’évaluer simultanément la progression réelle du projet, le respect du calendrier prévisionnel ainsi que la maîtrise du budget alloué. Contrairement aux simples indicateurs digitaux tels que le taux d’engagement ou le nombre d’interactions sur les réseaux sociaux, la méthode EVM permet une analyse plus globale et plus précise de la performance réelle du projet en croisant l’état d’avancement physique avec les dépenses effectivement engagées.

Dans le cadre du projet Dermatech, le budget global prévisionnel a été fixé à 4 000 000 DZD, réparti entre les activités de recherche et développement, les essais de laboratoire, les procédures réglementaires, le packaging, la préparation industrielle ainsi que les actions marketing pré-lancement. À la date de l’évaluation intermédiaire, les valeurs suivantes ont été estimées :

- **Valeur planifiée (PV) :** 2 500 000 DZD
- **Valeur acquise (EV) :** 2 200 000 DZD
- **Coût réel engagé (AC) :** 2 350 000 DZD

À partir de ces données, les écarts suivants ont été calculés :

Indicateur	Formule	Résultats	Objectif
SV (Schedule Variance)	EV – PV	-300000 DZD	Mesurer l’écart de délai
CV (Cost Variance)	EV – AC	-150000 DZD	Mesurer l’écart budgétaire
SPI (Schedule Performance Index)	EV / PV	0.88	Évaluer la performance du planning
CPI (Cost Performance Index)	EV / AC	0.94	Évaluer la performance budgétaire

- Taux d’engagement (likes, commentaires, partages).
- Nombre de vues et portée des publications.

- Trafic sur le site web.

L’analyse de ces résultats montre que le projet présente un écart négatif de délai, ce qui traduit un léger retard dans l’exécution par rapport au planning initialement établi. Ce retard s’explique principalement par l’allongement de certaines étapes critiques, notamment les tests de stabilité thermique, les ajustements techniques de formulation ainsi que les délais administratifs liés aux procédures de conformité réglementaire.

Par ailleurs, l’écart négatif de coût révèle une légère surconsommation budgétaire. Cette situation résulte principalement de dépenses supplémentaires liées aux analyses complémentaires de laboratoire, à l’adaptation du packaging aux normes techniques ainsi qu’à certaines fluctuations observées dans les coûts d’approvisionnement des matières premières importées.

Malgré ces écarts, la situation globale du projet demeure maîtrisée et reste compatible avec les objectifs stratégiques fixés par Dermatech. Ces indicateurs permettent aux responsables projet d’anticiper d’éventuels ajustements correctifs, de renforcer le contrôle budgétaire et d’optimiser l’allocation des ressources pour les phases restantes. L’intégration de la méthode EVM dans le pilotage du projet confirme ainsi l’importance d’un suivi quantitatif structuré pour garantir la réussite d’un lancement de produit dermo-cosmétique dans un environnement fortement contraint par des exigences techniques, réglementaires et économiques.

V. Clôture partielle :Projet en cours d’exécution = Bilan intermédiaire (évaluation des 1^{er} résultats)

Le projet étant encore en cours d’exécution, une **clôture partielle** a été réalisée afin d’évaluer les premiers résultats.

1. Résultats obtenus :

- Bonne visibilité du produit.
- Engagement satisfaisant sur les réseaux sociaux.
- Premières ventes encourageantes.

2. Analyse :

Les résultats initiaux montrent que :

- La stratégie marketing est globalement efficace.
- Le produit répond aux attentes des consommateurs.
- Certains ajustements restent nécessaires (prix, communication, distribution).

3. Recommandations :

- Renforcer la communication digitale.
- Elargir le réseau de distribution.
- Améliorer la différenciation du produit.

La gestion et la mise en œuvre du projet démontrent l’importance d’une approche structurée et coordonnée, combinant planification rigoureuse, exécution efficace et suivi continu. Ces éléments constituent des facteurs clés pour assurer la réussite du lancement du produit.

4. Leçons Apprises :

L’évaluation intermédiaire du projet de lancement de l’écran solaire Dermatech a permis de dégager plusieurs enseignements stratégiques et opérationnels essentiels pour l’amélioration continue des futurs projets de développement dermo-cosmétique. En effet, bien que le projet ait enregistré des résultats encourageants durant sa phase d’exécution partielle, plusieurs difficultés ont été rencontrées, mettant en évidence la complexité particulière de la gestion d’un produit à forte exigence scientifique, réglementaire et commerciale. La première difficulté observée concerne le compromis délicat entre la rapidité de mise sur le marché et le respect strict des standards de qualité médicale et dermatologique. L’équipe projet n’a constaté que toute tentative d’accélérer...

Par ailleurs, l’expérience a mis en évidence l’importance majeure de la coordination interfonctionnelle entre les départements marketing, recherche et développement, production et affaires réglementaires. Certaines lenteurs observées dans la circulation de l’information ont occasionné des ajustements tardifs qui auraient pu être anticipés grâce à un système de communication plus structuré et à une fréquence de reporting plus soutenue. Cette observation souligne la nécessité d’instaurer des mécanismes de pilotage plus agiles, reposant sur des réunions périodiques, des tableaux de bord partagés et une responsabilisation claire des parties prenantes.

Le projet a également révélé la forte dépendance du secteur dermo-cosmétique vis-à-vis des contraintes logistiques et réglementaires, particulièrement dans le contexte du marché algérien où les procédures d’importation de certaines matières premières ainsi que les démarches administratives d’homologation peuvent entraîner des délais importants. Cette réalité impose l’anticipation systématique des démarches réglementaires ainsi que la diversification des fournisseurs afin de réduire les risques de rupture ou de blocage opérationnel.

Enfin, cette expérience a confirmé que le succès d’un lancement de produit ne dépend pas uniquement de la qualité intrinsèque de l’innovation, mais également de la capacité de l’entreprise à adapter en permanence sa stratégie aux réalités du marché, aux réactions des consommateurs et aux imprévus techniques. À l’avenir, il serait recommandé de renforcer davantage les études préalables, de prévoir des scénarios alternatifs de gestion des risques et de consolider l’intégration des outils avancés de suivi de performance afin d’améliorer la réactivité globale du pilotage projet. Ainsi, les leçons tirées de cette première phase constituent un levier d’apprentissage organisationnel précieux pour optimiser les futurs lancements de produits au sein de Dermatech et garantir une meilleure maîtrise des délais, des coûts et des exigences de qualité.

CONCLUSION

GÉNÉRALE

Conclusion générale :

Ce travail a porté sur la gestion de projet appliquée au lancement d'un produit dermo-cosmétique, en mettant l'accent sur le rôle stratégique du département marketing dans la réussite de ce processus. Dans un contexte marqué par une forte concurrence et une évolution rapide des attentes des consommateurs, le lancement d'un produit dermo-cosmétique nécessite une approche rigoureuse, structurée et multidisciplinaire afin de garantir sa performance sur le marché.

Dans un premier temps, le cadre conceptuel a permis de présenter les fondements théoriques de la gestion de projet ainsi que les étapes essentielles du développement d'un nouveau produit. Cette partie a mis en évidence l'importance de la planification, de la coordination des ressources et de la maîtrise des risques tout au long du cycle de vie du projet.

Dans un second temps, l'analyse du secteur dermo-cosmétique et du marché des écrans solaires a permis de mieux comprendre l'environnement dans lequel évolue le produit. Cette étude a révélé un marché en pleine expansion, fortement influencé par les tendances de la naturalité, de la sécurité dermatologique et de la protection solaire, ainsi qu'une concurrence importante entre les acteurs établis et les nouvelles marques.

Enfin, l'étude de cas a illustré concrètement la mise en œuvre d'un projet de lancement d'un écran solaire au sein d'une nouvelle entreprise dermo-cosmétique. Elle a permis de détailler les différentes phases de gestion de projet, allant de l'initiation à la planification, puis à l'exécution et au suivi, tout en soulignant le rôle central du département marketing dans la réussite du lancement.

La problématique posée était la suivante :

Comment réussir le lancement d'un nouveau produit dermo-cosmétique et quelle est la contribution du département marketing dans cette réussite ?

L'analyse menée montre que la réussite d'un tel lancement repose principalement sur une gestion de projet structurée et efficace, permettant d'assurer la cohérence entre les différentes étapes du développement du produit. Par ailleurs, le succès dépend fortement de la capacité de l'entreprise à bien comprendre le marché et les besoins des consommateurs.

Le département marketing joue, dans ce cadre, un rôle déterminant. Il intervient non seulement dans l'identification des opportunités du marché et la définition du positionnement du produit, mais également dans la mise en œuvre de la stratégie de communication, de distribution et de promotion. Ainsi, il constitue un pilier essentiel de la réussite commerciale du produit.

Cette étude met en évidence que la gestion de projet permet :

- D'organiser efficacement les différentes phases du lancement
- D'optimiser l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles
- De réduire les risques liés à l'incertitude du marché
- D'assurer un meilleur suivi des performances et des résultats

Elle constitue donc un outil indispensable pour garantir la réussite d'un projet complexe comme le lancement d'un produit dermo-cosmétique.

Malgré les résultats obtenus, cette étude présente certaines limites, notamment :

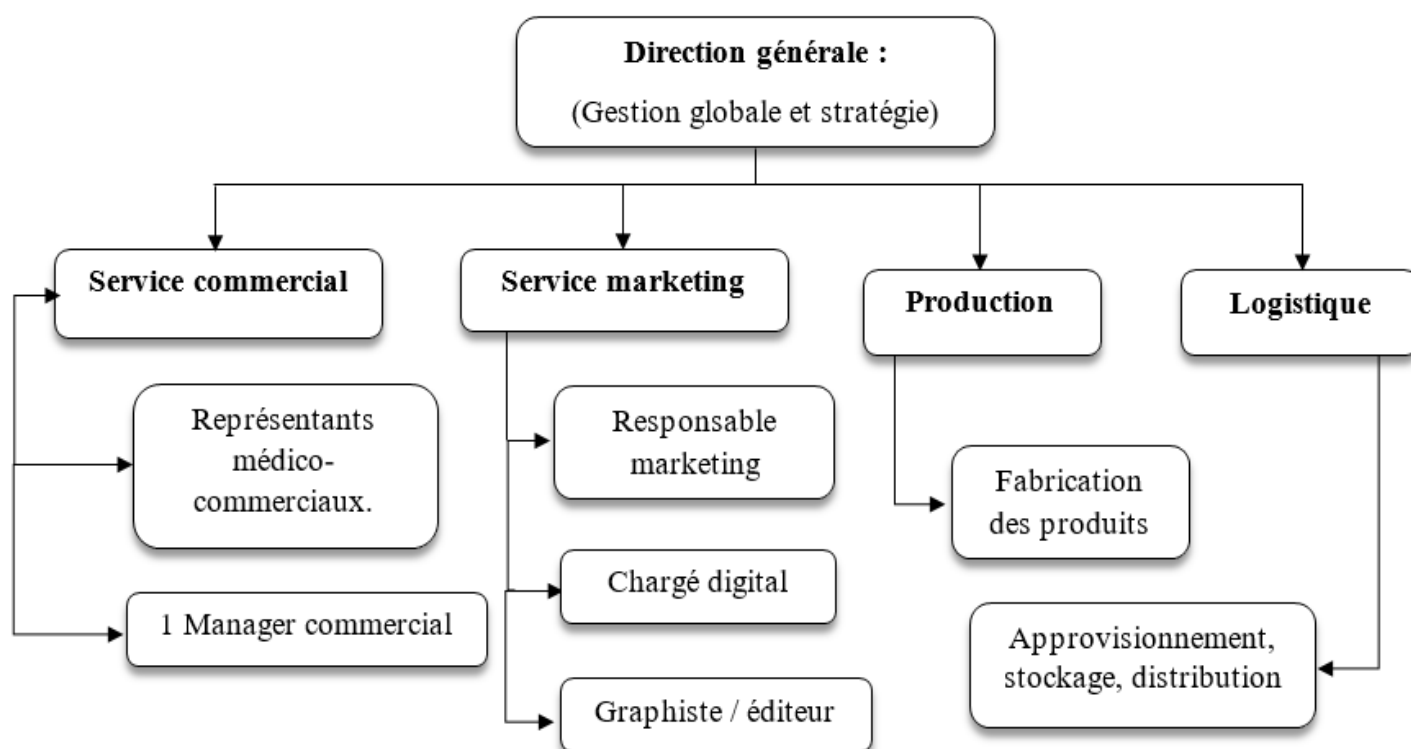
- L'utilisation de données parfois théoriques ou simulées
- L'absence d'analyse à long terme après commercialisation
- La difficulté d'anticiper les évolutions rapides du marché
- La dépendance à des hypothèses dans l'étude de cas

Dans une perspective d'amélioration, plusieurs axes peuvent être envisagés :

- Réaliser une étude post-lancement afin d'évaluer la performance réelle du produit
- Développer une gamme élargie de produits solaires et dermo-cosmétiques
- Renforcer les stratégies digitales et l'influence marketing
- Intégrer davantage l'innovation dans les formulations et les packagings
- Approfondir les études de comportement des consommateurs à grande échelle

En définitive, le lancement d'un produit dermo-cosmétique constitue un projet complexe qui nécessite une approche méthodique, une coordination efficace et une forte implication du marketing. La gestion de projet apparaît ainsi comme un levier stratégique essentiel pour assurer la réussite du produit, sa compétitivité et la pérennité de l'entreprise sur un marché en constante évolution.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de l'organisme interne.

Annexe 2 : Répartition du budget marketing du projet

Catégorie de dépenses	% du budget	Montant (DA)	Justification
Communication & publicité	25%	1 000 000 DA	Garantir la notoriété pour un produit outsider
Marketing digital	25%	1 000 000 DA	Accélérer la visibilité via réseaux sociaux et influence
Promotion des ventes	10%	400 000 DA	Encourager l'essai de produit
Etude de marché	10%	400 000 DA	Comprendre les besoins et comportements clients
Branding & packaging	12%	480 000 DA	Créer une identité visuelle forte
Distribution marketing	8%	320 000 DA	Assurer la présence en points de vente
Suivi & contrôle	5%	200 000 DA	Mesurer la performance
Reserve stratégique	5%	200 000 DA	Gérer les imprévus

Annexe 3 : Objectifs du produit

Axes stratégiques	Objectifs détaillés	Indicateurs de performance (KPI)
Objectifs commerciaux	- Atteindre 400 000 unités vendues la première année. - Assurer une pénétration rapide du marché - Développer un réseau de distribution (pharmacies, parapharmacies)	→ Notoriété de marque → Taux de reconnaissance → Engagement client
Objectifs marketing	- Développer la notoriété de la marque - Positionner le produit comme référence SPF 50 - Cibler une clientèle large (hommes, femmes, adolescents) - Renforcer l'image de produit dermo-cosmétique fiable.	→ Volume de ventes → Taux de pénétration du marché → Nombre de points de vente actifs
Objectifs financiers	- Générer un chiffre d'affaires estimé à 48.000.000 DA - Assurer la rentabilité du lancement - Optimiser le retour sur investissement marketing	→ Chiffre d'affaires → Marge réalisée → ROI actions marketing

Annexe 4 :Analyse SWOT du produit

Forces (S)	Faiblesses (W)
SPF 50 haute protection	Faible notoriété
Produit dermo-cosmétique	Nouvel entrant (outsider)
Adapté aux peaux sensibles	Absence d'historique
Prix compétitif + packaging attractif	Réseau limité
Positionnement santé	Dépendance marketing
Opportunités (O)	Menaces (T)
Marché en croissance	Forte concurrence
Demande estivale forte	Marques internationales

Annexe 5 :Fiche du projet

Éléments	Description
Nom du projet	Lancement d'un écran solaire dermo-cosmétique SPF 50
Produit	Un seul produit : écran solaire à large SPF
Objectif principal	Introduction et positionnement d'un nouveau produit sur le marché dermo-cosmétique algérien.
Budget marketing	4 000 000 DA
Objectif de vente	40.000 Unités
Prix unitaire	1200 DA
Chiffre d'affaire prévisionnel	48.000.000 DA
Responsable du projet	Département marketing
Equipes impliquées	- Marketing - Commercial - Production - Distribution
Durée de projet	12 mois
Phase de lancement	Avant la saison estivale
Marché ciblé	Marché dermo-cosmétique Algérien
Positionnement	Entreprise outside (nouvel entrant sur le marché)
Canaux de distribution	Pharmacies parapharmacies points de ventes spécialisés)

Annexe 6 : Structures du projet (WBS marketing)

WBS Code	Tâche Marketing	Sous-tâche	Description
1.0	Projet Marketing Écran solaire SPF50	Analyse demande	Pilotage global marketing
1.1	Étude de marché		Étude des besoins consommateurs en protection solaire
1.1.1	Étude de marché	Benchmark concurrence	Analyse des marques concurrentes dermo-cosmétiques
1.2	Stratégie marketing	Segmentation	Définition des segments cibles
1.2.1	Stratégie marketing	Positionnement	Positionnement produit (dermo-cosmétique outsider)
1.3	Branding	Identité visuelle	Création logo, packaging, charte graphique
1.3.1	Branding	Message clé	Promesse produit et slogan
1.4	Communication	Campagne média	TV, affichage, radio
1.4.1	Communication	Influence digitale	Collaboration influenceurs santé/beauté
1.5	Marketing digital	Réseaux sociaux	Facebook, Instagram, TikTok
1.5.1	Marketing digital	Publicité en ligne	Ads ciblées
1.6	Activation terrain	Pharmacies	PLV et présence point de vente
1.6.1	Activation terrain	Parapharmacies	Animations commerciales
1.7	Lancement produit	Événement	Lancement officiel avant été
1.8	Suivi KPI	Analyse ventes	Suivi performance marketing

Annexe 7 :Planification temporelle (Diagramme de Gantt)

Phase	Durée estimée
Étude de faisabilité	1 à 2 mois
Recherche et développement	2 à 3 mois
Formulation et prototypes	2 mois
Tests laboratoire et validation	4 à 6 mois
Homologation réglementaire	2 à 3 mois
Production pilote	1 à 2 mois
Préparation marketing	2 mois
Lancement commercial	1 mois

Annexe 8 : Matrice des risques

Risque	Impact	Probabilité	Plan d'atténuation
Retard importation matières premières	Retard production	Élevée	Diversifier les fournisseurs et prévoir un stock de sécurité
Échec du test de stabilité thermique	Reformulation produit	Moyenne	Réaliser des tests climatiques anticipés
Retard homologation réglementaire	Report du lancement	Moyenne	Assurer un suivi réglementaire continu
Dépassement du budget	Impact financier	Moyenne	Prévoir une réserve budgétaire de sécurité
Rupture packaging	Blocage conditionnement	Moyenne	Mettre en place un double sourcing
Non-conformité qualité	Retrait produit	Faible	Renforcer les contrôles qualité
Échec campagne marketing	Faible visibilité	Moyenne	Ajuster les campagnes selon les KPI

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques générales (Mémoire complet) :

- PMI (Project Management Institute PMBOK Guide)
- ISO 21500 (gestion de projet)
- ISO 31000 (gestion des risques)
- Mémoires ENSM (Alger 3, Blida 2, Oran 2)
- Mémoires sur les compléments alimentaires (Constantine 3, Mila)
- Articles scientifiques en marketing et nutraceutique

1. Ouvrages de marketing et gestion de projet :

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing. Pearson.
- Lambin, J.-J., Chumpitaz, R. (2017). Marketing stratégique et opérationnel. Dunod.
- Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2018). Mercator – Théorie et pratique du marketing. Dunod.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Project Management Institute (PMI). (2021). PMBOK Guide – Project Management Body of Knowledge. PMI.

2. Ouvrages spécialisés en cosmétique et dermo-cosmétique :

- Barel, A. O., Paye, M., & Maibach, H. I. (2014). Handbook of Cosmetic Science and Technology. CRC Press.
- Draelos, Z. D. (2015). Cosmetic Dermatology: Products and Procedures. Wiley-Blackwell.
- Goddard, E., & Gruber, J. V. (2011). Cosmetic Dermatology. Informa Healthcare.
- Wiechers, J. W. (2008). Formulating Dermal Cosmetics and Sunscreens. CRC Press.

3. Articles scientifiques (UV, protection solaire, dermatologie) :

- Diffey, B. L. (2002). "Sources and measurement of ultraviolet radiation." Methods, 28(1), 4–13.
- Rigel, D. S. (2012). "Cutaneous ultraviolet exposure and skin cancer risk." Journal of the American Academy of Dermatology.
- Young, A. R. (2006). "Toxic effects of ultraviolet radiation on skin." British Journal of Dermatology.
- World Health Organization (WHO). (2020). Ultraviolet radiation and health.

4. Institutions et réglementations :

- World Health Organization (WHO). Sun protection and UV radiation.
- European Commission. (2009). Cosmetics Regulation (EC) No 1223/2009.
- ISO 24444. Cosmetics — Sun protection test methods (SPF determination).
- ANSM (France). Produits cosmétiques : réglementation et sécurité.
- European Medicines Agency (EMA) – guidelines on cosmetic safety.

5. Marché dermo-cosmétique et données sectorielles :

- Statista. Global sun care market and dermocosmetics industry reports.
- Cosmetics Europe. Annual Report – Cosmetic Industry in Europe.
- Euromonitor International. Skincare and sun protection market analysis.
- McKinsey & Company. Beauty and personal care industry trends.

6. Sites scientifiques et bases de données :

- National Library of Medicine (NCBI).
- PubMed – dermatology and UV protection studies.
- ScienceDirect – cosmetic formulation research.
- ResearchGate – publications on sunscreen formulation and marketing.