

Ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM. Pôle Universitaire de KOLEA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master professionnel en Marketing management

**Stage-Gate® face aux processus actuels de
développement de produits en Algérie.**

-Cas SOSEMIE-

Elaboré par : KARADANIZ Khaled Abdellatif

Encadré par :Dr GHIDOUCHE Ait Yahia Kamila

Maitre de conférences à l'ENSM

ANNEE 2015-2015

RESUME

Notre étude s'insère dans une mission de conseil marketing, essentiellement portée sur le processus de développement de produits. Le travail s'est déroulé dans une démarche qualitative sur trois étapes, d'abord *le diagnostic* de l'entreprise, par le biais de l'observation et entretiens, ensuite l'analyse des données recueillies, pour détecter les problèmes et dysfonctionnements dans le processus. Et enfin la présentation des résultats et recommandations, lors de la réunion de coordination aux responsables, afin d'exposer les solutions possibles en intégrant le processus du Stage-Gate.

L'étude a abouti aux résultats suivants, le processus représente une faiblesse pour l'entreprise, la communication et collaboration en terme de développement de produit n'est pas vraiment performante, et la majorité des interviewés jugent la solution proposée intéressante pour corriger la situation et avoir de meilleurs résultats.

Mots clés : Processus de développement de produits, Innovation, Marketing, Stage-Gate, Inter-fonctionnel

ABSTRACT

Our study fits into a marketing consultancy mission mainly focused on the product development process. The work was carried out in a qualitative approach on three main stages: first the company's diagnosis, through observation and interviews, and then analysis of the data collected, to detect problems and dysfunctions existing in the process. Finally, the presentation of the results and recommendations, at the coordination meeting to the managers, in order to expose the possible solutions by integrating the Stage-Gate process.

The study found the following results, the process represents a weakness for the company, communication and collaboration in terms of product development is not effective, and the majority of interviewees consider the proposed solution interesting and even perfect to correct the situation and have better results and payback.

Key words: Product development process, Innovation, Marketing, Stage-Gate, Cross-functional

ملخص

تندرج دراستنا ضمن مهمة استشارة في التسويق، تركز أساساً على عملية تطوير المنتجات. أجري العمل ضمن ثلاث خطوات رئيسية، أولاً تشخيص حالة الشركة، من خلال الملاحظة والمقابلات، ثم تحليل البيانات التي تم جمعها للكشف عن المشاكل والأعطال الموجودة في عملية تطوير المنتجات. وأخيراً كتابة تقرير التربص لتقديمه في الاجتماع التنسيقي الشهري مع المسؤولين لكشف المشاكل والحلول الممكنة من خلال دمج طريقة ستايج غايت كحل. وأسفرت الدراسة أن عملية التطوير هي نقطة ضعف للشركة، والاتصالات وتبادل الخبرات ليست فعالة حقاً، وغالبية المستطلعين يعتبرون الحل المقترح مفيد وفعال لتصحيح الوضع والحصول على نتائج أفضل.

كلمات مفتاحية: عملية تطوير المنتجات، ابتكار، تسويق، ستايج غايت،

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire nous remercions ALLAH qui nous aide et nous donne la patience et le courage durant ces longues années d'étude. Nous souhaitant adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable formation de master. Ces remerciements vont tout d'abord au corps professoral et administratif de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, sans exclure aucun parmi eux, pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation d'excellence.

Nous tenons à remercier sincèrement Mme Ghidouche Ait Yahia Kamila, et Mme Bernoussi Nedjma, qui en tant qu'encadrants, se sont toujours montrés à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'amour qui ont pu nous transmettre envers le marketing, l'aide et le temps qu'elles ont bien voulu nous consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour. On n'oublie pas nos chères parents et notre famille pour leur contribution, leur soutien, leur patience, et encouragements. Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements nos parents, qui ont tout fait pour notre réussite depuis le début du chemin, à tous nos proches et amis et à toute personne qui a participé de près ou de loin à l'exécution de ce modeste travail, qui nous ont toujours encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Enfin, nous remercions particulièrement nos collègues et amis des cinq spécialités, qui ont rendu cette formation très sympathique

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	3
1. Contexte et objectifs de la recherche	4
2. Pertinence de la recherche	5
3. Questions de recherche	6
4. Contexte organisationnel.....	7
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	9
1. REVUE DE LITTÉRATURE.....	18
1.2 Le développement de produits et le souci des échecs.....	10
1.2 Les solutions pour réduire le risque d'échec.....	11
1.3 La supériorité de produit comme ingrédient.....	11
1.4 Le Stage-Gate comme solution.....	12
2. CADRE CONCEPTUEL.....	13
2.1 Le concept du Stage-Gate.....	13
2.2 Les étapes (stages).....	21
2.3 Les portes (gates).....	21
2.4 Les Gate Keepers.....	23
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	24
1. Approche méthodologique	25
2. Méthode de l'enquête et taille de l'échantillon.....	26
3. Echantillonnage / Sélection et recrutement des interviewés	26
4. Considérations éthiques	27
5. Pré-tests	27
6. Procédure de collecte des données	27
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION	30

1. Présentation des résultats	31
1.1 Description de l'échantillon	31
1.2 Traitement et analyse des données	39
1.3 Fiabilité et validité de l'étude	47
2. Discussion des résultats	40
2.1. Interprétation des résultats	41
CONCLUSION	43
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	46
ANNEXE A –Accord de consentement	50
ANNEXE B –Guide d'entretien du General manager.....	51
ANNEXE C –Guide d'entretien du Directeur marketing.....	57
ANNEXE D –Guide d'entretien des fonctions.....	62
ANNEXE E –Rapport de recherche.....	66

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Informations de l'entreprise	P7
Tableau 2 Grille d'évaluation d'idées	P16
Tableau 3 Grille d'évaluation du cas business.....	P18
Tableau 4 Grille d'évaluation porte 4.....	P19
Tableau 5 Grille d'évaluation pré-lancement porte 5.....	P20
Tableau 6 Type de critères des portes.....	P22
Tableau 7 Informations des interviewés.....	P26
Tableau 8 Grille de traitement des entretiens.....	P32
Tableau 9 Différence entre les deux méthodes de traitement des données qualitatives.....	P39

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'organigramme de l'entreprise d'accueil.....	P8
Figure 2 : L'impact de la supériorité produit sur la performance.....	P12
Figure 3 : Le modèle cartographié du Stage-Gate.....	P14
Figure 4 : La forme des portes.....	P22
Figure 5 : Etapes à suivre lors de l'analyse des données collectées.....	P31

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

OAIC : Office algérien interprofessionnel des céréales

NP : Nouveau produit

R&D : Recherche et développement

ABDO : Assistante de direction et bureau d'ordre

MKG : Marketing

RH : Ressources humaines

SI : Système d'information

Prod : Production

R&D : Recherche et développement

DG : Direction générale

NPV : Net Product value

CA : Chiffre d'affaire

Pdt : Produit

PDP : Processus de développement de produit

DQLT: Direction de qualité

DIST: Distribution

PDCA: La roue de Deming Plan Do Check Act

ERP: Entreprise resource planning

DFC: Direction des finances et comptabilité

DEX: Direction exploitation

DLOG : Direction logistique

DMC : Direction marketing et commercial

DOSI : Direction d'organisation et système d'information

INTRODUCTION

Le lancement et le développement de produits peut être le souci des directeurs marketing et chefs de produits, tout simplement parce que celui qui n'avance pas recule. Alors les marques cherchent à enrichir leur portefeuille produit pour assurer leur continuité. Toutefois, le développement de produits nécessite une très grande réflexion et ne doit pas être laissé au hasard ou fait par défaut.

Notre étude s'insère dans une mission de conseil marketing essentiellement portée sur le processus de développement de produits. Le travail s'est déroulé sur trois principales étapes, la première a été *le diagnostic* depuis l'observation dans les différentes fonctions de l'entreprise, les entretiens réalisés afin d'avoir les informations qu'on n'a pas pu avoir directement, la confirmation de ce qu'a été révélé par l'observation, et jusqu'à la proposition du processus du Stage-Gate aux interviewés afin de connaître leur avis sur une éventuelle implantation. La deuxième a été basée sur l'analyse des données recueillies, pour détecter les problèmes et dysfonctionnements existant dans le processus. La troisième fut enfin la rédaction d'un rapport de stage, qui devait être présenté lors de la réunion de coordination mensuelle aux responsables, afin d'exposer les problèmes et les solutions possibles en intégrant le processus du Stage-Gate comme solution. Mais la réunion n'a pas pu avoir lieu en raison de problèmes internes à l'entreprise. Nonobstant cela, on a jugé intéressant d'étudier le processus de lancement et de développement de produits dans sa globalité.

L'objectif de notre étude était d'analyser le processus de développement actuel de l'entreprise (lequel s'avéra inexistant), de détecter et de diagnostiquer les dysfonctionnements dans le développement de produits, et de proposer des solutions en suivant la meilleure méthodologie pour le faire. Avec un paradigme constructiviste et une logique inductive, par le biais d'une recherche qualitative.

Il est incontestable qu'un bon processus de développement de produit peut assurer des produits gagnants et faire économiser à l'entreprise beaucoup de pertes inutiles (Cooper, 2005). Ainsi notre travail constitue un apport managérial pour les entreprises qui souhaitent réussir leur développement, ainsi que pour les chefs de produits en rendant leur travail plus rigoureux et mieux structuré.

Le présent mémoire s'articule sur quatre chapitres, **la problématique** qui annonce notre motivation de recherche et nos objectifs, ensuite la **revue de littérature et le cadre conceptuel** qui pose un regard critique sur les principaux écrits sur le thème dans les études antérieures, et sur lesquelles notre étude est basée, ainsi que les concepts techniques et l'approche théorique retenue, afin de faciliter la compréhension aux lecteurs. Nous avons aussi précisé le **cadre méthodologique** qui porte sur la façon, l'ordre méthodologique et le paradigme suivi pour mener à bien notre recherche, et enfin les **résultats et discussion**, qui portent sur la présentation des résultats obtenus, interprétés au regard des questions de départ et des résultats auxquels les études antérieures ont abouti, clôturée par des recommandations.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

Dans ce premier chapitre, nous allons exposer d'abord le contexte de notre thématique de recherche, et ses objectifs, ensuite l'apport que cette étude va apporter à la recherche scientifique et au management, question de recherche qui représente notre point de départ, et résume notre problématique, divisée en trois sous questions principales, et à la fin le contexte organisationnel, qui présente l'entreprise d'accueil en quelques lignes, l'organigramme, ainsi que leur besoin qui a fait qu'on s'intéresse à l'étudier.

1. Contexte et objectifs de la recherche

« Lancer de nouveaux produits, c'est bien pour toute entreprise qui cherche à se développer, car celui qui n'avance pas recule ! » Mais s'assurer qu'ils soient gagnants reste un sacré défi ! Cela est particulièrement vrai dans la grande consommation, où les clients ont un choix très large pour certains types de produits, et où la supériorité du produit doit s'imposer en force. Pour l'acquérir, les entreprises les plus conscientes de cette réalité éprouvent les plus grandes peines. Certaines négligent pourtant cet aspect mais le regrettent rapidement et bien souvent au vu des résultats décevants et des énormes pertes de temps et d'argent.

Il est donc primordial de développer régulièrement des produits, en suivant la meilleure façon de faire. La solution est, entre autres, la valorisation de la voix du client, l'identification et l'évaluation des risques pendant le cycle de vie du projet, une forte implication du top management, et cela ne peut se faire que via un plan de développement de produits assez rigoureux, qui soit performant et rentable pour l'entreprise d'un côté, et assure des produits adéquats aux besoins des consommateurs de l'autre, pour qu'il soient vivement adoptés par les clients. Or le Stage-Gate[®] s'articule sur cela.

Dans ce contexte, notre recherche s'insère dans une mission de conseil en marketing. Nous commençons par un diagnostic du processus actuel, afin de détecter les dysfonctionnements, et proposer à la fin le modèle (Stage-Gate[®]) fondé par Robert Cooper en 1980, comme solution. Ce dernier est utilisé dans les grandes entreprises, tels que Exxon Mobil Chemicals, Kraft Foods, Bausch & Lambs... avec des résultats impressionnants, d'après le directeur de développement de cette dernière, sur l'impact de leur processus. Le retour sur investissement est réel et dans un temps réduit passant de trois ans à dix-huit mois (Cooper, 2005). Face au processus de développement actuel de

Sosémie, il suscitera beaucoup d'intérêt et pourra apporter des améliorations dans le cadre du processus de développement de nouveaux produits.

La réalisation de ce travail s'articule sur les objectifs suivants :

- Faire un diagnostic du processus de développement de produits chez SOSEMIE
- Identifier les problèmes et les besoins des collaborateurs en termes de développement de produits
- Proposer le Stage-Gate comme solution pour un processus de développement de produits rigoureux et bien structuré

2. Pertinence de la recherche

Le choix de cette thématique repose sur l'intérêt que nous portons au management de produits en premier lieu, et aux lectures et recherches que nous avons faites durant le cursus courant. Nous formulons le souhait que cela sera bénéfique en termes de management pour les entreprises d'un côté, ainsi qu'un apport théorique pour les recherches futures qui vont aborder le même sujet, de l'autre.

2.1 Apport managérial

-Le processus du Stage-Gate[®] a été développé pour traiter le désordre, parfois chaotique dans les développements de produits, particulièrement pour les grandes entreprises, outre qu'il reste un défi pour les petites et moyennes entreprises (Vedsmand, 2016)

-Beaucoup d'études confirment que les produits échouent ou ne délivrent pas la valeur souhaitée une fois arrivés sur le marché, or l'utilisation des différents tests tôt durant le projet, améliore grandement les chances d'avoir le bon produit, et augmente considérablement ses chances d'être un succès (Vedsmand, 2016)

C'est pour cela qu'on s'est intéressés à cette thématique particulièrement dans pour le management de ce type d'entreprises

2.2 Apport théorique

Une particularité est constatée dans les processus de développement de produits dans la grande consommation : ils sont mal décrits et par conséquent, très peu d'informations sont disponibles sur la façon de concevoir, de développer et de commercialiser un nouveau produit gagnant.

La contrainte dans les PME concerne les connaissances, les ressources et les compétences limitées. Cependant, ils doivent continuellement développer de nouveaux produits afin de soutenir leur croissance et maintenir leur place au premier rang.

Le processus de Stage-Gate a été implanté avec succès dans différents domaines comme les IT, l'industrie, la grande consommation dans le monde, mais peu d'études ont été révélées sur le secteur des PME agroalimentaires spécialement. L'exemple des entreprises algériennes est intéressant, mais nous n'avons pas trouvé d'études faites dans le même contexte.

Tous les processus de développement sont des Stage-Gate, seulement chaque processus a des points de contrôle sous une forme donnée, et c'est tout ce qu'est le Stage-Gate, des points de contrôle formalisés, rien de magique, il suffit de rester simple.(thinkwaystrategies, 2015)

3. Questions de recherche

Dans le but de bien cibler notre étude, et avoir un chemin clair à suivre, on a posé des questions, qui ont été par la suite étudiées en détails tout au long de notre étude, d'abord concernant le processus de développement actuel, ensuite les problèmes posés, et enfin les solutions possibles :

Pour atteindre cela, et assurer la réalisation des objectifs identifiés préalablement, nous avons formulé la problématique de notre recherche de la manière suivante :

Comment une entreprise peut-elle réussir le développement d'un produit gagnant ?

A partir de cette question principale dérivent les questions secondaires suivantes, qui vont servir à mieux cadrer et guider notre recherche

- Existe-il un processus de développement bien défini chez Sosémie ?
- Comment se fait la collaboration et la communication en termes de développement de produits, et quels sont les problèmes posés ?
- Qu'est-ce qu'une méthode de Stage-Gate et quelles sont les étapes à suivre ?

4. Contexte organisationnel

Tableau 1: Informations sur l'entreprise

Nature de l'entreprise	Producteur de pâtes alimentaires
Capital social (en DA)	1 385 990 000,00
effectif	350
Date de début d'activité	2000
Forme juridique et régime	EURL Privé
Localisation	17, Cité Benaissa. Beni Mered. Blida

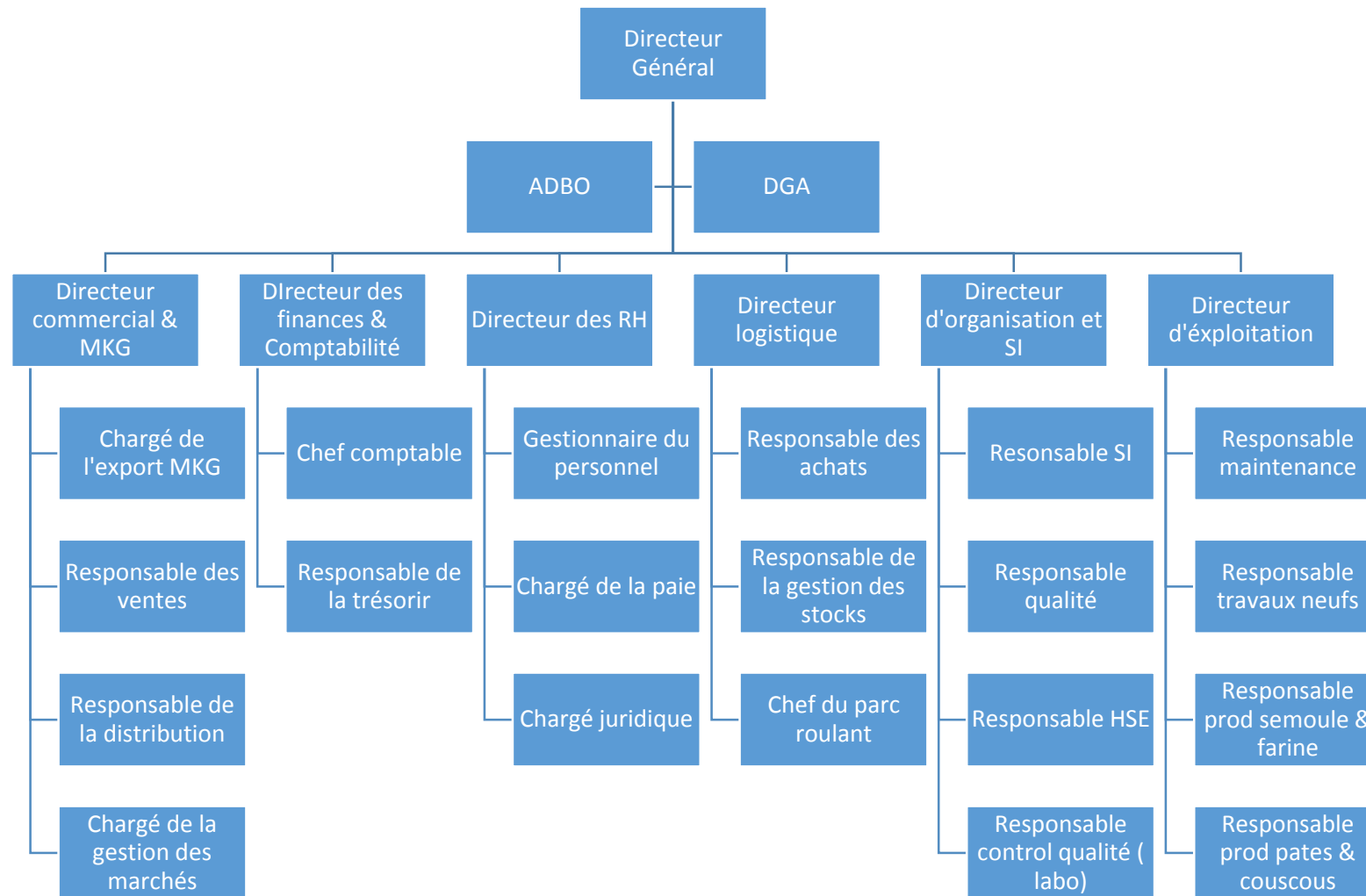
Source : magazine de Sosémie 2012

L'entreprise est structurée sous forme d'organisation fonctionnelle, gérée par le Directeur Général et le directeur général adjoint, qui chapotent six fonctions de même niveau hiérarchique : Direction Marketing & Commercial ; Direction des Finances & Comptabilité ; Direction des Ressources Humaines ; Direction Logistique ; Direction d'organisation et Systèmes d'informations ; et Direction d'exploitation, comme mentionné dans (La figure 1 : organigramme de l'entreprise. Page 16)

Dans le but de promouvoir sa marque, et assurer un retour en force afin de maintenir sa place sur le marché avec ses concurrents, SOSEMIE ambitionne de développer son portefeuille de produits. Cela doit suivre une démarche bien réfléchie et clairement tracée afin d'arriver à des résultats plausibles. C'est dans ce contexte, qu'elle a fait appel à nous pour diagnostiquer le processus actuel, détecter les dysfonctionnements, et lui proposer par la suite des améliorations efficaces qui peuvent guider ses actions de développement de produits à long terme.

A la fin de ce chapitre le lecteur pourra comprendre le contexte de notre étude, l'environnement actuel, qui a poussé l'étudiant et s'intéresser à cette thématique, la problématique posée, ainsi que les questions de recherches qui doivent être répondues durant la présente étude.

Figure 1 : Organigramme général de Sosémie



Source : Direction des ressources humaines de l'entreprise d'accueil

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Le chapitre suivant expose tout d'abord la revue de littérature, ce qu'a été déjà dit dans le même contexte de notre étude, ce qu'ont révélés les études antérieures, afin de bien comprendre la situation et prendre une position, et par la suite les concepts clés utilisés durant notre étude, afin de pouvoir comprendre les termes techniques utilisés

1. Revue de littérature

Dans ce chapitre on a abordé les études et recherches qui ont été déjà faites dans le même contexte, en accentuant sur leurs résultats et chiffres, afin de prendre une position par rapport à eux. En premier lieu on a parlé du développement de produits et le souci des échecs, ensuite, les solutions qui ont déjà été utilisés pour résoudre le problème des échecs, l'ingrédient de supériorité des produits comme solution, et ses principaux axes de différenciation, et enfin le Stage-Gate comme solution, ce qui a été déjà dit sur ce processus par les entreprises qui l'ont testé, ses avantages et inconvénients :

1.1 Le développement de produits et le souci des échecs

Le développement de nouveaux produit sa toujours été le souci des entreprises qui ont pour but d'accroître le succès commercial et générer des profits, mais avec l'avancée économique et technologique la concurrence devient de plus en plus féroce, et le souci n'est plus uniquement de développer des produits, mais plutôt des produits qui maintiennent leur place sur le marché et bien sûr qui couvrent l'exact besoin du client et qui soient gagnants.

-Le lancement de produits s'avère extrêmement délicat. D'après nos recherches et nos observations sur le terrain, **20-95%** des produits nouveaux subissent des échecs, particulièrement dans la grande consommation(Nagard-Assayag, et al., 2015), ce qui pousse à penser aux raisons d'échecs qui sont principalement dues aux processus de développement non fiables en premier lieu, à la négligence de la phase de l'idéation, l'absence de critères rigoureux d'élimination d'idées en second lieu, à la mauvaise implication du personnel et au manque d'échange inter-fonctionnel en dernier lieu...

Entre autres même les projets de services subissent des échecs à cause de la mauvaise estimation des couts avant le projet, la négligence de l'écoute client afin de connaître ses besoins inassouvis et l'absence des tests d'acceptabilité des clients(Jeong, 2016)

1.2 Les solutions pour réduire le risque d'échecs

Pour réduire les risques d'échecs de projets, les risques doivent être identifiés et évalués pendant le cycle de vie du projet, le top management doit être informé afin de prendre des décisions de type (Go/Kill) à la fin de chaque étape (Jeong, 2016), comme le représente le modèle du Stage-Gate de Robert Cooper concrètement...

Les études antérieures ont montré que les innovations produites réussies sont dues à la capacité des entreprises à créer du savoir, accentuée sur l'échange et le partage entre les collaborateurs, au contraire du passé où le savoir était centralisé sur une seule personne (Fliaster, 2014). Ainsi cela confirme une étude sur les facteurs de succès du développement de produits, les équipes pluridisciplinaires ont un double effet positif sur le succès, ce qui permet de réduire les coûts & délais, et augmenter le pourcentage de réussite sur le marché (Fliaster, 2014), encore plus l'implication du top management est un facteur positif, qui permet d'accélérer le progrès du développement de produits, encore plus, et sert à veiller sur la convenance des projets avec la vision de l'entreprise (Fliaster, 2014)

Une grande partie de la performance de nouveaux produits est expliquée par l'utilisation d'un mécanisme inter-fonctionnel, qui sert à intégrer les différentes fonctions dans le processus de développement de nouveaux produits, et pourtant moins d'attention est donnée au lien Marketing-Production, ou R&D-Production, alors que les dernières études ont confirmé que ces liens sont très importants, les nouveaux produits développés nécessitent une adaptation technique dans la production, ainsi les nouvelles techniques de production vont permettre à l'entreprise d'être à jour, ainsi la production avec le marketing aussi doivent avoir un bon lien de collaboration, plus les premiers sont au courant de la demande du marché mieux vont-ils allouer les capacités nécessaires pour un bon processus de nouveaux produits. Alors finalement le développement des liens cross-fonctionnels élimine les barrières physiques et permet à plus d'informations à être communiquées, augmente la coordination et prise de décision, et réduit les incertitudes, pour mener à de meilleurs résultats. (Fliaster, 2014)

1.3 La supériorité des produits comme ingrédient

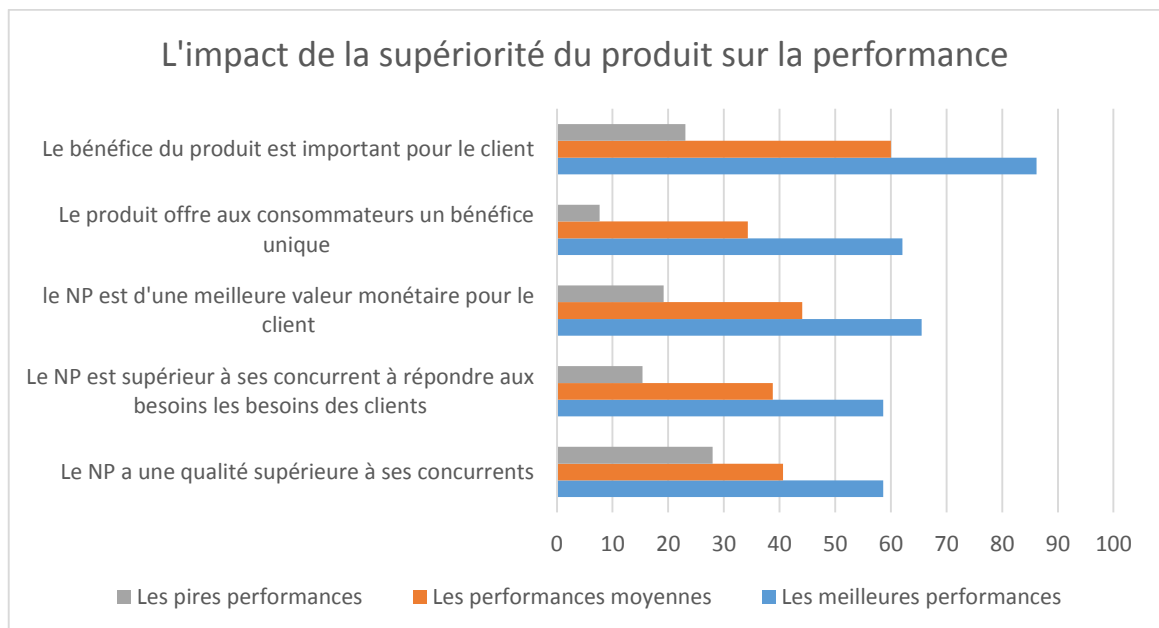
L'ingrédient le plus important du succès des produits est la différenciation et supériorité, un ingrédient que beaucoup d'entreprises manquent, parmi les facteurs clés du succès des produits *c'est l'offre d'un bénéfice important aux yeux des consommateurs*, cela peut faire toute la différence entre les leaders et les derniers du marché, des études ont prouvé qu'un

produit proposant ça a cinq fois plus de succès, et quatre fois de parts de marchés qu'un produit qui en manque. Par contre la clé du désastre de produits est l'imitation et l'investissement minime, « il ne faut pas s'attendre à grande chose quand on ne s'investit qu'un peu », et enfin la considération des clients, car les ingénieurs réalisent souvent la qualité à la façon qui leur plait, mais le principe c'est de réaliser ce que le client perçoit comme qualité (Cooper, 2005)

Le challenge alors est d'assurer la construction des projets de développement de produits sur les cinq bases, de sorte qu'ils deviennent les objectifs de l'équipe projet, ainsi les buts du top management pour motiver l'équipe : Des produits qui offrent aux clients ce qu'ils désirent ; Des produits avec un bénéfice unique ; Des produits avec une meilleure valeur monétaire ; Qui réalisent les attentes et besoins des consommateurs ; Avec une qualité supérieure à celle des concurrents. La figure suivante démontre en chiffres l'impact de la supériorité des produits sur la performance, sur les meilleures performances, les moyennes et les pires, on voit alors que pour réaliser les meilleures performances le produit qui offre le bénéfice important pour le client est assez élevé en taux.

D'après des études, un tel supérieur produit avec ces ingrédients à cinq fois de plus du taux de réussite, quatre fois de part de marché, et quatre fois plus de profitabilité qu'un produit qui en manque (Cooper, 2005)

Figure 2 : L'impact de la supériorité des produits sur la performance



Source : (Cooper, 2005)

1.4 Le Stage-Gate® comme solution

Selon une étude du Product Management & développement Association, **68 %** des entreprises nord-américaines utilisent le processus *Stage-Gate*. De grandes entreprises telles que *Procter & Gamble, Unilever, Exxon* et *La Banque royale du Canada* l'ont appliqué avec succès. (Marcoux, 2017)

Les modèles sous forme de Stage-Gate sont introduits dans les entreprises une fois qu'elles se développent à un certain volume, pour le but de rendre l'innovation plus gérable, et faciliter la coordination des informations et tâches (Ahmed-Kristensen, 2015)

Les études ont prouvé que le modèle du Stage-Gate® est utile pour réduire le taux d'échecs de projets, en empêchant les surcoûts, les retards, et l'échec de passer aux tests des consommateurs. Le Stage-Gate consiste en l'évaluation des livrables par le top management, l'assurance de la bonne qualité d'exécution, et la prise de décision basée sur des critères Go/Kill élaborés par des comités rigoureux à la fin de chaque étape (Jeong, 2016)

L'idée innovante est née au carrefour entre les besoins des clients, solution, et stratégie de l'entreprise. Ce modèle promet de changer la façon de voir le développement de produits, avec une réponse rapide et exacte au besoin des clients, en valorisant la voix des clients, une meilleure communication interne, et meilleur développement en production (Cooper, 2016)

2. Cadre conceptuel

Dans ce chapitre on a abordé les concepts clés du processus proposé, en passant par toutes les étapes, et leurs différents types dans le but de le faire comprendre aux différentes parties, et s'approfondir dans chacune dans les limites de nos ressources :

2.1 Concept: Le model Stage-Gate

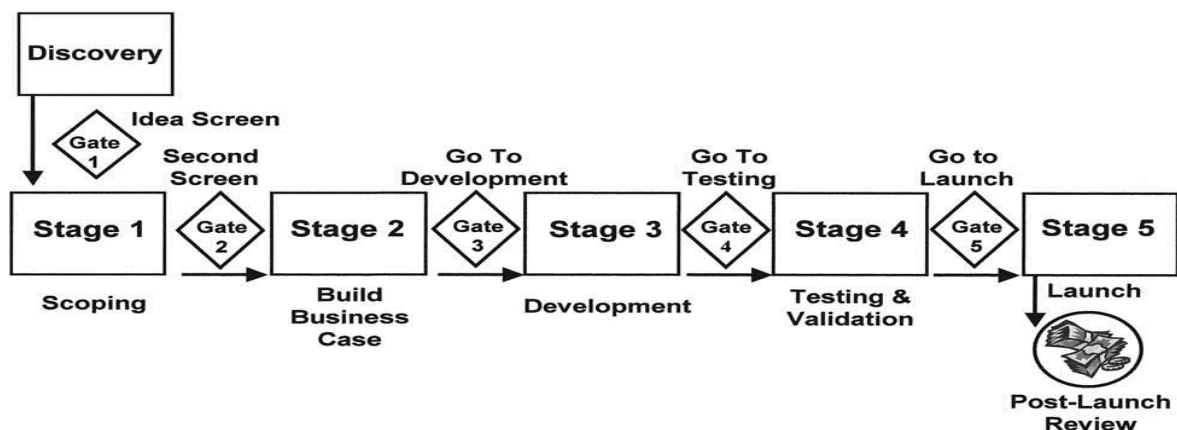
L'approche est un modèle conceptuel et opérationnel développé au milieu des années 1980 par Robert Cooper, qui sert à *accompagner le projet de développement de produit de l'idée jusqu'à la commercialisation*, pour un management de développement produit efficace. Il permet une gestion plus rigoureuse du processus, une réduction du délai de développement moyen (Time to Market), des retours en arrière et de l'incertitude.

Le Stage-Gate décortique le processus de développement en étapes (*Stages*) prédéterminées, chaque étape consiste à la mise en œuvre des activités *transversales et parallèles* qui font impliquer les collaborateurs de toutes les fonctions de l'entreprise, donc il n'y a pas d'étape

appelée R&D ou Marketing, mais plutôt des phases animées par des collaborateurs de différentes fonctions, le nombre et la spécialité varie en fonction du contenu de l'étape.

A l'entrée de chaque étape (*Stage*) où se déroulent les tâches du processus, il y a une porte (*Gate*) qui sert à un point de contrôle d'avancement du processus et de la qualité d'exécution et de décision (Go/Kill), là où le top management rencontre l'équipe projet pour discuter l'état d'avancement et les meilleures façons pour réaliser les objectifs, gardée par des collaborateurs pluridisciplinaires (*Gate-Keepers*) qui décident d'attribuer ou non les ressources aux projets et veillent sur leur succès, avec un principe d'avancement en entonnoir, où les idées médiocres sont éliminées au fur et à mesure, le format se concrétise en processus de *Stage-Gate*. (Cooper, 2005) Qui peut prendre plusieurs formes en fonction des spécificités des entreprises, que ce soit un modèle *Express*, *Lite*, ou *Full*, que nous allons exposer ci-dessous (Figure 3) :

Figure 3 : le modèle cartographié du Stage-Gate



Source : (Cooper, 2005)

2.1.1 La découverte

Considérée comme l'essence même du processus, cette étape est d'une majeure importance, au point où elle est considérée comme étape entière, On dit que sur *65 idées, neuf sont sérieuses, quatre entrent en développement et une seule devient un succès commercial* (Marcoux, 2017). Une récolte de toutes les idées possibles, en ayant recours aux évolutions technologiques (*veille des brevets et benchmark*) ; Les études de marché ; L'écoute des consommateurs, pour voir ce qui ne va pas pour eux (*par le brainstorming autour des produits concurrents*) ; Boite à idées pour les collaborateurs pour avoir les idées

internes ; Les retours de la force de vente qui sont en contact direct avec les clients et sont les mieux placés pour constater des problèmes sur le terrain ; Des témoignages sur ce que ne marche pas sur les produits actuels ; Entretien des experts (*méthode Delphi*¹) ; Les études usages & attitudes ; Les approches ethnographique² ; et encore mieux si on est « branchés » marketing digital, on demande à nos clients par exemple de poster des photos de leurs repas sur notre page, toujours dans le cadre d'ethnographie, ce qui reste gratuit ; Et enfin analyse concurrentielle pour voir ce qui est fait par les concurrents « *et cela n'a rien d'innovant tant que c'est une copie* ».

A noter que la récolte d'idées doit être facile, même une idée dans une feuille de brouillon peut être la gagnante... ! Et doit se faire par le *Champion de l'entreprise*

Les critères d'élimination et choix d'idées doivent être clairs et bien faits, il n'y a pas de mauvaise idée, celles qui n'ont pas dépassé la première porte peuvent être maintenues pour une autre fois ou bien éliminées.

2.1.2 Filtrage des idées (Porte 1)

Le premier filtre d'idées, annonce la naissance du projet, et la première décision d'allouer des ressources au projet va avoir lieu à ce niveau.

La porte 1 va juger le projet sur son accord avec *la mission, la vision, et les objectifs de l'entreprise*, et ainsi vérifier si l'entreprise a les compétences qu'il faut pour le réaliser. L'étude financière complète n'a pas encore de place, mais des informations financières primaires sont recommandées. Un accord primaire doit être accordé aux idées intéressantes pour avancer vers l'étape suivante (*Evaluation préliminaire*) afin d'évaluer davantage. Les idées approuvées par une décision Go vont poursuivre le chemin.

La grille d'évaluation d'idées sera détaillée ci-dessous :

¹La méthode Delphi vise à consulter des experts sur un sujet précis. Demander à des personnes ayant une bonne connaissance leur avis sur un truc bien précis, afin d'avoir de bonnes recommandations.

²L'étude ethnographique, issue des techniques d'étude des populations utilisées en sciences sociales. Réalisée sur le terrain et visant à observer le comportement de groupes d'utilisateurs dans leurs usages quotidiens d'un produit ou service

Tableau 2 : Grille d'évaluation des idées

Potentiel du marché à court & long terme	Note/10	Seuil	Décision	
			Go	Kill
Taille globale du marché				
Potentiel de croissance de la cible				
Perméabilité du marché				
Durée de vie probable, risques de réaction des concurrents				
Cohérence avec la stratégie, la mission et la vision de l'entreprise				
Cible visée				
Degré d'innovation du produit				
Synergie avec les activités actuelles et risque de cannibalisation				
Rentabilité prévue				
Capacité de l'entreprise à favoriser le succès du produit				
Utilité des marques actuelles pour lancer le produit				
Rapport qualité/prix prévisible				
Cohérence avec les circuits de distribution habituels				
Facilité de référencement du produit				
Comptabilité avec les méthodes de promotion et force de vente habituelle				

Source: (Cooper, 2005)

2.1.3 Evaluation préliminaire (Etape 1)

Cette étape constitue un tour d'horizon rapide (*durée maximale 1 mois*) et non coûteux afin d'évaluer les idées récoltées durant la phase découverte et réduire le nombre, déterminer la taille, l'acceptabilité et le potentiel du marché, basé sur des données secondaires (*recherches documentaire, internet, annuaires, clients, distributeurs, force de vente, focus groupe...*) L'équipe projet est constituée du Marketing/Technique afin de veiller sur la faisabilité technique/marché et gérer les risques en proposant des solutions.

2.1.4 2em filtrage (Porte 2)

Le projet passe au deuxième filtrage encore plus rigoureux. Une réévaluation du projet sur la base des informations collectées durant l'évaluation préliminaire

En se basant sur des *Cartes de score* on décide de poursuivre ou non le projet, si la décision est GO, le projet passe à une étape encore plus pointue, des critères supplémentaires peuvent être ajoutés en relation avec la force de vente et les avis des clients, technico-légale. Ainsi qu'une liste de critères (Doit/Souhaitable de rencontrer) va être mise en place

Une analyse financière simple est faite (ex : période de retours...)

2.1.5 Evaluation détaillé (Etape 2)

Une analyse plus rigoureuse sera faite dans cette étape, afin de constituer l'idée business, alors cette étape nécessite une investigation approfondie pour définir de façon claire le produit avec une valeur perçue supérieure

Exploitation des résultats de l'étude réalisée auparavant pour vérifier l'attractivité du projet, ainsi que les préférences, attentes et besoins des clients sont définis avec le test de concept (étude qualitative avec les clients potentiels), afin de fixer les critères finaux du produit

L'équipe est constituée alors des Financiers, et Marketers principalement

2.1.6 Aller au développement (Porte 3)

Si le projet dépasse l'évaluation détaillée avec succès il sera dirigé vers la porte 3 (Aller au développement) Un dernier point de contrôle avant d'entamer le développement, la dernière occasion d'arrêter le produit avant que les grandes dépenses commencent !

Une fois la porte 3 dépassée, les engagements financiers deviendront beaucoup plus importants, la définition du produit n'acceptera plus de changements, uniquement des améliorations, et pour cela cette porte est dirigée par les *leaders de l'équipe projet*. Et les résultats financiers sont d'une très grande importance. L'évaluation doit toucher à toutes les activités de *l'étape 2* ainsi que la qualité d'exécution et le résultat obligatoirement positif par un passage par une *carte de score* pour vérifier le degré de maturité du produit.

Le classement dans le tableau ci-dessous se fait avec une approche appelée l'index de productivité, basé sur la *valeur actuelle nette NPV*. Le but de cette méthode est de maximiser la valeur du portefeuille projets, tout en respectant la contrainte des ressources limitées ; le calcul est simple, on prend la valeur qu'on veut maximiser (NPV) et on la divise par les ressources, ensuite on classe pour choisir les projets (go) on réordonne la liste des projets en ordre descendant, jusqu'à l'épuisement des ressources. La ligne rouge sur le tableau signifie la limite des ressources

L'intérêt de cette approche c'est qu'elle permet de choisir les meilleurs projets tout en ayant la contrainte des ressources limitées

$$L'index\ de\ productivité = \frac{La\ valeur\ actuelle\ nette\ NPV}{Les\ ressources\ prévues\ pour\ les\ projets}$$

Une décision GO va engendrer un engagement maximal à la définition du produit final ainsi que le plan d'actions (le plan de développement, d'actions, et de lancement doivent être approuvés) et désignation d'une **équipe inter-fonctionnelle** chapotée par des **leaders** autoritaires

Tableau 3 : Grille d'évaluation de l'idée business

Projets	La valeur nette 1	Coûts de développement 2	Index de productivité 1/2=	Classement
Projet 1				
Projet 2				
Projet 3				
Projet 4				

Source: (Cooper, 2005)

2.1.7 Développement (Etape 3)

Cette étape concrétise le plan de développement du produit ainsi que son aspect physique (*les Labo testes, testes alpha (internes) vont confirmer que le produit réalise les attentes techniques sous les conditions attendues, par exemple pour un couscous à quelle température il s'étuve.*) Les plans de production, supply-Chain, sont tracés maintenant

Pour les grands projets, plusieurs points de vérification sont inclus dans le plan de développement, ils ne vont pas servir à des **Go/Kill** décisions, mais vont servir à des points de *control et management*

2.1.8 Aller au test (porte 4)

Dans cette porte de post-développement, on s'assure du bon avancement et attractivité du produit et projet en général. Le travail de l'étape précédente (Stage3) est vérifié pour s'assurer de la qualité supérieure, et surtout de la similarité du produit avec le prototype du Stage 3

Une révision financière avec des informations mise à jour

Un plan détaillé du lancement et opérations qui suivent pour une exécution prochaine. Si on valide le passage par cette porte avec une décision GO, le projet va rentrer dans une étape de tests produits internes et externes afin de valider le modèle et préparer la commercialisation

Tableau 4 : grille d'évaluation porte 4

	Critères indispensables		Critères souhaités	
Prototype				
Chaine de production				
Emballage				
Plan de lancement				

Source: (Cooper, 2005)

2.1.9 Tests & validation (Etape 4)

Dans cette étape on teste et valide l'entière viabilité du produit, la production, l'acceptabilité des clients vis-à-vis du produit, et l'état économique. Une validation externe du produit est faite par le biais des : *tests externes (Beta ; Gamma) sur la qualité du produit et sa performance, préférences des utilisateurs, pour s'assurer du bon fonctionnement et utilité technique du produit sous les conditions normales d'utilisation, (les Labo testes, testes alpha (internes) vont confirmer que le produit réalise les attentes techniques sous les conditions attendues, par exemple pour un couscous à quelle température il s'étuve.)* et évaluer les réactions des clients, par le biais d'une production d'essai (pilote), pour tester, rectifier les imperfections, prouver le processus de production et préciser d'avantage les

couts, et d'évaluer les réactions des clients, mesurer l'efficacité du plan de lancement, et estimer la part du marché et les revenus

Révision de l'analyse financière, pour vérifier la viabilité et continuité du projet, basée sur des informations récentes sur les revenus et couts

Il est possible que de ce stage résulte des fins négatives ce qui nécessite un retour à l'étape précédente (Etape 3) pour d'éventuelles modifications

2.1.10 Aller au lancement

Cette dernière porte va résulter à une commercialisation complète (*production et lancement finales*). La dernière occasion ou le produit peut être rejeté. L'importance est donnée à la qualité d'exécution des activités de l'étape précédente et leurs résultats. Les critères primordiaux pour surpasser cette porte sont *les retours financiers prévus, si le projet est prêt au lancement, et la convenance du lancement avec les activités prévues, ainsi qu'une revue du plan de lancement*, si on décide GO pour le lancement, les plans vont être exécutés

Tableau 5 : Grille d'évaluation porte 5

	Critères indispensables		Critères souhaités	
Compagne communication				
marketing				
Force de vente				
Production à grande quantité				

Source : (Cooper, 2005)

2.1.11 Lancement (Etape 5)

Cette étape verra l'exécution des plans de lancement, production et opérationnel prévus, l'installation finale des outils de production (*cela doit être fait durant l'étape 4 lors des essais*)

La canalisation logistique et supply-chain remplie et prête pour entamer les travaux, Début des ventes : sauf cas imprévus, les ventes doivent être exécutées avec le meilleur scénario possible... Et un nouveau produit Gagnant !

2.1.12 Evaluation post-lancement

Idéalement deux vérifications doivent être faites : *2-4 Mois après le lancement* ; Pendant que les informations sont toujours fraîches dans les têtes de l'équipe projet, évaluation des forces & faiblesses, capitalisation de l'expérience de ce projet pour de meilleures pratiques à l'avenir, une révision des résultats commerciaux, ventes, coûts de production... et *des corrections sont faites en cas de besoin*.

Vérification finale *12-18 mois sur le marché*. Dès que le projet se stabilise et des résultats commerciaux sont disponibles. Démantèlement de l'équipe projet, et le produit devient régulier pour la firme, c'est là où la performance est revue. Les nouvelles informations des revenus, coûts, bénéfices, et délais sont comparés aux prévisions faites durant l'étape 3 et 5 afin d'évaluer la performance. L'équipe projet doit aussi être évaluée (ont-ils réalisé leurs promesses ?) Cette vérification déclare la fin du projet, tout en gardant la responsabilité du succès du projet sur l'équipe jusqu'à la fin de cette période de post-lunch.

2.2 Les étapes (Stage)

C'est là où les actions et les tâches auront lieu, menées par l'équipe projet dans une collaboration inter-fonctionnelle. Pas d'étape R&D ou Marketing. Il s'agit d'un travail pluridisciplinaire fait en parallèle.

Les étapes peuvent être classées sous deux grandes parties, *la sélection des idées, autrement appelé l'activité du « front-end » ou pré-développement. Et l'exécution, l'activité du « Back-end »*, la première peut être caractérisée par un taux réduit de coûts mais élevé d'incertitude, et l'inverse pour la deuxième. Plus on avance, plus l'incertitude est réduite, et les engagements financiers deviennent de plus en plus importants.

A la fin de chaque étape, on aura une liste des livrables (Outputs), qui représentent les (Input) des portes, et doivent être vérifiés dans la porte suivante en formant les inputs pour l'étape qui suit.

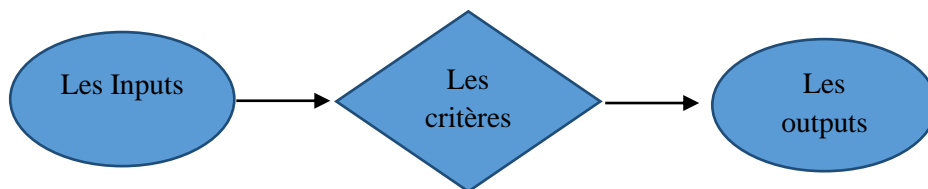
2.3 Les portes (Gate)

C'est là où se réunit l'équipe projet avec le top management pour voir où l'on est dans le projet, étudier les besoins pour la prochaine étape et en fonction des nouvelles informations, décider de continuer si tout va bien, en traçant le plan pour l'étape suivante, ou bien attendre ou reculer en cas de problème afin de le corriger. On peut citer 5 portes

Les portes se concrétisent en un format commun :

- Les Inputs : ce que doit apporter l'équipe projet comme résultats et outputs d'activités précédentes
- Les critères : les filtres que le projet doit surpasser, afin de décider (Go/Kill) qui sont représentés par les ScoreCards
- Les Outputs : prioritairement la décision (Go/Kill/Hold/Recycle), en plus d'un plan d'action pour l'étape suivante, avec tous les détails concernant l'équipe projet, couts/Délais, et un deadline définit ainsi la date et livrables de la prochaine étape

Figure 4 : La forme des portes (gates)



Source : (Cooper, 2005)

On retrouve différents types de critères, chaque porte se distingue de l'autre, par son type utilisé par les Gate Keepers, on retrouve trois types de critères :

Tableau 6 : types de critères des portes (gates)

Types de critères	contenu	Exemple
Readiness check (vérification de la préparation)	Des questions de type OUI/NON qui servent à vérifier l'exécution des activités clés, que tous les outputs sont en place, une réponse NON oblige un retour en arrière, qui signifie que le projet n'est pas encore prêt	- La définition du produit est-elle complète ? - L'équipe projet a-t-elle approuvé le modèle ?

Critères indispensables (must-meet)	Des critères que le projet doit assurer pour avancer, un NON signifie une décision KILL	- Le projet est-il dans le cadre de notre stratégie et vision d'entreprise ? - Respecte-t-il nos valeurs éthiques ? - Est-il faisable ?
Critères souhaitables (should-meet)	Des critères qui font différencier les projets excellents des médiocres (le minimum accepté), alors un NON ne tuera pas le projet	-

Source : (Cooper, 2005)

2.4 Les Gate-Keepers

Sont les collaborateurs responsables du tri des idées et de la prise de décision (Go/Kill) pour avancer ou reculer dans le projet, pour affecter les ressources nécessaires pour chaque étape afin d'arriver aux objectifs. Les critères de choix des Gate-Keepers varient en fonction de la nature des projets, de la structure de l'entreprise, mais on peut citer les règles essentielles pour faire le bon choix :

- Ils doivent avoir une certaine capacité et l'autorité d'affecter les ressources nécessaires pour chaque étape. Ils doivent donc être les détenteurs de ressources.
- Ils doivent représenter les différentes fonctions de l'entreprise : il n'y a pas d'intérêt à avoir une équipe d'une seule fonction (Marketing ; R&D) cela n'a aucun sens.
- La taille du groupe varie en fonction de l'importance de chaque étape du processus, on peut avoir des étapes avec un nombre réduit, et d'autres avec un nombre large.
- Il faut aussi assurer une certaine continuité, il doit y avoir une partie de l'équipe qui reste fixe et ne change pas tout le long du projet, et une autre qui varie en fonction de la nature de l'étape et du travail demandé.

A la fin de ce chapitre le lecteur pourra comprendre l'environnement actuel qui englobe la thématique, ainsi que les révélations des différentes études antérieures qui ont déjà été faites dans le même contexte, et enfin les termes et concepts utilisés lors de cette étude

CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre expose la méthodologie adoptée pour mener à bien la présente étude, la méthode suivie pour l'enquête, la façon dont l'échantillonnage a été fait et la façon suivie pour la collecte des informations et données

1. Approche méthodologique

Pour atteindre l'objectif de « **SOSEMIE** » qui est d'acquérir le meilleur processus de développement de nouveaux produits, celui qui peut assurer la pérennité de ses produits et leur différenciation auprès des concurrents, nous allons suivre la démarche scientifique **inductive**, qui consiste à démarrer des faits particuliers pour les généraliser dans les domaines du même contexte et construire la vérité scientifique.

Il a été prouvé qu'une seule méthode de recueil d'informations n'est pas suffisante pour arriver à un résultat concret. On a donc opté pour la combinaison entre différentes sources d'informations dans une démarche qualitative exploratoire. Elle est de nature subjective, et se base sur deux sources d'informations (*Primaire* : observation participante, entretiens ; *Secondaire* : documentation de l'entreprise, ouvrages et articles scientifiques)

L'avantage de la recherche qualitative est d'apporter une meilleure description de la réalité en se basant sur les propos et comportements des acteurs, la prise en compte du contexte environnemental et l'interaction avec les intervenants afin de permettre une meilleure confrontation avec le terrain et une compréhension du contexte réel.

Pour notre étude, nous avons collecté les informations comme suit :

1.1 Source d'informations secondaires

La collecte d'informations secondaires afin de mieux comprendre, d'expliquer et de vérifier les éléments touchant à notre problématique de recherche, dans les études qui ont déjà été faites dans le même contexte. Au cours de cette recherche deux sources d'informations ont été sollicitées, *internes* (documents disponibles au sein de l'entreprise) et *externes* (internet, articles, ouvrages, revues scientifiques).

1.2 Source d'informations primaires

Cela nous a permis de créer de l'information et d'en avoir davantage en se frottant avec le terrain de l'étude directement, et les différentes fonctions de l'entreprise, le long du stage pratique, par le biais de *l'observation participante, et les entretiens semi-directifs*

1.2.1 L'observation participante : Consiste à étudier notre entreprise en prenant un rôle réel, partageant le quotidien de ses employés en tant que collaborateur, et en participant aux activités des groupes et à leurs enjeux.

1.2.2 Les entretiens semi directifs : Il ont été élaborés avec des collaborateurs de différentes fonctions, le général manager, le directeur marketing, et les autres directeurs de fonctions, ainsi qu'avec de simples collaborateurs dans les fonctions, pour éviter le biais d'élite, et assurer une validité interne. Pour analyser le processus de développement de produits, détecter les dysfonctionnements, voir collaboration inter-fonctionnelle dans les développements de nouveaux produits, et voir leurs réactions vis-à-vis du nouveau processus du Stage-Gate® et les possibilités d'une amélioration.

2. Méthodologie de l'enquête et taille d'échantillon

On a opté pour huit interviewés pour une bonne analyse des informations recueillies, étant donné que l'idéale fourchette de nombre de répondants est de 2 jusqu'à 10, et cela est suffisant pour des résultats plausibles dans une recherche exploratoire (Gueroui Agouzzal, 2004)

3. Échantillonnage / sélection et recrutement des interviewés

Pour le choix des personnes à interviewer, on a jugé important de travailler sur une diversité. Pour ce faire, on a fait appel à un groupe de répondant relativement large et diversifié, représentant les différentes fonctions de l'entreprise pour éviter le biais d'élite d'un côté (Miles, 2003), et pour assurer une cohérence avec notre processus étudié, qui se base sur un travail inter-fonctionnel et une collaboration, de l'autre.

Tableau 7 : Informations des interviewés

Numéro de l'entretien	Fonction de l'interviewé	Durée de l'entretien	Date et Lieu de déroulement
01/08	General Manager	45 minutes	06/03/2017 Siège de l'entreprise
02/08	<i>Cadre en Logistique</i>	50 minutes	07/03/2017 Siège
03/08	Responsable	20 minutes	07/03/2017 Siège

	d'exploitation		
04/08	Directeur Marketing & Commercial	51 minutes	07/03/2017 Siège
05/08	Responsable RH	22 minutes	12/03/2017 Siège
06/08	<i>Cadre en Finances et comptabilité</i>	38 minutes	09/03/2017 Siège
07/08	<i>Cadre en Distribution</i>	30 minutes	12/03/2017 Siège
08/08	Responsable Organisation et Système d'information	44 minutes	12/03/2017 Siège

Source : Elaboré par nos soins

4. Considération éthique

Avant de commencer chaque entretien un accord de consentement a été signé entre l'interviewer et l'interviewé, ce dernier atteste avoir pris en connaissance que l'entrevue sera enregistrée, que les réponses qu'il va fournir seront traitées en toute confidentialité son identité fera l'objet d'une codification et ne sera jamais mentionnée dans les rapports de cette étude. Ainsi l'interviewer s'engage à faire respecter les termes de cet accord de consentement, afin de mener cette étude dans les meilleures conditions, conciliant le respect des droits et libertés individuelles et les exigences d'un travail pédagogique. (Annexe B Accord de consentement)

5. Pré-tests

Afin d'assurer la fluidité et la cohérence de nos questions dans les grilles d'entretiens, on est passé par une petite enquête de test, afin de s'assurer que les questions sont posées de la façon qu'il faut, et ne posent aucun problème lors de l'enquête officielle

6. Procédure de collecte des données

La collecte d'information s'est faite comme mentionné suivant deux démarches principales, l'observation participante et les entretiens semi-directifs

Pré-entretien : Avant de commencer chaque entretien un accord de consentement a été signé entre l'interviewé et l'interviewer, afin d'attester sur les connaissances des conditions et détails du déroulement, ainsi que la déclaration sur l'honneur de traiter les informations de façon confidentielle, et uniquement pour des fins pédagogiques (Annexe A)

-**Les guides d'entretiens** ont été organisées en plusieurs thèmes en fonction des résultats de la revue de littérature, et enrichies en phase d'identification du cas et observation. Des questions complémentaires de clarification signalées par une étoile au début « * » ont été posées pour obtenir des précisions et assurer une fluidité des échanges, ainsi que pour rendre l'entretien plus souple. A savoir que les thématiques qui apparaissent dans les différents guides, ont pour but de confirmer l'information depuis plusieurs sources, pour qu'elle soit pertinente. En clôturant par la demande de l'avis de chaque interviewé sur le processus du Stage-Gate proposé, étant donné qu'un passage par le relationnel est plus qu'impératif dans la recherche qualitative, en demandant aux répondants ce qu'ils ressentent, ce qu'ils pensent afin de comprendre le pourquoi de leurs prise de position (Guelfand, 2013)

A la fin de chaque entretien, on a fini par une phase de clôture où on a demandé à l'interviewé s'il voulait ajouter quelque chose dans le contexte, avant de finir. Ci-dessous les différents guides utilisés :

-**Le guide d'entretien du général manager**, qui représente la tête des fonctions et possède le plus d'informations. Quatre thématiques ont été traitées pour avoir un maximum d'informations, et surtout avoir celles qu'on n'a pas pu avoir de façon directe par souci de confidentialité. La première a porté sur des informations générales de l'entreprise, la seconde sur la communication & collaboration inter-fonctions, la troisième sur l'environnement de l'entreprise, et la dernière sur le processus de développement de produits, laquelle a été divisée en trois sous-thèmes, pour assurer une meilleure récolte d'informations. (Annexe B)

-**Le guide du directeur marketing** a été répartie en trois thématiques, d'abord la communication & collaboration inter-fonctions, ensuite l'environnement de l'entreprise, et enfin le processus de développement de produits. (Annexe C)

-**Le guide des autres fonctions** a été scindée en deux thématiques seulement, étant donné qu'elles ont en commun et qui nécessitent la vérification dans le cadre de notre étude ; d'abord la communication & collaboration inter-fonctions, et enfin le processus de

développement, deux thématiques qui font le cœur de notre processus Stage-Gate. (Annexe D)

Post-entretien : Après la clôture de chaque entretien, on a rédigé un *rapport de recherche* (Annexe E) qui en résume le déroulement, et qui a été signé par chaque répondant pour confirmation (Accueil ; climat général de la rencontre ; commentaires généraux sur la rencontre ; questions ou éléments à vérifier lors de la prochaine rencontre s'il y aura lieu) afin de s'assurer de la qualité des informations émises, et d'améliorer la validité interne de la recherche.

Ce chapitre avait pour objectif pour éclaircir la vision méthodologique suivie aux lecteurs afin de permettre de bien comprendre l'approche suivie, les critères d'échantillonnage ainsi que le chemin suivi pour la récolte d'informations, ce que va lui permettre de bien comprendre le traitement des données dans le chapitre suivant, et tirer des conclusions claires

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre dernier représente le cœur de notre étude, de sorte qu'il résume les données récoltées dans des tableaux et les traite d'une façon simple, pour permettre de tirer les résultats et recommandations qui vont répondre aux questions de recherche précédemment exprimés, d'abord par présenter les résultats obtenus, et ensuite la discussion de ses résultats afin de tirer des recommandations claires de sorte que le lecteur ordinaire pourra comprendre clairement

1. Présentation des résultats

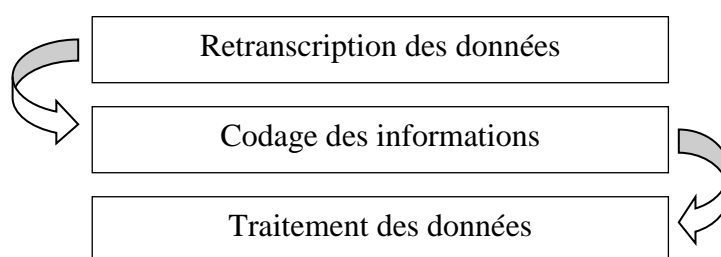
1.1 Description de l'échantillon

Pour que notre échantillon soit assez diversifié et touche à la globalité, nous avons pris les responsables des différentes fonctions de l'entreprise, ainsi que de simples collaborateurs afin d'éviter le biais d'élite.

1.2 Traitement et analyse des données

Cela consiste en la réduction et la catégorisation des données collectées avant d'aboutir à une description ou explication. Pour notre cas, nous nous sommes basés sur *l'analyse du contenu*, la méthode qui cherche à analyser le matériel d'enquête collecté à l'occasion d'observations et d'entretiens : les comportements, les mots, les gestes, ce qui n'est pas dit et qui est sous-entendu. De la façon la plus objective et fiable possible (Andreani, 2015) la méthode qui consiste à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable. Cette méthode d'analyse des données qualitatives comprend les étapes suivantes présentées dans la figure

Figure 5 : Etapes à suivre lors de l'analyse des données collectées



Source :(Andreani, 2015)P03

-Retranscription des données : avant de commencer l'analyse, nous avons retranscrits le matériel d'enquête en l'organisant sous un format directement accessible à l'analyse, « mieux que de traiter des enregistrements sonores ou vidéos, une version écrite facilitera la lecture et offrira une traçabilité »(Andreani, 2015)

Cette tâche sera effectuée à la main et consiste à noter mot par mot ce qu'a dit l'interviewé sans en changer le texte ni l'interpréter, dans un tableau afin de faciliter la discussion et la comparaison de ce qui a été dit durant l'entretien. Horizontalement, ont été placées les différentes thématiques abordées lors des entretiens, et verticalement, les entretiens par numéro.

Tableau 8 : Grille de traitement des entretiens

	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3	Entretien n°4
Objectifs de l'E	Offrir aux consommateurs un produit de bonne qualité			
CA en terme Pdt	3 Milliards Da Farine ; Semoule ; Couscous			
Communication & Collaboration	Briefing quotidiens (Prod-Comr) Réunion mensuelle (Rap d'act de chaque fonction)	La communication se fait en synchronisation et collaboration	- Notre communication n'est pas vraiment performante - Des réunions quotidiennes avec la commerciale sont nécessaires	- Communication par mail ; Expression des objectifs mensuels
Place du Marketing et sa collaboration avec les autres fonctions	- Minimale	On collabore avec le MKG en termes de maquette et constats d'affichage seulement	- Il n'y a pas de collaboration avec le département MKG& commercial	- Collaboration avec la logistique, Production seulement
PDP				
- Idéation et prise de décision	Suivre le besoin des clients Feedback des distributeurs	Uniquement le directeur commercial qui donne l'idée	- Le commercial décide et nous on exécute seulement	- Benchmark ; études de consommateurs des besoins inassouvis ; imitation des concurrents
- Fonctions	Prod ; Commerciale &	- Commercial ; DG ;	Commercial ; Prod ;	- Prod ; Logistique ;

impliqués	MKG ; Logistique ; DG	Exploitation ; Logistique	Comptabilité ; Logistique	MKG ; Fiances
- Processus	Pas de cartographie bien claire mais uniquement des étapes	MKG (idée) ; Prod (Qlt) ; Logistique (Dist) ; DG (Finances)	- On n'a pas de processus bien claire, on aimerait bien l'avoir, c'est indispensable	- On n'a pas de processus bien définit
- Avis sur la Contribution des fonctions	Oui surement que c'est intéressant de faire contribuer toutes les fonctions, afin d'avoir d'autres idées	Oui c'est très important de travailler en parallèle afin d'avoir de meilleurs idées, chose qui n'est pas faire chez nous	- Oui c'est primordial pour le bon avancement, on ne peut pas travailler chacun de son coté	- Oui bien sûr chaque fonction à sa technicité et savoir qui peuvent apporter de la valeur ajoutée
- Etudes et tests de produits	On fait des tests en interne			- En interne uniquement, même si l'idéale c'est de les faire en externe
- Problèmes	Des retards en délais, qui causent un décalage	Collaborateurs non autonomes, ne peuvent pas prendre des décisions	- Pas de planning de processus bien définit	- On n'applique pas la PDCA on travaille le jour au jour et ce n'est pas rentable à long terme - Pas de développement continu

<ul style="list-style-type: none"> - Stage-Gate et son intérêt 	<p>Non je ne le connais pas</p> <p>C'est très intéressant comme processus, ça pourra nous servir à réduire le temps de production</p> <p>Faite nous une proposition</p>	<p>Non je n'ai jamais entendu parler</p> <p>C'est vraiment intéressant, tout le monde va contribuer, un partage de responsabilités, le système de porte est très intéressant, pour éviter les pertes du retour en arrière</p> <p>Si on arrive à l'adopter ce serait super.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non je n'ai pas d'idée - C'est très intéressant, il permet d'assurer un taux important de succès 	<ul style="list-style-type: none"> - Je ne connais pas en détails mais je pense j'ai entendu parler de ça - C'est très intéressant pour nous améliorer, c'est ce qu'il nous faut
<p>Remarques</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Le marché est saturé, on a besoin d'innover - Un processus rigoureux nous permet d'éviter les pertes 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de planning - Toute personne de l'entreprise peut avoir une idée intéressante - La collaboration sert à générer de nouvelles idées 	<ul style="list-style-type: none"> - On n'a pas une démarche de travail en amélioration continue - On travaille le jour au jour et ce n'est pas bon une l'entreprise qui veut construire son nom à long terme

	Entretien n°5	Entretien n°6	Entretien n°7	Entretien n°8
Communication & Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> - Des réunions mensuelles de coordination - Par mail ; phone chaque jour 	<ul style="list-style-type: none"> - Affichage des notes ; les emails ; l'ERP 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication directe avec les clients ; verbale chaque jour 	<ul style="list-style-type: none"> - Vois orale, face à face - Documents officiels - Réunion de coordination mensuelle
Place du Marketing et sa collaboration avec les autres fonctions	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas de fonction marketing jusqu'à maintenant c'est plutôt commercial - Pas de coordination 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de fonction marketing pour le moment, 	<ul style="list-style-type: none"> - Il n y a pas encore de fonction marketing, c'est commercial - Ils ne collaborent que peu 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de coordination ou séance de travail, on détermine leurs besoins financiers uniquement
PDP				
<ul style="list-style-type: none"> - Idéation et prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> - Commercial -> exploitation -> DG - Les autres fonctions exécutent seulement 	<ul style="list-style-type: none"> - Notre approche n'est pas structurée, on imite la concurrence ou on remplace des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - On suit le marché et les besoins - On imite les concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> - En fonction de la stratégie de l'entreprise - Commercial ; DG ; DFC ; DRH ; DEX ; DLOG
<ul style="list-style-type: none"> - Fonctions impliqués 	<ul style="list-style-type: none"> - Commercial ; Exploitation ; DG 	<ul style="list-style-type: none"> - DG ; Commercial ; Qualité ; Exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> - Commercial ; DG ; Logistique ; Exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> - DMC ; DG ; DRH ; DEX ; DFC ; DL ; DOSI
<ul style="list-style-type: none"> - Processus 	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas de processus de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de processus 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de processus pour le moment 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas pour le moment

- Avis sur la Contribution des fonctions	- C'est nécessaire, pour avoir de meilleurs idées et vision	- Oui bien sûr c'est indispensable pour avancer ; il doit y avoir un travail d'équipe	- Oui bien sûr chacun peut avoir une nouvelle idée	- C'est impératif, cela peut générer de meilleures idées
- Etudes et tests de pds	- En interne			
- Problèmes	- Manque de communication et collaboration		<ul style="list-style-type: none"> - On ne communique pas et on ne collabore pas - Plein d'idées sont négligées qui auront pu faire la différence - Manque de chef de produit et control de gestion - L'entreprise manque d'un travail de fond, stratégie - Il faut réagir avant que ce sera trop tard - Notre marque ne communique pas - On travaille sur l'opérationnel directement alors qu'il faut commencer 	- La motivation financière est uniquement pour les commerciaux

			par la stratégie et le plan	
- Stage-Gate et son intérêt	<ul style="list-style-type: none"> - Non je ne le connais pas - C'est très intéressant, très fonctionnel pour notre cas, c'est ce qu'il nous faut - Cela pourra être la solution 	<ul style="list-style-type: none"> - Non je ne le connais pas, uniquement l'auteur - C'est intéressant, c'est un standard 	<ul style="list-style-type: none"> - Je n'ai pas une idée claire - Oui c'est très intéressant pour notre cas, si on arrive à l'appliquer ce sera l'idéal 	<ul style="list-style-type: none"> - Je ne le connais pas en détail - C'est très intéressant, si on arrive à le faire on aura de très bons résultats
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> - Si on rate la réunion mensuelle on ne sera pas au courant des changements et travaux - Si vous proposez ce modèle pour nous, je valide 	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence du processus n'est pas bonne pour l'entreprise - Faites nous une proposition 	<ul style="list-style-type: none"> - La fonction Organisation & SI s'occupe du processus - La collaboration peut nous apporter de meilleures idées, de l'innovation, et responsabiliser le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - On fait l'innovation dans les pattes uniquement - Une motivation financière est souhaitable - Il faut former le personnel pour exécuter le Stage-Gate - Le développement à SOSEMIE se fait d'une façon aléatoire

Source : Elaboré par nos soins

-Codage des données : Pour assurer la validité de notre étude et respecter les termes de confidentialité, on a codé les interviews afin de ne pas mentionner les noms et identités des personnes, puisque notre étude s'intéresse au contenu des interviews et non pas aux personnes

Il existe deux approches, ouverte qui est inductive, et approche close d'évaluation et de traduction des indicateurs d'étude. Dans notre étude, nous avons opté pour l'approche ouverte, parce que le codage est conduit selon une procédure ouverte et inductive et la grille d'analyse est issue des interviews. C'est à partir du verbatim que la grille est élaborée. (Andreani, et al., 2015)

-Traitement des données : le traitement des données a été fait dans une démarche sémantique, qui se base sur le traitement empirique du contenu à la main, car l'autre démarche qui existe est la statistique, qui même si elle facilite le travail, n'apporte pas les résultats sur un plateau d'argent. Malgré les performances de calcul, les risques existent. Son utilisation demande un long apprentissage, dont l'investissement ne peut être rentable que pour un travail de recherche sur plusieurs années. Ainsi le codage prend du temps, ce qui rend la démarche globalement moins rapide que la manuelle (Andreani, 2015). En raison de cela et afin d'avoir de meilleurs résultats on a opté pour la première dans le cadre de notre étude.

Tableau 9 : Différence entre les deux méthodes de traitement des données qualitatives

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel	Traitement informatique
Analyse empirique des idées, des mots et de leurs significations	Analyse statistique des mots et des phrases

Source : (Andreani, 2015)

1.3 Fiabilité et validité de l'étude

Pour assurer la fiabilité et la validité de l'étude, on s'est référé à des ouvrages et références internationales, et pour les entretiens un accord de consentement a été signé avant chaque séance, ainsi qu'un rapport de recherche présenté à chaque interviewé après la séance afin qu'il atteste avoir communiqué ces informations recueillies, et maintienne ses propos pour le compte de l'étude.

2. Discussion des résultats

Dans cette étape une analyse critique doit avoir lieu, ensuite les résultats seront interprétés au regard de nos questions de départ, les résultats auxquels les études antérieures ont abouti, d'une façon objective

- On constate que la vision du responsable hiérarchique de l'entreprise est d'offrir des produits de bonne qualité aux consommateurs, ce qui reste à confirmer, et exige une haute performance et une rigueur en termes de développement de produits.
- La communication entre les fonctions se base essentiellement sur les briefings quotidiens et la réunion mensuelle de coordination, entre la fonction commerciale et la production, qui est considérée non satisfaisante pour la majorité des collaborateurs
- La collaboration est très minime entre le département marketing et les autres départements, ce qui est très logique étant donné que la fonction marketing est d'une existence très récente, et ayant un rôle plutôt commercial,

Processus de développement de produits :

- L'idéation et la prise de décision se base essentiellement sur le directeur marketing, en prenant en compte les besoins des clients, les feedbacks des distributeurs, sans négliger une partie d'imitation de la concurrence, une approche qui reste mal structurée d'après les entretiens.
- Les fonctions impliquées majoritairement citées sont la DG, la commerciale & Marketing, la logistique, l'exploitation, finances & comptabilité
- Concernant le processus concrètement, la majorité à confirmer qu'il n'y a pas de processus bien cartographié ou structuré, au point où toutes les parties prenantes peuvent le comprendre
- La collaboration inter-fonctionnelle reste un manque constaté par tous les répondants alors qu'elle reste très importante et peut apporter de nouvelles idées, créé de la valeur ajoutée.
- Les problèmes exprimés par les collaborateurs diffèrent. Prioritairement, apparaissent les retards de réalisation par-rapport aux prévisions, l'absence de planning à suivre, le manque d'autonomie des collaborateurs et l'inexistence d'une approche d'amélioration continue.

- Le processus de Stage-Gate n'est pas connu dans le milieu des interviewés, mais leur paraît très intéressant après la présentation lors des entretiens.
- Les bénéfices perçus par les interviewés varient, entre l'intérêt de la collaboration, l'élimination des retours en arrière et les pertes qui suivent, la réduction des temps de production, et la responsabilisation des collaborateurs, en traçant un chemin clair à suivre.

Les problèmes et remarques exprimés :

Le marché est saturé, l'entreprise est dans un besoin impératif d'innover ; le manque de planning est derrière beaucoup de retards et de problèmes ; la négligence de l'échange entre collaborateurs est une faute à corriger ; l'entreprise n'a pas une vision à long terme ; la motivation des collaborateurs reste intéressante financièrement ou moralement.

2.1 Interprétation des résultats

Les propositions et recommandations à partir de la discussion se feront dans cette partie, d'une façon objective, et en réponse à nos questions de recherche après avoir traité nos résultats, on est arrivés à répondre d'une façon claire :

- Il n'existe pas de processus de développement bien défini chez SOSEMIE. Cela reste un objectif lointain ou un projet, mais n'est pas encore réalisé, d'après les responsables la réalisation se fait par priorité, et le processus de développement n'est pas plus important que d'autres qui sont en cours de réalisation
- D'une part la collaboration et la communication en termes de développement de produits est très minimes, et jugée non performante d'après les collaborateurs, il s'agit d'un grand manque en communication entre les différentes fonctions, ce qui peut impacter le bon avancement de l'entreprise et la réussite de ses projets à long termes. D'autre part les problèmes posés varient entre le manque d'un travail de fond au sein de l'entreprise stratégiquement, manque de planning, et d'approche d'amélioration continue, la négligence des idées proposés, et le manque de motivation
- La méthode de Stage-Gate est un modèle conceptuel et opérationnel développé au milieu des années 1980 par Robert Cooper. Qui accompagne le projet de développement de produits de l'idée jusqu'à la commercialisation, pour un processus et gestion de développement de produit encore plus rigoureux, et une réduction du délai de développement (Time to Market)

- Le Stage-Gate décortique le processus d'innovation en étapes (stages) prédéterminées, chaque stage consiste en la mise en œuvre des activités transversales et parallèles qui font contribuer les collaborateurs de chaque fonction de l'entreprise. A l'entrée de chaque étape un portail (Gate) qui sert à un point de contrôle d'avancement du processus et de la qualité chapeauté par des (Gate-Keepers), le format se concrétise en processus de Stage-Gate.

A la fin après avoir présenté les résultats obtenus et les recommandations essentiels, qui représentent des réponses claires aux questions de recherche posés au début de l'étude, on peut conclure par une conclusion qui va récapituler toute l'étude réalisée et servir à un point de fin et clôture

CONCLUSION

Cette recherche a pour objectif d'analyser le processus actuel de développement de produits d'une entreprise algérienne, afin de comprendre sa façon de faire, d'en faire un diagnostic afin de détecter les dysfonctionnements, et par la suite de proposer une ou des solutions et améliorations adéquates. Ainsi nous avons voulu montrer l'impact d'avoir un bon processus de développement de produit sur la réussite des lancements de nouveaux produits.

Notre travail confirme la complexité et la rigueur requise dans le développement de produits afin d'assurer la réussite, et le bon avancement de la marque pour se bâtir sur le long terme. Ainsi notre analyse a montré qu'un manque ou un mauvais processus peut être très dommageable pour l'entreprise et engendrer des coûts difficilement tolérables. Et c'est pour cela que l'apport managérial de notre étude est très important pour les managers et les chefs de produits. Il leur permet d'assurer des produits gagnants dans leurs portefeuilles en suivant la meilleure façon de faire, réduisant ainsi les pertes et retours en arrière.

De cette étude, il ressort que l'entreprise ne dispose pas de processus de développement bien définis. Or, l'absence d'un plan de jeu est mortelle pour les entreprises qui veulent garder leur place sur le marché, et surtout avancer...

Nous livrons donc les résultats auxquels nous sommes arrivés, comme suit :

- L'entreprise ne dispose pas d'un processus bien clair et cartographié du développement de produit, de sorte que tous les concernés peuvent comprendre le déroulement, et savoir dans quelle étape est chaque projet. Cela peut être mortel pour l'entreprise, quand les joueurs ne sont pas au courant du plan du jeu, alors chacun avance de son côté mais sans avoir un plan bien clair à suivre
- La communication et la collaboration entre les différentes fonctions dans le développement de produits, n'est pas vraiment performante, d'après les collaborateurs beaucoup d'idées étaient proposés n'ont pas été acceptées et finalement ça aurait pu avoir de bons résultats
- La processus du Stage-Gate est jugé très intéressant de la part des collaborateurs, même une très bonne solution pour le cas de cette entreprise, surtout du côté de réduction de temps de production et retours en arrière

En référence aux résultats abstenus, on recommande pour l'entreprise afin de sauver la situation et repartir sur de bonnes bases, en gardant le dynamisme d'équipe d'un côté, un objectif qui est primordial, et en réalisant les objectifs dans les meilleures conditions :

- Revoir la façon et le plan de jeu à suivre pour le développement de produit de sorte que tous concernés peuvent savoir sa position et comprendre l'acheminement
- Valoriser la voix interne de l'entreprise, dégagée par les collaborateurs, afin d'exploiter les bonnes idées
- Motiver les collaborateurs en exploitant leurs idées afin qu'ils restent motivés et ils se sentent une partie intégrante de l'entreprise en les responsabilisant
- Inciter à la collaboration et l'échange entre les différentes fonctions, même avec des jeux d'entreprise, du team building, parce que l'entreprise dispose d'un très bon potentiel humain, qui sera mauvais de perdre son dynamisme
- Mettre en place le processus Stage-Gate dans le développement de produits, puisque les collaborateurs sont convaincus de sa valeur, et de sa capacité à régler la situation.

Toutefois dans notre étude nous n'avons pas pu tester réellement le processus au sein de l'entreprise, par souci d'absence d'un bon management, le climat défavorable à la recherche et apprentissage pour le stagiaire, au sein de l'entreprise. Ceci peut être considéré comme une limite et comme une motivation en même temps. En réalité, la motivation l'a emporté sur le frein encourageant le stagiaire à prendre des initiatives et à être autonome.

Dans les études prochaines il serait judicieux d'étudier la méthode à suivre pour une mise en place du processus Stage-Gate au sein d'une entreprise, chose qui a été impossible pour cette étude, pour le manque de temps d'un côté, et la mauvaise exploitation du savoir-faire du stagiaire et son bagage théorique acquis durant les deux années de formation, sur le terrain de l'entreprise.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ahmed-Kristensen, Saeema et Daalhuizen, Jaap. 2015.Pioneering the combined use of agile and stage-gate models in new product development–cases from the manufacturing industry. *Proceedings of Ipdmc.* 2015, 15.

Andreani, Jean-Claude et Conchon, Françoise. 2015. Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing. *Research Gate.* 2015.

Andreani, Jean-Claude et Conchon, Françoise. 2015. Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing. *4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe, Paris.* Congrès, 2015.

COOPER, Robert G. et SOMMER, Anita F. 2016. The Agile–Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. *Journal of Product Innovation Management.* 2016.

Cooper, Robert G. 2005.*Product Leadership 2nd edition.* s.l. : Basic Books, 2005.

FLIASTER, Alexander et GOLLY, Tanja. 2014. Innovation in small and medium-sized companies: Knowledge integration mechanisms and the role of top managers' networks. . *management revue.* 2014, Vol. p. 125-147.

GUELFAND, Georges. 2013.*Les études qualitatives. Fondamentaux, Méthodes, Analyse, Techniques.* Cormelles-le-royal : éditions ems, Management & societe, 2013.

GUEROUI Agouzzal, Fatima-Zahra. 2004.*Mutations et crises: leurs implications pour le marketing et l'organisation-L'usage de cas multiples.* 2004.

Jeong, Eunjoo, Seung-Ryul, Rao, M. Srinivasa, et al. 2016. Developement and application of a Stage-Gate Process to reduce the unerlying risks of it service projects. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology.* 2016, Vol. 93, 2.

Ludoc, Didier. 2012.*Développer un produit innovant avec les méthodes agiles.* 2012.

Marcoux, Aude-Marie. 2017. Institut de développement de produits. /www.idp-ipd.com. [En ligne] 15 Janvier 2017. [Citation : 15 Janvier 2017.] <http://www.idp-ipd.com/publications/idp-contact/dossier-cooper/developper-des-produits-gagnants-la-recette-de-robert-cooper>.

Miles, Matthew B. et HUBERMAN, A. Michael. 2003.*Analyse des données qualitatives.* s.l. : De Boeck Supérieur,, 2003.

Nagard-Assayag, Emmanuelle Le, Manceau, Delphine et Morin-Delerm, Sophie. 2015.*Marketing de l'innovation 3em édition.* Paris : Dunod, 2015. page 189.

—. **2015.***Marketing de L'innovation 3eme edition.* Paris : Dunod, 2015.

Sosémie. 2012. Revue annuelle de l'entreprise. II, 2012.

thinkwaystrategies. 2015. ThinkWay. *www.thinkwaystrategies.com*. [En ligne] 27 10 2015.
[Citation : 16 Janvier 2017.] <http://www.thinkwaystrategies.com/tale-kraft-keystones-innovation>.

VEDSMAND, T., KIELGAST, S., et COOPER, R. G. 2016. Integrating Agile with Stage-Gate-How New Agile-Scrum Methods Lead to Faster and Better Innovation. *Innovation Management*. SE, 2016.

ANNEXE A – Accord de consentement

Accord de consentement

Dans le cadre du projet de fin d'étude pour l'obtention d'un Master en Marketing, portant sur le processus de développement de produits, je mène présentement une recherche scientifique par une démarche qualitative, dans le but de connaître l'entreprise, mieux comprendre le processus de développement actuel, ainsi que le niveau d'implication et contribution des différentes fonctions, et à la fin quelles seront les motivations et freins pour une éventuelle amélioration.

Je soussigné(e) M... .., j'atteste avoir été informé des points suivants :

- l'entrevue sera enregistrée ;
- les réponses que je fournirai seront traitées en toute confidentialité. Mon identité fera l'objet d'une codification et ne sera jamais mentionnée dans les rapports de cette étude.

Signature :

Je soussigné(e) **M.KARADANIZ Khaled Abdellatif** intervieweur, certifie avoir communiqué à M..... Toutes les informations utiles sur les objectifs et les modalités de cette étude.

Je m'engage à faire respecter les termes de cet accord de consentement, afin de mener cette étude dans les meilleures conditions, conciliant le respect des droits et libertés individuelles et les exigences d'un travail pédagogiques.

Fait à Beni Mered. Blida, le/03/2017

Signature

Annexe B – Guide d’entretien du général manager

Guide d'entretien du General Manager

Bonjour, je m'appelle **KARADANIZ Khaled Abdellatif**, je suis stagiaire dans le département *Marketing & Commercial*, je mène présentement une recherche scientifique dans le cadre du projet de fin d'étude pour l'obtention d'un *Master en Marketing-Management*, portant sur le **processus de développement de produits**. Au cours de l'entretien j'aimerais vous poser quelques questions, sur quatre thématiques. La première va porter sur des informations de l'entreprise, la seconde sur la communication et collaboration, la troisième sur l'environnement de l'entreprise, et enfin la dernière sur le processus de développement de produit adopté chez vous. L'objectif est de connaître l'entreprise, mieux comprendre le processus actuel, ainsi que le niveau d'implication et la contribution des différentes fonctions, et à la fin mettre en évidence les motivations et freins pour une éventuelle amélioration.

Informations de l'interviewé

Nom..... **Prénom**.....
Poste occupé..... **Depuis**.....
Poste précédent..... **E-mail**.....

Informations sur l'entreprise

1. Quels sont les principaux objectifs de l'entreprise ?

.....
.....
.....

2. Quel est le nombre d'employés au sein de votre entreprise ?

.....

*pouvez-vous me dire quel est le nombre de managers, et quel est l'éventail de contrôle de chacun en moyenne ?

.....
.....

3. Quel était le chiffre d'affaire réalisé pour l'année précédente ?

.....

*Permettez-vous de me détailler davantage sur la répartition sur l'année dernière en termes de produits ?

.....
.....
.....

Communication & collaboration inter-fonctions

4. Comment se fait la communication entre les collaborateurs des différentes fonctions ?

.....
.....
.....

5. Le marketing occupe-t-il une place considérable dans votre entreprise ?

.....
.....

*Pouvez-vous m'en dire davantage sur les activités principales que gère le responsable marketing ?

.....
.....
.....

6. A votre avis existe-il une coordination entre le département marketing et les autres fonctions en termes d'activités de développement de produits ?

.....
.....
.....

Environnement de l'entreprise

7. Quels sont les principaux partenaires de SOSEMIE ?

Fournisseurs..... Intermédiaires.....

.....
Sous-traitants..... Distributeurs.....
.....

8. Pouvez-vous me parler des concurrents de SOSEMIE ?

.....
.....
.....

Processus de développement de nouveaux produits

Idéation et prise de décision

9. Comment se fait la prise de décision pour le développement de produits au sein de votre entreprise ?

.....
.....

*Pouvez-vous me citer les fonctions impliquées ?

.....
.....

*A quel niveau interviennent- ils dans le développement de produits ?

.....
.....
.....

*Prenez-vous la position de (*Me too*) et imitez ce que fait la concurrence, ou bien vous êtes toujours à la recherche de nouvelles idées pour développer des produits propres à vous ?

.....
.....

10. Jugez-vous la voix des clients comme une source d'information importante afin de connaître les besoins inassouvis, les combler et vous améliorer ?

.....
.....

Processus de développement

11. Avez-vous un processus bien défini pour l'acheminement de développement de nouveaux produits ?

.....

12. A votre avis, serait-il intéressant de faire contribuer les différentes fonctions de l'entreprise dans le processus de développement de produits ?

.....

*Pouvez-vous m'en dire un peu plus, en justifiant votre réponse ?

.....

.....

13. Faites-vous des tests et études approfondies sur les produits avant de les lancer ?

.....

.....

*Pouvez-vous me dire le rôle que jouent vos clients et parties prenantes dans les tests ?

.....

.....

14. Rencontrez-vous des problèmes dans votre processus de développement actuel ?

.....

*Pouvez-vous me dire comment vous avez pris conscience de ces problèmes ?

.....

.....

15. Avez-vous une idée sur le processus de développement de produits Stage-Gate® fondé par Robert G.Cooper ?

.....

16. Serait-il intéressant d'avoir un processus qui fasse *contribuer les différentes fonctions, permet d'optimiser les activités et les ressources, d'instaurer de la rigueur et de la qualité dans l'exécution, d'éviter les retours en arrière, réduire les couts/temps de développement* et surtout qui *réalise les réelles besoins des clients* ?

.....

.....

Produits & commercialisation

17. Comment se fait la promotion de vos produits auprès de vos clients ?

.....
.....

*Rencontrez-vous des problèmes dans les ventes de vos produits actuels ?

.....

Clôture

18. Avez-vous d'autres choses à ajouter concernant le processus de développement de produits dans votre firme ?

.....
.....
.....

Je vous remercie, monsieur, pour le précieux temps que vous m'avez accordé et vous souhaite une agréable journée.

Annexe C – Guide d’entretien du directeur marketing

Guide d'entretien du Directeur Marketing

Bonjour, je m'appelle **KARADANIZ Khaled Abdellatif**, je suis stagiaire dans le département *Marketing & Commercial*, je mène présentement une recherche scientifique dans le cadre du projet de fin d'étude pour l'obtention d'un *Master en Marketing*, portant **sur le processus de développement de produits**, au cours de l'entretien j'aimerais vous poser quelques questions, sur trois thématiques principales, dont la première est la communication et collaboration inter-fonctions, la seconde sur l'environnement de l'entreprise, et la dernière sur le processus de développement de produits actuel dans votre entreprise. Dans le but de connaître l'entreprise, mieux comprendre le processus actuel, ainsi que le niveau d'implication et contribution des différentes fonctions, et à la fin mettre en évidence les motivations et freins pour une éventuelle amélioration.

Informations de l'interviewé

Nom..... **Prénom**.....
Poste occupé..... **Depuis**.....
Poste précédent..... **E-mail**.....

Communication & collaboration inter-fonctions

1. Dans quel esprit a lieu la communication entre les collaborateurs et les différentes fonctions ?

.....
.....

2. Le marketing, occupe-t-il une place considérable dans votre entreprise ?

.....

*Pouvez-vous m'en dire davantage sur les activités principales que vous gérez ?

.....
.....
.....

3. Existe-il une coordination entre le département marketing et les autres fonctions en termes d'activités de développement de produits ?

.....
.....

Environnement de l'entreprise

4. Quels sont les partenaires stratégiques de SOSEMIE ?

Fournisseurs..... Intermédiaires.....

.....

Sous-traitants..... Distributeurs.....

.....

5. Pouvez-vous me parler des concurrents de SOSEMIE ?

.....

.....

Processus de développement de nouveaux produits

Idéation et prise de décision

6. Comment se fait la prise de décision pour le développement de produits au sein de votre entreprise ?

.....

.....

*Pouvez-vous me citer les fonctions impliquées ?

.....

.....

*A quel niveau interviennent- ils dans le développement de produits ?

.....

.....

.....

*Prenez-vous la position de (*Me too*) et imitez ce que fait la concurrence, ou bien vous êtes toujours à la recherche de nouvelles idées pour développer des produits propres à vous ?

.....

.....

7. Jugez-vous la voix des clients comme une source d'information importante, afin de connaître leur besoins inassouvis, pour les combler et vous améliorer ?

.....
.....

Processus de développement

8. Avez-vous un processus bien défini pour l'acheminement de développement de nouveaux produits ?

.....

*L'avez-vous sur une cartographie bien définie, pour que toute l'équipe le comprenne ?

.....
.....

9. A votre avis, serait-il intéressant de faire contribuer les différentes fonctions de l'entreprise dans le processus de développement de produits ?

.....
.....
.....

10. Faites-vous des tests et études approfondies sur les produits, durant le cycle de vie, avant de les lancer ?

.....

*Pouvez-vous me dire si vos clients et parties prenantes sont impliqués dans les tests ?

.....
.....

11. Rencontrez-vous des problèmes dans votre processus de développement actuel ?

.....

12. Avez-vous une idée sur le processus de développement de produits Stage-Gate® fondé par Robert G.Cooper ?

.....

13. Serez-il intéressant d'avoir un processus qui fasse *contribuer les différentes fonctions, permet d'optimiser les activités et les ressources, d'instaurer de la rigueur et de la qualité dans l'exécution, d'éviter les retours en arrière, réduire les couts/temps de développement* et surtout qui *réalise les réelles besoins des clients* ?

.....
.....

Produits & commercialisation

14. Combien de produits ont été lancés durant les trois (03) dernières années ?

.....
.....

*Pouvez-vous me dire sur quels critères vous considérez un produit comme étant une réussite ou un échec le cas échéant ?

.....
.....

15. Comment se fait la promotion de vos produits auprès de vos clients ?

.....
.....

*Rencontrez-vous des problèmes dans les ventes de vos produits actuels ?

.....

*Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?

.....
.....

Clôture

16. Avez-vous d'autres choses à ajouter concernant le processus de développement de produits dans votre firme ?

.....
.....
.....

Je vous remercie monsieur pour m'avoir consacré un peu de votre précieux temps et je vous souhaite une très bonne journée.

Annexe D – Guide d’entretien des fonctions

Guide d'entretien des fonctions

Bonjour, je m'appelle **KARADANIZ Khaled Abdellatif**, je suis stagiaire dans le département *Marketing & Commercial*, je mène présentement une recherche scientifique dans le cadre du projet de fin d'étude pour l'obtention d'un *Master en Marketing*, portant sur le **processus de développement de produits**. Au cours de l'entretien, j'aimerais vous poser quelques questions sur deux thématiques, dont la première sur la communication et la collaboration inter-fonctions et la seconde sur le processus de développement de produits au sein de votre entreprise. Cela me permettra de connaître l'entreprise, de mieux comprendre le processus de développement actuel, ainsi que le niveau d'implication et la contribution des différentes fonctions. En outre, cela m'aidera à mettre en évidence les motivations et freins pour une éventuelle amélioration.

Informations de l'interviewé

Nom..... Prénom.....
Poste occupé..... Depuis.....
Poste précédent..... E-mail.....

Communication & collaboration inter-fonctions

1. Dans quel esprit a lieu la communication entre les collaborateurs des différentes fonctions ?

.....
.....
.....

2. Considérez-vous que votre fonction occupe une place considérable dans l'entreprise ?

.....

- *Pouvez-vous me dire quelles sont les principales activités que vous exercez ?

.....
.....

3. Existe-il une coordination entre le département marketing et les autres fonctions en termes d'activités de développement de produits ?

.....
.....

Processus de développement de nouveaux produits

Idéation et prise de décision

4. Comment se fait la prise de décision pour le développement de produits au sein de votre entreprise ?

.....
.....

*Pouvez-vous me citer les fonctions impliquées ?

.....
.....

5. Etes-vous partie prenante dans la prise de décision et le développement de produits ?

.....

*Pouvez-vous me dire en quoi consiste votre rôle ?

.....
.....

6. A combien d'opérations de développement de nouveaux produits avez-vous déjà contribué ?

.....

*Concrètement, pouvez-vous m'en dire un peu plus sur votre contribution ?

.....
.....

7. Etiez-vous mis au courant sur l'avancement de l'opération et sa finalité ?

.....
.....

Processus de développement

8. Avez-vous une idée sur le processus de développement de produits de SOSEMIE ?

.....
.....

9. A votre avis sera-t-il intéressant de faire contribuer les différentes fonctions de l'entreprise dans le processus de développement de produits ?

.....

*Pouvez-vous m'en dire un peu plus, sur l'intérêt concrètement ?

.....
.....

10. Qu'est-ce qui pourrait renforcer votre motivation pour contribuer dans le processus de développement de produits ?

.....
.....

11. Quelle serait la meilleure façon de faire bénéficier l'entreprise d'une telle collaboration ?

.....
.....

12. Avez-vous une idée sur le processus de développement de produits Stage-Gate® fondé par Robert G.Cooper ?

.....
.....

13. Serait-il intéressant d'avoir un processus qui fasse *contribuer les différentes fonctions, permet d'optimiser les activités et les ressources, d'instaurer de la rigueur et de la qualité dans l'exécution, d'éviter les retours en arrière, réduire les coûts/temps de développement* et surtout qui *réalise les réelles besoins des clients* ?

.....
.....

Clôture

14. Avez-vous autre chose à ajouter concernant le processus de développement de produits dans votre firme ?

.....
.....
.....

Je vous remercie pour votre amabilité et le précieux temps que vous m'avez consacré et je vous souhaite une très bonne journée.

Annexe E – Rapport de recherche

Accueil et climat général de la rencontre

-
-
-
-

Thèmes abordés durant la rencontre

-
-
-
-
-
-
-
-

Commentaires généraux sur la rencontre

-
-
-
-
-

J'atteste Mr, Occupant le poste de :
.....avoir lu et confirmer ma communication des informations cités là-dessus durant l'entretien
avec le stagiaire dans le département *Marketing & Commercial* Mr **KARADANIZ Khaled Abdellatif**

Délivrée pour valoir ce qui est de droit.

Signature