

Management de l'Innovation

Caroline Mothe

Professeur des Universités
Université de Savoie, France

1

Éléments bibliographiques

- Encyclopédie de l'innovation (ed. P. Mustar, H. Penan), *Economica*, 2003
- L'innovation créatrice, B. Bellon, *Economica*, 2002
- L'innovation, un cercle vertueux, T. Peters, *Village Mondial*, 1998
- Stratégie et marketing de l'innovation technologique, P. Millier, *Dunod*, 1997
- Gestion de l'innovation, T. Loilier et A. Tellier, *Management et Société, Les essentiels de la gestion*, 1999

2

Plan du cours

- I - Croire en la capacité à innover et prospérer
- II - Approches de l'innovation
- III - Définitions et discours
- IV - Enjeux de l'innovation
- V - Découverte et sélection des idées nouvelles
- VI - Management et organisation des projets
- VII - Stratégie et marketing pour l'innovation

3

I - Croire en la capacité à innover et prospérer



Marc Giget

Professeur titulaire
Chaire d'économie
de la technologie
et de l'innovation
Conservatoire National
Des Arts et Métiers



4

L'entreprise innovante, seule créatrice de richesses nouvelles

*L'innovation est la principale source
de développement de la richesse*

Celle-ci bénéficie à tous les partenaires économiques

- les utilisateurs (prix/performance)
- les employés (salaires/travail)
- l'Etat et les collectivités locales (prélèvements et externalités)
- les investisseurs (gain en capital)
- l'innovateur entrepreneur, qui peut (parfois) faire fortune

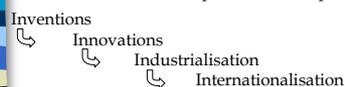


Chacun a droit à sa part

5

Les grandes vagues d'innovations (1)

Certaines époques sont marquées par la multiplication des innovations qui créent un contexte de renouveau et de progrès rapide selon le schéma suivant, dans lesquelles les entrepreneurs jouent le rôle moteur



La phase technologique initiale est relayée par la création sous toutes ses formes et une nouvelle phase de progrès économique et social

6

Les grandes vagues d'innovations (2)

A partir d'une phase scientifique et technologique initiale, qui touche la plupart des grands secteurs: information, énergie, transport, matière, vivant... tous les domaines des arts, des métiers et de la création sont touchés:

exemples:

- le temps des cathédrales
- la Renaissance
- la 1ère révolution industrielle
- la « Belle Époque »
- les « 30 Glorieuses »
- la période actuelle



7

1- Les éléments négatifs (1)

Des critiques sur la « vieille Europe » en partie justifiées

- les séquelles de l'histoire.
 - une Europe qui se remet mal de sa perte de leadership et de ses querelles
- quand la tradition l'emporte sur l'innovation
 - une capacité d'initiative bridée
 - l'avenir sera-t-il fait d'outils que nous avons créés?
- on ne peut durablement distribuer plus de richesses
 - que l'on en crée
- une Europe nombriliste, qui joue trop le contre par rapport aux États-Unis et a perdu le sens de l'universalité

8

1- Les éléments négatifs (2)

Un bilan médiocre dans les nouvelles technologies

- ce qui se développe compense à peine ce qui disparaît
- un retard systématique sauf en Europe du Nord
- la crainte de la « destruction créatrice » dans les services
- le syndrome du « succès technologique – échec commercial »
- une mauvaise acceptation sociale
- un maillage insuffisant avec les autres secteurs
- ne pas tout attendre du 3%

9

2- Les éléments positifs (1)

Une puissance d'action sous-estimée

- puissance industrielle, commerciale et financière
- une compétitivité jusqu'à présent sauvegardée
- des leaders mondiaux dans la plupart des secteurs
- une capacité de rattrapage prouvée
- la force internationale des normes européennes
- un capital confiance qui reste considérable

10

2- Les éléments positifs (2)

Des pôles d'innovations variés et complémentaires: Milan, Londres, Paris, Barcelone, Berlin, Lisbonne...

- l'excellence de l'Europe du Nord dans les NTIC et dans la définition des produits correspondant aux normes sociales et environnementales futures
- le leadership mondial de l'Italie du Nord dans la création esthétique et les produits sensoriels
- l'école londonienne du design des produits et services collectifs
- la dynamique espagnole et portugaise
- le renouveau progressif de la création parisienne
- ...
- de bonnes raisons de rester en Europe pour innover

11

2- Les éléments positifs (3)

Un potentiel important non encore mobilisé

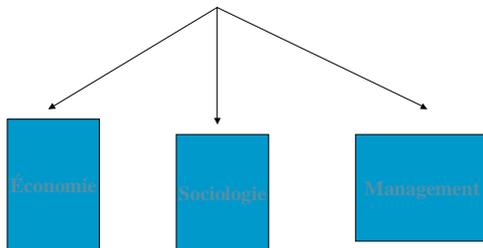
- la dimension européenne est encore mal gérée tant au niveau public qu'au niveau privé
- sortir d'une approche trop technologique de l'innovation: on ne tombe pas amoureux d'un *wireless access protocol*
- la création et la culture encore peu impliquées dans les technologies nouvelles
- innover, une œuvre collective
- ne pas se limiter aux NTIC

Renouer les liens entre technologie, art et sensibilité, technologie et progrès humain. Aller vers les très hautes valeurs ajoutées

12

II - APPROCHES DE L'INNOVATION

INNOVATION TECHNOLOGIQUE



13

Du point de vue économique

- Optique des motivations pécuniaires d'agents supposés rationnels
- Relations entre mécanismes et grandeurs économiques et innovation technologique et, parallèlement...
- quels déterminants économiques de l'innovation (sources, influence de la demande, des structures de marché, du commerce international) ?

14

Du point de vue sociologique

- Formation des préférences et des comportements des acteurs, y.c. les motivations non monétaires
- Insistance sur les interactions entre ces acteurs (modifications dans le comportement des consommateurs nécessaires à la diffusion de l'innovation, conditions sociales d'une culture innovante dans la société ou l'entreprise)

15

Du point de vue managérial

- Conditions dans lesquelles l'innovation est un succès/échec pour aider les managers (formes d'organisation, compétences possédées, incitations fournies, etc.)
- Genèse de l'innovation dans la firme, résistances rencontrées en interne et moyens de les contourner, méthodes pour satisfaire les consommateurs/potentiels

16

3 stades dans le processus

Depuis Schumpeter (1911), on distingue :

- **INVENTION**: production de connaissance nouvelle (idées)
- **INNOVATION**: produit ou procédé nouveau, effectivement vendu/mis en œuvre
- **DIFFUSION**: adoption de ce dispositif technique à grande échelle

17

TAXONOMIES DE L'INNOVATION

- Radicales / Incrémentales
- Produit / Procédé (méthode de production ou de distribution)
- Organisationnelle, nouvelles sources de matières premières, nouveaux marchés (Schumpeter)
- Globale (pour toute l'économie) / Locale

18

Sources de l'innovation

- **N°1 : la recherche**
- Autres:
 - apprentissage par la pratique
 - imitation
 - achat de technologie

19

Ressources mobilisées OCDE

- Quelques grandes masses en 2008 :
 - Dépenses en recherche OCDE: 600 mia \$
 - dont USA: 43%, Japon: 19%, France: 5%
 - Part du personnel de recherche dans la population active OCDE: 12%
 - OCDE sur dépenses mondiales: 90%
 - Intensité en recherche (dép./PIB): 2,2%
 - R&D réalisée par les entr. OCDE: 86%
 - Japon: 99%, USA: 84%, France: 76%

20

Impact et résultats

- Problème de la **mesure** de l'innovation et de ses effets sur l'économie
 - Nb d'entreprises innovantes (± 40%)
 - Brevet: indicateur le plus utilisé. MAIS :
 - valeur inégale des brevets et relation brevet/invention non déterministe
 - conditions d'éligibilité varient (pays, temps)
 - Hausse de la productivité: en ralentissement (4% jusqu'en 1973, 2% depuis)

21

Impact et résultats (2)

- Appréciation diverse
 - un produit radicalement nouveau (le Nylon par Du Pont de Nemours) crée de nouveaux marchés et hausse de l'emploi
 - En revanche, innovation de procédé fait baisser le prix du produit et réduit, éventuellement, l'emploi
 - Entreprises innovantes ont croissance > (de l'ordre de 1,5%)

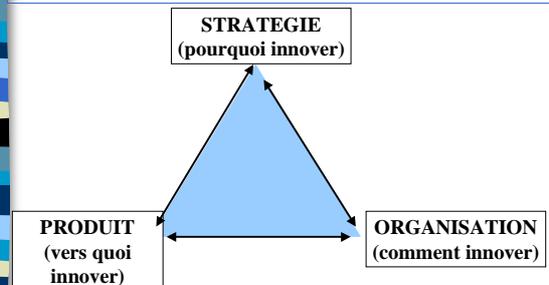
22

Innovation dans les **services**

- Actifs en matière d'innovation (cf. NTIC)
- Lien avec technologie (OK pour logiciels, pour banque/assurance, quid pour autres ?)
- Poids de l'innovation organisationnelle dans les services (cf. distribution)
- Frontière entre industrie et service floue (cf McDo et cuisine avec traitement informatisé des données et système de JAT)

23

III – Définitions et discours Les 3 pôles du management de l'innovation



24

Une très forte mortalité infantile

- 70% des tentatives de lancements de produits se soldent par des échecs
- Qu'est-ce qu'un **échec**?
 - Pas de mise sur le marché après R&D
 - Produit retiré du marché rapidement après le lancement car il ne se vend pas
 - Injection d'argent pour maintenir artificiellement en vie un produit qui n'arrive pas à survivre seul, i.e. à faire de la marge

25

Opportunités et contraintes : la mesure du risque



« J'hésite
entre innover
et me planter
ou ne rien
faire et
disparaître »

26

I - Définitions et discours

- L'innovation ne se confond ni avec l'invention ni avec la découverte. Elle ne se confond pas avec la recherche fondamentale, elle l'exploite.
- Elle est une idée qui atteint son objectif parce qu'elle correspond à 2 champs de possibilités: scientifique et technique, et socio-économique

André-Yves Portnoff, revue Futuribles

Quelques définitions de l'innovation (2)

- La recherche est l'affaire des scientifiques. L'innovation est celle des entrepreneurs.
- L'innovation est donc conçue comme une interaction entre, d'une part les possibilités offertes par le marché et, d'autre part, la base des connaissances technologiques et les moyens dont dispose l'entreprise

Robert Boyer, économiste

28

Quelques définitions de l'innovation (3)

- Nous avons une vision très entrepreneuriale de l'innovation. Pour nous, il s'agit du lien entre les connaissances et le marché

**Jean-Noël Durvy, responsable de la
Direction générale des entreprises
Commission Européenne**

29

Quelques définitions de l'innovation (4)

L'innovation peut être incrémentale ou radicale, elle peut résulter d'un transfert de technologie ou d'un développement de nouveaux concepts commerciaux, elle peut être technologique ou organisationnelle

Commission Européenne

30

Une typologie des innovations

| Degré de modification de l'architecture | Degré de modification des sous-systèmes techniques | |
|---|--|-----------|
| | FAIBLE | ELEVE |
| FAIBLE | incrémentale | modulaire |
| ELEVE | architecturale | radicale |

Source : Clark et Henderson, 1990

31

Quelques définitions de l'innovation (5)

- Innover, c'est mettre sur le marché un nouveau produit ou un produit ayant des propriétés nouvelles
- C'est aussi introduire un nouveau procédé de fabrication
- ou une nouvelle organisation dans l'entreprise

---> lien entre ces 3 formes d'innovation

32

Un concept relatif à la perception du client

Une innovation technologique repose sur une technologie nouvelle ou suffisamment modifiée pour que cela perturbe les habitudes de travail et/ou d'achat des clients

---> c'est donc la **perception du client** - plus que l'état des technologies à un moment donné - qui définit le degré d'innovation

33

L'innovation technologique et son contexte

Du point de vue du marketing, la situation du produit sur son marché importe plus que le produit lui-même

Exemples

- un aspirateur électrique vendu à des aborigènes = une innovation technologique
- un téléphone analogique: pas une innovation si sa conception ne change rien du point de vue de l'utilisateur (innovation si accès à d'autres fonctions qui lui changent la vie)

34

Discours sur l'innovation

- La compétitivité est fondée premièrement sur l'innovation. C'est l'élément le plus important.
Carlos Ghosn, Citoyen du Monde, 2003
- L'innovation ne se décrète pas, mais peut s'apprendre
Hervé Penan, CSI, Ecole des Mines

35

Discours sur l'innovation (2)

L'amélioration continue est le pire ennemi de l'innovation.

Nicholas Negroponte, MIT Media Lab

Le seul avantage concurrentiel durable, c'est d'innover plus que vos rivaux
James Morse, consultant en management

36

Discours sur l'innovation (3)

- L'innovation, ce ne sera plus des microprocesseurs de plus en plus performants, mais ce que cette performance accrue permettra d'inventer de radicalement nouveau.

Robert Buderer, rédacteur en chef,
Technology Review, MIT

37

La tranchée et le mouvement: choisir une stratégie

« Nous sommes tous d'accord pour que vous vous jetiez à l'eau »

« J'espère que tout le monde s'est entraîné au grand saut dans l'inconnu !? »



38

IV - Les enjeux de l'innovation

Les secteurs qui innover « le plus » :
L'aéronautique, l'informatique, la pharmacie, les télécommunications, l'automobile

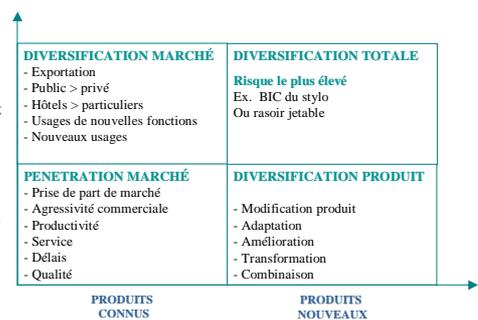
80 % de la R&D est investi par les entreprises de + de 1000 employés

95 % des entreprises de + de 1000 employés innover
33 % seulement des PME (- de 50) innover

45 % des entreprises innovantes ne font pas d'études de marché
Les autres en font...mais les ignorent !!

39

Les enjeux de l'innovation : les voies pour se développer



40

Enjeux de l'innovation : les facteurs d'échec

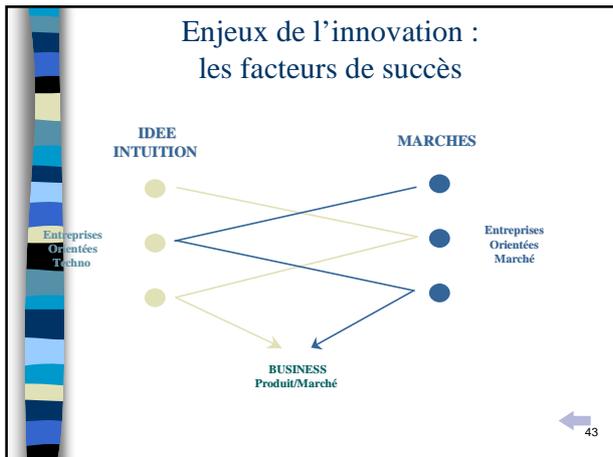
- Inattention au marché
- Impatience (trop vite, trop tôt)
- Dispersion (trop gros, trop tard)
- Le mauvais chef de projet
- La mauvaise équipe
- Le syndrome Frankenstein

41

Enjeux de l'innovation : les facteurs de succès

- Faire des allers et retours entre l'idée et le marché
- Développer une offre complète, pas seulement un produit
- Se méfier des besoins du client, faire des tests réels
- Nommer l'innovation
- Changer de point de vue, créer son marché
- Retarder la prise de décision irréversibles

42



Enjeux de l'innovation : les facteurs de succès

OFFRE versus PRODUIT

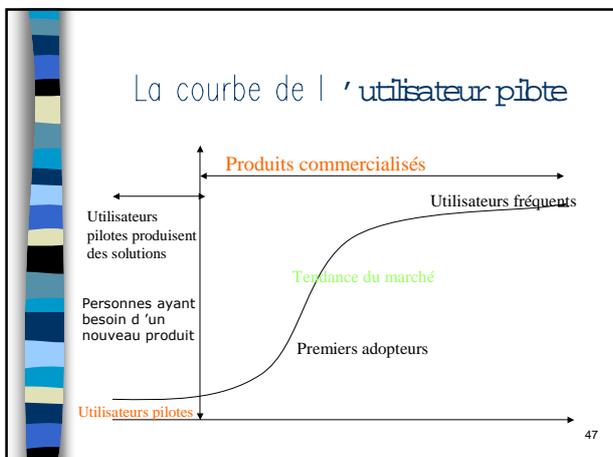
INVESTIR SUR LE PRODUIT EST NECESSAIRE MAIS PAS SUFFISANT
 - PRODUIT (Fonction, caractéristiques, qualité perçue...)

IL FAUT AUSSI INVESTIR SUR LES AUTRES DIMENSIONS DE L'OFFRE COMPLETE
 - PRIX (pour le consommateur, pour le distributeur...)
 - DISTRIBUTION
 - COMMUNICATION
 - SERVICE
 - GARANTIES
 - SAV
 - FIN DE VIE DU PRODUIT (recyclage...)

A small arrow and the number '44' are in the bottom right corner.

- ### V- Découverte et sélection des idées nouvelles
- 4 principales sources d'idées nouvelles:
 - Les clients (clients pilotes, cf. 3M)
 - Le produit (analyse de la valeur)
 - Les salariés (innovation participative)
 - La créativité
- A small arrow and the number '45' are in the bottom right corner.

- ### 3M et la méthode de l'utilisateur pilote
- Pour aller au-delà de l'amélioration incrémentale
 - Difficulté à innover car:
 - focalisation sur le CT
 - développeurs ne savent pas car aucun système n'est mis en place pour les guider/soutenir
- Comment résoudre ce pb chez 3M?
- A small arrow and the number '46' are in the bottom right corner.



- ### L'analyse de la valeur
- Méthodologie permettant d'obtenir les meilleurs résultats éco par les performances des produits ajustées aux besoins, en utilisant les ressources juste nécessaires pour y parvenir.
 - La Valeur est une relation entre la qualité perçue ou le degré de satisfaction à un besoin de l'utilisateur, et les ressources qu'il est prêt à y consacrer.
- A small arrow and the number '48' are in the bottom right corner.

Comment se situe le fournisseur par rapport à la valeur ?

- La valeur produite peut se définir comme le rapport entre le prix de vente du produit et les ressources consommées pour le mettre à disposition :

$$\text{Valeur produite} = \text{PV} / \text{ressources}$$
- Ressources : masse salariale, achats de matières, composants, consommations, intérêts et dividendes du capital immobilisé, amortissements de machines et Impôts et Taxes pour l'utilisation des infrastructures.

49

Comment se situe le client par rapport à la valeur ?

- La valeur acquise parce que perçue est le rapport entre la satisfaction procurée par l'utilisation du produit, et le prix consenti pour l'obtenir :

$$\text{Valeur perçue} = \text{niveau de satisfaction des besoins} / \text{prix d'acquisition consenti}$$
- La perception du niveau de satisfaction dépend de la rareté du produit, de son utilité, de son niveau de qualité et de la notoriété du fournisseur.

50

Quel est le rapport d'échange qui va conduire au contrat ?

- C'est l'adéquation entre la valeur produite et la valeur perçue qui va déclencher l'achat pour le client et la vente pour le fournisseur, c'est à dire le contrat qui les relie.
- L'Analyse de la Valeur s'attache à mettre en place les conditions et les moyens qui permettront au fournisseur de proposer un niveau de valeur des produits approprié aux segments de clientèle qu'il aura choisis, et de déclencher les processus d'achat qui vont générer son activité et sa performance.

51

VI - Management et organisation des projets

- Définition et enjeux
- Cycle de vie d'un projet
- Le projet dans l'entreprise

52

DEFINITION ET ENJEUX

Quoi ?

- Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au **besoin d'un utilisateur**, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et **des actions à entreprendre avec des ressources données**.

Comment ?

- La gestion de projet consiste à :
- **prévoir**
 - **coordonner** toutes les tâches d'accompagnement à réaliser depuis la préparation du lancement jusqu'à la fin du projet (du produit ?).

53

Caractéristiques d'un projet

| Projets | Activités courantes de l'organisation |
|--|--|
| Non répétitivité (<i>one shot</i>) | Répétitivité |
| Décisions irréversibles | Réversibilité |
| Incertitude forte | Incertitude faible |
| Influence forte des variables exogènes | Influence forte des variables endogènes |
| Processus historiques | Processus stabilisés, gérables statistiquement |
| Cash flow négatif | Cash flow positif |

54

CYCLE DE VIE D'UN PROJET

- Le processus
- Le projet dans l'entreprise
- Les étapes du développement d'un produit

55

Modèles de processus d'innovation

- linéaire et cartésien de l'innovation
- de liaison en chaîne
- par chevauchements
- tourbillonnaire

----> l'innovation exige une mise en réseau des compétences, un travail en commun, des allers-retours (cf. Renault qui n'a plus de centre de R&D mais un technocentre)

56

LE PROJET DANS L'ENTREPRISE

Le projet appelle une organisation :

- se superposant à l'organisation traditionnelle et permanente de l'entreprise (hors hiérarchie traditionnelle)
- s'appuyant sur des acteurs composant l'équipe projet, qui devront se libérer en fonction des besoins du projet
- associant des expertises diversifiées et complémentaires (internes ou externes)

57

Les étapes de développement d'un produit nouveau

- Phase de définition :
 1. Découverte et sélection des idées nouvelles
 2. Transformation des idées en concepts (segmentation)
 3. Sélection des concepts (stratégie, commercial, financier)
- Phase de matérialisation (implication dans un processus productif) :
 4. Matérialisation des concepts en prototypes / produits finis
 5. Tests de produits et mise en marché
 6. Lancement des produits

58

VII – Stratégie et marketing pour l'innovation Un tryptique indissociable



Arrêtez le progrès !
Personne ne suit.

59

1. Les stratégies d'innovation

- Modèles stratégiques et innovation
 - Concepts
 - Limites du modèle du positionnement
 - L'innovation à partir des ressources
- Formes d'innovation et avantage concurrentiel
 - Innover : pourquoi ?
 - Innovation et voies de croissance
- Management de l'innovation et management par la valeur
 - Notion de valeur
 - Déploiement de la valeur

60

Le modèle SWOT



61

L'école du positionnement

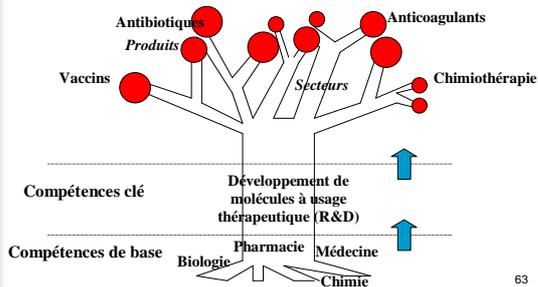
Les outils de l'école du positionnement (Porter, 1980) :

- Les matrices (BCG)
- L'analyse de la concurrence (5 forces)
- Les stratégies génériques (coûts faibles / différenciation)
- La chaîne de valeur
- Les groupes stratégiques

62

L'école des ressources et des compétences

L'entreprise, un arbre de ressources et de compétences :



63

Ressources et compétences : définitions

Ressources = Actifs, capacités, attributs, informations etc. contrôlés par une entreprise qui lui permettent de mettre en œuvre des stratégies permettant d'accroître son efficacité.
=> Ressources tangibles
=> Ressources intangibles

Compétences = savoirs et savoir-faire permettant de développer, utiliser et protéger ses ressources (cf. compétences complémentaires, Teece)

Technologie = Art de mettre en œuvre les sciences et techniques qui entrent dans la conception des produits, mais aussi les processus internes de l'entreprise (ex technologies de l'information).

64

Ressources et technologie dans la stratégie d'innovation de l'entreprise

- Identifier les ressources-clé
- Focaliser les ressources
- Accumuler les ressources
- Associer des ressources

65

Innovation et avantage concurrentiel (1)

Innovations de produits ou de services pour :

- Assurer la survie de l'entreprise
- Améliorer la rentabilité
- Augmenter ses parts de marché
- Se développer sur de nouveaux marchés
- Améliorer son image de marque

66

Innovation et avantage concurrentiel (2)

Innovations de procédés pour :

- Augmenter la productivité
- Économiser les matières premières, l'énergie
- Améliorer la sécurité
- Améliorer la qualité
- Protéger l'environnement

67

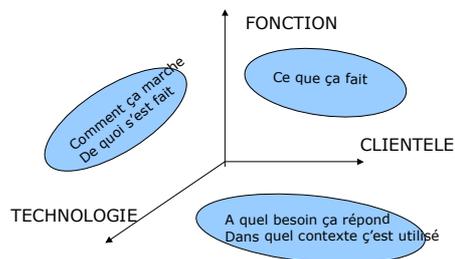
Innovation et voies de croissance

La matrice produits / marchés (Ansoff)

| | Produit actuel | Produit nouveau |
|--------------------------|-------------------------|--|
| Segments marché actuels | Pénétration de marché | Développement de produit |
| Segments marché nouveaux | Développement de marché | Diversification marketing ou stratégique |

68

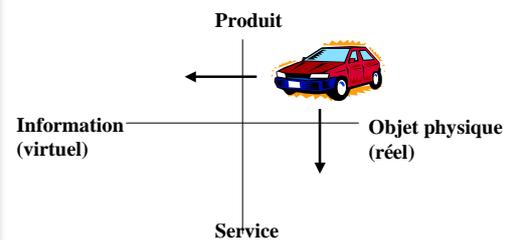
Les trois axes d'évolution d'un produit



69

Les deux principaux moteurs de l'innovation

- Le service
- Le contenu en information



70

Innovation et mix marketing

L'innovation peut porter sur :

- Les segments de marché cible
- L'offre produit : fonctions, design, technologie, marque, packaging, services associés, prix
- La façon dont il est distribué ou vendu

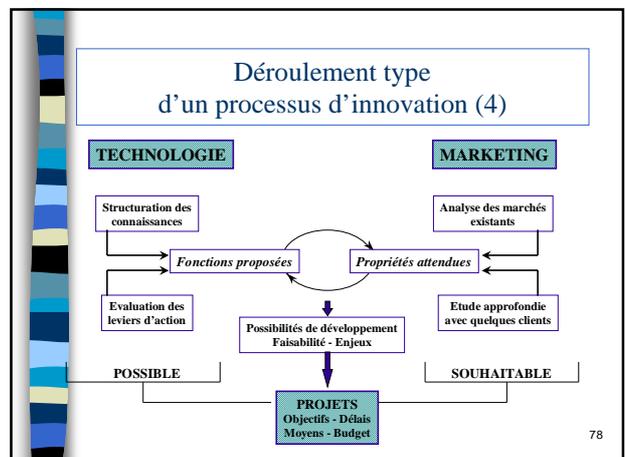
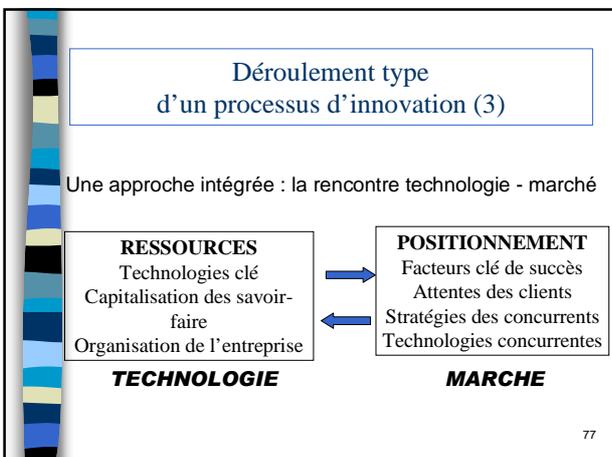
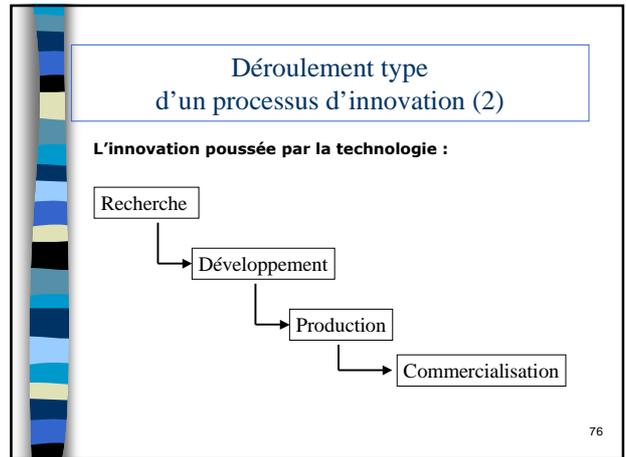
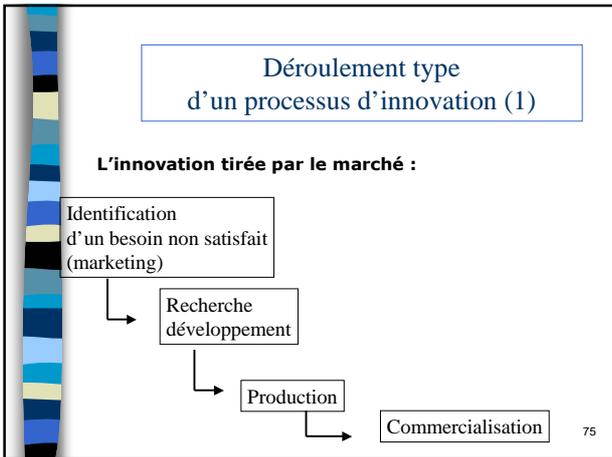
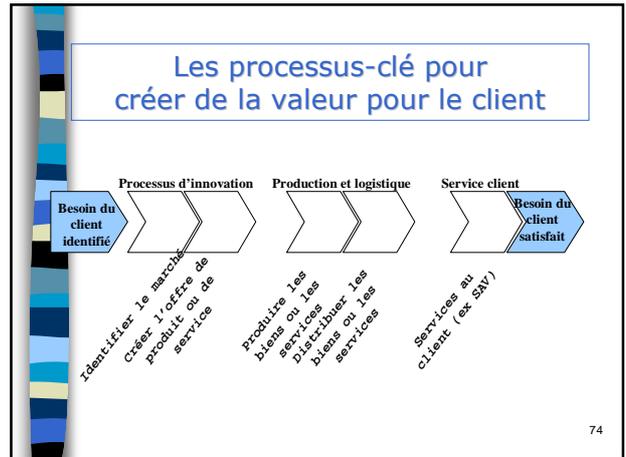
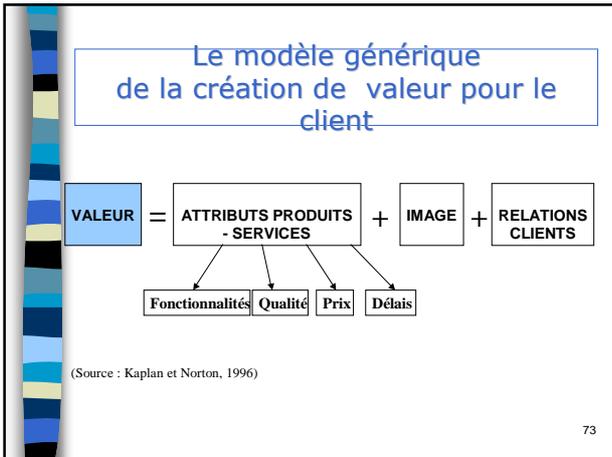
71

La notion de valeur pour le client

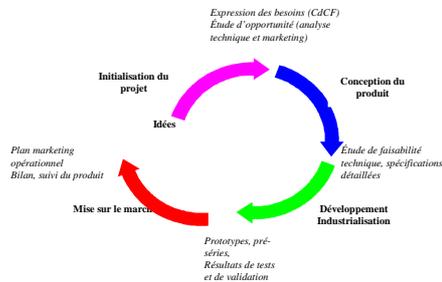
$$\text{Valeur} = \frac{\text{Satisfaction du besoin}}{\text{Dépenses}}$$

- Valeur d'utilité
 - Valeur d'échange
 - Valeur d'estime
- Sont intégrées dans la notion de **VALEUR D'USAGE** qui guident le choix du client

72



Déroulement type d'un processus d'innovation (5)



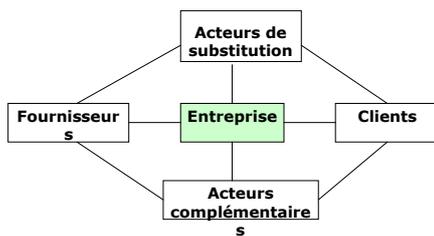
79

Préparer la mise sur le marché

- Réseau de valeur
- Analyse des parties prenantes
- Lancement d'un produit innovant

80

Réseau de valeur



81

Analyse des parties prenantes

La démarche :

- Identifier les parties prenantes (groupes d'intérêts)
- Faire des hypothèses sur leur attitude face au projet
- Classement des hypothèses
- Analyse du comportement des parties prenantes
- Décisions face aux menaces de certains acteurs

⇒ **Stratégie de positionnement/lancement**

82

Lancement d'un produit nouveau

- Stratégie de pré-annonce du produit (stade de pré-lancement): avantages et risques, surtout pour les PME, avantages du premier entrant
- Gestion concurrentielle du lancement
- Contrôle de la performance (action post-introductive)

83

Facteurs d'influence de la précocité de la pré-annonce

- De concurrence:
 - Probabilité de réactions hostiles (-: + proba de réactions élevée, - pré-annonce précoce)
- Facteurs produits
 - Risque de cannibalisation des produits existants (-)
 - Capacité à induire le développement de produits complémentaires (+)
 - Degré d'innovativité du produit (+)
 - Degré de complexité du produit (+)
- Facteurs clients
 - Coûts de changements pour les clients (+)
 - Délai du processus d'achat (+)
 - Fidélité aux produits de la catégorie (+)
- Facteurs d'entreprise
 - Calendrier de détermination des attributs définitifs du produit (+)

84

Facteurs d'influence d'une modification du mix produit comme réponse concurrentielle

- Modification du mix produit des offres concurrentes suite au lancement :
 - Innovativité relative du nouveau produit (+)
 - Taux de croissance du marché (+)
 - Concentration du marché (+)
 - Taille des concurrents (-)

85

Ampleur de la réaction concurrentielle

- Différents facteurs, relatifs à l'entrant et à la catégorie de produit, l'influent:
 - Expérience de l'entreprise introductrice (-)
 - Soutien commercial de l'entreprise introductrice (-)
 - Concentration du marché (-)
 - Sensibilité des consommateurs au prix (+)

86

Diversité des échelles de mesure de la performance d'un produit nouveau

| Catégorie (mesures faisant référence à...) | Exemples d'items |
|--|--|
| L'acceptation du produit nouveau par les consommateurs | Niveau de satisfaction Taux de rachat |
| La performance financière | Degré d'atteinte des objectifs fixés Niveau de retour sur investissements |
| Au produit lui-même | Coûts de développement Délais de mise en marché Performance technique |
| A l'entreprise | Nombre de nouveaux produits développés Opportunités de développement induites |
| Au processus de développement | Impact sur la performance de l'entreprise |

87

Mesures de performance en fonction de la nature du nouveau produit

| | | Degré de nouveauté pour le marché | |
|--------------------|-------------------|--|---|
| | | Faible | Fort |
| Degré de nouveauté | Fort | Produit « nouveau pour l'entreprise » - Atteinte des objectifs de profit - Avantage concurrentiel - CA ou satisfaction - PDM | Produit « nouveau pour le marché » - Acceptation par le consommateur - Atteinte des objectifs de profit - Avantage concurrentiel - ROI, satisfaction |
| | pour l'entreprise | Modéré Amélioration de produits - Atteinte des objectifs de profit - Avantage concurrentiel - CA ou satisfaction - PDM | Fort Extension de lignes de produits - Atteinte des objectifs de profit - Avantage concurrentiel - CA ou satisfaction - PDM |
| | | Faible Réduction de coûts - Atteinte de l'objectif de marge - Performance ou qualité - CA ou acceptation - Satisfaction | Modéré Repositionnement de produits - Atteinte des objectifs de profit - Avantage concurrentiel - Acceptation - Satisfaction |

88