

10<sup>20</sup> 12<sup>20</sup> -c d h  
13<sup>12</sup> 15<sup>12</sup> -c d h

Méthode d'analyse plus de produit  
internement pour présentation d'articles

CHAPITRE PREMIER :

UNE INTRODUCTION AU CONTEXTE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Nombreux gestionnaires et auteurs considèrent le développement des nouveaux produits comme étant l'une des fonctions les plus importantes au sein des entreprises (Crawford 1991, Rosenau 1996, Kotler et al. 1999). L'importance qu'ils accordent à l'innovation provient du fait que les entreprises croissent et améliorent leurs performances de trois principales façons : en améliorant leur productivité (augmenter les parts de marché et l'efficacité), en élargissant leur couverture du marché (accroître la distribution, couvrir de nouveaux segments ou marchés avec les produits existants) et finalement, en innovant (ajouter de nouveaux produits au portfolio de produits existants) (Rosenau 1996). De surcroît, le phénomène de raccourcissement du cycle de vie des produits que l'on observe sur les marchés depuis quelques années tend à augmenter l'importance que les entreprises attachent à l'activité d'innovation (Darmon et al. 1991).

Malgré l'ampleur de la littérature scientifique dans le domaine de l'innovation, on dénote un manque de considération palpable de la part des auteurs pour les recherches portant sur l'industrie agro-alimentaire. En plus d'être considérée comme l'une des industries les plus actives au niveau du développement de nouveaux produits parmi toutes les industries du secteur de la consommation courante (Gray et Saguy 1990, McLaughlin et al. 1991, Rosenau 1996), l'industrie agro-alimentaire subit actuellement de grands bouleversements avec l'arrivée du concept « d'Efficiency Continuellement Renouvelée (ECR) »<sup>1</sup> (Kahn et McAlister 1997, Mathews 1996). Ainsi, devant l'importance que revêt présentement le sujet de l'innovation au sein de cette industrie, cette recherche s'attardera à la question du développement de nouveaux produits chez les manufacturiers de l'industrie agro-alimentaire québécoise.

<sup>1</sup> « L'Efficiency Continuellement Renouvelée » représente la traduction du terme anglais « Efficiency Continuous Response ».

choix, mais une nécessité. Cependant, cette nécessité peut souvent coûter très cher aux entreprises.

1.1.2 Dilemme des gestionnaires face au défi de l'innovation

Le développement de nouveaux produits est l'une des activités les plus risquées à laquelle les entreprises doivent faire face, en raison de sa complexité et de l'importance des coûts qui lui sont rattachés (Rosenau 1996, Graf et Saguy 1990, Urban et Hauser 1980, Darmon et al. 1991). Les ressources dépensées afin de développer de nouveaux produits se mesurent à la fois en terme de temps et d'argent (Jones et Wan 1992). À titre d'illustration du haut taux de risque de l'innovation, notons qu'en 1993 les grandes firmes nord-américaines allouaient en moyenne un budget de 20 millions de dollars annuellement pour le développement de nouveaux produits (Page 1993). Une moyenne de 52,6% des dépenses allouées au développement des nouveaux produits engendraient des innovations couronnées de succès (Page 1993). Pour ces mêmes firmes, le nombre d'années moyennement requis afin de développer un nouveau produit était de 2,95 ans (Page 1993).

oh ?  
en fait  
un problème

Malgré les efforts constants des gestionnaires devant ce processus risqué et l'importance des ressources qui sont mises de l'avant, le taux de succès des nouveaux produits demeure trop souvent faible (Page 1993, Crawford 1991, Redmond 1995, Henry et al. 1989, Cooper 1990). Aucun consensus n'a été établi par les différents auteurs de la littérature en ce qui concerne le taux d'échec moyen des nouveaux produits. On remarque plutôt que les taux d'échec varient énormément d'une étude à l'autre, d'un type de biens à l'autre et d'une industrie à l'autre (Champagne 1986). Selon les études, on peut toutefois observer que l'intervalle de variations des taux d'échec se situe entre 42% et 98% pour les produits de consommation courante, puis entre 24% et 38% pour les innovations industrielles (Crawford 1991, Redmond 1995, Page 1993). Un fait encore plus alarmant est qu'au fil des ans nous remarquons une nette tendance à l'augmentation des taux d'échec des nouveaux produits (Redmond 1995). Par conséquent, l'échec des nouveaux produits fait donc actuellement partie des considérations majeures de tous les gestionnaires préoccupés par la croissance et la survie à long terme de leurs entreprises (Rosenau 1996, Business Week 1993).

L'objectif général de cette recherche exploratoire est donc précisément « d'étudier le processus de développement de nouveaux produits dans l'industrie agro-alimentaire québécoise ». Cet objectif général se traduit en quatre sous-objectifs de recherche, c'est-à-dire « comprendre le processus de développement de nouveaux produits suivi par les entreprises manufacturières du domaine agro-alimentaire québécois », « comparer les processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires ayant engendré des échecs et ceux ayant engendré des succès », « comparer les processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires du type nouveau pour le marché et ceux du type nouveau pour la firme » et « comparer les processus de développement de nouveaux produits suivis par les succès/nouveaux pour la firme, les succès/nouveaux pour le marché, les échecs/nouveaux pour la firme et les échecs/nouveaux pour le marché ». Débutons à présent ce chapitre par une mise en contexte du sujet de cette recherche.

1.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1.1.1 Importance de l'innovation

Bien plus qu'une activité managériale, le développement de nouveaux produits est davantage considéré comme une arme stratégique pour maintenir la croissance, la rentabilité et l'avantage compétitif des entreprises (Booz, Allen et Hamilton inc. 1982, Crawford 1991). Confrontée à l'évolution rapide des technologies, aux modifications des comportements des consommateurs, à l'accroissement de la compétition nationale et internationale, ainsi qu'au cycle de vie plus court des produits, l'innovation est maintenant devenue une nécessité pour ceux qui veulent demeurer de la partie (Darmon et al. 1991, Rosenau 1996). Les conséquences positives de l'innovation sont donc nombreuses; maintenir l'attention des consommateurs et des intermédiaires du réseau de distribution, lutter contre la compétition, stimuler la croissance, le cash flow, les parts de marché et les profits des entreprises (McLaughlin et Rao 1991). Une recherche a démontré qu'en 1990, 32% des ventes des entreprises nord-américaines provenaient des nouveaux produits introduits au cours des cinq dernières années, alors que cette proportion était estimée à 38% en 1995 (Page 1993). Ceci démontre bien que l'innovation n'est maintenant plus un

Ainsi, les impacts positifs de l'innovation n'ont d'égaux que les risques inhérents à cette activité. Les entreprises contemporaines doivent donc composer avec un dilemme très difficile à résoudre : « risquer de mourir en innovant ou risquer de mourir en choisissant de ne pas innover ». Malheureusement, ce dilemme sera d'autant plus difficile à résoudre pour les entreprises dans le futur car les risques reliés à l'innovation s'accroîtront au même rythme que la nécessité d'innover afin que celles-ci demeurent compétitives (Crawford 1991, Darmon et al. 1991, Rosenau 1996, Kotler et al. 1994, Yoon et Lilien 1985).

Fort heureusement, bien que complexe à gérer, le développement de nouveaux produits n'est évidemment pas laissé entièrement à la merci du hasard. Plusieurs études ont démontré que les facteurs de succès des nouveaux produits les plus significatifs sont ceux contrôlables par l'entreprise, alors que la plupart des facteurs incontrôlables ou situationnels ne semblent avoir qu'un impact mineur sur les performances (Calantone et di Benedetto 1990 (a), Cooper 1980, Cooper et Kleinschmidt 1987 (a), Cooper et Kleinschmidt 1990). À partir de la littérature portant sur les facteurs déterminant la performance des nouveaux produits, Montoya-Weiss et Calantone (1994) ont développé quatre catégories générales de facteurs de succès. Parmi ces catégories de facteurs, trois sont contrôlables par l'entreprise – les facteurs stratégiques, les facteurs relatifs au processus de développement de nouveaux produits et les facteurs organisationnels – alors qu'une catégorie regroupe les facteurs incontrôlables relatifs à l'environnement, tels que le potentiel et la compétitivité du marché. Ainsi, les gestionnaires actuels disposent des trois principales armes face au défi que représente l'innovation.

## 1.2 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

### 1.2.1 L'innovation dans l'industrie agro-alimentaire

Le développement de nouveaux produits a toujours représenté une priorité majeure pour les entreprises de l'industrie agro-alimentaire (Graf et Saguy 1990). Actuellement, en raison des modifications survenues dans l'industrie alimentaire et de l'apparition du concept « d'Efficiency Continuellement Renouvelée (ECR) », la question de l'efficacité de l'activité d'innovation alimentaire revêt une importance grandissante.

Le dynamisme des manufacturiers du secteur agro-alimentaire au niveau du développement de nouveaux produits s'explique par le fait que cette industrie est en grande partie orientée vers les consommateurs (Graf et Saguy 1990). Ainsi, ces entreprises manufacturières n'ont d'autres choix que celui d'innover, car elles sont tributaires des changements qui surviennent dans l'environnement démographique et économique, puis dans les tendances et les goûts des consommateurs (Gray et Saguy 1990). Ainsi, au cours de la dernière décennie, plusieurs événements ont fait évoluer les manufacturiers de l'industrie agro-alimentaire d'un état traditionnel et conservateur,<sup>1</sup> vers un état plutôt révolutionnaire et innovateur (Morrison 1994). Ces événements sont, entre autres, l'apparition des marques privées, la modification de la structure des réseaux de distribution, l'évolution des goûts des consommateurs, le vieillissement de la population, la modification des relations entre manufacturiers et distributeurs, la hausse de la sensibilité au rapport qualité/prix et la baisse de la fidélité aux marques et aux magasins (Darmon et al. 1991, Morrison 1994, Roenneu 1996, Kahn et McAlister 1997).

Depuis, l'innovation est devenue une pratique nécessaire pour tout manufacturier qui désire subsister sur le marché alimentaire. Plusieurs qualifient même les nouveaux produits de « *lifeblood* » pour l'industrie alimentaire (Supermarket Business 1997, Mathews 1996, Progressive Grocer 1997). « *The strategy of sales growth via new product development and introduction has been adopted by a large number of firms in the food*

5

7

de la faiblesse des marges bénéficiaires dans le domaine agro-alimentaire, ce pourcentage de perte dû à l'introduction inefficace de nouveaux produits s'avérait alarmant (Graf et Saguy 1990).

Selon Mathews (1997), éditeur en chef du magazine *Progressive Grocer*, le rôle des nouveaux produits est d'autant plus important car ceux-ci influencent, plus ou moins directement, plusieurs dimensions du concept d'ECR. Effectivement, les nouveaux produits ont un impact direct sur la gestion de catégories et sur la stratégie « d'assortiment en magasin efficace »<sup>2</sup>, ainsi qu'un impact plus ou moins direct sur la stratégie de « promotion efficace »<sup>3</sup> (Mathews 1997). Soulignons toutefois que les impacts positifs de l'implantation du concept d'ECR, et plus précisément de la stratégie « d'introduction efficace de nouveaux produits », se feront sentir à long terme (Mathews 1997). A court terme, une baisse du taux d'introduction des innovations est donc anticipée en raison de la restructuration nécessaire à l'établissement de cette stratégie (Miller 1997).

### 1.2.2 L'absence de considération pour l'industrie agro-alimentaire dans la littérature

L'industrie agro-alimentaire, de même que toutes les industries du secteur de la consommation courante, a été délaissée par les auteurs dans la littérature présente et passée portant sur l'innovation. Tel que mentionné par Montoya-Weiss et Calantone (1994), on constate en effet une nette sur-représentation des recherches ayant porté sur le domaine des innovations industrielles et/ou technologiques. Selon ces auteurs, 89,1% des 47 études portant sur l'innovation recensées ont été effectuées spécifiquement auprès d'entreprises du secteur industriel (Montoya-Weiss et Calantone 1994, Dubé 1990). Plusieurs études d'envergure effectuées depuis le début des années 80, fréquemment citées dans la littérature, ont inclus certaines industries du secteur des biens de consommation courante parmi leurs échantillons (Booz, Allen et Hamilton 1982, Page 1993, Wind et Mahajan 1991). Cependant, les entreprises du secteur des biens de consommation courante ont

<sup>1</sup> « L'Assortiment en magasin efficace » représente la traduction du terme anglais « *Efficient store assortment* ».

<sup>2</sup> La « Promotion efficace » représente la traduction du terme anglais « *Efficient promotion* ».

7

*manufacturing business* » (Redmond 1995, p.205). Notons que les faibles barrières technologiques qui caractérisent cette industrie ont contribué à rendre l'innovation accessible à tous les manufacturiers et ainsi à populariser la stratégie de croissance par l'innovation (Graf et Saguy 1990). Ainsi, les nouveaux produits alimentaires jaillissent à un rythme vertigineux sur le marché. Le nombre de nouveaux produits alimentaires introduits sur le marché américain atteint actuellement une moyenne annuelle de 15000 à 17000 (Supermarket Business 1997), comparativement à une moyenne annuelle de 3000 à 5000 il y a environ dix ans (Redmond 1995, Kurt Salmon Associates, inc. 1993). Par conséquent, le marché de l'alimentation, actuellement à maturité, est fragmenté en niches de plus en plus petites et les canaux de distribution sont inondés de nouveautés (Redmond 1995). Les innovations alimentaires percent donc de plus en plus difficilement sur ce marché, ce qui ne fait qu'augmenter les probabilités d'échec des nouveaux produits (Redmond 1995).

Au fil des ans, les nouveaux produits occuperont une place de plus en plus importante, voire même vitale, au sein de l'industrie agro-alimentaire (Mathews 1996). Ainsi, le concept « d'Efficiency Continuellement Renouvelée (ECR) », le cri de ralliement de l'industrie alimentaire des années 90, réserve une place toute particulière à l'innovation au sein de ces stratégies (Morrison 1994, Mathews 1997). En effet, initialement implanté en réaction à l'arrivée massive des grandes surfaces à escomptes en alimentation, le concept d'ECR intègre l'introduction de nouveaux produits parmi ses quatre stratégies de base (Kahn et McAlister 1997). La stratégie « d'introduction efficace de nouveaux produits »<sup>2</sup> vise ainsi à maximiser l'efficacité des activités de développement et d'introduction des nouveaux produits (Kurt Salmon Associates, inc. 1993). Elle fut incluse dans le concept d'ECR en raison de la très faible efficacité des manufacturiers à gérer le processus d'innovation et de la prolifération alarmante des nouveaux produits alimentaires sur le marché (Mathews 1996, Kahn et McAlister 1997). Conséquemment à cette inefficacité à gérer le processus d'innovation, Kahn et McAlister (1997) mentionne que : « *suppliers' estimates of the excess cost to the grocery system in the product development and introduction process range as high as 4% of net sales* » (page 71). Ainsi, compte tenu

<sup>2</sup> « L'Introduction efficace de nouveaux produits » représente la traduction du terme anglais « *Efficient product introduction* ».

6

8

toujours été sous-représentées au sein de ces études en comparaison avec celles du secteur industriel (Montoya-Weiss et Calantone 1994).

En général, les auteurs semblent prendre pour acquis l'homogénéité des structures, des activités, des types d'organisations et des processus de développement de nouveaux produits à travers toutes les industries. Toutefois, il a été démontré que la nature du développement de nouveaux produits varie d'une firme à l'autre, et d'une industrie à l'autre en fonction de quatre facteurs : les objectifs stratégiques, la structure organisationnelle, la taille de la firme et la catégorie de produits fabriqués (Urban et Hauser 1980, Wind 1982, Calantone et al. 1995). Ainsi, plusieurs auteurs sont d'avis pour dire que les conclusions d'études ayant porté sur le secteur industriel peuvent difficilement être appliquées aux secteurs de biens de consommation courante en raison des différences considérables existant entre ces industries (Crawford 1991, Montoya-Weiss et Calantone 1994, Calantone et di Benedetto 1988, Redmond 1995).

L'argumentation des auteurs, affirmant que les résultats d'études dont l'échantillon est composé d'entreprises du secteur industriel ne peuvent s'appliquer directement au secteur de consommation courante, s'appuie sur plusieurs résultats de recherches antérieures (Crawford 1991, Montoya-Weiss et Calantone 1994, Calantone et di Benedetto 1988, Redmond 1995). Voici donc une liste non exhaustive de résultats de recherches empiriques permettant de défendre cette thèse.

> Le processus d'innovation alimentaire (et/ou des biens de consommation courante) est activé par les besoins du marché (*market pull*) alors que le processus d'innovation industriel est activé par les découvertes technologiques (*technology push*) (Petroni 1991).

> Les principaux facteurs de succès et d'échec des innovations varient selon le type de produits : industriel ou de consommation courante. Les principaux facteurs de succès des produits de consommation courante recensés dans la littérature sont la supériorité du produit et sa différenciation face à la concurrence, alors que les principaux facteurs d'échec sont le manque de recherche marketing, une analyse de marché insuffisante et une mauvaise gestion (planification, exécution du développement et de l'introduction, contrôle)

8

(Dubé 1990). Au niveau des innovations du secteur industriel, les principaux facteurs de succès sont la synergie entre les ressources existantes de la firme et le nouveau produit et une emphase sur le marketing (force de vente, distribution, promotion et publicité), alors que le principal facteur d'échec réside dans la défaillance du marketing en général (recherche, tests de concept, produit, marché, force de vente, distribution, promotion et publicité) (Dubé 1990). Globalement, on remarque que les facteurs reliés au marché, à la production et à la gestion de l'étape de développement sont plus déterminants du succès dans le secteur industriel, alors que les facteurs marketing sont plus déterminants pour les innovations du secteur de consommation courante (Dubé 1990).

> Bien que la collaboration entre les experts de marketing et de recherche et développement soit préférable pour favoriser le succès des deux types d'innovations (Calantone et di Benedetto 1988), les efforts marketing sont davantage déterminants du succès des innovations du secteur de consommation courante, alors que les efforts de recherche et de développement le sont plus dans le cas des innovations du secteur industriel (Hise et al. 1990).

> Le taux d'échec relié au lancement des innovations de secteur de consommation courante représente environ le triple du taux d'échec des innovations industrielles (Crawford 1991).

> La majeure partie des nouveaux produits développés dans le secteur industriel sont du type originaux, alors que la majorité des nouveaux produits du secteur de consommation courante sont du type « me-too », c'est-à-dire des imitations de produits existants (Choffrey et Doray 1983, Bocz, Allen et Hamilton 1982, Graf et Saguy 1990). Or, ces deux types d'innovations requièrent un processus de développement de nouveaux produits différents (Montoya-Weiss et Calantone 1994, Choffrey et Doray 1983).

> Comparativement au développement de nouveaux produits de consommation courante, le développement de nouveaux produits industriels est souvent beaucoup plus risqué, car il nécessite un processus de développement plus long et un investissement plus élevé (Redmond 1995, Krubasik 1988).

A la lumière des différences existant entre ces deux secteurs d'industrie, il est difficile de comprendre comment la majorité des auteurs de la littérature antérieure ont pu les confondre, et ainsi appliquer les conclusions d'études ayant porté sur des entreprises du secteur industriel, au secteur des produits de consommation courante. Ainsi, la présente recherche permettra de pallier à cette lacune de la littérature, car très peu d'études n'ont encore porté spécifiquement sur le secteur de l'agro-alimentaire.

En définitive, on remarque donc une lacune en ce qui a trait à la littérature scientifique portant sur le développement de nouveaux produits dans l'industrie agro-alimentaire, et ce, malgré l'importance actuelle du sujet pour les acteurs de cette industrie. Compte tenu de cette problématique, la présente recherche sera du type exploratoire. Dans cette optique, voici donc les quatre principales questions qui orienteront notre recherche.

- ♦ Quel est le processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires suivi par les entreprises manufacturières québécoises?
- ♦ Existe-t-il des différences entre les produits « nouveaux pour le marché » et « nouveaux pour la firme » en ce qui a trait au processus de développement de nouveaux produits?
- ♦ Quelles sont les différences entre les produits « à succès » et « à échecs » en ce qui a trait au processus de développement de nouveaux produits?
- ♦ Plus spécifiquement, qu'est-ce qui distingue les processus de développement des « succès / nouveaux pour la firme », des « succès / nouveaux pour le marché », des « échecs / nouveaux pour la firme » et des « échecs / nouveaux pour le marché »?

### 1.3 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif général de la recherche sera de :

« Étudier le processus de développement de nouveaux produits dans l'industrie agro-alimentaire québécoise. »

Plus précisément, cet objectif général se traduit en quatre sous-objectifs de recherche :

1. Comprendre le processus de développement de nouveaux produits suivi par les entreprises manufacturières du domaine agro-alimentaire québécois.
2. Comparer les processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires ayant engendré des échecs et ceux ayant engendré des succès.
3. Comparer les processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires du type « nouveau pour le marché » et ceux du type « nouveau pour la firme ».
4. Comparer les processus de développement de nouveaux produits suivis par les « succès / nouveaux pour la firme », les « succès / nouveaux pour le marché », les « échecs / nouveaux pour la firme » et les « échecs / nouveaux pour le marché ».

### 1.4 PLAN DE LA RECHERCHE

Le rapport de recherche qui suit se divise en trois principaux chapitres. Tout d'abord, le chapitre 2 présente une revue de la littérature sur le sujet de l'innovation. Les nouveaux produits, le processus de développement de nouveaux produits ainsi que ses activités et les performances de l'innovation seront les principaux concepts abordés au cours de cette revue de la littérature antérieure. Le chapitre 3 abordera par la suite la

question de la méthodologie de la recherche. Ainsi, le type de recherche, les méthodes de collecte de données et d'échantillonnage choisis, le déroulement du processus de collecte de données ainsi que la question de la validité et de la fiabilité des données seront les sujets traités. Finalement, les résultats de la recherche vous seront présentés dans le chapitre 4. En conclusion, suite à la présentation des résultats de la recherche, une discussion portant sur les limites et les avenues de recherche viendra clore le présent rapport.

CHAPITRE 2 :  
REVUE DE LA LITTÉRATURE

### 2.1 L'INNOVATION

L'ampleur du concept d'innovation s'explique par la multitude de perspectives sous lesquelles il a été abordé au fil des ans. En effet, le concept d'innovation s'applique à plusieurs situations diverses, telles que, les produits, les processus, les services, les structures organisationnelles, les idées, les technologies, les procédures et les comportements (Soudier 1987). La complexité entourant l'innovation provient également du fait que ce concept est relatif aux contextes dans lesquels on l'étudie. A cet effet, Soudier (1987) mentionne : « *some things are considered innovative because they improve our quality of life, other things are innovative because they have a radical impact, still other things are considered innovations simply because they are new* » (p. 14). En définitive, il importe donc de bien cerner le concept d'innovation dès le début de la recherche.

#### 2.1.1 Définition de l'innovation

Parallèlement à la définition du concept d'innovation, il importe d'établir une distinction entre deux concepts intimement reliés : l'innovation et l'invention. Robert et Devaux (1996) définissent l'invention comme étant l'une des formes que peut prendre l'innovation. Plus précisément, Galbraith (1973) définit l'innovation comme « *le processus d'application d'une nouvelle idée afin de créer un nouveau produit ou processus* », alors qu'il définit l'invention comme « *la création d'une nouvelle idée* ». Ainsi, l'innovation représente la commercialisation et/ou l'application de l'invention (Jones et Wan 1992).

Voici deux définitions du terme innovation qui nous illustrent ce concept en des termes plus généraux, sans références directes au domaine du marketing.

13

15

« *le produit d'une entreprise représente la promesse qu'elle fait de satisfaire un ou plusieurs besoins (physiologique ou psychologique) du marché à un moment précis* » (Darnon et al. 1991).

On remarque que la littérature comporte autant de typologies et de définitions du terme nouveau produit, qu'il y a d'interprétations de la mesure du degré de nouveauté de l'innovation. Par exemple, l'interprétation personnelle du degré de nouveauté de l'innovation peut entraîner certains auteurs à considérer un produit déjà sur le marché ayant subi une légère amélioration (*Tide amélioré*) et un nouveau médicament contre la migraine, comme étant tous deux des nouveaux produits. Ainsi, un très grand nombre de typologies de nouveaux produits ont été développées au fil des ans par les chercheurs du domaine de l'innovation. Les typologies proposées par les auteurs diffèrent donc principalement quant à leur niveau d'agrégation.

La typologie de Crawford (1991) compte parmi les typologies de nouveaux produits les plus complètes de la littérature (voir tableau 1). Comparativement à Crawford, notons que plusieurs auteurs sont allés beaucoup plus en profondeur au niveau de l'agrégation des catégories de nouveaux produits. Par exemple, une récente typologie proposée dans le périodique *Progressive Grocer* énumérait 8 catégories d'innovations, allant jusqu'à inclure les modifications d'emballage, les innovations régionales et saisonnières comme type de nouveaux produits (Mathews 1996). A cet effet, j'adhère à l'argumentation de Crawford qui suggère que ces modifications sont superficielles et simplement maquillées en innovations. Ainsi, la typologie de Crawford est bien assez exhaustive et l'agrégation de ses catégories n'ajouterait rien à sa valeur descriptive.

15

D'abord, selon le Petit Larousse, l'innovation se définit comme « *action d'innover, d'inventer, de créer quelque chose de nouveau. Ce qui est nouveau : création, transformation* » (Petit Larousse 1996). Ensuite, le Micro Robert Plus définit pour sa part l'innovation comme étant « *action d'innover : chose nouvellement introduite* » (Micro Robert Plus 1988).

Selon Kotler et al. (1994), l'innovation se définit comme : « *tout bien, service ou idée qui est perçu comme nouveau par quelqu'un* ». Cette dernière définition nous introduit la principale difficulté reliée à la définition du concept d'innovation : le degré de nouveauté perçu individuellement. En effet, Kotler et al. (1994) nous mentionnent que la définition que l'on fait de l'innovation dépend de notre perception individuelle de la nouveauté. Pour cette raison, tel que nous le verrons à la prochaine section, il existe une multitude de définitions au terme innovation, car chaque auteur dispose de sa propre perception de ce qui est ou n'est pas une nouveauté.

Notons que l'innovation et/ou l'invention peuvent se produire dans deux domaines particuliers de l'entreprise (Robert et Devaux 1996, Soudier 1987). L'expression « innovation de produits » décrit le premier domaine, qui concerne le développement de nouveaux produits et/ou l'amélioration des produits actuels. Le second domaine, « l'innovation de processus ou de procédés », concerne l'amélioration des processus qui servent à vendre, fabriquer, livrer, entretenir ou réparer les produits (Robert et Devaux 1996). Soulignons que dans le cadre de cette recherche, le terme innovation fera essentiellement référence à l'action de créer un nouveau produit. Or, définir le concept de nouveau produit est quelque peu ardu, vu l'ampleur des typologies qui furent développées par les différents auteurs au fil des ans.

#### 2.1.2 Typologies de nouveaux produits

La présente section permet d'aller plus en profondeur dans l'exercice de définition du concept de nouveaux produits. Débutons donc en introduisant la définition du mot produit :

14

16

TABLEAU 1 :  
TYPOLOGIE DE NOUVEAUX PRODUITS DE CRAWFORD

1. <b>Produits entièrement nouveaux</b> : Produits qui sont de véritables inventions; ex., caméra Polaroid, la première voiture.	10%
2. <b>Imitations</b> : Produits qui entraînent la firme dans une nouvelle catégorie encore jamais exploitée par celle-ci. Produits qui ne sont pas nouveaux pour le marché; ex., premier shampoing de Procter & Gamble.	20%
3. <b>Ajouts à la gamme existante</b> : Produits qui sont des extensions de lignes sur les marchés actuels de la firme; exemple : Tide Liquide.	26%
4. <b>Améliorations de produits existants</b> : Produits déjà sur le marché et qui subissent des améliorations; presque tous les produits actuellement sur le marché ont subi une ou des améliorations depuis leur lancement initial.	26%
5. <b>Repositionnements</b> : Produits qui sont repositionnés pour un nouvel usage ou application; le cas classique est la poudre à pâte Arm & Hammer, qui fut repositionnée à plusieurs reprises comme déodorant à tapis, à luyauterie, à réfrigérateur, etc.	9%

Sources : Crawford, C. Merle, *New products management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, 1991, p. 11; Booz, Allen et Hamilton, Inc., *New products management for the 1980s*, Corporate Document, 1982, 24 p.

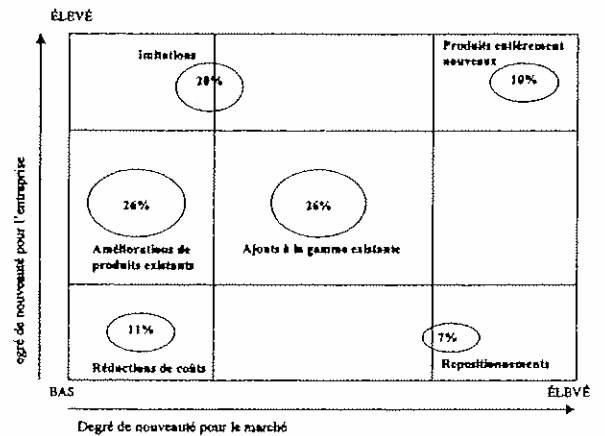
Les pourcentages, à l'extrême droite du tableau 1, représentent la répartition des différents types de nouveaux produits sur le marché. Ces proportions sont tirées d'une étude d'envergure de la firme Booz, Allen et Hamilton inc. (1982) qui avait permis d'élaborer une typologie très similaire à celle de Crawford. Seul un type additionnel de nouveaux produits fut découvert par Booz, Allen et Hamilton inc., c'est-à-dire les « réductions de coûts » qui sont des nouveaux produits qui offrent des performances similaires aux anciens produits, mais à moindre coût. Selon Booz, Allen et Hamilton inc.,

16

ce dernier type de nouveaux produits représente 11% du total des innovations, ce qui porte le total du tableau 1 à 100%. Notons que la recherche de Booz, Allen et Hamilton inc. arrive à une conclusion très intéressante : « *The highest risk products (new-to-the-world products and new category entries), which account for 30% of all introductions, represents 60% of the most successful new products* » (p. 9). Notons que la traduction des termes *new-to-the-world products* et des *new category entries* est respectivement « produits entièrement nouveaux » et « imitations ».

Le concept de « degré de nouveauté », énoncé précédemment, est très bien décrit par Booz, Allen et Hamilton inc. (1982, p. 9) dans la figure 1 qui suit. Ainsi, les six types de nouveaux produits découverts par Booz, Allen et Hamilton inc. (1982), et repris dans la typologie de Crawford (1991), sont représentés sur ce schéma selon leur degré de nouveauté. Nous pouvons donc remarquer que, bien que plusieurs produits se voient attribuer le titre de « nouveau produit », leurs degrés relatifs de nouveauté peuvent varier. Pour Booz, Allen et Hamilton inc. (1982) le concept de degré de nouveauté est composé de deux dimensions, « nouveauté pour l'entreprise » et « nouveauté pour le marché », tel que nous le démontrons les deux axes sur la figure 1.

FIGURE 1:  
CLASSIFICATION DES NOUVEAUX PRODUITS SELON LES DEUX  
DIMENSIONS DU CONCEPT DE DEGRÉ DE NOUVEAUTÉ.



SOURCE: Booz, Allen et Hamilton, Inc., *New products management for the 1980s*, Corporate Document, 1982, 24 p.

La typologie de Choffray et Dorey (1983) est en soi une autre d'importance dans le domaine de l'innovation. L'intérêt de celle-ci est qu'elle permet de mettre en perspective la fréquence d'apparition de différentes catégories de nouveaux produits selon les secteurs d'industries : consommation courante, consommation durable et industrielle. Choffray et Dorey (1983) définissent les nouveaux produits selon deux dimensions : les caractéristiques physiques (les aspects observables, mesurables, tangibles) et les caractéristiques perceptuelles (évaluations subjectives, attitudes, réactions des consommateurs). Ainsi, d'après ces deux dimensions, les auteurs décrivent les trois principales formes d'innovations présentes sur les marchés :

- les produits repositionnés où seul les caractéristiques perceptuelles sont nouvelles,
- les produits reformulés où seul les caractéristiques physiques sont nouvelles,
- les produits originaux où les deux types de caractéristiques sont nouvelles.

TABLEAU 2 :  
FRÉQUENCES, TYPES DE NOUVEAUX PRODUITS ET TYPES DE BIENS

	Consommation courante :		Consommation durable :	Industriel :
	IMPORTANT	Moyen	Faible	
Repositionnés :	IMPORTANT	Moyen	Faible	
Reformulés :	Moyen	IMPORTANT	Moyen	
Originaux :	Faible	Moyen	IMPORTANT	

SOURCE: Choffray, J.M. et F. Dorey, *Développement et gestion des produits nouveaux*, McGraw-Hill, Paris, 1983, 160 p.

Choffray et Dorey (1983) affirment qu'aucune typologie n'est parfaite, pas même la leur. Ils sont conscients qu'il peut toujours exister des cas « frontière », pour lesquels leur typologie (ou tout autre) ne s'applique pas. Cette dernière typologie est toutefois très riche en informations, tel que le tableau 2 nous permet de le constater. Elle nous permet ainsi d'observer que les innovations de la catégorie des repositionnements surviennent principalement dans le secteur des produits de consommation courante, alors qu'à l'opposé, les nouveaux produits du secteur industriel sont plutôt originaux.

En effectuant la revue des typologies de nouveaux produits présentées dans la littérature, nous découvrons que, malgré le grand nombre de définitions proposées par les auteurs, toutes se complètent et se regroupent sous trois principales classes. Selon Dubé (1990), la classification des nouveaux produits en trois classes « est assez large pour inclure plusieurs types de nouveaux produits et assez précise pour les distinguer » (p. 3).

TABLEAU 3 :  
SYNTHÈSE DES TYPOLOGIES DE NOUVEAUX PRODUITS DE DUBÉ

1. Nouveau produit pour la firme :	Toute modification de caractéristiques spécifiques d'un produit de l'entreprise et de tout nouveau produit jamais fabriqué par l'entreprise antérieurement, qu'il le soit ou non par les concurrents. Ainsi, cette classe inclut toutes les modifications qui touchent les caractéristiques physiques du produit, telles que : • Produit amélioré/modifié (forme, contenu, emballage, etc.) • Addition à une ligne de produits ou marque • Diversification
2. Nouveau produit pour le marché :	Cette classe inclut : • Produit distinct ou original, c'est-à-dire une nouvelle entrée dans une nouvelle catégorie. • Nouvelle variation d'un produit existant, c'est-à-dire une nouvelle entrée dans une catégorie déjà établie.
3. Perception d'un nouveau produit par les acheteurs ou les utilisateurs :	Cette classe inclut toutes les modifications qui touchent exclusivement les caractéristiques perceptuelles du produit.

SOURCE: Dubé, René, *Recherche sur les variables discriminant les succès et les échecs d'un groupe de nouveaux produits*, Travail dirigé # 8430587-7, École des Hautes Études Commerciales, hiver 1990, p.3

Soulignons que la typologie de Dubé (1990), reprend les deux dimensions du concept de « degré de nouveauté » proposé par Booz, Allen et Hamilton inc. (1982) dans la figure 1. Ainsi, bien que les innovations les plus « pures » sont celles qui appartiennent à

la deuxième catégorie de nouveaux produits, c'est-à-dire « nouveau pour le marché », tous les produits qui s'apparentent aux descriptions du tableau 3 représentent en fait des innovations. Les nouveaux produits appartenant à la première catégorie décrite dans le tableau 3, c'est-à-dire « nouveau pour la firme », sont perçus par certains auteurs comme étant de fausses innovations, des imitations. Selon Crawford (1991), les entreprises qui développent des innovations du type « nouvelles pour la firme » doivent élaborer un processus permettant de créer et matérialiser le produit au même titre que toute autre entreprise innovatrice, et ce, peu importe si un produit concurrent similaire existe ou non sur le marché. Notons que plusieurs chercheurs du domaine de l'innovation utilisent fréquemment cette définition (« nouveau pour la firme »), afin d'identifier les nouveaux produits qui composeront l'échantillon de leurs recherches. Ainsi, lors de nombreuses études d'envergure, les chercheurs ont défini un nouveau produit comme étant : « tout produit nouveau dans le contexte relatif de la firme étudiée, peu importe l'existence préalable du produit sur le marché » (Souder 1987, Cooper 1980, Page 1993). En fait, on remarque que « les produits nouveaux résultent le plus souvent d'un processus d'imitation et non d'innovation véritable » (Choffray et Dorey 1983, p. 29).

Pour ce qui a trait à la dernière catégorie de nouveaux produits du tableau 3, « perception d'un nouveau produit par les acheteurs ou les utilisateurs », il est beaucoup moins facile de trancher quant à sa véritable identité. Cette classe correspond en fait aux produits repositionnés, car seules les caractéristiques perceptuelles du produit sont modifiées. Nous remarquons que la majorité des auteurs incluent le repositionnement au sein de leurs typologies de nouveaux produits (Crawford 1991, Choffray et Dorey 1983). Paradoxalement, très peu de chercheurs incluent toutefois les produits repositionnés parmi l'échantillon de nouveaux produits qui composent leurs recherches (Choffray et Dorey 1983, Page 1993).

Ainsi, les deux principales catégories de nouveaux produits utilisés par les chercheurs antérieures sont les produits du type « nouveau pour la firme » et ceux « nouveau pour le marché ». Notons que ces deux dernières catégories de nouveaux produits sont également celles qui nous intéressent dans le cas de la présente recherche.

L'importance de s'attarder au processus d'innovation est très bien illustré dans le vieil adage d'affaire qui suit : « *If you do not like the results, look at the process that delivered them* » (British Food Journal 1995). Tel que mentionné par Cooper (1994) :

*« All work is a process. If you want better results at the end – the output – then focus on the process that delivered the results. Any process can be managed to be more effective »* (p. 3).

Typiquement, une des premières actions entreprise par les firmes qui décident d'accroître l'etaphase placé sur les nouveaux produits est d'examiner leurs pratiques au niveau du processus d'innovation (Rosenau 1996). À ce sujet, une analogie intéressante peut être faite entre le processus d'innovation et le processus de production d'un bien. Ainsi, le meilleur moyen d'améliorer la qualité du produit fini est d'inspecter le processus de production afin d'en éliminer les lacunes (Cooper 1990). Il en est de même pour le processus d'innovation. Ce n'est donc qu'après avoir examiné comment le processus de développement de nouveaux produits est réalisé que l'on peut prendre la décision de l'abandonner ou de le modifier (Wind et Mahajan 1988).

### 2.2.2 Déroulement du processus de développement de nouveaux produits

Comme l'a souligné un jour Thomas Edison : « L'invention consiste à 10% d'inspiration et 90% de transpiration » (Robert et Devaux 1996). Ainsi, le succès de l'implantation des différents processus de développement de nouveaux produits n'exige pas simplement de la chance, mais énormément d'investissements en terme de temps et d'efforts. Ces efforts et ces investissements se résument en une série d'étapes et/ou d'activités d'innovation.

Chaque entreprise dispose d'un processus de développement de nouveaux produits qui lui est propre (Rosenau 1996, Calantone et al. 1995, Souder 1987). Une même firme peut avoir plusieurs processus de développement de nouveaux produits qu'elle utilise selon les caractéristiques spécifiques à chaque innovation qu'elle développe (Rosenau 1996, Krubasik 1988). Ainsi, le processus d'innovation ne serait pas spécifique à une industrie, mais bien à une compagnie ou encore à une situation (Krubasik 1988). Toutefois, bien que

## 2.2 LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES NOUVEAUX PRODUITS

Parmi tous les facteurs déterminant la probabilité de succès des innovations, la qualité d'exécution du processus de développement de nouveaux produits est un des plus importants, sinon le plus important (Cooper et Kleinschmidt 1990, Cooper 1990, Cooper et Kleinschmidt 1995, Rosenau 1996). Selon Holden (1989), une bonne gestion du processus d'innovation est à la fois fonction de la substance (structure du processus; étapes et activités) et du style d'exécution (climat et culture de l'entreprise). La section qui suit abordera uniquement l'aspect de la substance, c'est-à-dire la structure du processus de développement de nouveaux produits, l'aspect concernant le style d'exécution étant plutôt managérial.

### 2.2.1 Définition et importance du processus de développement de nouveaux produits

Le *Product Development & Management Association (PDMA)* définit le processus de développement de nouveaux produits - « *product development process* » - ou encore l'équivalent, le processus d'innovation, comme étant :

*« A disciplined and defined set of tasks and steps that describe the normal means by which a company repetitively converts embryonic ideas into salable products or services »* (Rosenau 1996, p. 528).

Crawford définit quant à lui le processus de développement de nouveaux produits comme étant : « *the system of steps and activities used in the process of developing and marketing new products* » (Crawford 1991, p. 41).

Ces définitions mettent deux principaux points en évidence, c'est-à-dire les étapes et les activités d'innovation. Concrètement, le processus d'innovation est constitué d'étapes, elles-mêmes divisées en activités, qui permettent de transformer une idée en un produit commercialisable. Remarquons qu'une activité représente la façon dont chaque étape s'opérationnalise.

chaque entreprise adapte le processus d'innovation selon les situations, il est possible d'élaborer des modèles normatifs représentant les processus spécifiques.

Au sein de la littérature, il existe plusieurs modèles normalisés permettant d'illustrer le processus de développement de nouveaux produits, tous plus ou moins précis quant au nombre d'étapes et d'activités qu'ils incluent. Cette grande disparité au niveau de la conception, de la terminologie et de la composition des différents processus proposés introduit certaines difficultés méthodologiques pour les chercheurs (Page 1993). Par exemple, Crawford (1991) présente un processus d'innovation incluant 5 étapes et 67 activités spécifiques, alors que le processus développé par Cooper et Kleinschmidt (1986) compte 13 différentes activités. L'amplitude de chaque modèle varie donc en fonction de l'interprétation et de l'importance qu'accorde chaque auteur à certaines étapes. Tel que démontré dans le tableau 4, on constate toutefois que ces modèles se recoupent dans leurs définitions des étapes.

TABLEAU 4 :  
ÉTAPES DE QUELQUES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT  
DE NOUVEAUX PRODUITS DE LA LITTÉRATURE

1. Stratégie de développement	→ 1. Planification stratégique	} 1. Recherche
2. Génération d'idées	→ 2. Génération d'idées	
3. Filtrage et évaluation	} 3. Filtrage	} 2. Évaluation
4. Analyse commerciale		
5. Développement du produit	} 4. Développement	→ 3. Développement
6. Test marketing		
7. Commercialisation	→ 5. Commercialisation	→ 4. Exploitation

Sources: Booz, Allen et Hamilton, Inc., *New products management for the 1980s*, Corporate Document, 1982, 24p., Crawford, C. Merle, *New products management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, 1991, 564p., Robert, Michel et Marcel Devaux, *Stratégie pour innover*, Dunod, Paris, 1996, 227 p.

Le modèle proposé par Booz, Allen et Hamilton en 1968, quoique très ancien, demeure toujours le plus fréquemment cité dans la littérature portant sur l'innovation (Celantone et di Benedetto 1990(B)). Ainsi, c'est en se basant sur le modèle initialement proposé par Booz, Allen et Hamilton inc. en 1968 que Kotler (1991) et la plupart des auteurs subséquents ont développé leurs propres modèles illustrant le processus d'innovation. Par la suite, Booz, Allen et Hamilton inc. n'ont fait qu'adapter le processus développé en 1968 aux réalités des entreprises contemporaines pour ainsi obtenir le modèle proposé en 1982 (voir tableau 4). Remarquons qu'il existe une seule différence entre les processus d'innovation développés par Booz, Allen et Hamilton inc. en 1968 et en 1982, il s'agit de l'ajout de la première étape : la stratégie de développement de nouveaux produits (Booz et al. 1982). Effectivement, les stratégies semblent prendre de plus en plus

25

27

auteurs ont réussi à dresser un portrait quasi exhaustif des activités incluses dans le processus d'innovation. Notons toutefois que ces activités sont généralement prescrites pour le développement de nouveaux produits originaux et/ou les améliorations substantielles de produits existants (Cooper et Kleinschmidt 1986).

TABLEAU 5 :  
ACTIVITÉS DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX  
PRODUITS : DEUX NOMENCLATURES

1. Filtrage initial	1. Génération d'idées
2. Évaluation préliminaire du marché	2. Filtrage des concepts de nouveaux produits
3. Évaluation technique préliminaire	3. Étude de marché détaillée pour le développement du concept
4. Étude et analyse détaillée du marché	4. Étude de marché détaillée pour l'identification, le positionnement et la stratégie marketing
5. Analyse commerciale et financière	5. Analyse commerciale et financière
6. Développement du produit	6. Développement du produit
7. Test de produit interne (en laboratoire)	7. Test de produit externe (auprès des consommateurs)
8. Test de produit externe (auprès de consommateurs)	8. Prédiction des volumes de vente
9. Test de marché	9. Test de marché
10. Test de production	10. Lancement
11. Analyse commerciale pré-lancement	
12. Mise en marche de la production	
13. Lancement	

Sources: Cooper, Robert G. et Eiko J. Kleinschmidt, "An investigation into the new product process: steps, deficiencies, and impact", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 3 iss. 2, 1986, pp. 71-85, Mahajan, Vijay et Jerry Wind, *New product models: practice, shortcomings, and desired improvements*, Marketing Science Institute, Report number # 91-125, October 1991, 38 p.

Dans leur livre, les auteurs Graf et Saguy (1990) se sont attardés au processus de développement des nouveaux produits alimentaires. Ceux-ci ont élaboré un processus d'innovation très détaillé regroupant 5 étapes, elles-mêmes divisées en 32 activités distinctes (voir annexe 1). Considérant l'envergure de ce processus spécifique à l'industrie alimentaire, il sera impossible de le décrire en détails dans ces quelques pages. Toutefois, la description de la nomenclature des activités d'innovation de Cooper et Kleinschmidt

27

d'importance au sein du processus de développement de nouveaux produits, et ce, au fur et à mesure que la compétition et le risque reliés à l'innovation croissent (Booz et al. 1982).

Peu importe le modèle suivi, chacune des étapes du processus de développement de nouveaux produits est entreprise dans un ordre séquentiel. La progression d'une étape à une autre se fait grâce au respect de certains critères établis par les gestionnaires, afin de s'assurer que le concept a bel et bien le potentiel pour évoluer tout au long du processus. Notons à ce sujet que chacune des étapes dispose de critères qui lui sont spécifiques et qui traduisent les objectifs propres à cette phase. La littérature fait référence à ce genre de critères sous l'appellation « *go/no go decision* », tel que popularisé par Cooper (1990) dans son « *stage-gate system* ». Le processus d'innovation n'est toutefois pas unidirectionnel, en ce sens qu'il est possible pour les gestionnaires d'entreprendre des boucles de rétroaction. Ces rétroactions sont souvent nécessaires lors de la réalisation des étapes, afin de venir modifier ou réétudier certains aspects du concept de nouveaux produits.

### 2.2.3 Activités du processus de développement de nouveaux produits

Les modèles normalisés exposés au tableau 4 regroupent exclusivement les étapes du processus de développement de nouveaux produits, car il s'agit de modèles très généraux. Afin d'entrer plus en profondeur dans notre explication du processus de développement de nouveaux produits, nous utiliserons des modèles qui regroupent les activités du processus, ceux-ci étant plus détaillés. A cet effet, rappelons que lors de la réalisation du processus de développement de nouveaux produits, les étapes s'opérationnalisent en activités.

Deux principales nomenclatures des activités de processus de développement de nouveaux produits sont présentées dans la littérature, il s'agit de celle des auteurs Cooper et Kleinschmidt (1986) comprenant treize activités et celle des auteurs Mahajan et Wind (1991) qui en compte dix (voir description au tableau 5). Les deux nomenclatures ont déjà été appliquées à quelques reprises dans les secteurs industriels et de consommation courante, mais encore jamais spécifiquement dans l'industrie agro-alimentaire. Les pages qui suivent décriront plus en profondeur la nomenclature de Cooper et Kleinschmidt, car elle est plus précise que la seconde. Grâce une revue approfondie de la littérature, ces

26

28

(1986) sera effectuée en parallèle avec les découvertes de Graf et Saguy (1990), afin d'inclure les notions qui sont spécifiques au développement de produits agro-alimentaires.

Soulignons que la recherche de Cooper et Kleinschmidt (1986), dans laquelle la nomenclature des activités d'innovation décrites dans cette section a été utilisée, fut entreprise auprès de 123 firmes manufacturières des secteurs industriels québécois et ontarien. Un total de 203 nouveaux produits, dont 123 succès et 80 échecs commerciaux, ont été analysés lors de cette recherche. Notons qu'aucune distinction n'a été faite dans cette recherche entre les catégories de produits « nouveaux pour la firme » et « nouveaux pour le marché ». Ainsi, la plupart des résultats de recherche qui vous seront divulgués dans les pages qui suivent sont tirés de l'étude de Cooper et Kleinschmidt (1986) et de celle de Graf et Saguy (1990).

#### 2.2.3.1 Génération d'idées

Le point de départ de tout processus d'innovation et sans lequel le développement de nouveaux produits ne peut être rendu possible est « l'idée ». Nombreux auteurs prétendent que cette activité est cruciale pour le succès d'un nouveau produit, car sa viabilité découlera directement de la qualité et de la quantité des idées générées lors de cette activité (Graf et Saguy 1990, Rosenau 1996, Robert et Denaux 1996). Bien que la majorité des auteurs inclut la génération d'idées à l'intérieur du processus de développement de nouveaux produits, Cooper et Kleinschmidt (1986) n'inclut pas formellement cette activité au sein de leur nomenclature. Ces auteurs ont toutefois étudié cette activité et découvert qu'en moyenne l'idée derrière le développement de nouveaux produits n'est pas le résultat d'efforts actifs, soutenus et agressifs de la part des firmes, mais plutôt le résultat d'une recherche passive d'idées. Ainsi, tel que démontré par Mahajan et Wind (1991), seulement 30% des firmes exécutent une activité de génération d'idées formelles, alors que la grande majorité d'entre elles laissent plutôt l'idée venir à eux. Généralement, le processus d'innovation semble initié par une idée provenant du marché, c'est-à-dire les consommateurs, les vendeurs ou les concurrents (Cooper et Kleinschmidt 1986).

28

La plupart des nouveaux produits agro-alimentaires sont développés en réaction aux tendances du marché et aux besoins changeants des consommateurs (Graf et Saguy 1990). Ainsi, n'étant souvent pas de véritables inventions, les innovations alimentaires n'influencent que très modérément les habitudes et les comportements sociaux. Pour les innovations agro-alimentaires, l'activité de génération d'idées s'effectue donc en parallèle avec des études de marché permettant de détecter les nouvelles tendances - socio-économique, démographique et nutritionnelle - et d'anticiper les changements à venir (Graf et Saguy 1990). Très peu d'innovations alimentaires sont donc initiées par des découvertes technologiques (Graf et Saguy 1990). Remarquons finalement qu'en raison de l'importance des taux d'échecs des nouveaux produits alimentaires et du très grand nombre d'innovations lancées annuellement sur le marché, la stratégie « d'introduction efficiente de nouveaux produits » du concept d'ECR stipule que le développement des nouveaux produits, sinon la génération d'idées, devrait idéalement se faire en collaboration avec les distributeurs (Kurt Salmon Associates 1993). Or, à aucun moment la littérature ne fait mention d'une telle collaboration entre manufacturiers et distributeurs.

### 2.2.3.2 Filtrage initial

« Le but principal de toutes activités suivant la génération d'idées est de réduire le nombre d'idées » (Kotler 1972). Cooper et Kleinschmidt (1986) décrivent l'activité de filtrage initial comme : « *the initial go/no go decision where it was first decided to allocate funds to the proposed new product idea* ». En fait, le filtrage permet l'épuration des idées générées lors de l'initiation du processus d'innovation. Les idées de produits qui sont incompatibles avec les objectifs, la culture, les stratégies ou les ressources de la firme sont alors mises de côté (Kotler 1972, Robert et Devaux 1996). Bien que jugée cruciale et réalisée dans plus de 90% des entreprises interrogées, l'activité du filtrage initial est souvent la plus négligée de toutes (Cooper et Kleinschmidt 1986). Notons toutefois que Mahajan et Wind (1991) ont quant à eux découvert que l'activité de filtrage initial n'est réalisée que dans 43% des processus, mais, tout comme l'ont découverts Cooper et Kleinschmidt (1986), elle est pourtant jugée comme étant très importante aux yeux des gestionnaires. Ainsi, les décisions concernant le filtrage des projets de développement semblent majoritairement basées sur une discussion informelle entre les gestionnaires,

29

31

### 2.2.3.4 Evaluation technique préliminaire

L'évaluation technique préliminaire consiste en : « *an initial, preliminary appraisal of the technical merits and difficulties of the project* » (Cooper et Kleinschmidt 1986), telles que : des analyses de faisabilité, des évaluations d'ingénierie, des spécifications de produits et des propositions de design. Cette activité semble être exécutée dans la majorité des processus (85%),<sup>2</sup> et ce, avec beaucoup d'efforts et de rigueur. Dans le cas spécifique du développement de nouveaux produits alimentaires, l'activité d'évaluation technique préliminaire semble être réalisée plutôt simplement (Graf et Saguy 1990). En effet, en raison de la moindre importance de l'aspect technique de ce type de produits, un exercice sur papier, basé sur les expériences antérieures semble être la norme. Toutefois, les firmes innovatrices du domaine agro-alimentaire semblent se référer également à d'autres sources d'informations telles que, les experts, les consultants et la littérature. (Graf et Saguy 1990).

### 2.2.3.5 Etude et analyse détaillée du marché

L'étude et l'analyse détaillée du marché est l'une des activités les plus délaissées parmi les quinze activités du processus, car elle est entreprise dans seulement le quart des projets d'innovation, et ce, sans trop d'efforts et de rigueur (Cooper et Kleinschmidt 1986, Mahajan et Wind 1991). Cette activité est définie par Cooper et Kleinschmidt (1986) comme : « *marketing research, involving a reasonable sample of respondents, a formal design, and a consistent data collection procedure* ». Le type d'études de marché réalisés lors de cette activité varie de l'étude des concurrents, à l'étude des besoins non-comblés des consommateurs, en passant par l'étude de la taille du marché. Ainsi, alors que l'objectif de l'activité d'évaluation préliminaire du marché est davantage de dresser un portrait global du marché et du concept de produit, l'objectif de la présente activité est plutôt d'approfondir les connaissances sur le marché et les besoins des consommateurs. Trois principales méthodes de cueillette de données sont utilisées lors de l'étude du marché : les entrevues personnelles ou face-à-face (31%), les consultants externes (24%), alors que d'autres n'utilisent aucune méthode structurée ou scientifique (28%).

31

c'est-à-dire qu'aucune technique formelle n'est utilisée telle qu'une liste de critères et/ou des échelles d'évaluation. Il semblerait qu'une liste formelle de critères ou des échelles d'évaluation ne sont utilisées par les évaluateurs dans moins de 2% des cas. A cet effet, les gestionnaires eux-mêmes avouent qu'une meilleure évaluation du marché - données externes - et des procédures formelles sont requises afin de mieux entreprendre cette activité. Finalement, on remarque que le filtrage initial est effectué par un groupe de gestionnaires et non une personne seule dans plus du trois quarts des cas (Cooper et Kleinschmidt 1986).

### 2.2.3.3 Evaluation du marché préliminaire

L'activité d'évaluation du marché préliminaire, réalisée dans approximativement 77% des processus d'innovation, se décrit comme : « *an initial, preliminary, but non-scientific, market assessment; a first and quick look at the market* » (Cooper et Kleinschmidt 1986). Cette activité est la deuxième plus négligée du processus d'innovation, après le filtrage initial (Cooper et Kleinschmidt 1986). Les contacts directs avec les consommateurs dominent les méthodes d'évaluation préliminaire du marché. D'autres techniques, telles que les discussions avec la force de vente, l'analyse des produits des concurrents et l'accès aux données secondaires sont quant à elles utilisées dans une moindre proportion lors de la réalisation de cette activité. Tel que mentionné précédemment, les discussions avec les distributeurs ne semblent guère être une pratique courante dans l'évaluation du marché préliminaire, et ce, malgré les avantages avancés par les tenants du concept d'ECR.

Plusieurs auteurs ont démontré l'importance de bien définir le projet dès le début du processus d'innovation (Crawford 1991, Rosenau 1996). En effet, il a été démontré qu'une définition précise du projet, des segments visés, du positionnement recherché et des caractéristiques du produit dès le début de la recherche est un important facteur de succès (Rosenau 1996). Ainsi, en raison de l'importance particulière que revêt cette activité, et surtout de son impact direct sur toutes les activités subséquentes, les gestionnaires devraient donc l'exécuter avec beaucoup plus de rigueur, de formalisme et d'attention (Rosenau 1996).

30

32

L'importance de bien connaître les consommateurs ne reste plus à prouver, car gestionnaires et chercheurs s'entendent pour dire que cet aspect est prioritaire dans le développement de nouveaux produits (Crawford 1991, Rosenau 1996, Kotler 1991, Cooper et Kleinschmidt 1987). « *The success of a product stemmed from one of the first rules of efficient and effective new product introduction: Know your customer and design your products with that customer in mind* » (Progressive Grocer 1997). De plus, en raison de l'approche « orientation-marché » du processus d'innovation alimentaire, l'importance des études de marché semble dans ce cas encore plus cruciale pour la réussite des nouveaux produits (Graf et Saguy 1990). En effet, selon une étude du Conference Board, le principal facteur d'échec des nouveaux produits du secteur de la consommation courante serait l'analyse inadéquate du marché (Darmon et al. 1991).

### 2.2.3.6 Analyse commerciale et financière

« Le but de cette activité est de prévoir les ventes, les profits et le taux de rentabilité du nouveau produit proposé et de déterminer si ces chiffres sont conformes aux objectifs de l'entreprise » (Kotler 1972). Cette activité, définie par Cooper et Kleinschmidt (1986) comme : « *a financial or business analysis leading to a go/no go decision prior to product development* », utilise une variété de méthodes d'analyses formelles, telles que, les prévisions de coûts et de ventes, les analyses de *cash-flow* et les analyses de retour sur investissement. Selon Graf et Saguy (1990), un très grand nombre d'aspects sont étudiés lors de l'analyse commerciale et financière des innovations alimentaires : ingrédients, emballage, production, distribution, équipement, dépréciation du capital, publicité, allocations aux distributeurs, supports de R&D, risque technique, sécurité micro-biologique, durée de vie sur les tablettes, synergie marketing avec les produits existants, ... Un grand besoin de formalisme est toutefois requis lors de l'exécution de cette activité qui est légèrement négligée, car 14% de ces analyses se font de manière très subjectives et informelles (Cooper et Kleinschmidt 1986). Malgré l'importance que revêt cette activité dans le processus d'innovation, on remarque que 30% (Mahajan et Wind 1991) à 40% (Cooper et Kleinschmidt 1986) des firmes n'effectuent aucune analyse commerciale et financière avant d'entreprendre la phase coûteuse du

32

développement. Il n'en demeure pas moins que les gestionnaires considèrent cette activité comme étant l'une des deux plus cruciales de tous les processus, conjointement avec le développement du produit (Mahajan et Wind 1991).

### 2.2.3.7 Développement du produit

L'activité de développement du produit, qui se définit comme : « *the actual design and development of the product, resulting in, e.g., a prototype or sample product* » (Cooper et Kleinschmidt 1986), constitue un investissement très important dans le processus d'innovation, à la fois en terme de temps et d'argent. (Crawford 1991). Ainsi, la majorité des concepts de nouveaux produits sont éliminés avant d'entreprendre cette activité (Kotler 1991). Selon Cooper et Kleinschmidt (1986), l'activité de développement du produit est l'une des plus répandue au sein des différents processus d'innovation des firmes étudiées. Malgré le grand nombre d'efforts concentrés sur le développement du prototype, les gestionnaires désiraient toujours en fournir davantage, car ils en reconnaissent la grande importance. Ce résultat est également appuyé par l'étude de Mahajan et Wind (1991) qui démontre qu'il s'agit effectivement de l'activité d'innovation la plus fréquemment exécutée par les firmes et jugée comme étant la plus cruciale de toutes.

Le temps requis uniquement pour réaliser l'activité de développement d'une innovation alimentaire varie de quelques semaines ou mois, à quelques années selon la complexité du produit (Graf et Saguy 1990). Toutefois, une méthode spécifique à l'industrie agro-alimentaire est souvent utilisée afin de diminuer le temps requis pour le développement d'innovation. En effet, en raison de la faible complexité de la plupart des produits alimentaires, le développement d'un prototype de nouveau produit s'effectue souvent conjointement avec une analyse des composantes des produits concurrents ou similaires (Graf et Saguy 1990). L'analyse des produits concurrents procure un champ de référence à l'équipe multidisciplinaire chargée du développement, ce qui permet de diminuer le temps habituellement requis pour la détermination des composantes ou des ingrédients du prototype. Soulignons que dans le processus d'innovation proposé par Graf et Saguy (1990), le développement du prototype alimentaire est réalisé au tout début de la

33

35

Les tests auprès des consommateurs revêtent une importance toute particulière dans le développement de nouveaux produits alimentaires. Pour les produits agro-alimentaires, le goût est généralement le principal bénéfice clé recherché par les consommateurs (Graf et Saguy 1990). En effet, nous ne devons pas confondre la saveur, qui est le premier bénéfice recherché, avec les bénéfices secondaires aux yeux des consommateurs, tels que, l'aspect nutritionnel ou la commodité. Ainsi, les tests auprès des consommateurs sont d'une importance capitale, car l'appréciation du goût ou de la saveur est une caractéristique perçue uniquement lors de l'utilisation personnelle du produit (Graf et Saguy 1990). À ce sujet, soulignons qu'une des innovations alimentaires la plus rentable et appréciée des dernières années est celle des croustilles *Baked Lay's*, pour lesquels un nombre record de tests auprès de consommateurs américains ont été réalisés (Progressive Grocer 1997).

### 2.2.3.10 Test de marché

Tout comme l'étude détaillée du marché, on remarque que le test de marché représente l'activité du processus la moins fréquemment exécutée de toutes. Soulignons que cette découverte s'appuie sur les recherches de Cooper et Kleinschmidt (1986) et de Mahajan et Wind (1991). Le test de marché, qui est en fait un complément des tests internes et externes précédemment exécutés, se décrit comme : « *a test market or trial sell of the product - trying to sell the product but to a limited or test set of customers* » (Cooper et Kleinschmidt 1986). « *L'importance accordée aux tests de marché dépend du coût de l'investissement et du risque, d'une part, et des contraintes de temps et des coûts de recherche, d'autre part* » (Kotler et al. 1994, p.505). Le petit nombre de gestionnaires qui exécutent cette tâche sont quant à eux prêts à mettre beaucoup d'efforts pour la réaliser, sans doute en raison des coûts importants qui lui sont rattachés et de la grande qualité des informations qu'elle permet de recueillir (Cooper et Kleinschmidt 1986, Graf et Saguy 1990).

Il existe trois types de test de marché (Crawford 1991). Le premier type de test de marché est appelé « pseudo ventes », parce qu'en fait aucune vente du produit à tester n'est véritablement réalisée. Dans ce premier type de test de marché, seule l'intention d'achat des consommateurs est recueillie à partir d'une simulation de situation d'achat. Dans le

35

séquence d'activités, c'est-à-dire suite à la génération d'idées et à l'étude de la compétition.

### 2.2.3.8 Test de produit interne

La troisième activité la plus répandue dans les processus d'innovation des firmes étudiées se décrit comme : « *testing the product in-house : in the lab or under controlled conditions (as opposed to in the field or with customers)* » (Cooper et Kleinschmidt 1986). Le test de produit interne, qui est sans contredit l'activité la mieux réalisée du processus, s'exécute généralement selon une des trois différentes approches suivantes : les tests de prototype – déterminent si le produit fonctionne convenablement et de façon fiable, les tests opérationnels – testent la fiabilité et fonctionnalité sous des conditions réelles, et finalement les tests de spécifications – déterminent si le produit rencontre les spécifications autres que les standards de design. Selon les gestionnaires de ces processus, il semble que des progrès seraient toutefois souhaitables quant au degré de formalisme de cette activité.

### 2.2.3.9 Test de produit externe

Les tests de produit externe, définis comme : « *testing the product under real-life conditions, e.g., with customers and/or in the field* » (Cooper et Kleinschmidt 1986), sont exécutés dans la majorité des processus d'innovation (environ les deux tiers). Bien que les processus d'innovation n'incluent pas tous les tests de produits auprès des consommateurs, les gestionnaires soulignent l'importance souvent primordiale de cette activité pour le succès d'un nouveau produit (Mahajan et Wind 1991). L'aspect plutôt informel caractérise également cette étape, car ce type de test s'effectue rarement de manière planifiée et rigoureuse. Dans bien des cas, la méthode qui prévaut est la distribution d'échantillons à certains consommateurs afin qu'ils puissent faire l'expérience du nouveau produit dans leur domicile et revenir par la suite avec leurs commentaires. Ainsi, les gestionnaires ne semblent pas beaucoup se soucier de la représentativité de l'échantillon utilisé lors d'un tel test (Cooper et Kleinschmidt 1986).

34

36

deuxième type de test de marché, les « ventes contrôlées », le produit à tester est véritablement vendu aux consommateurs potentiels. Toutefois, il ne s'agit pas encore d'une situation d'achat normale, car certaines variables du marketing-mix sont absentes (publicité, promotion,...). Finalement, lors des tests de marché appelés « ventes complètes », la situation d'achat est celle qui se rapproche le plus de la situation d'achat normale. Cette dernière méthode, qui est la plus complète des trois, est réalisée à partir d'un échantillon représentatif de consommateurs. Ainsi, la vente du produit est réalisée sur une portion représentative du marché cible (certaines villes choisies). Selon Cooper et Kleinschmidt (1986), les « ventes contrôlées » et les « ventes complètes » sont les deux types de tests de marché les plus fréquemment réalisés, à des proportions respectives de 49% et 32%.

Le test de marché permet donc aux firmes d'évaluer sur une plus grande échelle le programme marketing développé pour appuyer le lancement du nouveau produit. Tel que nous le verrons plus loin, le programme marketing doit être planifié longuement à l'avance afin d'atteindre son plein niveau d'efficacité (Graf et Saguy 1990). Soulignons finalement que suite aux résultats du test de marché, la firme peut prendre la décision de lancer, de modifier ou d'abandonner le produit. En dépit de l'importance des coûts de développement d'un nouveau produit, il vaut mieux abandonner un produit qui échoue le test de marché, car les coûts de lancement sont de beaucoup supérieurs aux coûts de développement (Kotler 1991).

### 2.2.3.11 Test de production

L'objectif ultime du test de production s'exprime dans l'adage « *commit your blunders on a small scale, and make your profit on a large scale* » (Graf et Saguy 1990). Les recherches ont démontré que pour une production à grande échelle, les tests en laboratoire ne suffisent pas pour juger de la qualité du système de production (Graf et Saguy 1990). En effet, les tests complets du système de production doivent être effectués afin d'optimiser la qualité des produits et de développer une ligne de production rentable et efficace (Graf et Saguy 1990). Le test de production, décrit comme « *a trial production run to test the production facilities* » (Cooper et Kleinschmidt 1986), est exécuté dans

36

moins de la moitié des processus, mais lorsqu'on l'entreprind on le fait avec grand soin. La réalisation du test de production se fait selon une des deux orientations suivantes : afin de tester le système de production lui-même (54% des cas) – vérifier que l'équipement fonctionne tel que prévu, et/ou afin de tester l'intégrité du produit engendré par le système de production (42% des cas) – vérifier que le produit possède toutes les spécifications requises (Cooper et Kleinschmidt 1986). Graf et Saguy (1990) soulignent que toutes les activités qui ont comme objectif le contrôle de qualité revêtent une importance primordiale lors du développement d'innovations alimentaires en raison du danger parfois relié à la toxicité des composants des produits. Ainsi, le test de production du processus d'innovation alimentaire doit être exécuté avec le plus de rigueur possible.

### 2.2.3.12 Analyse commerciale pré-lancement

Considérant l'importance des coûts reliés au lancement d'un produit sur le marché, il est justifié de penser qu'il est préférable de réaliser une dernière analyse commerciale et financière entre le développement du produit et son lancement (Koiler 1991). Cooper et Kleinschmidt (1986) définissent cette activité comme : « *A financial or business analysis, following product development but prior to full-scale launch* ». Contrairement à l'analyse commerciale et financière entreprise en début de processus, celle-ci sera bien plus précise en raison des informations accumulées concernant le produit tout au long du processus. Cette dernière analyse, majoritairement entreprise avec moyennement de soins, est effectuée de trois principales manières : une analyse financière détaillée incluant une évaluation de la rentabilité (35% des cas), une analyse des données marketing telles que, les prévisions de vente et les coûts marketing projetés (24% des cas), et finalement une analyse des coûts – distribution, production, marketing (20% des cas).

### 2.2.3.13 Mise en marche de la production

Exécutée dans un peu plus de la moitié des processus, l'activité de mise en marche de la production, « *the start-up of full-scale or commercial production* » (Cooper et Kleinschmidt 1986), est réalisée afin d'effectuer les dernières modifications à la ligne de production en place. Plus précisément, cette activité contient deux phases successives : la

37

39

cas, celui-ci semble constitué de parutions dans la littérature adressée aux distributeurs, d'apparitions dans les expositions commerciales et de publicités auprès des distributeurs. Toujours selon Cooper et Kleinschmidt (1986), très peu d'entreprises semblent effectuer de la formation et/ou de la promotion auprès de leurs forces de vente à l'occasion d'un lancement. En effet, uniquement 20% des firmes forment spécialement leurs forces de vente pour l'occasion. Également, un autre maigre 20% des firmes effectuent de la promotion auprès de leurs forces de vente grâce à des démonstrations, des séminaires ou des conférences afin de leur faire découvrir le nouveau produit (Cooper et Kleinschmidt 1986). Notons que bien que la publicité auprès des consommateurs et les promotions spéciales n'aient pas été mentionnées dans l'étude de Cooper et Kleinschmidt (1986), ces outils sont majoritairement employés dans les programmes marketing de lancement des nouveaux produits agro-alimentaires (Graf et Saguy 1990).

### 2.2.3.15 Maintenance

L'activité de maintenance, la dernière du processus d'innovation, n'est pas comprise dans la nomenclature de Cooper et Kleinschmidt (1986) ni dans celle de Mahajan et Wind (1991). Cette activité, qui a été proposée par Graf et Saguy (1990), est en fait spécifique au processus d'innovation agro-alimentaire. Effectivement, les caractéristiques propres aux produits alimentaires font en sorte que la majeure partie des lignes de produits requiert un support de R&D constant tout au long de leur cycle de vie (Graf et Saguy 1990). Les activités de maintenance se divisent en deux principales catégories : les améliorations de la qualité du produit et les améliorations de profits. Suite au lancement d'un produit alimentaire, les manufacturiers doivent être très attentifs aux commentaires négatifs des consommateurs, des distributeurs et de la force de vente. Ces commentaires sont précieux, car ils permettent de corriger les problèmes de qualité du produit et donc de préserver l'image du produit ou de la marque. Ainsi, la force de vente joue souvent un rôle clé dans l'évaluation de la qualité d'un nouveau produit alimentaire, car elle est appelée à effectuer de fréquents audits en magasin (Graf et Saguy 1990). Afin de constamment augmenter la valeur du produit, l'équipe de R&D doit constamment continuer à travailler pour améliorer les saveurs, les ingrédients, les apports nutritionnels, l'emballage ou les caractéristiques physiques du produit (Graf et Saguy 1990).

19

mise à l'épreuve de l'équipement et l'optimisation du processus qui ont toutes deux comme objectifs d'améliorer l'efficacité de la production et la qualité du produit fini. Alors que dans 38% des processus, cette activité n'entraîne aucune modification ou que des modifications mineures, elle constitue une activité plutôt importante dans 31% des processus où l'acquisition de nouveaux équipements et d'installation de production sont effectuées. Lors de cette activité, les contrôles finaux de qualité sont toutefois réalisés dans moins de 10% des processus.

### 2.2.3.14 Lancement sur le marché

Étrangement, le lancement d'un nouveau produit, défini comme : « *the launch of the product on a full-scale and/or commercial basis: an identifiable set of marketing activities specific to this product* », n'est pas formellement reconnu par les firmes comme une activité du processus de développement de nouveaux produits. Malgré l'importance accordée à cette activité dans la littérature, les firmes ne semblent donc pas véritablement réaliser à quel point cette activité, si elle est bien exécutée, peut déterminer le succès ou l'échec d'un produit. Rappelons-nous le vieil adage : « *vous n'aurez jamais une seconde chance de faire une bonne première impression* ». Ainsi, les recherches démontrent que le succès d'un nouveau produit dépend en grande partie de la façon dont le lancement a été planifié et exécuté, et ce, encore davantage dans les conditions actuelles ou la compétition se fait de plus en plus féroce (Rosenau 1996). Soulignons à ce sujet que les coûts reliés au lancement d'un nouveau produit sont en moyenne trois fois plus élevés que l'investissement total encouru lors des étapes précédentes, d'où l'intérêt de réaliser cette activité avec beaucoup de rigueur (Urban et Hauser 1980).

Malgré cela, dans 40% (Cooper et Kleinschmidt 1986) à 45% des cas (Mahajan et Wind 1991) l'introduction d'un nouveau produit sur le marché n'est accompagnée d'aucun programme marketing adapté. Rappelons toutefois que les résultats de ces deux recherches antérieures ne sont pas spécifiques à l'industrie des biens de consommation courante, car une proportion majeure d'entreprises des secteurs industriels composait l'échantillon de ces recherches. Ainsi selon Cooper et Kleinschmidt (1986) et Mahajan et Wind (1991), lorsque le lancement est accompagné d'un programme spécifique (dans 60% à 55% des

38

40

Considérant l'importance des coûts reliés au développement d'un nouveau produit alimentaire, et souvent la faible marge de profit qu'il procure au manufacturier, il est crucial que celui-ci cherche à diminuer ces coûts de production (Graf et Saguy 1990). Graf et Saguy (1990) nous expriment très bien cette considération : « *The primary goal during product development and initial product introduction is to attain the highest possible quality and to gain consumer acceptance. As the repeat purchase hold up and the new product grows into a viable business, increasing the profit margins will assure its long-term survival in the competitive marketplace* » (p. 79). L'équipe de R&D peut diminuer les coûts de production de trois façons : les reformulations – diminuer le coût et la quantité d'ingrédients, le processus – modifier les méthodes de production, et finalement l'emballage – modifier sa composition ou son format.

### 2.2.4 Qualité d'exécution du processus de développement de nouveaux produits et impact sur le succès ou l'échec de l'innovation

La recherche réalisée par Cooper et Kleinschmidt (1986) a également tenté de démontrer quel est l'impact de chacune des activités d'innovation sur les probabilités de succès ou d'échec des nouveaux produits développés. Afin de découvrir quelles sont les activités d'innovation qui représentent un gage de succès, et la façon dont celles-ci sont exécutées, Cooper et Kleinschmidt (1986) ont donc étudiés le concept de qualité d'exécution du processus d'innovation lors de leur recherche. Tel que mentionné précédemment, parmi tous les facteurs déterminant la probabilité de succès des nouveaux produits, la qualité d'exécution du processus d'innovation représente un des plus importants, sinon le plus important de tous (Booz et al. 1982, Cooper et Kleinschmidt 1990, Cooper 1990). Ainsi, les deux aspects du concept de qualité d'exécution ont été analysés par Cooper et Kleinschmidt (1986), c'est-à-dire la « rigueur d'exécution des activités » (les activités du processus d'innovation sont réalisées de façon consciencieuse et professionnelle) et un « processus complet » (toutes les activités prescrites sont réalisées au cours du processus) (Rosenau 1996, Crawford 1991). Les deux auteurs ont découvert des liens fortement significatifs entre les performances (succès ou échec) des nouveaux produits et les deux aspects du concept de qualité d'exécution du processus de

40

développement de nouveaux produits. Nous ne pouvons toutefois affirmer qu'il existe une relation de causalité entre les activités et les performances de l'innovation.

#### 2.2.4.1 Impact d'un processus complet sur les performances d'un nouveau produit

Au niveau du « processus complet », les recherches ont démontré que les processus qui engendrent des nouveaux produits couronnés de succès comptent significativement (.003) plus d'activités que n'en comptent les processus menant à l'échec (Rosenau 1996, Cooper et Kleinschmidt 1986). Une analyse plus détaillée nous démontre que 54,8% des projets ayant connu le succès comptaient neuf activités ou plus, contre 38,2% des projets ayant connu l'échec (Cooper et Kleinschmidt 1986). Dans la même ligne d'idée, 23,6% des projets ayant connu l'échec comptaient cinq activités ou moins, contre seulement 4,8% des projets ayant connu le succès.

Ainsi, on remarque que la présence de neuf activités clés, parmi les treize incluses dans la nomenclature de Cooper et Kleinschmidt (1986), au sein du processus d'innovation est significativement reliée au succès des nouveaux produits qu'ils engendrent. Voici, par ordre d'importance (du plus au moins important), les neuf activités du processus qui représentent un gage de succès pour le nouveau produit développé. La proportion rattachée à chacune des activités présentées ci-dessous représente le niveau de signification qui découle d'une analyse basée sur un test de Student (t).

- > évaluation préliminaire du marché (.003)\*\*
  - > lancement du produit sur le marché (.005)\*\*
  - > analyse commerciale pré-lancement (.005)\*\*
  - > analyse financière et commerciale (.012)
  - > évaluation technique préliminaire (.017)
  - > développement de produits (.025)
  - > test de produits internes (.025)
  - > mise en marche de la production (.058)
  - > test de produits externes (.060)
- ↳ 3 + importants

41

- > test de produits internes (.003)
- > analyse financière et commerciale (.013)
- > étude et analyse détaillées du marché (.015)
- > test de marché (.040)
- > lancement du produit (.050)

43

Ainsi, au fil des ans, de nombreux chercheurs sont arrivés à la floue conclusion que les processus de développement de nouveaux produits de beaucoup d'entreprises sont déficients (Cooper et Kleinschmidt 1986, Feldman et Page 1984, Rosenau 1996, Page 1993). Cette déficience se traduit par une négligence de certaines activités d'innovations primordiales et même souvent par l'omission pure et simple de certaines activités. Portant encore plus à conséquences, on remarque que les activités les plus fortement reliées aux performances de l'innovation sont souvent les plus négligées, c'est-à-dire les activités précédant le développement du nouveau produit - l'étude et l'analyse détaillées du marché, le filtrage initial et l'évaluation préliminaire du marché (Cooper et Kleinschmidt 1986, Rosenau 1996, Page 1993). Une étude du *Product Development & Management Association* indique que parmi le temps total attribué au processus de développement d'un nouveau produit, 32% est spécifiquement attribué pour la réalisation des activités précédant le développement, alors que la majorité du temps (68%) est attribuée pour les activités allant du développement au lancement (Page 1993). Les deux principales causes expliquant la négligence des activités cruciales, résident dans le désir des gestionnaires d'économiser du temps et de l'argent (Rosenau 1996, Crawford 1992). Toutefois, des recherches ont démontré que l'omission et la négligence de certaines étapes du processus ne permettent aucunement d'économiser du temps et de l'argent, bien au contraire (Rosenau 1996, Crawford 1992, ). En effet, il est admis qu'un processus d'innovation entrepris trop rapidement ne fait que remettre à plus tard les coûts qu'on a voulu éviter lors du développement, ou pire encore, compromettre les chances de succès du produit.

Une solution est toutefois envisageable pour les gestionnaires qui décident d'exécuter le processus d'innovation avec plus de rigueur et d'attention, il s'agit de l'implantation d'un processus formel de développement de nouveaux produits (Cooper 1994). Le « stage-gate system » développé par Cooper est le processus formel

43

Ainsi, la présence de ces neuf activités au sein du processus de développement de nouveaux produits, est significativement reliée au succès de l'innovation. Notons également que l'étude de Cooper et Kleinschmidt (1986) a permis de démontrer que trois activités, soit, l'évaluation préliminaire du marché, le lancement du produit sur le marché et l'analyse commerciale pré-lancement, sont significativement plus présentes dans les processus d'innovation ayant engendré des nouveaux produits à succès. En fait, ces trois activités permettent de discriminer avec le plus haut niveau de signification les processus ayant permis de développer des succès, de ceux ayant permis de développer des échecs.

Remarquons qu'il a été impossible de découvrir l'impact de l'étude détaillée du marché et du test de marché sur les performances du processus d'innovation, car trop peu d'entreprises de l'échantillon les utilisaient. (→ 5 %) !!

#### 2.2.4.2 Impact de la rigueur d'exécution des activités du processus d'innovation sur les performances d'un nouveau produit

Tel que nous l'avons vu précédemment lors de la description de chacune des activités du processus d'innovation, certaines activités semblent plus négligées que d'autres en terme d'efforts et de rigueur de la part des gestionnaires. A ce sujet, la recherche de Cooper et Kleinschmidt (1986) a démontré que la rigueur d'exécution de certaines activités du processus d'innovation est fortement reliée à la probabilité de succès des nouveaux produits concernés. Ainsi, au sein des processus d'innovation générant des nouveaux produits couronnés de succès, neuf activités parmi les treize semblent donc être significativement exécutées avec davantage d'efforts et de rigueur (Cooper et Kleinschmidt 1986). Voici, par ordre d'importance (du plus au moins important) ces neuf activités :

- > filtrage initial (.001)\*\*
- > évaluation technique préliminaire (.001)\*\*
- > développement de produits (.001)\*\*
- > évaluation préliminaire du marché (.002)

42

d'innovation le plus connu et répandu (voir schéma en annexe 2). Le nom de ce processus - « stage-gate » - décrit très bien sa nature. Cooper définit ce processus formel comme :

« a system that break product innovation into a predetermined set of stages, each stage consisting of a set of prescribed, cross-functional and parallel activities. The entrance to each stage is a gate : these gates control the process and serve as the quality control and Go/No/Hold/Recycle check points » (Cooper 1994).

Les deux aspects de la qualité d'exécution sont donc assurés par ce processus grâce aux portes - « gate » - qui servent en fait à s'assurer que chaque étape ou activité a bel et bien été exécutée et qu'elle l'a été avec rigueur.

#### 2.2.5 Différentes formes de processus de développement de nouveaux produits

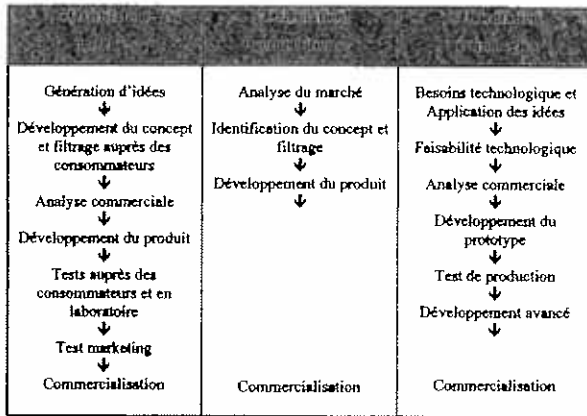
Nous savons à présent que les processus de développement de nouveaux produits ne sont pas spécifiques à une industrie ou à une entreprise, mais bien à une situation (Krubasik 1988). Ainsi, le processus de développement d'un nouveau produit peut prendre différentes formes selon l'orientation que les gestionnaires décident de lui donner. L'orientation que prendra un processus de développement de nouveaux produits semble dépendre de la source de l'idée qui initiera le processus. Ainsi, plusieurs auteurs ont établi une distinction entre les processus de développement de nouveaux produits « orienté-marché » (innover en fonction des besoins non comblés des consommateurs) et ceux « orienté-technologie » (innover en fonction des développements technologiques) (Calantone et di Benedetto 1988, Petroni 1991). Crawford (1983) est toutefois un des seuls auteurs à s'être intéressé aux différentes formes de processus d'innovation correspondant à chacune de ces orientations. Le tableau 6 qui suit nous démontre que selon son orientation, le processus de développement de nouveaux produits peut prendre différentes formes.

44

44

TABLEAU 6 :

## TROIS FORMES DU PROCESSUS D'INNOVATION SELON L'ORIENTATION



Source : Crawford, C. Merle, *New Product Management*, Richard D. Irwin Inc, Homewood, 1983, 438 p.

Ainsi, Crawford (1983) fait ressortir trois types de processus de développement de nouveaux produits : orientation-marché, orientation-compétition et orientation-technologie. Dans la cas de la présente recherche, nous nous intéresserons exclusivement aux processus « orientation-marché » et « orientation-compétition », car ceux-ci concernent davantage l'industrie agro-alimentaire (Booz, Allen et Hamilton 1982, Choffrey et Doray 1983, Graf et Saguy 1990, Petroni 1991, Redmond 1995). En effet, les processus de développement de nouveaux produits « orientation-technologie » concernent plus spécifiquement le secteur des biens industriels ou technologiques.

45

47

produit (Calantone et di Benedetto 1990). Selon cette dernière définition, les produits « nouveau pour le marché » représentent donc un degré de risque plus élevé que les produits du type « nouveau pour la firme ». Notons finalement que l'étape de l'analyse commerciale, absente du processus de développement « orienté-compétition », est toutefois effectuée dans le processus « orienté-marché ».

Redmond (1995) fournit une explication très intéressante au fait que les processus qui engendrent des produits du type « nouveau pour la firme » (ou orienté-compétition) négligent de réaliser certaines étapes et/ou activités. Ainsi, dans un marché où il existe déjà de la compétition, tel que c'est le cas pour un produit « nouveau pour la firme », la recherche marketing perd de son efficacité. En effet, le petit nombre de consommateurs qui ne sont pas encore comblés parfaitement par l'offre actuelle du marché, trouvent tout de même un produit pour combler leurs besoins à un degré moindre. Dans cette situation, il est difficile pour ce petit nombre de consommateurs, pas encore parfaitement comblés, de projeter leurs préférences et comportements futurs face à l'arrivée d'un nouveau produit dans ce segment de marché (Redmond 1995). Toujours selon Redmond (1995), il est donc beaucoup plus facile pour les consommateurs de projeter leurs opinions et préférences lorsqu'il n'existe aucun produit susceptible de combler leurs besoins sur le marché. Ainsi, comme une entreprise ne peut réduire l'incertitude et le risque associés au lancement d'un produit « nouveau pour la firme » grâce aux recherches marketing devenues inefficaces dans ce contexte, celle-ci doit compenser en réduisant les possibilités de pertes financières et les pertes de temps (par exemple, réduction des coûts et du temps associés à la réalisation de tests de concept, de tests de production, d'étude du marché, ...). Redmond (1995) affirme même que dans un segment de marché déjà occupé par la compétition, un processus de développement de nouveaux produits du type « essai et erreur », comprenant un minimum d'activités, serait plus efficace et rentable qu'un processus de développement complet.

Ainsi, dans une situation où aucun produit similaire n'existe sur le marché, l'entreprise tentera de diminuer l'incertitude en augmentant le nombre d'étapes et/ou d'activités du processus de développement (Redmond 1995). Ainsi, la réalisation de

47

Ainsi, l'étude de Crawford (1983) a permis de faire ressortir une troisième forme d'orientation, c'est-à-dire l'orientation-compétition. Ce type de produit correspond à la catégorie de nouveaux produits « nouveau pour la firme » tel que mentionné dans la typologie de Dubé (1990) (voir tableau 3, p. 20). Notons que les nouveaux produits du type « orienté-compétition » prédominent dans l'industrie agro-alimentaire (Choffrey et Doray 1983, Graf et Saguy 1990). Quant aux nouveaux produits du type « orienté-marché » présents dans le tableau 6 ci-haut, ceux-ci correspondent à la catégorie de nouveaux produits « nouveau pour le marché » toujours selon la typologie de Dubé (1990) (voir tableau 3, p. 20).

En comparaison avec le processus « orienté-marché », le processus d'innovation « orienté-compétition » comprend un nombre moins important d'étapes et/ou d'activités (sept, versus quatre étapes) (Crawford 1983, Cooper et Kleinschmidt 1986). Selon Crawford (1983), l'orientation-compétition permet d'éliminer certaines étapes ou activités du processus de développement parce que les actions de la firme qui innove sont guidées par l'étude du marché et des résultats obtenus antérieurement par la concurrence. L'idée qui permet d'initier le processus de développement orienté-compétition provient d'une analyse du marché et des produits existants.

Les nouveaux produits du type « orienté-marché » suivent un processus de développement différent et plus complet que les produits « orienté-compétition ». Comparativement au processus « orienté-compétition », le processus « orienté-marché » débute par une séance de génération d'idées et s'étend davantage aux activités touchant la validation auprès des consommateurs, telles que, les tests de concept, les tests auprès des consommateurs et les tests de marché (Crawford 1983). Selon Kotler (1999), le test de marché est une pratique beaucoup plus répandue dans le cas des produits du type « nouveaux pour le marché ». En effet, l'importance que les entreprises accordent aux tests de marché dépend du coût du projet de développement, du risque, des contraintes de temps et des coûts du test de marché (Kotler 1999). Le risque associé au développement d'un nouveau produit dépend de quatre aspects, soit le degré de nouveauté de la technologie utilisée, le degré de nouveauté du segment de consommateurs pour la firme, le degré de nouveauté du produit et le degré de nouveauté du ou des nouveaux attributs du

46

48

recherches marketing s'avère une activité davantage efficace et rentable lors du développement de produits « nouveau pour le marché » (Redmond 1995).

Notons finalement que les recherches antérieures ont démontré que les nouveaux produits engendrés par des processus de développement « orienté-marché » sont les plus susceptibles d'en arriver à un succès commercial (Rosenau 1996, Calantone et di Benedetto 1990 (b)). Selon Crawford (1983), un processus de développement de nouveaux produits « orienté-compétition » permet de développer des nouveaux produits qui sont des imitations des produits concurrents déjà sur le marché, avec certaines modifications superficielles en plus. Quant à eux, les processus « orienté-marché » permettent de développer davantage de nouveaux produits originaux (Crawford 1983). A ce sujet, il a été démontré qu'un des facteurs les plus déterminants du succès d'un nouveau produit est sa supériorité et sa différenciation par rapport aux produits concurrents (Rosenau 1996, Cooper 1980, Redmond 1995).

## 2.3 LES PERFORMANCES DE L'INNOVATION

### 2.3.1 Définition et dimensions du concept de performance de l'innovation

Le concept de performance de l'innovation désigne l'aboutissement des efforts soutenus lors du processus d'innovation, ou plus précisément le succès et/ou l'échec d'un nouveau produit (Crawford 1991). La notion de performance de l'innovation en est une discutée par de nombreux auteurs de la littérature portant sur le développement de nouveaux produits depuis déjà une quarantaine d'années. Étrangement, la principale découverte touchant cette notion s'est faite il y a moins de 10 ans grâce au projet *NewProd II* (Cooper et Kleinschmidt 1987 (b)). Ce projet a permis de démontrer que le concept de performance de l'innovation n'est pas unidimensionnel, mais bien multidimensionnel (Cooper et Kleinschmidt 1987 (b)). Avant *NewProd II*, tous les auteurs percevaient le succès d'un nouveau produit uniquement du point de vue financier, alors qu'il ne s'agit que d'une dimension de ce concept (voir tableau 7). Cette définition trop étroite de la

48

performance de l'innovation nous permet de questionner certaines conclusions de recherches antérieures (Cooper et Kleinschmidt 1987 (b)).

**TABEAU 7 :**  
TROIS DIMENSIONS DU CONCEPT DE  
PERFORMANCE DE L'INNOVATION

<b>Performance financière :</b>	Mesure le succès financier global du produit. Cette dimension comprend : le profit relatif et les ventes, l'atteinte des objectifs des ventes et de profits fixés, le niveau de rentabilité et la période de remboursement.
<b>Fenêtre d'opportunité :</b>	Mesure le degré auquel le nouveau produit a permis de créer de nouvelles opportunités pour la firme, en terme de nouvelles catégories de produits ou de nouveaux marchés à développer.
<b>Impact sur le marché :</b>	Mesure l'impact du produit sur le marché domestique et/ou étranger – part de marché domestique et étrangère – ainsi que les ventes relatives et l'atteinte des objectifs de ventes et de profits.

SOURCE: Cooper, Robert G. et Elko J. Kleinschmidt (B), "Success factors in product innovation", *Industrial Marketing Management*, vol. 16, 1987, pp. 215-223

### 2.3.2 Indicateurs des performances de l'innovation

Plus récemment, une recherche a permis de démontrer qu'il existe seize indicateurs de la performance des nouveaux produits, utilisés à la fois par les gestionnaires et les chercheurs du domaine de l'innovation (Griffin et Page 1993). Ces seize indicateurs sont divisés en quatre dimensions que vous retrouvez dans le tableau 8 qui suit. Les quatre dimensions du concept de performance des nouveaux produits proposées par Griffin et Page (1993) diffèrent légèrement des trois dimensions initialement proposées par Cooper et Kleinschmidt en 1987. Notons qu'une revue de littérature effectuée lors de la recherche de Griffin et Page (1993) a quant à elle permis de découvrir l'existence d'environ quarante-six indicateurs de la performance de l'innovation. Ces derniers nous

Tel que nous le démontre le tableau 8, il existe plusieurs indicateurs permettant de mesurer les performances de l'innovation. Le fait expliquant la prolifération de ces indicateurs de performance est bien simple. En effet, le choix des indicateurs appropriés pour mesurer la performance d'un nouveau produit revient à la firme et se fait en fonction des objectifs et/ou des stratégies d'innovations propres à chaque nouveau produit (Rosenau 1996). Ces objectifs sont quant à eux fixés au cours du processus d'innovation par les gestionnaires responsables du développement de chaque nouveau produit (Crawford 1991, Rosenau 1996). Ainsi, la plupart des chercheurs définissent un succès ou un échec essentiellement sur la base de l'atteinte, ou non, des objectifs fixés par la firme. De ce fait, selon les objectifs qui lui sont propres, un nouveau produit profitable peut s'avérer un échec, alors qu'un nouveau produit non profitable peut s'avérer un succès. Il existe donc autant de façon de mesurer la performance d'un nouveau produit, qu'il existe de nouveaux produits.

Soulignons que certains de ces indicateurs de performance de l'innovation sont répartis selon différentes perspectives de temps : court terme et long terme. Ainsi, dans le tableau 8, on remarque que les critères financiers permettent principalement de mesurer les performances à long terme de l'innovation, tandis que l'horizon de temps semble plus partagé pour chacune des trois autres catégories (Rosenau 1996, Griffin et Page 1993). Ainsi, un nouveau produit qui représente un échec à court terme peut s'avérer un succès à plus long terme, et vice versa.

Trois règles sont donc à suivre quant au choix des indicateurs de performance pour un nouveau produit (Griffin et Page 1993, Rosenau 1996). Tout d'abord, les gestionnaires et les chercheurs doivent choisir des indicateurs qui mesurent les trois dimensions du concept de performance. Deuxièmement, à l'intérieur de ces trois dimensions, le choix des indicateurs de performance doit se faire en fonction des objectifs et/ou des stratégies propres au développement du nouveau produit en question. Finalement, les gestionnaires et les chercheurs doivent s'assurer de choisir des indicateurs qui mesureront les performances tant à long terme qu'à court terme.

rapportent toutefois que les principaux indicateurs utilisés par les chercheurs et les gestionnaires pour mesurer la performance des nouveaux produits.

**TABEAU 8 :**  
PRINCIPAUX INDICATEURS DE LA PERFORMANCE UTILISÉS PAR LES  
CHERCHEURS ET LES GESTIONNAIRES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût de développement</li> <li>• Lancement à la date prévue (c.t.)</li> <li>• Niveau de performance du produit (c.t., l.t.)</li> <li>• Rencontre des contraintes de qualité (c.t., l.t.)</li> <li>• Durée du développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception de la part des consommateurs (c.t., l.t.)</li> <li>• Satisfaction des consommateurs (c.t., l.t.)</li> <li>• Atteinte des objectifs de revenu (l.t.)</li> <li>• Croissance des revenus générés par le produit</li> <li>• Atteinte des objectifs de part de marché (l.t.)</li> <li>• Atteinte des objectifs de vente en unité (l.t.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte des objectifs de marge (l.t.)</li> <li>• Atteinte des objectifs de profits (l.t.)</li> <li>• Retour sur investissement (l.t.)</li> <li>• Break-even time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % des ventes totales de la firme réalisées par le nouveau produit (c.t., l.t.)</li> </ul>

SOURCE: Griffin, Abble et Albert L. Page, "An interim report on measuring product development success and failure", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, 1993, pp. 291-308, Rosenau, Milton D., *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley & Sons, New York, 1996, 636 p.

Parmi tous les indicateurs énumérés dans le tableau 8, l'étude a révélé que les firmes qui mesurent les performances de l'innovation utilisent environ 3.7 indicateurs sur 16, dont principalement 2 dans la catégorie « mesures d'acceptation des consommateurs » et un seul indicateur d'ordre financier (Griffin et Page 1993). Ce résultat diffère légèrement d'avec les études du *Product Development & Management Association* qui ont révélé qu'en majorité, 2 types d'indicateurs financiers et 1.6 indicateurs non-financiers sont utilisés pour évaluer la performance de l'innovation (Griffin et Page 1993).

### 2.3.3 Niveaux de mesure des performances de l'innovation

Les performances de l'innovation se mesurent à un ou l'autre des deux niveaux suivants : projet et programme (Montoya-Weiss et Calantone 1994). Lorsque l'on mesure les performances de l'innovation au niveau du projet, on évalue uniquement les résultats reliés au développement d'un seul nouveau produit, d'un projet spécifique de développement. Inversement, on évalue les résultats reliés à l'ensemble des projets de développement de nouveaux produits d'une même firme, lorsque l'on mesure les performances au niveau du programme d'innovation.

Dans le tableau 8, un seul indicateur, celui de la dimension nommée « mesure au niveau de la firme », permet de mesurer les performances de l'innovation au niveau du programme. Les quinze autres indicateurs présentés au tableau 8 servent à mesurer les performances au niveau du projet d'innovation (Griffin et Page 1993).

Un fait intéressant à constater à ce sujet est que les chercheurs semblent s'intéresser davantage à mesurer les performances du processus d'innovation au niveau du programme, alors que les gestionnaires l'évaluent principalement au niveau du projet (Griffin et Page 1993). L'intérêt des chercheurs pour l'évaluation des performances au niveau du programme provient du fait que cette façon permet de mieux cerner les impacts du macro-environnement de la firme, ce qui intéresse davantage les chercheurs que les gestionnaires (Montoya-Weiss et Calantone 1994). Toutefois, comme le processus de développement de nouveaux produits est souvent spécifique à un produit (Krubanik 1988), il semble préférable de mesurer les performances de l'innovation au niveau du projet.

Par la couverture de ce dernier thème qu'est le concept de performance de l'innovation, nous terminons la revue de littérature nécessaire à la réalisation de cette recherche exploratoire. Ainsi, l'objectif de cette revue de littérature étant atteint, c'est-à-dire, nous familiariser avec les trois principaux concepts touchant à notre sujet de recherche, soit : l'innovation, le processus de développement de nouveaux produits et les

performances de l'innovation, il importe à présent de discuter de la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette recherche.

## CHAPITRE 3 :

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le présent chapitre, la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette recherche exploratoire, ainsi que les raisons motivant ce choix, vous seront présentés. Ainsi, nous discuterons dans les pages qui suivent des questions suivantes : types de recherche, méthode de collecte de données utilisée, processus d'échantillonnage, déroulement de la collecte de données et guide de discussion, traitement des données et suivi après les entretiens, fidélité et validité des résultats de la recherche.

#### 3.1 TYPE DE RECHERCHE

Bien que nombreuses, les recherches antérieures ayant porté sur le développement de nouveaux produits ne se sont que rarement attardées au cas spécifique de l'industrie agro-alimentaire ou des produits de consommation courante. Ainsi, peu de choses sont actuellement connues sur le développement de nouveaux produits agro-alimentaires, et encore moins en ce qui concerne la réalité de l'industrie québécoise. De ce fait, les questions et objectifs de la présente recherche sont de nature qualitative. Les bases théoriques concernant le sujet qui nous intéresse étant donc insuffisantes, cette recherche sera du type exploratoire. Ainsi, nous ne cherchons en rien à généraliser les résultats de cette recherche à l'ensemble de la population, mais nous désirons plutôt illustrer une réalité encore mal connue.

#### 3.2 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

En raison des particularités du sujet de la présente recherche, le choix de la méthode de collecte de données s'est arrêté sur les entretiens en profondeur. Trois principales raisons motivent ce choix, c'est-à-dire la taille de la population à étudier, la complexité et le caractère confidentiel du sujet de recherche.

53

54

55

Tout d'abord, notons que la taille de la population à étudier lors de cette recherche est très restreinte. En effet, comme l'intérêt de cette recherche se situe au niveau du développement de nouveaux produits dans l'industrie agro-alimentaire québécoise, l'échantillon de recherche doit être composé de produits ayant été développés au Québec. Ainsi, seuls les entreprises manufacturières de l'industrie agro-alimentaire ayant un programme de développement de nouveaux produits en activité au Québec sont éligibles à participer à cette recherche. De ce fait, la méthode du sondage par questionnaires postaux a été éliminée des méthodes de collectes de données envisageables, car le nombre d'entreprises respectant ce critère est nettement trop faible pour nous permettre d'utiliser cette dernière méthode. Le faible taux de participation associé au sondage par questionnaires postaux nous aurait procuré un échantillon de recherche de taille nettement inférieur à celui requis pour nous permettre de répondre adéquatement à l'objectif et aux questions de la présente recherche.

En second lieu, les chercheurs du domaine de l'innovation s'entendent pour dire que le sujet des processus de développement de nouveaux produits en est un très complexe à étudier. En effet, au dire des gestionnaires, ce processus est très souvent réalisé de façon informelle au sein des entreprises (Cooper et Kleinschmidt 1986). Ainsi, les actions entourant le développement de nouveaux produits sont réalisées presque « inconsciemment » par les gestionnaires et les responsables du développement. Selon plusieurs auteurs, il semble donc très difficile pour les gestionnaires de formuler par écrit un processus qui ne l'est souvent pas en pratique (Crawford 1991, Rosenau 1996). Pour cette raison, la méthode des entretiens en profondeur est privilégiée à celle du sondage par questionnaires postaux, car une assistance doit idéalement être procurée aux répondants. L'assistance que procurera l'intervieweur aux répondants lors des entretiens en face-à-face doit leur permettre de se remémorer le déroulement du processus d'innovation et de traduire en mots les activités qui ont parfois été réalisées sans véritable planification et questionnement préalables.

Le sujet de l'innovation en est un des plus confidentiels en raison de l'aspect hautement stratégique qui l'entoure. En effet, bien qu'il existe plusieurs processus

55

56

normatifs décrits dans la littérature, chaque entreprise développe son propre processus d'innovation - approches, méthodes et techniques spécifiques - selon les caractéristiques qui lui sont propres (Krubaski 1988). De plus, étant souvent une activité qui permet de distinguer les gagnants des perdants au sein d'une même industrie, un grand secret entoure cette activité, et avec raison. De ce fait, les groupes de discussion, formés des représentants de différentes entreprises, ne représentent pas une méthode de collecte de données envisageable pour les fins de cette recherche.

Soulignons finalement qu'en raison de l'aspect confidentiel du sujet de l'innovation, la majorité des recherches antérieures ont utilisé les sondages par questionnaires postaux comme méthode de collecte de données afin d'assurer l'anonymat complet des répondants. Or, toutes ces recherches antérieures ont porté sur des innovations des domaines technologiques et industriels, qui sont beaucoup plus complexes à développer et nécessitent un processus de développement beaucoup plus long et coûteux que les innovations du domaine agro-alimentaire. De plus, les nouveaux produits industriels et/ou technologiques sont souvent de véritables inventions (des produits originaux) et non des imitations comme c'est le cas pour les innovations alimentaires (Choffray et Doré 1983). Ceci nous porte donc à croire que la confidentialité rattachée aux données concernant l'innovation alimentaire est moindre que celle des innovations industrielles et/ou technologiques. Pour cette raison, contrairement aux recherches antérieures, la méthode du sondage par questionnaires postaux ne s'impose pas à nous dans le cas de cette présente recherche.

En ces circonstances, les entretiens en profondeur constituent la méthode de collecte de données idéale et qui nous permettra de répondre avec justesse aux objectifs de cette recherche. Notons que les avantages associés par les chercheurs à cette méthode de collecte de données sont nombreux (Creswell 1994, Seymour 1983). Le principal avantage des entretiens en profondeur est qu'ils permettent d'explorer des sujets parfois complexes et difficiles à cerner, et ce, grâce à l'assistance procurée par l'intervieweur à la personne interviewée. De ce fait, les entretiens en profondeur permettent de recueillir des informations ayant une très grande validité, car il est possible pour la personne interviewée de demander des clarifications à l'intervieweur, et vice versa. Également, à

56

cause de la relation qui s'établit entre l'intervieweur et la personne interviewée, il est plus facile d'explorer un sujet en profondeur avec ce type d'entretien, qu'il ne l'est avec un sondage postal ou un groupe de discussion. De plus, il s'agit d'une méthode très flexible, car une grande latitude est laissée à l'intervieweur pour lui permettre d'approfondir dans de nouvelles directions selon le déroulement de l'entretien.

Cependant, comme toute méthode de collecte de données, l'entretien en profondeur compte quelques inconvénients (Creswell 1994, Seymour 1988). Les principaux inconvénients qui lui sont rattachés sont les coûts élevés en terme de temps et même d'argent, le biais de l'intervieweur et la difficulté d'analyse en raison de la grande quantité d'informations recueillies. Notons finalement que les données recueillies par des entretiens en profondeur sont difficilement généralisables à l'ensemble de la population. Toutefois, la présente recherche étant de type exploratoire, la généralisation des résultats à l'ensemble de la population ne représente pas un de nos objectifs.

Ainsi, le sujet de la recherche étant de type exploratoire, nous avons préconisé une méthode de collecte de données dite qualitative, mieux adaptée à ce type de recherche. Mentionnons qu'un volet davantage quantitatif viendra enrichir les données recueillies lors des entretiens en profondeur. En effet, bien qu'étant principalement qualitative, la collecte de données nous permettra également de recueillir des données quantitatives par le biais d'un bref questionnaire qui sera fourni aux répondants lors des entretiens. Le déroulement de la collecte de données sera discuté plus en détail dans une section ultérieure de ce chapitre.

### 3.3 PROCESSUS D'ÉCHANTILLONNAGE

Le processus d'échantillonnage représente une phase importante de la recherche, car il nous permet de déterminer quels sont les produits qui seront analysés et ceci afin de répondre à nos objectifs de recherche. Ainsi, nous avons entrepris successivement plusieurs étapes afin de nous permettre de sélectionner les produits qui allaient composer l'échantillon de la recherche.

57

59

intéressons à quatre principales catégories de nouveaux produits. Ainsi, afin de respecter ces sous-objectifs, la sélection des produits à étudier s'est donc faite en fonction des quatre catégories présentées dans le tableau 9 qui suit.

TABLEAU 9 :  
REPRÉSENTATION DES QUATRE CATÉGORIES DE NOUVEAUX PRODUITS  
À L'ÉTUDE (SELON DEUX DIMENSIONS)

Performance du Nouveau produit :		Type de nouveau produit :
4 nouveaux produits	4 nouveaux produits	
4 nouveaux produits	4 nouveaux produits	

Voici les définitions de chacune des dimensions des quatre catégories de nouveaux produits qui sont à l'étude. Soulignons que ces définitions sont tirées de la revue de littérature réalisée préalablement.

#### AXE 1 : Performances du nouveau produit

- Succès :  
« Nouveau produit ayant réussi à atteindre les objectifs préalablement fixés par les questionnaires du processus d'innovation. »
- Échec :  
« Nouveau produit n'ayant pas réussi à atteindre les objectifs préalablement fixés par les questionnaires du processus d'innovation et/ou ayant été retiré du marché. »

59

Tout d'abord, il importe de définir la population à l'étude dans cette recherche. Voici donc les caractéristiques qui définissent notre population :

- Tous les produits agro-alimentaires développés par des entreprises manufacturières québécoises.
- Les produits doivent avoir été développés et commercialisés au Québec au cours des 5 dernières années.

Notons que cette dernière caractéristique vise à minimiser les risques d'erreurs associés à l'oubli d'informations par les répondants, et ainsi, à assurer la validité interne de la recherche.

Ainsi, d'après la définition de la population de la recherche, nous avons construit notre cadre d'échantillonnage. Le cadre d'échantillonnage représente la liste de tous les produits correspondants aux caractéristiques de la population ciblée. Trois approches complémentaires ont été utilisées afin de nous permettre de construire un cadre d'échantillonnage le plus exhaustif possible. Tout d'abord, une revue de l'actualité et des périodiques de l'industrie agro-alimentaire a été faite afin de découvrir les produits correspondant à la population ciblée. La rubrique « Produits Nouveaux » du Journal de L'alimentation, qui fait mensuellement état de plusieurs lancements de nouveaux produits agro-alimentaires, nous a en quelque sorte servi de guide dans cette démarche. En deuxième lieu, des visites dans les principales bannières en alimentation du Québec ont été faites afin de relever les nouveaux produits agro-alimentaires commercialisés par les manufacturiers. Finalement, des entretiens téléphoniques ont été réalisés avec des acheteurs au sein de différentes bannières en alimentation.

Suite à ces démarches, nous disposions d'un cadre d'échantillonnage à partir duquel il nous était possible de sélectionner les nouveaux produits qui formeraient l'échantillon de la recherche. Une étape nous séparait encore toutefois de la sélection finale des produits, il s'agit de la classification des produits du cadre d'échantillonnage selon les quatre catégories de nouveaux produits à l'étude. Tel que mentionné au chapitre premier lors de l'énoncé des sous-objectifs de la recherche (voir p. 11), nous nous

58

60

#### AXE 2 : Type de nouveau produit

- Produit nouveau pour la firme :  
« Tout produit développé pour la première fois par la firme, même si au moins un concurrent commercialisait déjà un produit similaire et/ou équivalent sur le marché québécois au moment de son lancement. »
- Produit nouveau pour le marché :  
« Tout produit distinct ou original, c'est-à-dire une nouvelle entrée sur le marché québécois dans une nouvelle catégorie de produits, ou  
Une nouvelle variation d'un produit existant, c'est-à-dire une nouvelle entrée dans une catégorie de produits déjà établie sur le marché québécois. »

Ainsi, le choix des seize produits composant notre échantillon de recherche s'est fait selon les quatre définitions présentées ci-dessus. Pour chacune des quatre catégories de produits à l'étude, quatre produits du cadre d'échantillonnage ont donc été sélectionnés.

Afin de classer les produits du cadre d'échantillonnage selon les quatre nouveaux produits qui nous intéressent, nous avons fait appel à certains intervenants du milieu de l'alimentation. Ainsi, le cadre d'échantillonnage fut révisé par des personnes responsables de la mise en marché au sein de deux bannières en alimentation du Québec, ainsi que par des personnes responsables de la section épicerie de certains marchés d'alimentation. Soulignons qu'il ne s'agissait là que d'un exercice de classification sommaire, les données concernant les produits allant être vérifiées lors des entretiens pour une classification plus précise. En effet, cette classification sommaire visait à nous aider à sélectionner les produits de l'échantillon en fonction des catégories qui nous intéressent, et non pas à classer définitivement les produits pour les fins d'analyses futures. Cette dernière tâche revenait donc aux personnes responsables du développement des produits au sein des entreprises manufacturières.

La méthode d'échantillonnage utilisée pour sélectionner les produits de l'échantillon de la recherche fut celle dite « de commodité ». En effet, le choix des

60

produits qui composent l'étude s'est fait en fonction de la disponibilité des répondants et de l'intérêt des manufacturiers envers la recherche, et non selon un processus aléatoire et probabiliste. Ainsi, cette méthode d'échantillonnage convenait à nos objectifs de recherche, car nous désirons illustrer une réalité mal connue plutôt que de généraliser les résultats à l'ensemble de la population.

Notons finalement que lors du choix des produits à analyser, nous avons pris soin de retenir des produits appartenant à divers secteurs de l'industrie agro-alimentaire québécoise, afin de ne pas concentrer la recherche sur un secteur de cette industrie en particulier. De plus, pour chacune des quatre catégories de nouveaux produits étudiés, des manufacturiers de taille variée (petites, moyennes et grandes entreprises) ont été sélectionnés, et ce, afin de ne pas biaiser les résultats de notre recherche. En effet, tel que mentionné dans la revue de littérature qui précède, les processus de développement de nouveaux produits peuvent varier en fonction de la taille des entreprises (Urban et Hauser 1980, Wind 1982, Calantone et al. 1995).

### 3.4 DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES ET GUIDE D'ENTRETIEN

Une fois les seize produits sélectionnés, nous avons effectué des recherches auprès des manufacturiers afin découvrir qui était la principale personne qui fut responsable du développement de chacun des nouveaux produits de l'échantillon. Ainsi, l'unité de la recherche, c'est-à-dire la personne à interviewer concernant chacun des produits sélectionnés, s'est avéré être dans la majorité des cas le directeur ou le vice-président marketing de l'entreprise. Le tableau 10 qui suit illustre plus en détail qui furent les personnes interrogées lors des seize entretiens.

TABLEAU 10 :  
PARTICIPANTS DE LA RECHERCHE

Directeur ou vice-président(e) marketing	10 entretiens
Chef de produits	2 entretiens
Responsable du marketing et responsable de recherche et développement	2 entretiens
Président, directeur général	1 entrevue
Responsable de recherche et développement	1 entrevue

Une lettre de présentation personnalisée fut postée à chacune des personnes sélectionnées au sein des entreprises, afin de leur annoncer que le produit qu'elle avait développé avait été choisi pour faire partie de l'échantillon de la recherche. Cette lettre introduisait aux répondants le sujet de la recherche, ainsi que notre désir d'obtenir un entretien avec eux concernant le développement du nouveau produit en question (annexe 3). L'aspect touchant à la confidentialité des données fut abordé dans cette lettre, ainsi que la possibilité pour les répondants d'obtenir par la suite un rapport synthétisant les principales conclusions de la recherche, et ceci afin de favoriser une réponse positive de leur part.

Tel qu'il était mentionné dans la lettre, chaque répondant fut rejoint par téléphone approximativement une semaine après cet envoi postal. Une explication plus détaillée du sujet et des objectifs de la recherche était alors fournie aux répondants lors de cette conversation téléphonique. De plus, la question de confidentialité des données représentait un point majeur à discuter avec les répondants. En effet, lors de ces conversations téléphoniques, la confidentialité des données nous a paru comme étant plus déterminante que nous l'estimions au départ. Toutefois, la méfiance des répondants s'est rapidement estompée après avoir énoncé nos fermes engagements à cet égard. Finalement, après

l'obtention d'un rendez-vous, une explication du déroulement de l'entretien était également fournie aux répondants.

Ainsi, la collecte de données s'est échelonnée sur une période d'environ 2 mois, soit entre le 20 novembre 1998 et le 15 janvier 1999. La durée approximative des seize entretiens fut de 45 minutes, le plus court étant de 25 minutes et le plus long de 1 heure 30. Un guide d'entretien semi-directif, comportant quatre sections distinctes, venait orienter chacun des entretiens réalisés (voir annexe 4). Ce guide de discussion fut bâti à partir de la revue de littérature effectuée, ainsi que selon nos questions et objectifs de recherche.

En premier lieu, chaque entretien débutait par un rappel des objectifs et du sujet de la recherche, ainsi que des objectifs de l'entretien. La seconde section de l'entretien visait à classer adéquatement le produit étudié selon les deux dimensions décrites précédemment : la performance du produit (succès/échec) et le type de nouveau produit (nouveau pour le marché/nouveau pour la firme). Ainsi, il fallait alors valider l'information obtenue lors de la classification préalable des produits du cadre d'échantillonnage et, selon les informations plus précises de l'entreprise, s'assurer que la présélection effectuée soit conforme à la réalité. Les produits étudiés se classaient dans l'une des quatre catégories suivantes :

- Succès / Nouveau pour la firme
- Succès / Nouveau pour le marché
- Échec / Nouveau pour la firme
- Échec / Nouveau pour le marché

La classification des produits concernant la dimension « type de nouveau produit » a été faite directement d'après les deux définitions énoncées à la section 3.3 qui précède (voir pp. 59-60). Toutefois, la classification des produits concernant la dimension « performance du nouveau produit » a été faite avec plus de précision que n'en démontraient les définitions du succès et de l'échec présentées à la section précédente. En effet, tel qu'énoncée dans la revue de littérature, la mesure du concept de performance d'un nouveau produit est relativement complexe et suit certaines règles. Bien que la définition primaire de la performance d'un nouveau produit soit relative à l'atteinte des objectifs

préalablement fixés pour le produit en question, la mesure du concept de performance se veut plus précise.

Ainsi, tel qu'il a été mentionné dans la revue de littérature, trois règles nous ont guidés dans la mesure du niveau de performance des produits étudiés. Tout d'abord, nous avons choisi des indicateurs qui mesurent les trois dimensions du concept de performance. Deuxièmement, à l'intérieur de ces trois dimensions, le choix des indicateurs de performance s'est fait en fonction des objectifs propres au développement du nouveau produit en question. Finalement, nous nous sommes assurés de choisir des indicateurs qui mesuraient les performances tant à long terme qu'à court terme. Ainsi, comme les objectifs propres au développement de chaque produit sont différents, la façon de mesurer les performances de chacun des seize produits étudiés n'était pas la même. Soulignons que les performances de l'innovation ont donc été mesurées au niveau du projet (un produit spécifique) et non pas au niveau du programme de développement de nouveaux produits.

La troisième partie du guide de discussion représentait le corps de l'entretien. Les participants étaient alors invités à nous raconter comment s'était déroulé le processus de développement du nouveau produit étudié. Lors de la quatrième et dernière partie de l'entretien, certaines questions d'ordre technique étaient alors posées aux participants pour les fins de classification des entreprises de l'échantillon (chiffre d'affaires, nombre d'employés, étendue de la gamme de produits, nombre approximatif de nouveaux produits développés annuellement, date de lancement du produit sur le marché, durée du processus de développement).

À la toute fin de la rencontre, un questionnaire reprenant les thèmes abordés durant l'entretien était distribué aux participants. Le questionnaire, bâti à partir de la revue de littérature, contenait des questions plus approfondies sur les quinze activités qui composent le processus de développement de nouveaux produits (voir annexe 5). Ainsi, deux principaux objectifs étaient visés par la distribution de ce questionnaire. Tout d'abord, le questionnaire servait à approfondir les informations recueillies lors de l'entretien grâce à des questions plus précises sur les activités du processus de développement de nouveaux

produits. Deuxièmement, le questionnaire servait également à valider l'information recueillie auprès des répondants durant l'entretien, sachant très bien que le sujet que nous abordions en était un très complexe. Notons que ce questionnaire auto-administré pouvait être rempli sur place par les participants ou retourné par la poste. Dans le cas où deux participants devaient être rencontrés pour effectuer l'analyse d'un produit, un seul questionnaire fut distribué. Les deux participants avaient alors l'instruction de remplir exclusivement les sections qui leur étaient davantage concernées dans le questionnaire (aspect touchant la production ou le marketing). Soulignons que les seize questionnaires des nouveaux produits étudiés lors de la recherche furent retournés par la poste.

### 3.5 TRAITEMENT DES DONNÉES ET SUIVI APRÈS LES ENTRETIENS

Pour des fins d'analyses subséquentes, les données recueillies lors des entretiens furent retranscrites sous forme de « verbatim » dans un logiciel de traitement de textes. Un codage manuel a par la suite été effectué sur chaque « verbatim » à partir d'une grille de codification. Finalement, une matrice d'analyse a été construite afin de faciliter l'étape d'analyse des données.

Suite à la réception des questionnaires complétés par la poste, un suivi téléphonique a été fait auprès de certains répondants, soit dans le but de préciser certaines informations qui demeuraient floues après la retranscription des « verbatim », ou encore dans le cas où il y avait divergence entre l'information recueillie lors de l'entretien et celle recueillie par le billet du questionnaire. Notons finalement que l'information recueillie par les questionnaires fut complétée grâce à un logiciel de base de données, car celui-ci utilisait des échelles de mesures ou des questions à choix de réponses.

### 3.6 FIDÉLITÉ ET VALIDITÉ

L'exactitude des résultats d'une recherche qualitative est assurée par les concepts de fidélité et de validité.

65

67

convergente, une des composantes de la validité de construit. En effet, ces deux instruments de collecte de données complémentaires, nous ont servi de moyen de vérification pour assurer la véracité des informations divulguées par les participants.

En nous basant sur une revue de littérature approfondie pour bâtir notre guide d'entretien et notre questionnaire, nous croyons avoir assuré la validité théorique de la recherche. De plus, afin de bâtir nos instruments de collecte de données, nous nous sommes également basés sur nos questions et nos objectifs de recherche, eux-mêmes basés sur notre revue de littérature. Les premières entrevues réalisées ont quant à elles servi de pré-test pour le guide d'entretien et pour le questionnaire. Par la suite, nos deux instruments de collecte de données ont suivi un design émergent lorsque nécessaire, afin de s'assurer qu'il permettait bien de collecter l'information conforme à nos questions et objectifs de recherche. Ainsi, ces actions nous permettent de croire en la validité apparente de la recherche.

Au niveau de la validité interne, nous pouvons affirmer que les résultats de la recherche représentent la réalité vécue par les seize entreprises de notre échantillon au niveau du développement de nouveaux produits. Les participants de la recherche représentaient tous des personnes clés dans le milieu de la recherche et du développement agro-alimentaire québécois. De plus, les erreurs dues à l'oubli d'informations par les participants ont été minimisées, car seuls des nouveaux produits développés au cours des 5 dernières années ont été étudiés. Quant aux entretiens, d'une durée moyenne de 45 minutes, ils nous ont permis d'étudier le sujet en profondeur. Ainsi, lorsque nous regroupons les informations obtenues dans les entretiens et dans les questionnaires, nous pouvons obtenir un portrait précis de ce qu'est le développement de nouveaux produits dans l'industrie agro-alimentaire québécoise, conformément à nos questions et objectifs de recherche.

En définitive, il importe de rappeler que l'élaboration de la méthodologie de recherche décrite dans les pages qui précèdent fut guidée par les questions et objectifs de recherche énoncés au chapitre 1, ainsi que la revue de littérature présentée au chapitre 2. En effet, les huit questions et sous-objectifs de recherche et les trois principaux concepts

67

#### 3.6.1 Fidélité

La fidélité désigne le degré de stabilité d'une mesure à travers un intervalle de temps indéterminé (Darnon et al. 1991). De façon plus concrète, la fidélité signifie qu'une série de mesures est considérée fidèle si elle donne toujours des résultats semblables ou constants lorsqu'on la répète (à condition que l'objet ou la condition mesurée ne change pas dans l'intervalle de temps). Ainsi, afin de s'assurer de la fidélité de la présente étude qualitative, nous avons laissé transparaître le processus de recherche tant au niveau de la collecte de données que de l'analyse. De ce fait, si la présente recherche était répétée, en utilisant les mêmes chercheurs et répondants, nous avons de bonnes raisons de croire que les conclusions de l'étude demeureraient inchangées. Notons que la réplication de cette étude aurait été impossible sans la transparence du processus de collecte de données et d'analyse, car la méthode d'échantillonnage utilisée n'était pas aléatoire et probabiliste. Également dans le but d'assurer la fidélité des résultats de la recherche, un maximum d'objectivité a été requis de la part du chercheur lors de la collecte et de l'analyse des données. Le biais du chercheur est en effet particulièrement problématique dans le cas d'une collecte de données réalisée par des entretiens en profondeur.

#### 3.6.2 Validité

La validité signifie pour sa part que l'information recueillie lors du processus de collecte de données est pertinente et véridique, conformément aux questions et objectifs de recherche. Lors de la réalisation de notre collecte de données, la validité a principalement été assurée grâce à la triangulation des sources et à la triangulation des méthodes de collecte de données. Plusieurs sources différentes ont été utilisées lors de la collecte de données, ce qui ajoute à la validité des informations recueillies. Des participants de divers secteurs de l'industrie agro-alimentaire et provenant d'entreprises de tailles variées ont participé à la recherche. De plus, dans deux cas, deux répondants distincts ont été interrogés concernant un même nouveau produit. La triangulation des méthodes (entrevues en profondeur et questionnaire) a quant à elle permis d'assurer la validité

66

68

étudiés lors de la revue de littérature ont constamment été gardés en tête lors du choix des entretiens en profondeur comme méthode de collecte de données, ainsi que lors de l'élaboration du processus d'échantillonnage, du guide de discussion et du questionnaire. Ainsi, dans le but de répondre à nos objectifs de recherche, le chapitre 4 qui suit nous présente les résultats obtenus suite à la collecte, au traitement et à l'analyse des données obtenues par la mise en application de notre méthodologie de recherche.

68

## CHAPITRE 4 :

## RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de la présente étude vous seront présentés dans ce chapitre, conformément aux questions et objectifs de la recherche. La collecte de données ayant permis de découvrir les résultats décrits dans les pages qui suivent fut entreprise du 20 novembre 1998 au 15 janvier 1999. Vous retrouverez les principaux outils ayant servi à effectuer cette collecte de données, soit le guide de discussion et le questionnaire, en annexes 4 et 5. De façon générale, ce chapitre nous permettra de comprendre comment est effectué le développement de nouveaux produits agro-alimentaires par les entreprises manufacturières québécoises. Les sous-sections 4.2, 4.3, 4.4 et 4.5 présentées dans ce chapitre visent à répondre respectivement, et à tour de rôle, aux sous-objectifs 1, 2, 3 et 4 de la recherche. Avant d'entreprendre l'analyse des résultats, la sous-section 4.1 qui suit initie ce chapitre par une description générale des entreprises et des nouveaux produits qui composent l'échantillon de la recherche.

## 4.1 CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ET DES PRODUITS DE L'ÉCHANTILLON

Les caractéristiques des entreprises composant l'échantillon de la recherche vous sont présentées dans le tableau 11 qui suit. Pour des questions de confidentialité, les informations du tableau 11 ont été regroupées par classes. Notons qu'à quatre reprises lors de la collecte de données, deux produits ont été étudiés au sein d'une même entreprise. Dans ces quatre cas, les deux produits choisis pour faire partie de l'échantillon de la recherche ont été un succès et un échec au sein de chaque entreprise. Ainsi, un total de seize nouveaux produits développés par douze entreprises différentes forme l'échantillon de la recherche. Tel que mentionné précédemment, une attention particulière a été portée afin de choisir des entreprises appartenant à divers secteurs de l'industrie agro-alimentaire. Toutefois, pour des questions de confidentialité, il nous est impossible de révéler la répartition des produits étudiés selon ces secteurs, ainsi que l'identité de ces secteurs.

Le tableau 11 nous démontre que des entreprises de tailles variées composent l'échantillon de la recherche, c'est-à-dire 4 petites entreprises, 4 moyennes et 8 grandes. De plus, cette diversité demeure également à l'intérieur de chacune des quatre catégories de nouveaux produits à l'étude. Un fait intéressant à noter est que l'expérience en ce qui a trait au développement de nouveaux produits semble varier entre les entreprises de l'échantillon. En effet, certaines entreprises ne développent en moyenne qu'un seul nouveau produit par année, alors que les plus expérimentées d'entre elles peuvent en développer jusqu'à sept ou même dix annuellement. Selon leur expérience, ces entreprises suivent donc une courbe d'apprentissage qui diffère en matière de développement de nouveaux produits.

Le tableau 12 qui suit concerne plus spécifiquement les processus de développement des seize nouveaux produits de l'échantillon. Ainsi, la durée totale du processus de développement et le nombre d'activités incluses dans le processus de développement de chaque nouveau produit étudié sont présentés dans le tableau 12.

TABLEAU 11 :  
CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON

♦ Produit « A »	Petite	- de 25 millions	- de 30	+ de 51	2
♦ Produit « B »	Grande	+ de 51 millions	+ de 151	26 à 50	2
♦ Produit « C »	Grande	+ de 51 millions	+ de 151	+ de 51	3
♦ Produit « D »	Petite	- de 25 millions	31 à 150	- de 25	1
♦ Produit « E »	Grande	+ de 51 millions	+ de 151	+ de 51	10
♦ Produit « F »	Moyenne	26 à 50 millions	31 à 150	- de 25	1
♦ Produit « G »	Grande	+ de 51 millions	+ de 151	+ de 51	5
♦ Produit « H »	Moyenne	26 à 50 millions	+ de 151	+ de 51	1
♦ Produit « I »	Petite	- de 25 millions	- de 30	+ de 51	2
♦ Produit « J »	Petite	- de 25 millions	- de 30	- de 25	1
♦ Produit « K »	Moyenne	26 à 50 millions	31 à 150	26 à 50	2
♦ Produit « L »	Grande	+ de 51 millions	+ de 151	- de 25	4 à 7
♦ Produit « M »	Grande	+ de 51 millions	+ de 151	+ de 51	10
♦ Produit « N »	Grande	+ de 51 millions	+ de 151	+ de 51	2
♦ Produit « O »	Moyenne	26 à 50 millions	31 à 150	- de 25	1
♦ Produit « P »	Grande	+ de 51 millions	+ de 151	26 à 50	2

TABLEAU 12 :  
CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT  
DES NOUVEAUX PRODUITS

<b>Échec/nouveau pour la firme :</b>		
➤ Produit « A »	10 mois	12 activités
➤ Produit « B »	5 mois	9 activités
➤ Produit « C »	6 mois	10 activités
➤ Produit « D »	12 mois	8 activités
<b>Échec/nouveau pour le marché :</b>		
➤ Produit « E »	6 mois	9 activités
➤ Produit « F »	6 mois	8 activités
➤ Produit « G »	6 mois	11 activités
➤ Produit « H »	3 mois	8 activités
<b>Succès/nouveau pour la firme :</b>		
➤ Produit « I »	12 mois	12 activités
➤ Produit « J »	18 mois	12 activités
➤ Produit « K »	5 mois	10 activités
➤ Produit « L »	13 mois	13 activités
<b>Succès/nouveau pour le marché :</b>		
➤ Produit « M »	48 mois	13 activités
➤ Produit « N »	24 mois	13 activités
➤ Produit « O »	24 mois	12 activités
➤ Produit « P »	8 mois	12 activités

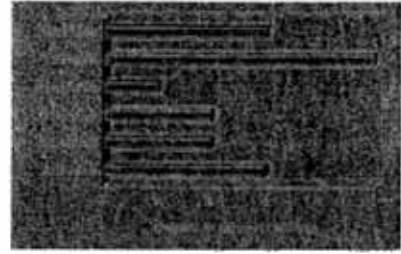
On remarque que la durée moyenne du processus de développement des seize nouveaux produits étudiés est de 12,875 mois et qu'une moyenne de 10,75 activités sur un total de 15 sont réalisées durant le processus de développement. Notons également que le processus de développement le plus court est celui du produit « H » avec une durée de 3 mois, alors que le processus de développement le plus long est celui du produit « M » avec une durée de 48 mois.

Chaque information comprise dans le tableau 12 a été comparée à la moyenne de tous les nouveaux produits de l'échantillon. Ainsi, toutes les informations du tableau 12 qui sont supérieures aux deux moyennes inscrites dans le bas du tableau sont imprimées en caractère gras. Ceci permet de mettre en évidence le fait que les produits « J, L, M, N, O » ont suivi un processus de développement en moyenne plus long que tous les autres nouveaux produits de l'échantillon. On remarque également que les produits « A, G, I, J, L, M, N, O, P » ont suivi un processus de développement qui comprenait en moyenne un plus grand nombre d'activités que tous les autres nouveaux produits de l'échantillon.

Ainsi, le nombre d'activités qui sont incluses dans les processus de développement des seize produits étudiés varie entre 8 et 13 activités. Tel que nous le démontre la figure 2 qui suit, le processus de développement comprenant 12 activités semble le plus courant parmi l'échantillon de la recherche.

processus de développement de l'échantillon, c'est-à-dire à seize reprises. Ces cinq activités sont : l'évaluation préliminaire du marché, le développement du produit, les tests internes, la mise en marche de la production et le lancement. On découvre également dans la figure 3 que deux activités du processus ont été exécutées dans quinze processus parmi les seize, c'est-à-dire l'analyse commerciale et financière ainsi que le test de production.

**FIGURE 2 :**  
**NOMBRE D'ACTIVITÉS INCLUSES DANS LES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES SEIZE PRODUITS DE L'ÉCHANTILLON**



**4.2 ANALYSE GLOBALE DE TOUS LES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS DE L'ÉCHANTILLON**

Dans la section qui suit, une analyse globale de tous les processus de développement de nouveaux produits de l'échantillon sera effectuée, sans aucune distinction entre les quatre catégories de nouveaux produits à l'étude. Cette analyse nous permettra de découvrir à quoi ressemble globalement le processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires, ainsi que les similarités que partagent ensemble tous les processus de développement. Ainsi, nous tenterons de répondre à l'objectif 1 de la recherche, tel qu'énoncé à la page 11 de ce travail.

**4.2.1 Fréquence d'exécution des activités du processus**

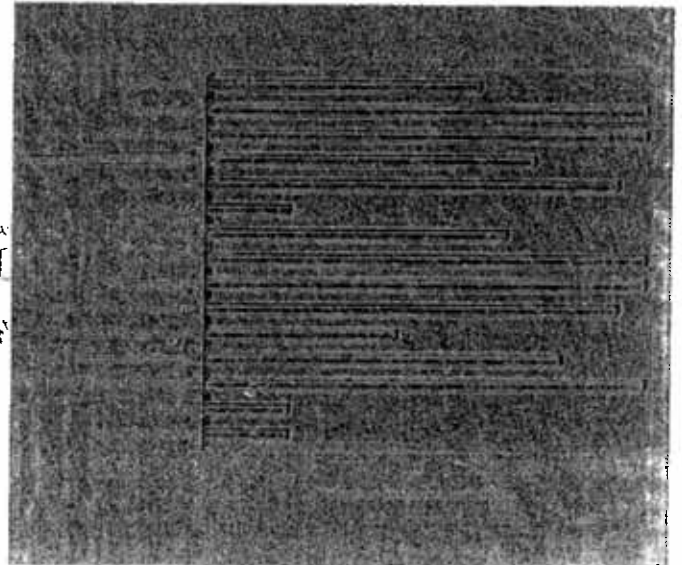
Ainsi, après avoir découvert précédemment le nombre moyen d'activités incluses dans les processus de développement des nouveaux produits de l'échantillon, voyons à présent la fréquence d'exécution de chacune des quinze activités du processus. La figure 3 qui suit nous démontre que cinq activités du processus ont été exécutées dans tous les

*(Cooper & Kleindorfer 1986)*  
*(Grant & Gregory 1972)*

**FIGURE 3 :**  
**FRÉQUENCE D'EXÉCUTION DES ACTIVITÉS DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT**

*évaluation des idées de produits (p. 20)*

- ?
- 55-60%
- ?
- ?
- < 50%
- de même façon
- 2/3 mois/jour
- les jours
- 60-70%
- 80-90%
- 45%
- 30%
- 45-50%
- 30%



En ce qui concerne les activités les moins fréquemment exécutées, on retrouve la génération d'idées, le filtrage des idées et le test de marché qui n'ont été réalisés que dans trois processus parmi les seize. Ces trois activités se retrouvent loin derrière l'étude détaillée du marché qui est la quatrième activité la moins fréquemment exécutée, c'est-à-dire dans sept processus parmi le total de seize.

Plusieurs disciplines de la gestion sont appelées à intervenir conjointement dans le processus de développement de nouveaux produits, soit le marketing, la finance et la production. Ainsi, chacune des quinze activités du processus de développement relève d'une ou de plusieurs de ces trois disciplines de la gestion. Le tableau 13 qui suit nous présente donc les activités selon leur fréquence d'exécution dans le processus de développement de nouveaux produits, et ce, en mettant en relief la discipline rattachée à chaque activité.

**TABEAU 13 :**  
**FRÉQUENCE D'EXÉCUTION ET DISCIPLINE DES ACTIVITÉS DU PROCESSUS**

Tous les processus :	- Évaluation préliminaire du marché - Développement - Tests internes - Mise en marche de la production - Lancement	→ Marketing → Production → Production/marketing → Production → Marketing
Quinze reprises :	- Analyse commerciale et financière - Test de production	→ Finance → Production
Treize reprises :	- Évaluation technique préliminaire	→ Production
Douze reprises :	- Analyse commerciale pré-lancement	→ Finance
Onze reprises :	- Tests externes	→ Marketing
Dix reprises :	- Maintenance	→ Toutes les disciplines
Sept reprises :	- Étude détaillée du marché	→ Marketing
Trois reprises :	- Génération d'idées - Filtrage initial - Test de marché	→ Marketing → Toutes les disciplines → Marketing

77

79

**TABEAU 14 :**  
**RIGUEUR D'EXÉCUTION ET IMPORTANCE DES ACTIVITÉS**

	6	4	6,67	7
Génération d'idées				
Filtrage initial	6,67	7	6,67	7
Évaluation préliminaire du marché	5,25	9	6,25	6
Évaluation technique préliminaire	5,61	6	6	10
Étude détaillée du marché	6	4	6,14	7
Analyse commerciale et financière	5,67	5	6,13	8
Développement	6,33	2	4,3	2
Tests internes	5,56	7	6,06	9
Tests externes	6	4	6,36	4
Test de marché	5,33	8	6	10
Test de production	6	4	6,13	8
Analyse commerciale pré-lancement	4,83	10	5,67	11
Mise en marche de la production	6	4	6,31	5
Lancement	6,06	3	6,39	3
Maintenance	4,8	11	5,6	12

La question portant sur la « rigueur d'exécution » des activités du processus concerne ce qui s'est réellement passé lors du développement de chacun des nouveaux produits, donc les faits ou la « pratique ». Inversement, la question portant sur « l'importance » qu'on accorde aux activités concerne davantage l'aspect « théorique », c'est-à-dire comment chaque entreprise aurait idéalement souhaité que cela se déroule. Ainsi, selon le tableau 14, le filtrage des idées, le développement et le lancement sur le marché sont en moyenne les trois activités qui ont été réalisées avec le plus haut niveau

79

A la lumière des informations comprises dans le tableau 13, il nous est possible de découvrir qu'il ne semble pas y avoir prédominance d'une des trois disciplines au sein des processus de développement de nouveaux produits. En effet, il semble que les activités les plus, ou les moins fréquemment exécutées, ne correspondent pas à l'une des trois disciplines en particulier.

#### 4.2.2 Rigueur d'exécution et importance de chacune des activités

Rappelons-nous à présent le concept de qualité d'exécution du processus de développement de nouveaux produits. Ainsi, la qualité d'exécution du processus de développement est fonction de deux aspects, soit un « processus complet » et la « rigueur d'exécution des activités ». Ayant précédemment traité le premier aspect, le tableau 14 qui suit permet donc de mettre en perspective avec quel niveau d'effort et de rigueur chacune des activités du processus a été exécutée. Vous retrouverez la question et l'échelle qui ont servi à compiler les données du tableau 14 dans le questionnaire en annexe 5 (questions B et D). Rappelons que cette analyse concerne toujours les seize nouveaux produits de l'échantillon, sans aucune distinction pour les quatre catégories de nouveaux produits à l'étude.

78

80

d'effort et de rigueur. Toujours au niveau de la rigueur d'exécution et de l'effort accordés aux activités, l'évaluation préliminaire du marché, le test de marché, l'analyse commerciale pré-lancement et la maintenance arrivent bonnes dernières parmi les 15 activités du processus.

Le tableau 14 nous permet également de remarquer qu'en moyenne, les entreprises ont tendance à accorder plus d'importance aux activités qu'elles n'en démontrent réellement lors de leur exécution. En effet, les notes attribuées à l'importance des activités sont supérieures à celles attribuées à la rigueur d'exécution, et ce, pour toutes les activités du processus à l'exception du filtrage. Ainsi, il semble exister un écart entre la pratique (rigueur d'exécution) et la théorie (importance). En effet, l'écart entre les notes données à la rigueur d'exécution et l'importance varie de 0,13 à 1 selon l'activité. Nous retrouvons les écarts les plus importants entre la pratique et la théorie aux activités suivantes : évaluation préliminaire du marché (1 point d'écart), analyse commerciale pré-lancement (0,84), maintenance (0,80), test de marché (0,67) et génération d'idées (0,67). Ainsi, il semble donc que les entreprises jugent, qu'en moyenne, plus de rigueur et d'effort auraient dû être consacrés à la réalisation de ces cinq dernières activités. Remarquons toutefois que ces informations ne sont données qu'à titre indicatif, car les moyennes ont été effectuées sur un nombre restreint de cas.

Lorsque l'on joint les données concernant la fréquence d'exécution des activités du processus et la rigueur d'exécution de ces mêmes activités, nous obtenons un portrait plus précis du processus de développement moyen. Ainsi, en plus d'être réalisées dans tous les processus, les activités de développement, de mise en marche de la production et de lancement sont toutes exécutées avec beaucoup d'effort et de rigueur. Ces trois dernières activités semblent donc prendre une place particulièrement importante au sein des processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires, et ce, peu importe la catégorie de nouveaux produits à laquelle on se réfère (succès/échec, nouveau pour le marché/nouveau pour la firme). Quant à l'évaluation préliminaire du marché, bien qu'étant également réalisée dans tous les processus, celle-ci l'est avec peu de rigueur et d'effort de la part des entreprises. Les tests internes, lesquels représentent également une activité exécutée dans tous les processus, sont pour leur part réalisés avec moyennement

80

d'effort et de rigueur. Quant au test de production, réalisé dans tous les processus sauf un seul, il est habituellement exécuté avec un assez bon niveau d'effort et de rigueur. L'analyse commerciale et financière, qui a également été réalisée dans tous les processus sauf un seul, est pour sa part exécutée avec un niveau d'effort et de rigueur moyen. En ce qui concerne les activités les moins souvent réalisées, bien que la génération d'idées, le filtrage puis l'étude et l'analyse détaillée du marché fassent partie de cette catégorie, ces activités sont pourtant exécutées avec beaucoup d'effort et de rigueur par les entreprises. Quant au test de marché, également réalisé dans très peu de processus, celui-ci est exécuté avec peu d'effort et de rigueur.

#### 4.3 PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES SUCCÈS VERSUS ÉCHECS

Comparons à présent les huit processus de développement ayant engendré des succès, aux huit processus de développement ayant engendré des échecs. Ainsi, aucune distinction ne sera faite dans cette section entre les catégories de produits « nouveau pour le marché » et « nouveau pour la firme » et ce, dans le but de répondre à l'objectif 2 de la recherche que l'on retrouve à la page 11 de ce travail.

Le tableau 15 qui suit synthétise les informations qui étaient contenues dans le tableau 12 au début de ce chapitre. Ainsi, on découvre dans le tableau 15 qu'en moyenne la durée et le nombre d'activités incluses dans les processus de développement des succès sont supérieurs aux échecs.

**TABEAU 15 :**  
**DURÉE MOYENNE DU PROCESSUS ET NOMBRE MOYEN D'ACTIVITÉS :**  
**SUCCÈS VERSUS ÉCHECS**

	19 mois	11,123
	6,75 mois	9,375

supérieur à 1 sont présentés en caractère gras. Notons qu'à deux reprises dans le tableau 16, vous pourrez voir deux fréquences pour une même activité (étude détaillée du marché de la catégorie des échecs et test de marché de la catégorie des succès). Le premier chiffre représente la fréquence d'exécution de l'activité, tel que compilé grâce aux questionnaires. Quant au deuxième chiffre (celui entre parenthèse), celui-ci représente l'ajustement fait grâce aux entretiens effectués auprès des répondants. Ainsi, il y a lieu de considérer le deuxième chiffre lequel constitue l'ajustement dans notre analyse.

**TABEAU 16 :**  
**FRÉQUENCE D'EXÉCUTION DES ACTIVITÉS :**  
**SUCCÈS VERSUS ÉCHECS**

Génération d'idées	0	3
Filtrage initial	0	3
Évaluation préliminaire du marché	8	8
Évaluation technique préliminaire	5	8
Étude détaillée du marché	1 (ou 2)	6
Analyse commerciale et financière	7	8
Développement	8	8
Tests internes	8	8
Tests externes	3	8
Test de marché	1	2 (ou 3)
Test de production	7	8
Analyse commerciale pré-lancement	7	5
Mise en marche de la production	8	8
Lancement	8	8
Maintenance	4	6

En effet, la durée moyenne du processus de développement des succès est près de 3 fois supérieure à la durée moyenne du processus des échecs. A cet effet, on remarque également dans le tableau 12 (voir p. 72) que cinq processus ayant engendré des succès parmi le total de huit ont été d'une durée plus longue que la durée moyenne des seize processus étudiés dans la recherche (12,875 mois). Quant aux processus ayant engendré des échecs, il nous est possible de constater dans le tableau 12 qu'aucun processus parmi les huit n'a été d'une durée plus longue que la durée moyenne des seize processus étudiés dans la recherche. Ainsi, il semble donc que les processus de développement ayant engendré des nouveaux produits à succès durent en moyenne plus longtemps que les processus ayant engendré des échecs.

Notons toutefois que le processus de développement d'un produit de l'échantillon, appartenant à la catégorie des succès, a été d'une durée exceptionnelle de 48 mois (produit « M »). Ainsi, lorsque nous soustrayons cette donnée afin d'éliminer son influence sur la moyenne, nous obtenons une durée moyenne de 14,86 mois au lieu de 19 mois. Remarquons que la nouvelle moyenne ajustée de 14,86 mois constitue toujours plus du double de la durée moyenne des processus ayant engendré des échecs qui est de 6,75 mois.

Au niveau du nombre moyen d'activités incluses dans les processus de développement des succès et des échecs, le tableau 12 nous fournit également des informations intéressantes. Selon le tableau 12, sept processus, parmi le total de huit ayant engendré des succès, comptent un nombre d'activités supérieures à la moyenne des seize processus de développement de nouveaux produits étudiés dans la recherche. Quant aux huit processus ayant engendré des échecs, seulement deux comptent plus d'activités que la moyenne des seize processus de développement étudiés dans la recherche. Selon ces observations, il semble donc que les processus de développement des nouveaux produits à succès sont en moyenne plus complets que les processus de développement des échecs.

Le tableau 16 qui suit illustre la fréquence avec laquelle chacune des activités du processus de développement a été exécutée et ce, en prenant soin de différencier les processus ayant engendré des succès de ceux ayant engendré des échecs. Les activités pour lesquelles l'écart dans la fréquence d'exécution entre les succès et les échecs est



Ainsi, une certaine tendance semble se dessiner pour huit activités du processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires. On remarque que seulement une activité semble être plus fréquemment exécutée du côté des processus ayant engendré des échecs, c'est-à-dire l'analyse commerciale pré-lancement. Une hypothèse permettant d'expliquer ce fait est, compte tenu que peu d'activités sont effectuées par les processus de développement des échecs avant l'étape du développement en laboratoire (surtout les activités du domaine marketing) plus d'emphase est alors donnée à l'activité d'analyse commerciale pré-lancement qui est du domaine financier.

Quant aux sept autres activités illustrées en caractère gras dans le tableau 16, celles-ci semblent être plus fréquemment exécutées lors des processus de développement des succès. Remarquons que deux activités, soit la génération d'idées et le filtrage, ont été exécutées seulement dans le cas des succès, ce qui peut nous donner une indication intéressante. Tel que nous le verrons dans une section ultérieure, presque tous les processus de développement de nouveaux produits effectués une séance de génération d'idées à un moment ou à un autre (habituellement avant de procéder au développement en laboratoire) afin de préciser le concept de produit (les attributs, le format, le type d'emballage...). Toutefois, on remarque que très peu de concepts de nouveaux produits agro-alimentaires ont été initialement découverts grâce à une séance de génération d'idées. Notons finalement que dans le cas de deux activités, soit l'étude détaillée du marché et les tests externes, l'écart entre la fréquence d'exécution des processus de développement des succès et des échecs est assez important. Ainsi, il semble que l'étude détaillée du marché et les tests externes soient, dans une proportion encore plus importante que les autres activités, des activités que l'on retrouve plus fréquemment dans les processus ayant engendré des succès, que dans ceux ayant engendré des échecs.

On remarque dans le tableau 17 qui suit que la rigueur d'exécution et l'importance qu'on accorde aux diverses activités du processus de développement diffèrent entre les nouveaux produits à succès et ceux à échecs. Les chiffres présentés dans le tableau 17 sont des notes attribuées sur une échelle de 7 points (7 étant la note la plus élevée). Les trois notes les plus élevées dans chacune des colonnes sont présentées en caractère gras.

84

TABLEAU 17 :  
RIGUEUR D'EXÉCUTION ET IMPORTANCE DES ACTIVITÉS :  
ÉCHECS VERSUS SUCCÈS

Détermination d'idées	--	--	6	6,87
Filtrage initial	--	--	6,67	6,67
Évaluation préliminaire du marché	5	6,37	5,5	6,12
Évaluation technique préliminaire	5,2	5,6	5,87	6,25
Étude détaillée du marché	3	3	6,5	6,67
Analyse commerciale et financière	5,28	6	6	6,25
Développement	6	6,5	6,5	6,5
Tests internes	5,5	6,25	5,62	5,87
Tests externes	6	6	6	6,5
Test de marché	4	6	6	6
Test de production	6,28	6,28	5,78	6
Analyse commerciale pré-lancement	4,43	5,71	5,4	5,6
Mise en marche de la production	6	6,37	6	6,25
Lancement	5,37	6,5	6,75	6,87
Maintenance	4	6	5,33	5,33

Selon le tableau 17, les activités réalisées avec le plus d'effort et de rigueur dans le cas des échecs sont : le développement, les tests internes, les tests externes, le test de production et la mise en marche de la production. Tandis qu'au niveau des processus ayant engendré des succès, les activités réalisées avec le plus d'effort et de rigueur sont plutôt : le filtrage initial, l'étude détaillée du marché, le développement et le lancement. Ainsi, le seul point commun existant entre les processus de développement des succès et des échecs au niveau des activités réalisées avec le plus d'effort et de rigueur est l'activité de développement. On remarque donc que les processus de développement des succès

85

84

86

semblent mettre davantage d'emphase sur les activités « marketing », alors que les processus de développement des échecs semblent mettre davantage d'emphase sur les activités « production ».

Notons que l'étude détaillée du marché, qui fait partie des activités réalisées avec le plus d'effort et de rigueur lors des processus ayant engendré des succès, est l'activité réalisée avec le moins d'effort et de rigueur du côté des échecs. La maintenance et le test de marché représentent également deux activités réalisées avec très peu d'effort et de rigueur en ce qui concerne les échecs. Au niveau des processus de développement des succès, on remarque que l'évaluation préliminaire du marché, l'analyse commerciale pré-lancement et la maintenance sont les trois activités exécutées avec le moins d'effort et de rigueur. Remarquons qu'il peut sembler surprenant de constater que l'évaluation préliminaire du marché, laquelle est jugée comme une activité cruciale dans la littérature, soit réalisée avec aussi peu de considération dans le cas des succès. L'explication la plus plausible à ce fait est que beaucoup d'effort et de rigueur sont déployés pour réaliser l'étude détaillée du marché lors des processus de développement des succès. Ainsi, ces efforts au niveau de l'étude détaillée du marché viennent en fait pallier à l'exécution plutôt sommaire de l'évaluation préliminaire du marché, ces deux activités étant complémentaires.

Au niveau de l'importance accordée aux activités du processus, on remarque que les quatre activités théoriquement jugées comme étant les plus importantes dans le processus de développement des échecs sont l'évaluation préliminaire du marché, le développement, la mise en marche de la production et le lancement. Du côté des processus de développement des succès, les activités théoriquement jugées comme étant les plus importantes sont plutôt la génération d'idées, le filtrage, l'étude détaillée du marché, le développement, les tests externes et le lancement.

Lorsque nous analysons les écarts existant entre les pointages concernant la rigueur d'exécution et l'importance des activités, on remarque que la moyenne de ces écarts est supérieure dans le cas des échecs, que dans le cas des succès. En effet, la moyenne des écarts de pointage entre la théorie et la pratique est de 0,809 pour les processus de

86

87

développement des échecs et de 0,242 pour les succès. Ainsi, il semble exister une divergence plus importante au sein des processus de développement des échecs, entre les activités réalisées avec le plus de rigueur et d'effort (la pratique), et les activités jugées comme étant les plus importantes (la théorie). À l'inverse, dans le cas des processus de développement des succès, l'adéquation entre la théorie et la pratique semble être beaucoup plus juste.

#### 4.4 PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS « NOUVEAU POUR LE MARCHÉ » VERSUS « NOUVEAU POUR LA FIRME »

Afin de répondre à l'objectif 3 de la recherche (voir p. 11), l'analyse présentée dans cette section tentera d'établir les distinctions existant entre les huit processus de développement des produits « nouveau pour la firme » et les huit processus de développement des produits « nouveau pour le marché ». Ainsi, aucune distinction ne sera faite concernant les processus ayant engendré des succès et des échecs.

Le tableau 18 ici-bas nous permet de remarquer que les processus de développement des produits « nouveau pour le marché » et « nouveau pour la firme » ne diffèrent qu'au niveau de la durée moyenne, le nombre moyen d'activités étant le même.

TABLEAU 18 :  
DURÉE MOYENNE DU PROCESSUS ET NOMBRE MOYEN D'ACTIVITÉS :  
« NOUVEAU POUR LE MARCHÉ » VERSUS « NOUVEAU POUR LA FIRME »

	15,625 mois	10,75
	10,125 mois	10,75

Rappelons toutefois qu'un des processus de développement étudié était d'une durée de 48 mois (produit « M » : succès/nouveau pour le marché). Constituant une valeur extrême, il convient de recalculer une moyenne ajustée en éliminant cette donnée qui

87

influence la moyenne à la hausse (tout comme il a été fait à la section 4.2). Ainsi, la nouvelle durée moyenne ajustée est de 11 mois (anciennement 15,625 mois) pour le développement d'un produit « nouveau pour le marché ». Cette nouvelle durée moyenne se rapproche beaucoup de la durée moyenne des processus de développement des produits « nouveau pour la firme » qui est de 10,125 mois. Par conséquent, on ne peut pas clairement affirmer que l'un ou l'autre des deux types de processus de développement, « nouveau pour le marché » ou « nouveau pour la firme », soit d'une durée moyenne plus longue.

On remarque dans le tableau 19 ci-dessous que la fréquence d'exécution des activités des processus de développement des produits du type « nouveau pour la firme » et « nouveau pour le marché », diffère principalement au niveau de deux activités, soit l'étude détaillée du marché et le test de marché. Dans le cas de ces deux dernières activités, on remarque qu'elles ont toutes deux été exécutées plus fréquemment dans le cas des processus de développement des produits « nouveau pour le marché ». Remarquons que le test de marché, qui a été réalisé dans la moitié des processus de développement des produits « nouveau pour le marché », n'a jamais été exécuté dans le cas processus de développement des produits « nouveau pour la firme ». Notons finalement qu'il est difficile de constater une tendance pour les treize autres activités du processus de développement, car la différence dans les fréquences est inférieure à 1.

également de l'activité jugée comme étant la moins importante au sein de ces deux derniers types de processus.

Selon le tableau 20, les activités réalisées avec le plus d'effort et de rigueur, dans le cas des processus de développement des produits « nouveau pour la firme », sont : la génération d'idées, le filtrage, le développement, les tests internes, les tests de production, la mise en marche de la production et la maintenance. Au niveau des processus de développement des produits « nouveau pour le marché », les activités réalisées avec le plus d'effort et de rigueur sont plutôt : le filtrage, l'étude détaillée du marché, le développement et les tests externes. Ainsi, concernant les activités exécutées avec le plus d'effort et de rigueur, on remarque que la proportion d'activités « marketing » est plus élevée dans le cas des processus de développement de produits « nouveau pour le marché ». Quant aux processus de développement des produits « nouveau pour la firme », l'emphase au niveau de la rigueur d'exécution et de l'effort est davantage mise sur les activités de « production ».

TABLEAU 19 :  
FRÉQUENCE D'EXÉCUTION DES ACTIVITÉS :  
« NOUVEAU POUR LA FIRME » VERSUS « NOUVEAU POUR LE MARCHÉ »

Génération d'idées	2	1
Filtrage initial	2	1
Évaluation préliminaire du marché	8	8
Évaluation technique préliminaire	6	7
Étude détaillée du marché	3	4 (ou 5)
Analyse commerciale et financière	8	7
Développement	8	8
Tests internes	8	8
Tests externes	6	5
Test de marché	0	3 (ou 4)
Test de production	8	7
Analyse commerciale pré-lancement	6	6
Mise en marche de la production	8	8
Lancement	8	8
Maintenance	5	5

Le tableau 20 ci-dessous nous illustre le niveau moyen d'effort et de rigueur avec lequel chacune des activités du processus a été réalisée, ainsi que l'importance accordée par les entreprises à chacune de ces activités et ce, en prenant soin de différencier les processus du type « nouveau pour la firme » aux processus du type « nouveau pour le marché ». Soulignons que l'analyse commerciale pré-lancement représente l'activité exécutée avec le moins d'effort et de rigueur au sein des processus de développement des produits « nouveau pour la firme », ainsi que « nouveau pour le marché ». Il s'agit

TABLEAU 20 :  
RIGUEUR D'EXÉCUTION ET IMPORTANCE DES ACTIVITÉS :  
« NOUVEAU POUR LA FIRME » VERSUS « NOUVEAU POUR LE MARCHÉ »

Génération d'idées	6	6,3	6	6
Filtrage initial	6,5	6,5	7	7
Évaluation préliminaire du marché	5,63	6	4,87	6,5
Évaluation technique préliminaire	5,5	5,67	5,71	6,28
Étude détaillée du marché	5,33	5,67	6,3	6,5
Analyse commerciale et financière	5,5	5,87	5,86	6,43
Développement	6	6,12	6,5	6,87
Tests internes	5,87	5,75	5,25	6,37
Tests externes	5,67	6,33	6,4	6,4
Test de marché	--	--	5,33	6
Test de production	6	5,87	6	6,43
Analyse commerciale pré-lancement	5	5,5	4,67	5,83
Mise en marche de la production	5,87	5,87	6,12	6,75
Lancement	6	6,3	6,12	6,87
Maintenance	5,4	5,8	4,2	5,4

Lorsqu'on analyse les écarts entre les pointages concernant la rigueur d'exécution de chaque activité et l'importance qu'on y accorde, on découvre que l'incohérence est légèrement plus importante dans le cas des processus de développement des produits « nouveau pour le marché ». En effet, la moyenne des écarts de pointage entre la pratique et la réalité est de 0,607 dans le cas des processus de développement des produits « nouveau pour le marché » et seulement 0,327 dans le cas des processus de développement des produits « nouveau pour la firme ». Remarquons toutefois que

l'incohérence entre la rigueur d'exécution et l'importance accordée à chaque activité dans le cas des processus de développement des produits « nouveau pour la firme » est légèrement moins importante que cela en était le cas pour les processus de développement ayant engendré des échecs (où l'écart moyen s'élevait à 0,809).

#### 4.5 LE DÉROULEMENT DES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT SELON LES QUATRE CATÉGORIES DE NOUVEAUX PRODUITS À L'ÉTUDE

Comparons à présent les processus de développement qu'ont suivi chacune des quatre catégories de nouveaux produits à l'étude. Ainsi, conformément à l'objectif 4 de la recherche, présenté à la page 11, nous tenterons de découvrir de quelles façons ces quatre catégories de nouveaux produits ont entrepris le processus de développement, afin de ressortir par la suite de cette analyse les similarités et différences existant entre ces catégories de nouveaux produits. Voyons à présent de quelle façon chacune des quinze activités du processus de développement a été exécutée par les quatre catégories de nouveaux produits à l'étude.

##### 4.5.1 Séance de génération d'idées

Tel que mentionné précédemment, seulement trois processus de développement parmi les seize étudiés ont été initiés par une séance de génération d'idées. Ainsi, les idées ayant permis d'initier le processus de développement de ces trois nouveaux produits (deux « succès / nouveau pour la firme » et un « succès / nouveau pour le marché ») proviennent essentiellement d'une séance formelle de génération d'idées. Le tableau 21 ci-dessous fait état de la provenance des idées qui ont initié les processus de développement des seize nouveaux produits à l'étude. En examinant ce tableau, on découvre qu'il existe une multitude de sources d'où peuvent provenir les idées de nouveaux produits agro-alimentaires.

92

94

nouveau pour la firme », l'innovation constituait en fait une imitation pure et simple d'un produit existant sur le marché québécois. Ces cinq processus de développement ont ainsi été initiés en réaction à une action de la concurrence, et non pas de manière pro active. Quant aux onze processus de développement restant, ceux-ci ont pour leur part été initiés par un comportement pro actif en matière d'innovation, mais à des degrés divers. Ainsi, le tableau 21 démontre que, mises à part les séances de génération d'idées, les sources pro active d'idées sont variées : recherches marketing, tendances de consommation, marchés étrangers, découverte scientifique d'un partenaire, opportunité offerte par un équipement à rentabiliser.

Dans les trois cas où elles ont été exécutées, les séances de génération d'idées ont été entreprises de façon formelle et rigoureuse. Ainsi, le but de cette activité est de générer des idées de nouveaux produits et d'en préciser par la suite le concept, c'est-à-dire, les attributs, le positionnement, le type d'emballage, etc. Remarquons toutefois que chacune de ces trois entreprises exécute cette activité de façon différente. Dans un des trois cas (produit « N »), le comité de développement de nouveaux produits est formé de gens responsables de plusieurs départements : finance, production, recherche et développement, marketing, ingénierie et ventes. Dans un deuxième cas (produit « J »), ce comité est plutôt formé des membres de la haute direction, ainsi que des responsables de la recherche et du développement de l'entreprise. Quant au troisième cas (produit « L »), l'opportunité sur le marché qui a permis de développer le concept de produit a tout d'abord été découverte grâce à une recherche marketing d'envergure qui s'est opérée en deux étapes : tests quantitatifs (questionnaires) et tests qualitatifs (groupes de discussion). Cette recherche visait à cerner les habitudes d'achat et de consommation, les préférences, ainsi que les besoins comblés et non comblés des consommateurs. De cette recherche marketing est née une carte perceptuelle, grâce à laquelle l'entreprise a pu cerner les opportunités qui se présentaient à elle sur le marché. Ce n'est que par la suite qu'une des opportunités fut sélectionnée et que le concept de nouveaux produits fut précisé lors d'une séance de génération d'idées par un comité de nouveaux produits formé de responsables du marketing. Ainsi, au sein de ces trois entreprises, les membres qui forment le comité de nouveaux produits se font un devoir constant de se tenir informés sur les tendances de

94

TABLEAU 21 :  
PROVENANCE DES IDÉES QUI ONT INITIÉ  
LES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

<p><b>Échec/nouveau pour la firme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produit « A »</li> <li>➤ Produit « B »</li> <li>➤ Produit « C »</li> <li>➤ Produit « D »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche marketing.</li> <li>▪ Concurrence québécoise/canadienne.</li> <li>▪ Concurrence québécoise/canadienne.</li> <li>▪ Concurrence québécoise/canadienne.</li> </ul>
<p><b>Échec/nouveau pour le marché :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produit « E »</li> <li>➤ Produit « F »</li> <li>➤ Produit « G »</li> <li>➤ Produit « H »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendances de consommation.</li> <li>▪ Marchés étrangers.</li> <li>▪ Recherche marketing.</li> <li>▪ Opportunité offerte par un équipement à rentabiliser.</li> </ul>
<p><b>Succès/nouveau pour la firme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produit « I »</li> <li>➤ Produit « J »</li> <li>➤ Produit « K »</li> <li>➤ Produit « L »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concurrence québécoise/canadienne.</li> <li>▪ Séance de génération d'idées.</li> <li>▪ Concurrence québécoise/canadienne.</li> <li>▪ Séance de génération d'idées et recherche marketing.</li> </ul>
<p><b>Succès/nouveau pour le marché :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produit « M »</li> <li>➤ Produit « N »</li> <li>➤ Produit « O »</li> <li>➤ Produit « P »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendances de consommation.</li> <li>▪ Séance de génération d'idées.</li> <li>▪ Marchés étrangers et découverte scientifique d'un partenaire.</li> <li>▪ Marchés étrangers.</li> </ul>

On remarque dans le tableau 21 que la source de provenance des idées la plus fréquente est la concurrence québécoise ou canadienne. En effet, dans le cas de cinq nouveaux produits étudiés, dont trois « échec / nouveau pour la firme » et deux « succès /

93

consommation alimentaire, les nouveaux arrivants sur le marché, l'évolution des ventes des diverses catégories et produits offerts par l'entreprise, etc.

Il importe de mentionner qu'il est fréquent qu'une séance de génération d'idées soit exécutée lors du processus de développement de nouveaux produits, afin de préciser l'idée et/ou le concept initialement découvert au tout début du processus. Ainsi, dans onze des seize processus étudiés, bien que l'idée du nouveau produit provenait d'une source autre que la séance de génération d'idées, cette activité a tout de même été réalisée afin de préciser les différents attributs du produit à développer : saveur, format, emballage, nom, positionnement, etc...

On remarque que chez ces onze entreprises pour qui la séance de génération d'idées vise principalement à préciser le concept et les attributs du nouveau produit à développer et non pas à découvrir l'idée qui initiera le processus de développement, cette activité n'est souvent pas perçue comme une séance de génération d'idées. Soulignons également que chez ces mêmes onze entreprises, l'activité de génération d'idées telle que nous venons de la décrire survient généralement tout juste avant l'analyse commerciale et financière qui précède le développement en laboratoire et non pas au tout début du processus. En effet, il semblerait qu'on préfère détenir le portrait le plus exact possible du futur nouveau produit (saveur, format, type d'emballage, ...) et ce, avant d'estimer les coûts qui lui sont inhérents et sa rentabilité pour l'entreprise. Ainsi, dans la majorité des cas, les entreprises se basent sur l'évaluation préliminaire du marché, l'évaluation technique préliminaire, ainsi que sur l'étude et l'analyse détaillée du marché lorsque ces activités sont exécutées pour décider des attributs du nouveau produit.

Notons finalement qu'il ne semble pas exister de forme de séance de génération d'idées particulière pour chacun des quatre types de nouveaux produits à l'étude. Effectivement, la façon dont est exécutée cette activité varie grandement à l'intérieur même de chacune des quatre catégories de nouveaux produits en terme de personnes impliquées et de degré de formalisme. Ainsi, la réalisation de cette activité varie sur un continuum allant de « plutôt informellement » auprès de quelques membres de la haute

95

direction à « de façon formelle » auprès d'une équipe pluridisciplinaire formée de gens en marketing, ventes, production, finance, ingénierie, recherche et développement.

#### 4.5.2 Filtrage Initial

Il semblerait que l'activité de filtrage des idées ait été réalisée exclusivement dans les processus où l'activité de génération d'idées a permis de trouver le concept de nouveaux produits, c'est-à-dire dans trois des seize processus étudiés. Cependant, lors de la revue de littérature, il avait été démontré qu'un certain pourcentage des entreprises réalisait l'activité de filtrage des idées, même si l'activité de génération d'idées n'avait pas été réalisée au préalable. Il est possible d'expliquer cette situation par le fait que le processus décrit dans la revue de littérature ne touchait pas exclusivement l'industrie agro-alimentaire, mais bien tous les types d'industries avec une nette prédominance du secteur industriel. Ainsi, la recherche, le risque et l'investissement se rapportant au développement d'un produit agro-alimentaire étant inférieurs à un produit du secteur industriel, les entreprises du secteur agro-alimentaire peuvent plus aisément se permettre de passer outre l'activité de filtrage initial, pour ainsi passer plus rapidement à une étape ultérieure du processus de développement (information tirée des entretiens).

Dans les trois cas où elle fut réalisée, un très grand niveau d'effort et de rigueur fut accordée à l'activité de filtrage initial et ce, peu importe la catégorie du nouveau produit développés. Les critères utilisés par les trois entreprises afin de sélectionner l'idée la plus prometteuse parmi la liste générée précédemment sont approximativement les mêmes dans les trois cas recensés. Ainsi, en premier lieu, l'idée de nouveau produit devait être compatible avec les stratégies et les objectifs de l'entreprise, tant à moyen qu'à long termes. Également, l'idée choisie devait correspondre aux ressources disponibles de l'entreprise, tant du point de vue technique, marketing que financier. Il convient de spécifier que l'idée choisie devait également cadrer avec les tendances de consommation sur le marché agro-alimentaire. Deux des trois entreprises mentionnaient que le « feeling » ou le pressentiment des membres du comité de nouveaux produits influençait beaucoup le choix de l'idée à développer. Selon un des répondants, l'enthousiasme que l'idée suscite au sein de l'entreprise est un facteur important de succès pour un nouveau produit. En

96

98

TABLEAU 22 :  
TYPES D'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DU MARCHÉ RÉALISÉES

<b>Échec/nouveau pour la firme :</b>					
➤	Produit « A »	X		X	
➤	Produit « B »	X			
➤	Produit « C »	X	X	X	
➤	Produit « D »	X	X	X	
<b>Échec/nouveau pour le marché :</b>					
➤	Produit « E »	X			
➤	Produit « F »	X	X		
➤	Produit « G »	X	X		X
➤	Produit « H »	X		X	
<b>Succès/nouveau pour la firme :</b>					
➤	Produit « I »	X			
➤	Produit « J »	X	X	X	X
➤	Produit « K »	X		X	
➤	Produit « L »	X			
<b>Succès/nouveau pour le marché :</b>					
➤	Produit « M »	X		X	X
➤	Produit « N »	X			
➤	Produit « O »	X	X		X
➤	Produit « P »	X	X	X	X

98

effet, l'expérience a démontré à cette entreprise qu'un projet qui obtient une note très haute au niveau des critères formels de sélection mais qui ne suscite pas d'enthousiasme au sein de l'entreprise a beaucoup plus de chance de voir son développement négligé et/ou de ne jamais se finaliser.

Notons qu'habituellement, le filtrage des idées est effectué par un groupe de personnes plus restreint que ne l'a été la séance de génération d'idées. Ainsi, dans le cas de l'entreprise dont la séance de génération d'idées fut réalisée par un vaste comité pluridisciplinaire, seules certaines personnes clés au sein de ce comité sont intervenues lors de l'activité de filtrage des idées.

#### 4.5.3 Évaluation préliminaire du marché

Pour la majorité des entreprises dont la source de provenance de l'idée n'est pas la séance de génération d'idées, le processus de développement de nouveaux produits débute donc avec l'évaluation préliminaire du marché. Plusieurs facettes du marché peuvent être évaluées lors de cette activité et nous remarquons que chaque entreprise possède sa façon bien à elle de le faire. Le tableau 22 qui suit permet de visualiser quelles sont les facettes du marché qui ont été évaluées lors de la réalisation de l'évaluation préliminaire du marché dans chacun de seize processus de développement étudiés. Soulignons toutefois que bien que les mêmes facettes peuvent être évaluées par certaines entreprises, il n'en demeure pas moins qu'un niveau de rigueur et d'effort différent peut être déployé par chacune d'entre elles dans la réalisation de cette même activité. Ainsi, il semble que les processus qui ont permis de développer les produits appartenant à la catégorie « succès/nouveau pour la firme » sont ceux dont le niveau d'effort et de rigueur accordé à l'évaluation préliminaire du marché fut le plus élevé parmi les quatre catégories de produits à l'étude. Inversement, les processus qui ont permis de développer les produits appartenant à la catégorie « échec/nouveau pour le marché » représentent ceux parmi les quatre catégories de produits à l'étude dont le niveau d'effort et de rigueur accordé à cette activité fut le plus bas.

97

On remarque dans le tableau 22 que l'évaluation préliminaire du marché a permis aux entreprises d'étudier le marché sous cinq différentes facettes. La première d'entre elles, et la seule exécutée lors de tous les processus de développement étudiés, représente l'étude qualitative du marché québécois et/ou canadien. En détail, ceci représente l'analyse des tendances de consommation actuelles et futures, des concurrents et de leurs produits (saveurs, attributs, formats, prix,...), de la législation canadienne, des réseaux de distribution, etc.

Outre cette dernière analyse, certaines entreprises ont étudié le marché plus en profondeur. Dans près de la moitié des seize processus de développement étudiés, la même étude qualitative du marché que celle que nous venons de décrire précédemment a été faite mais, cette fois-ci, concernant le marché américain ou étranger tel que l'Europe. Dans la plupart des cas, ces entreprises sont des filiales de groupes internationaux ou des entreprises désirant développer un produit véritablement innovateur pour le marché québécois ou canadien, mais qui existe sous une autre forme à l'étranger. Également, dans la moitié des processus recensés, une étude davantage quantitative du marché fut réalisée en complément à l'étude qualitative. Ainsi, dans huit des seize processus, des données secondaires spécialisées ont été achetées (ex. : A.C. Nielsen) afin d'étudier la structure des parts de marché et la taille du marché. Notons qu'il nous est impossible de catégoriser les processus qui ont entrepris d'étudier les deux derniers aspects du marché, ceux-ci appartenant à des catégories de nouveaux produits variés.

Tel que démontré dans le tableau 22, des tests de concept auprès de consommateurs cibles ou encore auprès de spécialistes ou d'intervenants du milieu ont été réalisés dans une minorité de processus. A quatre reprises, des tests de concept ont été réalisés auprès de consommateurs afin d'évaluer l'attrait envers le produit (saveurs, attributs, formats, nom, type d'emballage, ...), l'existence d'un besoin dans le marché et, parfois, de valider le positionnement et le prix de détail. Lors de ces tests de concept, le produit n'est alors présenté aux consommateurs cibles que verbalement ou sous forme illustrée. Ainsi, il ne s'agit que d'une évaluation très sommaire et non scientifique de l'attitude des consommateurs envers le nouveau produit. Comparativement aux tests de concept auprès des consommateurs, ceux réalisés auprès de spécialistes ou d'intervenants n'ont pas

99

comme objectif d'évaluer l'intention d'achat ou l'attitude face au positionnement, mais simplement connaître l'opinion générale envers le nouveau produit selon les tendances de consommation alimentaire.

Il importe de souligner que seuls les produits « G, M, O et P », qui sont des produits appartenant à la catégorie « nouveau pour le marché », ont fait l'objet de tests de concept auprès des consommateurs. En effet, comme ces produits sont nouveaux pour le marché, il est impossible pour les entreprises qui les développent de se fier sur l'étude des produits concurrents déjà existants. D'où le recours aux tests de concept qui leur permettent de recueillir certaines informations de base autrement non accessibles. De plus, dans trois cas sur quatre, les produits qui ont fait l'objet de tests de concept auprès des consommateurs se sont avérés des succès. Quant aux tests de concept auprès de spécialistes ou d'intervenants du milieu, seuls les produits « J et O » qui appartiennent à la catégorie des succès, en ont fait l'objet.

#### 4.5.4 Évaluation technique préliminaire

Les entretiens ont démontré que l'évaluation technique préliminaire et l'évaluation préliminaire du marché sont habituellement deux activités réalisées en parallèle au sein des processus de développement, afin de diminuer le temps requis pour le développement des nouveaux produits. Tel que mentionné précédemment, l'évaluation technique préliminaire est une activité réalisée en moyenne avec un assez bon niveau d'effort et de rigueur dans la plupart des processus de développement. Il ne semble exister qu'une seule façon de réaliser cette activité et ce, peu importe la catégorie du nouveau produit développé. Ainsi, les deux principaux aspects évalués par les entreprises lors de cette activité sont : la faisabilité du point de vue des ressources techniques (équipements, capacité de l'usine, ...), ainsi que la faisabilité du point de vue des compétences et des connaissances de l'équipe de recherche et développement de l'entreprise (savoir et expérience acquise).

Si une lacune est découverte au niveau du premier aspect, on remarque qu'il est facile d'y remédier par l'achat d'équipements. Ainsi, l'achat de nouveaux équipements a eu lieu dans deux des seize processus recensés. Toutefois, lorsque la lacune se situe au

100

102

Quant aux processus ayant permis de développer les produits « I, M, N, O et P », l'étude et l'analyse détaillée du marché fut plutôt réalisée suite à l'évaluation préliminaire du marché et à l'évaluation technique préliminaire, afin d'approfondir les informations découvertes précédemment. Ainsi, dès que l'évaluation préliminaire du marché démontrait qu'il pouvait exister un potentiel réel pour cette idée, l'étude et l'analyse détaillée du marché était amorcée. Lors de la réalisation de ces cinq processus, le but de l'étude et l'analyse détaillée du marché était alors de recueillir un plus grand nombre de données secondaires sur le marché, les tendances de consommation, l'évolution des ventes, les réseaux de distribution et les concurrents afin de pousser l'analyse plus loin qu'elle ne l'avait été lors de l'évaluation préliminaire du marché. Dans le cas des produits « I, M, N, O et P », il nous est donc très difficile de désigner une frontière entre l'évaluation préliminaire du marché puis l'étude et l'analyse détaillée du marché, car ces activités sont toutes deux réalisées de la même façon. Seul le degré de profondeur des analyses exécutées diffère.

Remarquons que les produits « I, M, N, O et P » appartiennent tous à la catégorie des « succès ». Ainsi, il semble que la majorité des processus de développement des succès (cinq sur un total de huit) ait réalisé une étude et une analyse détaillée du marché suite à l'évaluation préliminaire du marché. Dans le cas du produit « J », un des deux succès pour lequel l'étude et l'analyse détaillée du marché ne fut pas réalisée, l'évaluation préliminaire du marché fut tout de même assez précise (voir tableau 22). Quant au produit « K », le second succès pour lequel l'étude et l'analyse détaillée du marché ne fut pas réalisée, on remarque que les détaillants en alimentation ont pratiquement demandé à l'entreprise de développer de ce nouveau produit.

#### 4.5.6 Analyse commerciale et financière

L'analyse commerciale et financière représente une activité réalisée dans la majorité des processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires étudiés. En fait, seul un processus ayant engendré un produit de la catégorie des « échecs / nouveau pour le marché » a omis de réaliser cette activité. Tout comme pour l'évaluation technique préliminaire, il ne semble exister qu'une seule façon d'exécuter cette activité et ce, peu

102

niveau des connaissances de l'équipe de recherche et développement, la solution est quelque peu plus complexe. La solution la plus courante semble être de faire appel à une ressource extérieure, afin de bénéficier d'une nouvelle source d'expertise (ex. : Centre de Recherche et de Développement Alimentaire, chef cuisinier).

On remarque toutefois que la profondeur des analyses réalisées lors de l'évaluation technique préliminaire semble dépendre de deux points. Tout d'abord, plus le produit à développer semble complexe, plus les analyses effectuées lors de cette activité seront précises. En second lieu, on remarque que les analyses seront également plus précises si l'entreprise découvre qu'elle doit procéder à l'achat d'équipement pour mener à bien son projet de développement.

Enfin, soulignons que l'évaluation technique préliminaire fut réalisée dans tous les processus ayant permis de développer des « succès », et dans cinq des huit processus ayant engendré des « échecs » dont deux « nouveau pour la firme » et trois « nouveau pour le marché ».

#### 4.5.5 Étude et analyse détaillée du marché

L'étude et l'analyse détaillée du marché fut réalisée dans la moitié des seize processus étudiés, soit dans six des huit processus ayant engendré des succès dont deux « nouveau pour la firme » et quatre « nouveau pour le marché », et dans seulement deux des processus ayant engendré des échecs dont un « nouveau pour la firme » et un « nouveau pour le marché ». Les entretiens réalisés nous ont permis de découvrir deux façons de réaliser cette activité. Dans le cas des produits « A, G et L », on remarque que le processus de développement fut initié par une étude et une analyse détaillée du marché. Ainsi, l'objectif de cette étude et analyse détaillée du marché était alors de découvrir des opportunités de nouveaux produits à développer grâce à une collecte de données primaires auprès de consommateurs. Par le biais de groupes de discussion et/ou de sondages par questionnaires, on cherchait alors à comprendre les besoins, les préférences, les comportements d'achat et de consommation des consommateurs.

101

103

importe la catégorie de nouveaux produits développée. Ainsi, la seule différence qu'il est possible de cerner dans la façon de réaliser cette activité est le degré de profondeur des analyses. Quant aux aspects commerciaux et financiers qui sont analysés, ils demeurent les mêmes dans la majorité des cas : estimations des ventes, des investissements, de la rentabilité, des budgets, des coûts de la recette, du potentiel de marché, etc. Soulignons que dans quelques cas, la possibilité de sous-traiter le développement de la recette ou tout simplement la production intégrale du produit fut évaluée lors de cette activité.

Le degré de profondeur des analyses commerciales et financières effectuées semble dépendre à la fois du risque perçu et de l'importance des investissements que requièrent le projet. Effectivement, on remarque que les quatre processus parmi les seize étudiés qui requerraient des investissements majeurs ont tous réalisé une analyse commerciale et financière davantage détaillée que la moyenne des processus. Ces quatre derniers processus appartenaient tous à la catégorie de succès, dont trois « nouveau pour la firme » et un « nouveau pour le marché ». Concernant le risque perçu, on remarque que les quatre processus ayant engendré des « succès / nouveau pour le marché » ont tous effectué une analyse commerciale et financière plus détaillée que la moyenne des processus. Effectivement, développer un produit véritablement « nouveau pour le marché » est sans doute plus risqué que de développer un produit « nouveau pour la firme », car dans le premier cas l'entreprise connaît mal la réaction des consommateurs envers le produit une fois lancé sur le marché. Cela est, entre autre, ce qui distingue les processus ayant engendré des « succès / nouveau pour le marché » des processus ayant engendré des « échecs / nouveau pour le marché », car les analyses commerciales et financières effectuées dans le cas des échecs étaient davantage sommaires.

101

#### 4.5.7 Développement

Cette activité, réalisée dans tous les processus étudiés, semble être une des plus déterminantes de toutes. Effectivement, beaucoup d'effort et de rigueur sont déployés par les entreprises lors du développement en laboratoire et ce, peu importe la catégorie de nouveaux produits. On remarque toutefois que les processus des catégories de produits « succès / nouveau pour la firme » et « succès / nouveau pour le marché » sont ceux qui semblent avoir accordé le plus d'attention à la réalisation de l'activité de développement.

Les entretiens nous ont démontré que le développement réalisé par les seize processus étudiés se recoupent tous en quatre principaux points. Ainsi, il existe plusieurs façons de réaliser l'activité de développement, mais nous retrouvons toujours quatre principaux points communs entre toutes les façons d'exécuter cette activité. Tout d'abord, on remarque que l'équipe de recherche et de développement en charge de cette activité doit, dans plusieurs cas, se baser sur un barème de coûts, ainsi que sur une liste d'attributs pour développer le prototype ou la recette du nouveau produit. Le barème de coûts, lequel contraint l'équipe de recherche et développement à respecter un certain coût de fabrication maximal, découle de l'analyse commerciale et financière exécutée précédemment. Quant à la liste d'attributs qui contient toutes les spécifications davantage techniques que devra posséder le prototype (le goût, la texture, le pourcentage de gras, l'apport calorifique,...), celle-ci est habituellement créée lors de la séance de génération d'idées qui a servi à préciser le concept du nouveau produit. Lors du développement de la recette, nous remarquons également que l'équipe de recherche et de développement tente parfois d'analyser les produits concurrents similaires, afin de baser le dosage des ingrédients du prototype. Finalement, après avoir développé la recette dans les cuisines de l'entreprise, l'équipe de recherche et de développement tentera un premier test en usine pilote. L'usine pilote est une représentation miniaturisée de la chaîne de fabrication du produit en usine. Ce test vise donc à découvrir comment la recette se comporte lorsque réalisée exclusivement « mécaniquement ». Le tableau 23 qui suit nous illustre comment l'activité de développement de chacun des seize processus étudiés fut réalisée, relativement aux quatre points que nous venons de décrire.

104

105

106

réaliser l'activité de développement. Effectivement, le tableau 23 nous démontre que l'analyse des produits concurrents similaires ne fut réalisée que dans le cas des processus du type « nouveau pour la firme ». Cela étant toutefois prévisible, car il n'existe aucun produit concurrent similaire qui peut être analysé lors du développement des produits « nouveau pour le marché », ceux-ci étant de véritables innovations. Quant aux trois autres points illustrés dans le tableau 23, nous ne pouvons voir se désirer aucun profil dans la façon qu'a chacune des quatre catégories de nouveaux produits de les réaliser. On remarque toutefois que la liste d'attributs semble avoir été fournie dans près du trois quart des cas à l'équipe de recherche et de développement. Quant au barème de coûts, celui-ci semble avoir été fourni dans une proportion légèrement moindre que la liste d'attributs, soit dans neuf cas sur seize. Les tests en usine pilote n'ont pour leur part été effectués que dans cinq processus. Notons finalement que la sous-traitance d'une partie de l'activité de développement fut effectuée dans seulement deux des seize processus étudiés.

#### 4.5.8 Tests internes

Tout comme l'activité précédente, les tests internes ont été réalisés dans tous les processus de développement étudiés. En effet, et telle que nous l'avait démontré la revue de littérature, les entretiens ont révélé que toutes les activités du processus qui ont pour objectif d'assurer la qualité du nouveau produit jouent un rôle déterminant dans le développement de produits agro-alimentaires et ce, peu importe la catégorie de nouveaux produits. Ainsi, lors des tests internes réalisés au sein des seize processus étudiés, on remarque que de nombreux tests de qualité ont été effectués sur les prototypes de nouveaux produits (tests d'innocuité des ingrédients, tests micro-biologiques, tests de durée de vie, test de préservation,...). Mentionnons que tout au long du processus de développement, la recette du nouveau produit à développer subit plusieurs modifications, comme par exemple suite aux tests externes auprès des consommateurs ou aux tests de production. Ainsi, après chacune de ces modifications, les tests de qualité sont donc toujours à recommencer pour l'équipe de recherche et de développement.

En plus des tests de qualité, lors de chacun des seize processus étudiés de nombreux tests de goût ont été exécutés afin de guider l'équipe de recherche et de développement

106

107

TABLEAU 23 :  
COMMENT S'EXÉCUTE LE DÉVELOPPEMENT EN LABORATOIRE

<b>Échec/nouveau pour la firme :</b>				
> Produit « A »	X	X	X	X
> Produit « B »	X	X		
> Produit « C »		X		X
> Produit « D »				X
<b>Échec/nouveau pour le marché :</b>				
> Produit « E »	X	X	X	
> Produit « F »				
> Produit « G »	X	X	X	
> Produit « H »				
<b>Succès/nouveau pour la firme :</b>				
> Produit « I »	X	X	X	X
> Produit « J »		X		X
> Produit « K »		X		
> Produit « L »	X	X		
<b>Succès/nouveau pour le marché :</b>				
> Produit « M »	X	X		
> Produit « N »	X		X	
> Produit « O »				
> Produit « P »	X	X		

Ainsi, il semble que les quatre catégories de nouveaux produits étudiées diffèrent seulement au niveau de l'analyse des produits concurrents similaires dans leur façon de

dans l'élaboration des recettes et dans le choix de celles à conserver ou à rejeter. Dans la majeure partie des cas, ces tests sommaires de goût sont exécutés auprès d'une dizaine d'employés de l'entreprise, c'est-à-dire des membres de la haute direction, du comité de développement de nouveaux produits ou de l'équipe de recherche et de développement. Ainsi, on demande aux personnes qui participent à ces tests sommaires de goût d'émettre leurs commentaires, verbalement ou parfois sur un questionnaire, face aux diverses recettes qui leurs sont proposées.

Il arrive parfois qu'aucun test auprès des consommateurs ne soit effectué suite aux tests internes. Dans cette situation, les tests internes prennent alors tournant davantage « marketing ». Les entretiens ont révélé que, dans six des seize processus recensés, le goût du produit ne fut testé qu'exclusivement à l'interne auprès d'employés de l'entreprise. Parmi ces six processus qui n'ont effectué aucun test de goût auprès des consommateurs cibles, deux appartenaient à la catégorie des « échec / nouveau pour la firme », trois appartenaient à la catégorie des « succès / nouveau pour la firme » et un seul produit appartenait à la catégorie des « échec / nouveau pour le marché » et un seul produit appartenait à la catégorie des « succès / nouveau pour la firme ». Remarquons que dans le cas d'un succès et d'un échec appartenant tout deux à la catégorie « nouveau pour la firme », les employés devaient apporter le nouveau produit à la maison afin de le tester dans un contexte familial. Ainsi, bien qu'aucun test de goût formel ne fut réalisé auprès des consommateurs dans ces deux derniers cas, certains consommateurs ont tout de même été en contact avec le produit. Quant à l'emballage, celui-ci fut testé exclusivement à l'interne dans neuf des seize processus de développement étudiés. Parmi ces neuf processus ayant testé l'emballage exclusivement à l'interne, sept appartenaient à la catégorie des échecs, dont trois « nouveau pour la firme » et quatre « nouveau pour le marché », puis deux appartenaient à la catégorie des succès dont un « nouveau pour la firme » et un « nouveau pour le marché ».

## 4.5.9 Tests externes

Parmi les seize processus de développement étudiés, on remarque que cinq processus n'ont procédé à aucun test externe auprès des consommateurs à la suite des tests internes. Ces cinq processus ont tous engendré des produits de la catégorie des échecs, dont deux « nouveau pour la firme » et trois « nouveau pour le marché ». On remarque également que bien qu'étant jugée comme aussi importants que les tests internes par l'ensemble des entreprises de l'échantillon, les tests externes ont toutefois été exécutés dans cinq processus de moins que les tests internes. Tel que nous venons de le constater, des tests au niveau du goût et de l'emballage effectués auprès des employés de l'entreprise sont en fait venu remplacer les tests externes auprès des consommateurs dans ces cinq derniers cas. Ainsi, parmi les onze processus ayant exécuté les tests externes au cours du développement, on dénote donc une nette prédominance des processus à succès. En effet, tous les processus ayant engendré des succès (quatre « nouveau pour la firme » et quatre « nouveau pour le marché »), puis trois processus ayant engendré des échecs (deux « nouveau pour la firme » et un « nouveau pour le marché ») ont exécuté des tests externes. Voyons à présent comment ont été effectués les tests externes au cours de ces onze processus.

Peu importe la catégorie de produits développés, on remarque que les tests externes sont habituellement réalisés avec beaucoup d'effort et de rigueur par les entreprises. Plusieurs facettes du nouveau produit peuvent toutefois être analysées et évaluées par les consommateurs lors des tests externes, ce qui implique qu'il existe plusieurs façons pour les entreprises de réaliser cette dernière activité. Le tableau 24 qui suit démontre quelles sont les facettes des nouveaux produits qui furent évaluées lors des tests externes exécutés par les onze processus ayant réalisé cette activité.

TABLEAU 24 :  
FACETTES DES NOUVEAUX PRODUITS ÉVALUÉS LORS DES TESTS  
EXTERNES AUPRÈS DES CONSOMMATEURS

<b>Échec/nouveau pour la firme :</b>				
> Produit « A »	X		X	
> Produit « B »	X	X		
<b>Échec/nouveau pour le marché :</b>				
> Produit « G »	X		X	X
<b>Succès/nouveau pour la firme :</b>				
> Produit « I »			X	X
> Produit « J »	X	X	X	
> Produit « K »	X		X	
> Produit « L »	X	X	X	X
<b>Succès/nouveau pour le marché :</b>				
> Produit « M »	X	X	X	X
> Produit « N »	X	X	X	X
> Produit « O »	X		X	
> Produit « P »	X	X	X	Précédemment

Notons que le goût du produit « I », ainsi que le format et l'emballage des produits « A, G, I et O » sont des facettes qui furent testées préalablement lors des tests internes auprès d'employés. Ainsi, le tableau 24 nous indique qu'à une exception près, les tests concernant le goût, les saveurs, l'intention d'achat et l'attitude face au prix ont été exécutés dans presque tous les tests externes auprès des consommateurs. Quant aux tests externes concernant le format, l'emballage et le nom du produit/de la gamme, on remarque que ces facettes furent évaluées dans approximativement la moitié des tests externes réalisés. Soulignons que dans le cas du produit « P », le nom du produit/de la gamme fut évalué

préalablement lors des tests de concept qui eurent lieu auprès des consommateurs en début de processus.

Tel que découvert lors des entretiens, les tests externes auprès des consommateurs sont habituellement réalisés sous forme de groupes de discussion et de panels de dégustation. Dans un des seize cas recensés, suite au groupe de discussion et au panel de dégustation, les consommateurs pouvaient amener le produit développé à la maison afin de le consommer dans un contexte familial. Suite à cela, les consommateurs avaient alors le mandat de compléter et de retourner un questionnaire concernant le produit.

Mentionnons finalement qu'il est parfois nécessaire pour les entreprises d'entreprendre plusieurs boucles de rétroaction avant de découvrir le produit idéal pour la commercialisation. En effet, dans le cas où les modifications au prototype de produit sont importantes suite aux commentaires formulés par les consommateurs, le produit modifié doit refaire les tests internes et/ou externes pour une deuxième validation avant d'entreprendre les étapes subséquentes.

## 4.5.10 Test de marché

Le test de marché représente une activité réalisée dans peu de processus de développement de nouveaux produits. Bien entendu, une des principales raisons expliquant ce fait est le manque de budget alloué au processus de développement. Toutefois, les entretiens ont révélé que dans le cas des produits « nouveau pour la firme », le test de marché n'est souvent pas justifié parce que le produit en cours de développement n'est pas considéré comme une réelle innovation sur le marché. Dans cette situation, l'activité devient en quelque sorte inutile car on dispose déjà d'informations concernant le produit grâce à l'analyse effectuée des produits concurrents existants sur le marché. Dans le cas des produits « nouveau pour le marché », les raisons justifiant le fait de ne pas exécuter de test de marché sont toutes autres. Certaines de ces entreprises considéraient qu'il n'était pas justifié de réaliser un test de marché dans un marché de niche tel que celui concernant le produit en cours de développement. Pour d'autres, le risque et l'investissement dans le projet de développement étant faibles, il n'était alors pas justifié

d'encourir des dépenses supplémentaires pour un test de marché qui permettrait d'acquiescer de l'information additionnelle sur le nouveau produit. Également, toujours dans le cas des produits « nouveau pour le marché », le test de marché est parfois perçu négativement par les entreprises, car il permet aux entreprises concurrentes de découvrir le nouveau produit bien avant son lancement officiel sur le marché.

Les entretiens nous ont révélé que les quatre processus ayant réalisé des tests de marché appartenaient tous à la catégorie de produits « nouveau pour le marché », dont un échec et trois succès. En fait, trois de ces quatre entreprises nous ont formellement indiqué avoir exécuté un test de marché lors du processus de développement du nouveau produit en question. Quant à la quatrième entreprise, celle-ci nous a plutôt indiqué avoir exécuté un deuxième lancement et ce, après avoir apporté certaines modifications majeures au nouveau produit. En effet, compte tenu de la faiblesse des ventes suite au premier lancement du produit « N », l'entreprise a effectué une recherche marketing afin de comprendre les perceptions des consommateurs. Cette recherche a permis de révéler les lacunes du nouveau produit au niveau du format, du prix, de l'emballage et des saveurs de la gamme, et d'effectuer les modifications appropriées préalablement au deuxième lancement. Ainsi, il s'agissait d'un lancement provincial qui, face à la situation, s'est transformé en test de marché de type « ventes complètes » car toutes les variables du marketing-mix étaient présentes.

Le test de marché du produit « F », qui eut lieu dans 15 grandes surfaces au Québec, avait pour principal objectif de tester les performances du produit selon trois zones de prix différentes, ainsi que divers emplacements dans le magasin. De plus, un sondage par questionnaire, réalisé durant les dégustations en magasins, visait à cerner l'intérêt des consommateurs envers le produit. Ce test de marché fut du type « ventes contrôlées », car il ne s'agissait pas d'une situation de vente normale où toutes les variables du marketing-mix étaient présentes. Également de type « ventes contrôlées », le test de marché du produit « O » s'est déroulé dans certaines grandes surfaces de quatre villes québécoises. L'objectif de ce test était d'évaluer la réaction des consommateurs face à divers types d'emballage et divers niveaux de prix. Quant au test de marché du produit « M », celui-ci s'est déroulé en deux phases, où la première était du type « ventes



Il est toutefois difficile de voir se dessiner des tendances au niveau de l'utilisation des médiums publicitaires par les quatre catégories de nouveaux produits en raison de la petite taille de l'échantillon. Nous pouvons toutefois constater dans le tableau 25 que la publicité radio et les concours auprès des consommateurs semblent avoir été utilisés essentiellement par les processus ayant engendré des succès et la publicité en circulaire seulement par la catégorie de produits « nouveau pour le marché ». Quant à la distribution d'échantillon et à la commande d'événements spéciaux, on remarque que seuls des produits de la catégorie « échec / nouveau pour le marché » les ont inclus dans leur programme marketing de lancement. Lorsqu'on analyse le nombre de médiums publicitaires utilisés par chacune des quatre catégories de nouveaux produits, on remarque que le lancement des succès fut accompagné d'un programme marketing composé en moyenne de 4,375 médiums publicitaires, tandis que 3,375 médiums publicitaires composaient le programme marketing des échecs.

**TABEAU 26 :**  
**IMPORTANCE DU BUDGET PUBLICITAIRE ACCOMPAGNANT LE LANCEMENT TEL QUE DÉCRIT PAR LES PARTICIPANTS**

Échec / nouveau pour la firme :	> minimales	N=2
	> moyen	N=1
	> important	N=1
Échec / nouveau pour le marché :	> minimales	N=2
	> moyen	N=1
	> important	N=1
Succès / nouveau pour la firme :	> minimal	N=1
	> moyen	N=1
	> importants	N=2
Succès / nouveau pour le marché :	> moyens	N=2
	> importants	N=2

N'ayant pu obtenir le budget publicitaire dépensé pour le lancement des produits étudiés, nous avons tenté de faire qualifier l'importance de ces budgets par les participants

116

118

**TABEAU 27 :**  
**ÉLÉMENTS MODIFIÉS LORS DE L'ACTIVITÉ DE MAINTENANCE**

Échec/nouveaux pour la firme :	> Produit « A »	> Améliorer le goût de la recette
	> Produit « C »	> Diminuer le coût de la recette
Échec/nouveaux pour le marché :	> Produit « E »	> Améliorer le goût de la recette
	> Produit « G »	> Modifier le taux de matière grasse et l'emballage
Succès/nouveaux pour la firme :	> Produit « I »	> Diminuer le coût de la recette et repositionnement
	> Produit « J »	> Modifier la recette pour une meilleure distribution
	> Produit « K »	> Modifier la recette pour standardiser le produit fini
Succès/nouveaux pour le marché :	> Produit « M »	> Améliorer le goût de la recette
	> Produit « N »	> Améliorer le goût de la recette
	> Produit « P »	> Modifier la recette à cause d'un changement de fournisseur

Ainsi, on remarque que la majorité des modifications effectuées lors de l'activité de maintenance concernait la recette du produit. Toutefois, tel que démontré dans le tableau 27, plusieurs motifs différents sont à la base de ces modifications. L'amélioration du goût de la recette fut effectué dans quatre processus étudiés et survient habituellement suite à la réception de commentaires négatifs de la part des consommateurs. En effet, plusieurs de ces entreprises restent en contact avec les consommateurs suite au lancement du produit grâce à une ligne 1-800 et/ou un service à la clientèle. Quant à la diminution du coût de la recette effectué dans deux processus étudiés, cette modification survient habituellement en réaction face à la faiblesse des ventes du produit ou encore à un coût du produit jugé

118

lors des entretiens en profondeur. Ainsi, le tableau 26 ci-dessus nous démontre qu'il y eut plus de budgets publicitaires de lancement qualifiés d'importants au sein des processus ayant engendré des succès. Inversement, il semble que les budgets publicitaires qualifiés de minimales ont été plus nombreux au niveau des processus ayant engendré des échecs. Notons toutefois que ces résultats sont subjectifs et ne sont fournis qu'à titre indicatif, car chaque participant s'est trouvé à comparer le budget publicitaire dépensé selon sa situation personnelle.

Pour les fins de cette recherche, l'effort de la force de vente ne fut pas traité comme faisant partie du processus de développement de nouveaux produits, tel qu'il fut le cas pour les processus décrits dans la littérature (voir Chapitre 2). Effectivement, seuls les programmes marketing mis de l'avant lors de lancement ont été étudiés (médiums publicitaire utilisés). Ainsi, il nous est impossible de mesurer l'impact de l'effort de la force de vente sur la pénétration sur le marché de chacun des nouveaux produits étudiés.

#### 4.5.15 Maintenance

Malgré tous les efforts déployés par les entreprises avant le lancement sur le marché, environ deux tiers des processus étudiés ont entrepris l'activité de maintenance afin de corriger l'objectif visé à un ou même plusieurs niveaux. Le tableau 27 qui suit nous indique quels sont les aspects du produit qui sont concernés par ces modifications.

117

119

inutilement trop élevé (ex : ingrédients inutiles). Finalement, on remarque que les processus ayant engendré des succès semblent avoir accordé beaucoup plus d'effort et de rigueur à l'activité de maintenance que n'en ont accordé les processus ayant engendré des échecs.

#### 4.5.16 Les activités du processus qui auraient dû être réalisées autrement

Il est toujours plus facile de prendre conscience de nos erreurs après qu'une action ait été commise, qu'au moment même où l'on fait l'action. Ainsi, nous avons demandé aux participants de l'étude de prendre un certain recul face au processus de développement exécuté par leur entreprise et de nous révéler quelles ont été les erreurs qui furent alors commises ou encore quelles sont les activités qui auraient dû être exécutées autrement. Vous trouverez en annexe 6 la synthèse des réponses à cette question selon les quatre catégories de nouveaux produits à l'étude.

Selon l'annexe 6, on constate que par rapport aux huit processus ayant engendré des succès, les huit processus ayant engendré des échecs sont ceux qui semblent avoir commis le plus grand nombre d'erreurs ou de négligences dans la réalisation des activités du processus. Effectivement, la totalité des erreurs ou des négligences relevées par les entreprises pour chacune des quatre catégories de nouveaux produits étudiés est de treize dans le cas des « échec / nouveau pour la firme », dix-neuf pour les « échec / nouveau pour le marché », deux pour les « succès / nouveau pour la firme » et de trois pour les « succès / nouveau pour le marché ».

Lorsqu'on étudie la liste des erreurs et des négligences commises par les entreprises lors de la réalisation du processus de développement, on remarque que les activités d'ordre marketing semblent les plus concernées dans le cas des processus ayant engendré des échecs. En effet, pour six des huit processus ayant engendré des échecs, dont trois « nouveau pour la firme » et trois « nouveau pour le marché », un meilleur programme marketing aurait dû accompagner le lancement du nouveau produit sur le marché. De plus, pour sept processus ayant engendré des échecs, dont trois « nouveau pour la firme » et quatre « nouveau pour le marché », un plus grand nombre d'étude et d'analyse du marché

119

aurait dû être réalisé. Pour ces sept derniers processus ayant conduit à un échec, les entreprises ont jugé après coup qu'elles possédaient une mauvaise connaissance des consommateurs cibles et du marché. Également, pour six des huit processus ayant engendré un échec, dont deux « nouveau pour la firme » et quatre « nouveau pour le marché », un plus grand nombre de tests et de validations auprès des consommateurs aurait dû être effectué.

On remarque également que quatre entreprises ayant développés des échecs, dont deux de la catégorie « nouveau pour la firme » et deux autres de la catégorie « nouveau pour le marché » affirment qu'elles auraient dû réaliser une meilleure analyse financière et commerciale. De plus, toujours au niveau des processus ayant engendré des échecs, on remarque que trois entreprises, dont une ayant développé un produit « nouveau pour la firme » et deux autres des produits « nouveau pour le marché » mentionnent que le délai de développement du nouveau produit était trop restreint. Ainsi, en raison du délai de développement trop restreint, certaines activités du processus qui auraient dû être réalisées ont été abandonnées faute de temps.

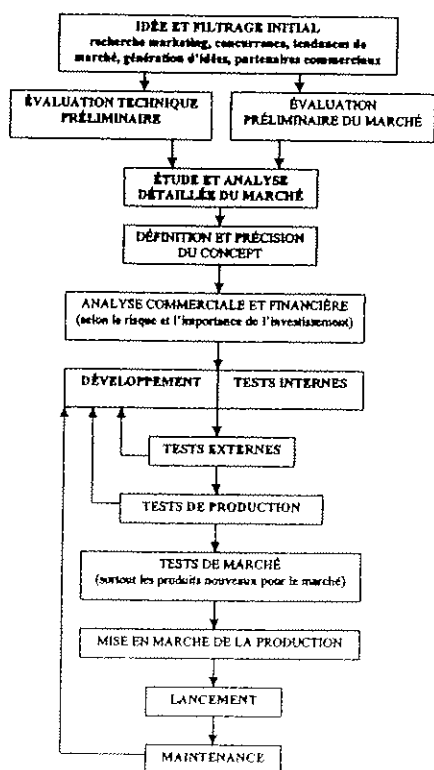
Mentionnons que les processus de développement des huit succès ne semblent avoir commis aucune erreur ou négligence touchant les activités d'ordre marketing. Le petit nombre d'erreurs ou de négligences commises par les processus ayant engendré des succès concernent plutôt les tests de production et la planification du lancement sur le marché.

Un fait intéressant à noter est que le manque de rigueur lors de la réalisation du processus de développement dû à un trop grand enthousiasme de la part de certaines personnes dans l'entreprise semble être une erreur présente exclusivement dans le cas des produits « nouveau pour le marché ». Dans le cas des « échec / nouveau pour le marché », cet enthousiasme exagéré fut mentionné par trois des quatre entreprises, alors que dans le cas des « succès / nouveau pour le marché » ce n'est qu'une seule entreprise qui semble l'avoir remarqué. Le fait est que cet enthousiasme exagéré se transforme trop souvent en une certaine forme de négligence qui se répercute sur la réalisation de certaines activités clés du processus. Ainsi, cet enthousiasme fait naître un pressentiment positif envers le nouveau produit au sein de l'entreprise et qui faussera les données relatives à la décision de

120

122

FIGURE 4 :  
MODÈLE DE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX  
PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES À PRESCRIRE



122

lancer ou non le produit. Afin d'illustrer ce fait, mentionnons le cas de deux produits appartenant à la catégorie des « échec / nouveau pour le marché ». Ainsi, malgré le fait que les tests de goût effectués avaient démontré un intérêt très moyen envers ces deux produits, ceux-ci furent tout de même lancés tels quels sur le marché en raison de l'enthousiasme et du pressentiment positif qu'ils suscitaient dans l'entreprise.

#### 4.6 MODÈLE DES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES OBSERVÉS ET À PRESCRIRE.

En terminant ce chapitre, il importe d'effectuer une récapitulation de tous les processus de développement de nouveaux produits étudiés. Le schéma présenté à la page suivante est inspiré de l'analyse présentée dans ce chapitre. Il s'agit ainsi d'un modèle normatif linéaire de processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires. Ce modèle inclut trois boucles de rétroaction et certaines activités réalisées en parallèles, afin de diminuer la durée du processus de développement. Ces deux éléments nous permettent de distinguer notre modèle par rapport à ceux présentés dans la littérature, ceux-ci étant pour la plupart strictement linéaires.

121

123

Tel qu'il est possible de le remarquer dans la figure 4, l'évaluation technique préliminaire et l'évaluation préliminaire du marché sont deux activités effectuées en parallèle lors de la réalisation du processus. Quant au développement et aux tests internes, nous considérons qu'il s'agit en fait d'une seule et même activité et qu'il n'y a ainsi pas lieu de les considérer séparément dans notre modèle. Les entrevues ont révélé que les gestionnaires considèrent plutôt les tests internes comme l'aboutissement de l'activité de développement. De plus, tout comme le développement, les tests internes sont réalisés dans tous les processus de développement de produits agro-alimentaires, sans doute en raison de la toxicité possible de ce type de produit.

Bien que linéaire, notre modèle inclut trois boucles de rétroaction c'est-à-dire entre trois activités - les tests externes, les tests de production, la maintenance - et l'activité de développement qui représente le cœur du processus. Notre recherche a révélé que ces trois activités donnent souvent lieu à des modifications, de légères à majeures, sur la recette de base. Nous avons en fait remarqué que la majorité des seize processus de développement de nouveaux produits étudiés ont dû effectuer une boucle de rétroaction vers l'activité de développement et ce, parfois même à plus d'une reprise.

Selon notre analyse, les activités inscrites en caractères gras dans le modèle présenté à la page précédente (figure 4) prennent une importance toute particulière dans le cas du développement d'un produit agro-alimentaire. Ainsi, bien que tout le processus dans son ensemble requiert beaucoup de rigueur, une attention toute particulière doit être portée à ces activités lors de l'exécution du processus de développement. Ces activités, compte tenu de leur impact sur la probabilité de réussite du nouveau produit, doivent être réalisées de façon très formelle, sans laisser place à l'improvisation tel qu'il est trop souvent le cas lors du développement des échecs. Ainsi, selon les conclusions de la recherche, ceci représente selon nous un modèle à suivre pour les entreprises désireuses de développer des nouveaux produits agro-alimentaire avec une plus grande probabilité de réussite sur le marché.

123

CHAPITRE 5 :

SYNTHÈSE ET CONCLUSION

Nous avons constaté que l'enthousiasme des membres de l'équipe responsable du développement d'un nouveau produit peut paradoxalement se retourner contre eux. Effectivement, il importe de suivre formellement le processus de développement afin de s'assurer d'un processus de développement complet. Ainsi, avant d'entreprendre une activité subséquente, toute activité doit avoir été complétée de façon rigoureuse si on désire maximiser les chances de réussite du nouveau produit. A ce sujet, le respect de critères formels (go/no go) est une solution intéressante, car elle permet de s'assurer que chacune des activités a bel et bien été complétée avant de procéder à la suivante.

En définitive, nous croyons que les résultats présentés dans ce chapitre nous ont permis de répondre adéquatement aux questions et objectifs de la recherche. En effet, par cette recherche, nous estimons avoir réussi à comprendre comment est effectué le processus de développement de nouveaux produits par les entreprises manufacturières du domaine agro-alimentaire québécois. Nous savons à présent quelles sont les activités qui furent réalisées par les firmes lors du développement des seize nouveaux produits étudiés, comment ces activités furent réalisées, ainsi que l'importance qui fut accordée à chacune de ces activités. Nous avons donc été en mesure de découvrir que certaines activités du processus de développement sont effectuées de la même façon par toutes les firmes, et ce, peu importe la catégorie de nouveaux produits développés, alors que la façon d'exécuter certaines autres activités du processus peut être spécifique à chacune des firmes.

Quant à la comparaison entre les processus de développement ayant engendré des succès et des échecs, on remarque que plusieurs distinctions peuvent être établies au niveau de la qualité d'exécution des activités, de la durée du processus et des activités préconisées lors du développement. Toutefois, on remarque que la comparaison entre les processus de développement ayant engendré des produits du type « nouveau pour la firme » et « nouveau pour le marché » laisse place à beaucoup moins de dissimilitudes. Dans le prochain et dernier chapitre du présent rapport, une synthèse complète de la recherche ainsi que les limites et avenues de recherches possibles pour de futurs chercheurs vous seront présentées.

effet, comprendre le processus de développement de nouveaux produits signifie comprendre la base et les fondements mêmes de l'activité d'innovation au sein de cette industrie. Notons que certains modèles normalisés de processus de développement de nouveaux produits avaient été développés par de précédents chercheurs, mais ceux-ci ne s'appliquaient pas exclusivement à l'industrie agro-alimentaire. Ainsi, une recherche de type exploratoire s'imposait donc à nous en raison du nombre restreint de recherches antérieures ayant porté sur le sujet. Dans ces circonstances, ainsi qu'en raison des caractéristiques du sujet de la recherche, tel que la confidentialité requise, la petite taille de la population et la complexité du sujet, la méthode de collecte de données préconisée fut les entretiens en profondeur. Soulignons toutefois qu'un bref questionnaire que nous présentions aux participants de la recherche lors de la collecte de données fut également utilisé dans le but de valider les informations recueillies par le billet des entretiens en profondeur.

Les processus de développement de seize nouveaux produits agro-alimentaires développés par douze entreprises manufacturières différentes furent étudiés lors de cette recherche. La revue de littérature précédant la collecte de données nous avait quant à elle permis de découvrir l'existence de quatre types de nouveaux produits, soit les succès, les échecs, les produits du type « nouveau pour le marché » et ceux du type « nouveau pour la firme ». Par conséquent, quatre catégories de nouveaux produits furent formées à partir de la revue de littérature, soit les « échecs / nouveau pour la firme », les « échecs / nouveau pour le marché », les « succès / nouveau pour la firme » et les « succès / nouveau pour le marché ». Le choix des produits composant l'échantillon de la recherche s'est fait selon ces quatre catégories, puisque quatre nouveaux produits furent étudiés pour chacune d'entre elles. Mentionnons également que des entreprises de tailles variées et appartenant à divers secteurs de l'industrie agro-alimentaire furent approchées pour les fins de cette recherche.

rigueur observations

Suite à l'analyse des données, nous avons pu découvrir certains faits très intéressants concernant la population étudiée. Tout d'abord, on remarque que la durée moyenne des seize processus de développement étudiés fut de 22,875 mois, dont la plus longue fut de 48 mois et la plus courte fut de 3 mois. On remarque également que les

5.1 SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE

L'industrie agro-alimentaire subit depuis déjà quelques années d'importants bouleversements qui viennent modifier sa structure ainsi que les stratégies et actions des entreprises qui la composent. Le raccourcissement du cycle de vie des produits, l'intensification de la concurrence, le comportement davantage infidèle des consommateurs et l'évolution rapide de leurs goûts ne sont que quelques exemples qui démontrent à quel point les entreprises du domaine agro-alimentaire n'ont d'autre choix que de s'adapter très rapidement à la mouvance de leur environnement. Dans ce contexte, le développement de nouveaux produits revêt alors une importance capitale. D'autant plus que l'avènement du concept « d'efficacité continuellement renouvelée » (ECR) avec sa stratégie « d'introduction efficiente de nouveaux produits » ne fait qu'ajouter à l'urgence face à laquelle les entreprises sont placées pour s'attarder à l'activité de développement de nouveaux produits agro-alimentaires.

proposées ?

Paradoxalement, très peu de chercheurs semblent s'être intéressés au sujet du développement de nouveaux produits agro-alimentaires et ce, malgré l'importance qu'il revêt actuellement pour cette industrie. Ainsi, la majorité des études récentes, ayant porté sur ce sujet, se sont penchées sur le secteur industriel. Or, les conclusions d'études ayant porté sur le secteur industriel peuvent difficilement être appliquées aux secteurs de biens de consommation courante en raison des différences considérables existant entre ces industries. Néanmoins, face à ce manque de recherches, certains tentent pourtant de le faire tout en confondant les nouveaux produits de ces deux secteurs d'industries.

Face à cette lacune de la littérature et à l'importance que revêt actuellement ce sujet pour les entreprises, l'objectif général de cette recherche fut de comprendre le processus de développement de nouveaux produits dans l'industrie agro-alimentaire québécoise. En

nb d'act réalisées 10.75 / 15  
qui sont ?

processus de développement étudiés comprenaient en moyenne 10,75 activités sur un total possible de quinze. Notons qu'aucun processus étudié n'a réalisé l'ensemble des quinze activités prescrites par la littérature. Le nombre maximal d'activités remarquées étant de treize et le minimum de huit. Le processus de développement comprenant douze activités fut le plus courant parmi les seize processus de développement recensés.

échecs  
succès  
19 mois  
# échecs  
succès  
12,1

Lorsqu'on différencie les processus de développement des succès et des échecs, on découvre que la durée moyenne du processus des succès est près de trois fois supérieure à celle des échecs, soit 19 mois versus 6,75 mois. Quant au nombre d'activités qui composent ces processus de développement, on remarque que les processus de développement des succès comptent en moyenne 12,125 activités, tandis que les processus des échecs comptent en moyenne 9,375. Ainsi, lorsqu'on précise l'analyse, on découvre que les activités du processus, exécutées plus fréquemment par les succès lors du développement, sont la génération d'idées, le filtrage initial, l'évaluation technique préliminaire, l'étude et l'analyse détaillée du marché, les tests externes, le test de marché et la maintenance. Du côté des processus ayant engendré des échecs, on remarque que l'activité exécutée le plus fréquemment par ces derniers, comparativement aux succès, est plutôt l'analyse commerciale pré-lancement.

rigueur  
évaluation technique  
tests externes  
test de marché

Au niveau de la rigueur d'exécution des activités du processus, l'analyse nous démontre que les processus de développement des succès semblent mettre davantage d'emphase et d'énergie sur la réalisation des activités du domaine marketing, alors que les processus de développement des échecs semblent mettre davantage d'emphase sur les activités du domaine de la production. Soulignons finalement qu'il semble exister une plus grande divergence au sein des processus ayant engendré des échecs entre l'importance qu'il fut accordée à une activité (en théorie) et la rigueur avec laquelle celle-ci fut réalisée (en pratique). Inversement, l'adéquation entre la théorie et la pratique semble être beaucoup plus juste dans le cas des processus de développement des succès, ce qui témoigne sans doute d'une exécution plus minutieuse du processus de développement des succès.

Lorsqu'on différencie les processus de développement des produits du type « nouveau pour la firme » et « nouveau pour le marché », on remarque que la durée moyenne des processus appartenant à la deuxième catégorie est légèrement supérieure à la première, soit 15,625 mois versus 10,125 mois. Toutefois, il semble que le même nombre d'activités aient en moyenne été exécutées par chacun de ces deux types de nouveaux produits, soit 10,75. En précisant l'analyse, on découvre que deux activités sont plus fréquemment réalisées par les processus de développement des produits « nouveau pour le marché », soit l'étude et l'analyse détaillée du marché et le test de marché. Ainsi, au niveau de la durée des processus de développement, il semble exister beaucoup moins de différences entre les processus de développement « nouveau pour le marché » versus « nouveau pour la firme », qu'entre les processus de développement ayant engendré des succès et ceux ayant engendré des échecs.

Au niveau de la rigueur d'exécution des activités du processus, on découvre que les processus ayant engendré des produits « nouveau pour le marché » mettent davantage d'emphase et d'énergie sur la réalisation des activités du domaine marketing. Inversement, les processus de développement des produits « nouveau pour la firme » mettent davantage d'emphase sur les activités du domaine de la production.

Lorsqu'on s'attarde au déroulement des activités du processus de développement, on découvre qu'il existe plusieurs sources de provenance des idées de nouveaux produits. Ainsi, la séance de génération d'idées, qui représente la première activité du processus de développement, n'est pas la source de provenance d'idées la plus fréquente car celle-ci ne fut réalisée que par trois des seize processus étudiés. Effectivement, il semble que la concurrence québécoise et/ou canadienne représente la source de provenance des idées la plus fréquente auprès des processus ayant engendré des produits du type « nouveau pour la firme ». Au niveau des processus ayant engendré des produits du type « nouveau pour le marché », la source de provenance des idées la plus fréquente représente plutôt les marchés étrangers. Rappelons que la séance de génération d'idées ne fut exécutée que dans le processus ayant engendré des succès et ce, de façon très rigoureuse. Quant à la deuxième activité du processus, le filtrage initial, on remarque que celle-ci fut réalisée exclusivement

128

130

S'amorce par la suite une activité jugée comme étant cruciale par les entreprises et effectuée avec beaucoup de rigueur et d'efforts, soit le développement en laboratoire. On remarque toutefois que les processus de développement des succès sont ceux qui semblent avoir accordé le plus d'attention à l'activité de développement. Comme toutes les activités du processus qui ont pour objectif d'assurer la qualité du produit, les tests internes qui suivent l'activité de développement revêtent également une grande importance au sein du processus de développement des produits agro-alimentaires. Bien qu'étant jugés comme tout aussi importants que les tests internes, les tests externes ont toutefois été exécutés dans cinq processus de moins que les tests internes, soit cinq des huit processus ayant engendré des échecs. Dans le cas où aucun test externe auprès des consommateurs n'est réalisé suite aux tests internes, les entretiens ont démontré que les tests internes prennent alors un tournant davantage « marketing ». Quant au test de marché, on remarque que peu d'entreprises l'ont effectué lors du processus de développement étudié. De plus, il semble que les raisons motivant ce fait diffèrent entre les produits de types « nouveau pour la firme » et « nouveau pour le marché ». En fait, les entretiens ont démontré que le test de marché représente une activité exécutée essentiellement lors du développement des produits « nouveau pour le marché ».

Contrairement aux modèles généraux de processus de développement présentés dans la littérature, qui situent les tests de production à la suite des tests de marché, nous avons plutôt découvert que les tests de production ont été effectués suite aux tests externes dans le cas des produits étudiés. Ainsi, l'analyse commerciale pré-lancement représente l'activité qui suit le test de marché dans le processus de développement de produits agro-alimentaires. Cette analyse, qui globalement semble la moins bien réalisée de toutes, s'attarde aux mêmes aspects que l'analyse commerciale et financière effectuée au début du processus mais de façon plus approfondie. Suite à ces dernières analyses, la mise en marche de la production commerciale est alors effectuée, avec les modifications de dernières minutes qui s'ensuivent.

Bien que l'activité de lancement fut effectuée dans tous les processus recensés et globalement jugée comme étant la plus importante de toutes, le niveau d'efforts et de

130

lors des processus ayant préalablement effectué une séance de génération d'idées et ce, de façon toute aussi rigoureuse que la première activité.

Ainsi, pour la majorité des nouveaux produits étudiés, le processus de développement débute donc par une évaluation préliminaire du marché. L'analyse a démontré que plusieurs facettes du marché peuvent être étudiées lors de cette activité et que chaque entreprise effectue donc cette évaluation à sa façon. De ce fait, il semble que les processus ayant déployé le plus d'efforts et de rigueur pour la réalisation de l'évaluation préliminaire du marché sont ceux appartenant à la catégorie des « succès / nouveau pour la firme », alors que ceux ayant déployé le moins d'efforts sont plutôt les processus appartenant à la catégorie des « échec / nouveau pour le marché ». Quant à l'activité suivante, l'évaluation technique préliminaire, on remarque que celle-ci semble être réalisée parallèlement à l'évaluation préliminaire du marché. Contrairement à l'évaluation préliminaire du marché, il ne semble exister qu'une seule façon de réaliser l'évaluation technique préliminaire.

Une fois que les précédentes évaluations ont permis de démontrer le potentiel de l'idée de nouveaux produits, l'étude et l'analyse détaillée du marché est entamée. Les entretiens ont démontré qu'il semble exister deux types d'étude et d'analyse du marché, réalisées à deux moments différents lors du processus, soit une collecte de données primaires réalisée au tout début du processus ou encore une recherche approfondie de données secondaires effectuée suite aux précédentes évaluations. Les entretiens nous ont également démontré que les entreprises qui n'avaient pas effectué de séance de génération d'idées en début de processus, effectuaient une telle séance suite à l'étude et l'analyse détaillée du marché. Cette séance, qui semble propre au processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires car elle n'est aucunement mentionnée dans les modèles généraux de processus présentés dans la littérature, a pour objectif de préciser les attributs et le concept de nouveaux produits à développer. Après avoir précisé le concept de produits à développer, l'entreprise effectue alors une analyse commerciale et financière. Bien qu'approximativement les mêmes aspects soient analysés par toutes les entreprises, le degré de profondeur des analyses effectuées semble toutefois varier et dépendre du risque et de l'investissement que requièrent le projet de développement.

129

131

rigueur qu'on y accorde semble varier entre les différentes catégories de nouveaux produits. En effet, on remarque que les processus ayant engendré des succès sont ceux qui semblent avoir déployé le plus d'efforts et de rigueur lors de l'activité de lancement. De plus, l'analyse démontre que le programme de lancement des succès fut accompagné d'un programme marketing composé en moyenne de 4.375 médias publicitaires, alors que 3.375 médias composaient le programme marketing des échecs. Soulignons que suite au lancement, la majorité des modifications effectuées lors de l'activité de maintenance touchait le goût de la recette.

Afin de profiter de l'expérience des participants de la recherche en matière de développement de nouveaux produits, nous leur avons finalement demandé qu'elles réalisaient les principales erreurs et/ou négligences qui avaient été commises lors de la réalisation des seize processus de développement étudiés. Ainsi, l'analyse démontre que par rapport aux huit processus ayant engendré des succès, les huit ayant engendré des échecs semblent avoir commis un plus grand nombre d'erreurs et/ou de négligences. A cet effet, on remarque que les erreurs et/ou négligences concernant les activités du domaine marketing semblent les plus fréquentes dans le cas des processus ayant engendré des échecs. En effet, une grande part des entreprises ayant développé des produits appartenant à la catégorie des échecs constatent malheureusement après coup que l'étude et l'analyse détaillée du marché, les tests auprès des consommateurs et le lancement représentent des activités qui auraient dû être réalisées avec plus de considération. Pour justifier cette négligence, certains mentionnent le délai trop restreint octroyé pour le développement du nouveau produit par les entreprises. Un fait également intéressant de rappeler est que le manque de rigueur lors de la réalisation du processus de développement dû à un trop grand enthousiasme de la part de certaines personnes dans l'entreprise semble être une erreur présente exclusivement dans le cas des produits « nouveau pour le marché ».

## 5.2 LIMITES DE LA RECHERCHE

Il importe en premier lieu de mentionner qu'en raison des objectifs et de la méthodologie de cette recherche qui sont exploratoires, les résultats présentés ne peuvent

131

avoir les mêmes portées que ceux d'une recherche descriptive ou causale. Ainsi, le caractère exploratoire de cette recherche limite l'étendue des résultats de la recherche aux individus de l'échantillon étudié, sans aucune possibilité de généralisation à l'ensemble de la population, c'est-à-dire toutes les entreprises manufacturières du domaine agro-alimentaire québécois.

Tel que mentionné lors de la revue de littérature, le processus de développement de nouveaux produits est habituellement dirigé par une équipe multidisciplinaire au sein des entreprises. À deux reprises lors de la collecte de données, lorsqu'il fut possible et nécessaire, nous nous sommes entretenus avec deux personnes responsables du développement de nouveaux produits au sein de ces deux entreprises, afin de recueillir la vision du département marketing et du département de recherche et de développement. Ainsi, pour quatorze des seize processus de développement étudiés, seuls les propos de la principale personne responsable du développement des nouveaux produits furent recueillis. De ce fait, nous avons donc supposé que les propos et les évaluations de cette personne concernant le processus de développement exécuté représentaient ceux de l'ensemble du comité. Or, cette personne se basait alors sur sa vision personnelle pour décrire et évaluer le processus de développement exécuté. Il est toutefois possible d'imaginer que l'évaluation quant à l'importance et à la rigueur d'exécution des activités du processus aurait fort bien pu varier selon les diverses personnes interrogées au sein du comité de développement de nouveaux produits.

Le caractère confidentiel du sujet de cette recherche pose également une limite importante. Bien que nous ayons assuré la confidentialité des données à tous les participants de la recherche, il est toutefois possible que certains d'entre eux aient omis volontairement de nous donner certaines informations clés concernant le sujet qui nous intéresse. En effet, la revue de littérature et les entretiens nous ont révélé que le développement de nouveaux produits est un sujet hautement confidentiel et ce, même au sein d'une industrie du secteur de la consommation courante telle que l'agro-alimentaire. Ainsi, il est possible d'imaginer que l'oubli volontaire d'informations pertinentes fut une tactique utilisée par certains répondants pour éviter de divulguer certaines informations jugées trop confidentielles et stratégiques.

132

134

de développement de nouveaux produits suivis par diverses industries du secteur de la consommation courante, dont l'agro-alimentaire, afin de découvrir sur quels points ceux-ci diffèrent.

Cette recherche devrait également permettre à de futurs chercheurs d'étudier de façon plus approfondie le sujet de l'innovation dans l'industrie agro-alimentaire, surtout en raison de l'avènement du concept « d'efficacité continuellement renouvelée » (ECR). Il est actuellement trop tôt pour découvrir les impacts de la stratégie « d'introduction efficace de nouveaux produits » sur la façon dont les entreprises manufacturières québécoises développent les nouveaux produits agro-alimentaires. Toutefois, comme ce fut récemment le cas dans d'autres marchés, entre autres les États-Unis, les répercussions de cette stratégie ne devraient pas tarder à modifier les pratiques des manufacturiers québécois. Ainsi, il serait alors intéressant d'étudier comment le concept d'ECR et l'avènement de la stratégie « d'introduction efficace de nouveaux produits » sont venus modifier les pratiques des manufacturiers québécois en matière de développement de nouveaux produits agro-alimentaires.

Tel que mentionné précédemment, le développement de nouveaux produits est habituellement pris en charge par une équipe formée de gens appartenant à divers départements au sein de l'entreprise. Au cours de la présente recherche, nous avons généralement recueilli la vision de la principale personne responsable du développement de nouveaux produits au sein de l'entreprise. Ainsi, il serait intéressant de confronter, lors de futures recherches, les visions des différents départements, tels que production, recherche et développement, finances et marketing. Ainsi, des sujets touchant le domaine de l'innovation agro-alimentaire pourraient alors être abordés, tel que les facteurs de succès et/ou d'échec des nouveaux produits agro-alimentaires.

Notons finalement que très peu de recherches antérieures sur le sujet de l'innovation et ce, peu importe l'industrie ou le secteur, n'ont effectué de distinction quant aux produits « nouveau pour la firme » et « nouveau pour le marché ». Étrangement, le degré de nouveauté des innovations est un concept largement discuté dans la littérature, mais il n'a fait que très rarement l'objet de recherches empiriques. Inversement, un

134

La réussite ou l'échec d'un nouveau produit dépend d'une multitude de facteurs et non pas exclusivement du processus de développement suivi pour chaque nouveau produit. Ainsi, cette recherche ne s'est attardée qu'à une facette du problème, plusieurs autres aspects sont également à prendre en considération dans la probabilité de succès d'un nouveau produit (exemple : les efforts de la force de vente, les conditions du marché, etc.).

De plus, nous avons sans doute également été confrontés au problème de l'oubli involontaire chez les participants. En effet, dans la plupart des cas étudiés, les processus de développement de nouveaux produits auxquels nous nous intéressions avaient été réalisés il y a plus d'un an, ce qui représente un horizon relativement éloigné. De plus, comme les processus de développement étudiés se sont échelonnés en moyenne sur une période de 12,875 mois, il est possible que certains répondants aient oublié certains faits concernant le sujet de cette recherche. Finalement, le processus de développement de nouveaux produits étant un sujet très complexe selon les auteurs de la littérature, ceci ne facilite donc pas la tâche aux participants lesquels devaient se remémorer plusieurs aspects de sa réalisation.

### 5.3 AVENUES DE RECHERCHES

Cette recherche étant de type exploratoire, elle ouvre ainsi la porte à plusieurs avenues de recherches futures. Ainsi, la présente recherche nous a permis de découvrir comment est réalisé le processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires par les entreprises manufacturières québécoises, en prenant soin de distinguer quatre catégories de nouveaux produits. Bien entendu, il serait intéressant de reproduire cette même étude dans une industrie du secteur de la consommation courante autre que l'agro-alimentaire et ce, en raison du manque de recherches effectuées sur le sujet de l'innovation dans ce secteur en particulier. La littérature démontre à ce sujet qu'il semble exister un besoin pour les études approfondies sur une industrie spécifique, appartenant au secteur de la consommation courante, et non pas sur un groupe d'entreprises appartenant à divers secteurs et/ou industries. Ainsi, il serait alors intéressant de comparer les processus

133

135

nombre incalculable de recherches sur le sujet de l'innovation ont toutefois permis d'établir des distinctions entre les produits à succès et les échecs. Ainsi, la présente étude a permis de découvrir certaines pistes de recherches quant aux aspects du développement qui distinguent les produits « nouveau pour la firme » et « nouveau pour le marché ». Il serait dès lors intéressant de pousser plus loin les analyses ayant permis de découvrir ce qui caractérisent ces deux dernières catégories de nouveaux produits.

### 5.4 CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

L'importance du développement de nouveaux produits, particulièrement au sein d'une industrie du secteur de la consommation courante telle que l'agro-alimentaire, n'est actuellement plus à discuter. La complexité de l'environnement et les multiples bouleversements que subissent les entreprises du domaine agro-alimentaire ont fait en sorte que le développement de nouveaux produits n'est actuellement plus considéré comme une activité, mais plutôt comme une arme stratégique servant à maintenir la croissance, la rentabilité et l'avantage compétitif des entreprises. Cette recherche exploratoire aura ainsi contribué à mieux comprendre cette réalité encore mal connue qu'est le développement de nouveaux produits agro-alimentaires par les entreprises manufacturières québécoises. En définitive, nous croyons donc avoir bel et bien atteint nos objectifs de recherche.

Cette recherche met de l'avant trois principales implications managériales. Tout d'abord, on remarque la nécessité d'implanter un processus formel de développement de nouveaux produits au sein des entreprises. Trop de gestionnaires laissent actuellement un enjeu aussi déterminant que le développement de nouveaux produits au jeu du hasard. Bien souvent, dans le cas où un processus de développement de nouveaux produits est établi au sein des entreprises, aucun critère formel ne permet de suivre et de contrôler l'évolution de ce processus. Bon nombre de recherches le démontrent, le développement de nouveaux produits est suffisamment complexe pour justifier l'implantation de processus formels et rigoureux permettant d'assurer un meilleur suivi et un meilleur rendement. De plus, un processus de développement qui inclut des critères formels permet aussi de contrôler les effets néfastes de l'enthousiasme exagéré parfois ressenti par le groupe.

135

La recherche a également démontré la nécessité pour les entreprises de mettre davantage d'emphasis sur les activités touchant aux consommateurs lors du processus de développement de nouveaux produits agro-alimentaires. Les activités telles que l'évaluation préliminaire du marché, l'étude et l'analyse détaillée du marché et les tests externes représentent trois activités souvent négligées par plusieurs entreprises, bien que pourtant déterminantes des performances des nouveaux produits agro-alimentaires. N'oubliez pas que la variable qui détermine principalement l'évaluation des produits agro-alimentaires est le goût et que seuls les tests auprès des consommateurs, préalablement au lancement, permettent de l'évaluer adéquatement.

Finalement, on remarque que cela ne paye pas de raccourcir la durée du processus de développement de nouveaux produits en éliminant délibérément certaines activités du processus. Effectivement, afin de devancer la date de lancement d'un nouveau produit par rapport aux concurrents, certaines entreprises commettent la faute de négliger certaines activités plus exigeantes telles que l'évaluation technique préliminaire, l'évaluation préliminaire du marché, l'étude et l'analyse détaillée du marché, les tests externes auprès des consommateurs et les tests de production. La présente recherche a permis de découvrir que bien souvent, dans le cas des échecs, les activités qui furent négligées lors du processus de développement représentent souvent la principale cause d'échec de ces nouveaux produits.

Bien que le sujet de l'innovation agro-alimentaire n'ait été autrefois que peu considéré par les chercheurs, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un sujet très riche et captivant à développer. Nous espérons ainsi que cette recherche saura intéresser de futurs chercheurs au sujet de l'innovation dans l'industrie agro-alimentaire, car il reste encore beaucoup à découvrir en ce domaine, d'autant plus que l'importance de ce sujet ne cessera d'augmenter au fil des ans.

- \* Cooper, Robert G. et Elke J. Kleinschmidt, "An investigation into the new product process: steps, deficiencies, and impact", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 3 iss. 2, 1986, pp. 71-85
- Cooper, Robert G. et Elke J. Kleinschmidt (A), "New products: what separates winners from losers?" *Journal of Product Innovation Management*, vol. 4, 1987, pp.169-184
- Cooper, Robert G. et Elke J. Kleinschmidt (B), "Success factors in product innovation", *Industrial Marketing Management*, vol. 16, 1987, pp. 215-223
- Cooper, Robert G., "Stage-Gate systems: a new tool for managing new products", *Business Horizons*, May-June 1990, pp. 44-54
- Cooper, Robert G. et Elke J. Kleinschmidt, *New Products: The key factors in success*, American Marketing Association, Chicago, 1990, 52 p.
- Cooper, Robert G. et Elke J. Kleinschmidt, "New product processes at leading industrial firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 20, 1991, pp. 137-147
- Cooper, Robert G., "Third-generation new product processes", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, 1994, pp. 3-14
- Cooper, Robert G. et Elke J. Kleinschmidt, "Benchmarking the firm's critical success factors in new product development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, 1995, pp. 374-391
- Crawford, C. Merle, *New products management*, Richard D. Irwin, inc., Homewood, 1983, 438 p.
- Crawford, C. Merle, *New products management*, (Third edition), Richard D. Irwin, inc., Homewood, 1991, 564 p.
- Crawford, C. Merle, "The hidden cost of accelerated product development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 9, 1992, pp. 188-200
- Creswell, John W., *Research design: Qualitative & quantitative approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994, 227 p.
- Darmon, René Y., Michel Laroche, K. Lee McGown et Jacques A. Nantel, *Les fondements de la recherche commerciale*, Gaetan Morin Éditeur, Montréal, 1991, 498 p.
- De Bressan, C. et J. Townsend, "Multivariate models for innovation - looking at the Abernathy, Utterback model with other data", *Omega*, vol. 9 iss. 4, 1981, pp. 429-436

## BIBLIOGRAPHIE

Tobols  
Définitions au début  
Classification de new pro  
p. 18

- Ansoff, H. I. et J.M. Stewart, "Strategies for a technology-based business", *Harvard Business review*, November-December 1967, pp. 10-22
- Bareczak, Gloria, "New product strategy, structure, process, and performance in the telecommunications industry", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12 iss. 3, 1995, pp. 224-234
- Booz, Allen et Hamilton, inc., *New products management for the 1980s*, Corporate Document, 1982, 24 p.
- British Food Journal, "Step by step to successful innovation", vol. 97 iss. 3, 1995, pp. 22-23
- Business Week, "Flops: too many new products fail", 16 août 1993, pp. 76-82
- Calantone, Roger et C. Anthony di Benedetto, "An integrative model of the new product development process: an empirical validation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 5, 1988, pp. 201-215
- Calantone, Roger et C. Anthony di Benedetto (A), "Canonical correlation analysis of unobserved relationships in the new product process", *R&D Management*, vol. 20 iss. 1, 1990, pp.3-22
- Calantone, Roger et C. Anthony di Benedetto (B), *Successful Industrial Product Innovation: an integrative literature review*, Greenwood Press, Connecticut, 1990, 174 p.
- Calantone, Roger, Shawnee K. Vickery et Cornelia Drège, "Business performance and strategic new product development activities: an empirical investigation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12 iss.3, 1995, pp.214-223
- Champagne, Guy, *Nouveaux produits: stratégie d'innovation et processus de recherche*, Travail dirigé, École des Hautes Études Commerciales, mars 1986, 149 p.
- Cheffray, J.M. et F. Dorey, *Développement et gestion des produits nouveaux*, McGraw-Hill, Paris, 1983, 160 p.
- Cooper, Robert G., *Project NewProd: what makes a new product a winner?*, Centre Québécois d'Innovation Industrielle, Montréal, 1980, 192 p.

- Dubé, René, *Recherche sur les variables discriminant les succès et les échecs d'un groupe de nouveaux produits*, Travail dirigé # 8430587-7, École de Hautes Études Commerciales, hiver 1990, 119 p.
- Feldman, Laurence P. et Albert L. Page, "Principles versus practice in new-product planning", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 2 iss. 1, 1984, pp.43-55
- Galbraith, Jay R., *Designing complex organization*, Addison-Wesley, Mass., 1973, 150 p.
- Graf, Ernst et Israel Sam Saguy, *Food development: from concept to the marketplace*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1990, 441 p.
- Griffin, Abbie et Albert L. Page, "An interim report on measuring product development success and failure", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, 1993, pp. 291-308
- Henry, Walter, Michael Messaco et Hirokazu Takada, *New-Product development and testing*, Lexington Books, Toronto, 1989, 302 p.
- Hise, Richard T., Larry O'Neal, A. Parasuraman et U. McNeal, "Marketing/R&D interaction in new product development: implications for new product success rates", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 7, 1990, pp. 142-155
- Holden, Stephen J.S., "Enhancing the new product development process", *Marketing Science Institute*, December 1989, 31 p.
- Johns, F. Axel et Patricia A. Snelson, "Success factors in product innovation: a selective review of the literature", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 5 iss. 2, 1988, pp. 114-128
- Jones, Peter et Lou Woo, "Innovation in the food-service industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 4 iss. 4: i-iii, 1992
- Kahn, Barbara E. et Leigh McAlister, *Grocery revolution: The new focus on the consumer*, Addison-Wesley, New York, 1997, 239 p.
- Kotler, Philip, *Marketing management: analyse, planification et contrôle*, Publi-Union, Paris, 1972, 1041 p.
- Kotler, Philip, *Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control*, (seventh edition), Prentice Hall inc, New Jersey, 1991, 756 p.
- Kotler, Philip, Pierre Filiatrault et Ronald E. Turner, *Le management du marketing*, Gaetan Morin Éditeur Itée, Montréal, 1994, 1144 p.

Kotler, Phillip, Gary Armstrong et Peggy Cunningham, *Principles of marketing*, (fourth canadian edition), Prentice Hall Canada inc., Scarborough, Ontario, 1999, 803 p.

Krubasik, Edward G., "Customize your product development", *Harvard Business Review*, November-December 1988, pp. 77-81

Kurt Salmon Associates, Inc., *Efficient Consumer Response: enhancing consumer value in the grocery industry*, Food Marketing Institute, Washington, January 1993, 145 p.

Mahajan, Vijay et Jerry Wind, *New product models: practice, shortcomings, and desired improvements*, Marketing Science Institute, Report number # 91-125, October 1991, 38 p.

Mathews, Ryan, "New products: lifeblood or tired blood?", *Progressive Grocer*, August 1996, pp.24-28

Mathews, Ryan, "Efficient new product introduction: shattering the myths", *Progressive Grocer*, July 1997, pp. 8-12

McLaughlin, Edward W. et Vitbala R. Rao, *Decision Criteria for new product acceptances and success: the role of trade buyers*, Quorum Books, New York, 1991, 189 p.

Miles, Raymond E. et Charles C Snow, *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York, 1978, 274 p.

Miller, Cyndee, "Please pass the bag of salad", *Marketing News*, vol. 31 iss. 12, June 9 1997, pp. 12-16

Montoya-Welas, Miltzi M. et Roger Calantone, "Determinants of new product performance: a review and meta-analysis", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11 iss. 5, 1994, pp. 397-417

Morrison, Robert S., "Innovation and change", *Executive Speeches*, vol. 8 iss. 6, June/July 1994, pp. 59-62

Page, Albert L., "Assessing new product development practices and performance: establishing crucial norms", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, 1993, pp.273-290.

Petroni, Giorgio, "New direction for food research", *Long Range Planning*, vol. 24 iss. 1, February 1991, pp.40-51

*Progressive Grocer*, "Anatomy of a success story", July 1997, pp. 16-18

Robert, Michel et Marcel Devaux, *Stratégie pour Innover*, Dunod, Paris, 1996, 227 p.

ANNEXE 1 :

SCHÉMA DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS PROPOSÉ PAR GRAF ET SAGUY (1990)

Redmond, William H., "An ecological perspective on new product failure: the effects of competitive overcrowding", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, 1995, pp. 200-213

Rosenau, Milton D., *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996, 636 p.

Seymour, Daniel T., *Marketing research: qualitative methods for the marketing professional*, Probus, Chicago (Illinois), 1988

Souder, William E., *Managing new product innovations*, Lexington Books, Toronto, 1987, 251 p.

Urban, Glee Lee et John R. Hauser, *Design and marketing of new products*, Prentice Hall inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, 618 p.

Wind, Yoram et Vijay Mahajan, "New product development process: a perspective for reexamination", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 5 iss.4, 1988, pp. 304-310

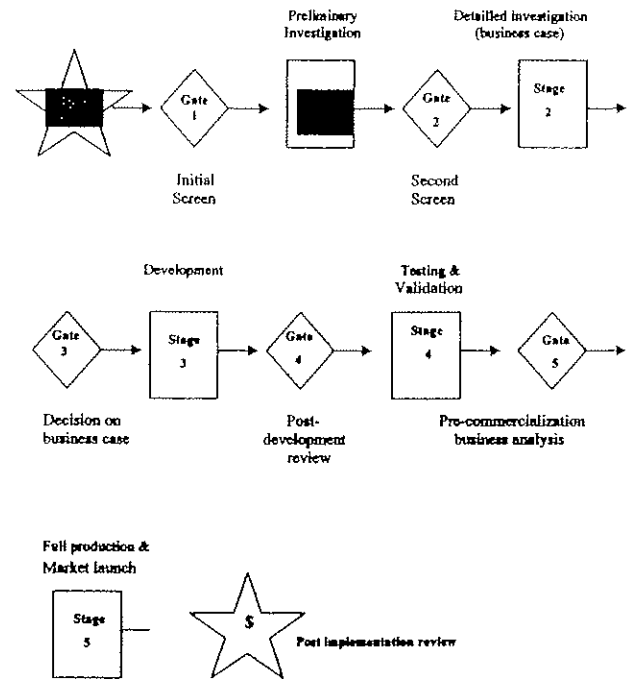
Yoon Eunsang et Gary L. Lilien, "New industrial product performance: the effects of market characteristics and strategy", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 3, 1985, pp. 134-144

SCHÉMA DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS PROPOSÉ PAR GRAF ET SAGUY (1990)

PROJECT PHASE:	ACTIVITIES:
SCREENING	1. Idea generation 2. Competitive product review 3. Prototype development 4. Technology screening 5. Consumer feedback 6. Managerial support 7. Business interactions
FEASIBILITY	8. Technology assessment 9. Packaging evaluation 10. Manufacturing scenarios 11. Financial evaluation 12. Consumer tests 13. Risk analysis
DEVELOPMENT	14. Technical plan 15. Formulation 16. Shelf-life 17. Product safety 18. Food engineering 19. Plan trials 20. Documentation
COMMERCIALIZATION	21. Start-up 22. Keylines/Specifications 23. Confirmatory shelf-life 24. Quality approval 25. Store audits
MAINTENANCE	26. Ingredient substitution 27. Plant problem solving 28. Technical understanding 29. Update specifications 30. Response to consumer issues 31. Product quality improvement 32. Profit improvement

Source: Graf, Ernst et Isreal Sam Saguy, *Food development from concept to the marketplace*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1990, 441 p.

## SCHÉMA D'UN « STAGE-GATE SYSTEM » TYPIQUE



Sources: Cooper, Robert G. et Elko J. Kleindschmidt, "New product processes at leading industrial firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 20, 1991, pp. 137-147

## ANNEXE 2 :

## SCHÉMA D'UN « STAGE-GATE SYSTEM » TYPIQUE

LETTRE D'INTRODUCTION AUX PARTICIPANTS  
DE LA RECHERCHE

Montréal, le 12 novembre 1998

Madame, Monsieur,

Parmi toutes les industries du secteur de la consommation courante, l'industrie agro-alimentaire est une des plus actives au niveau du développement de nouveaux produits. Malgré tous les efforts déployés en ce sens par les manufacturiers, le taux d'échec des nouveaux produits agro-alimentaires demeure toujours élevé. Ceci constitue actuellement une problématique d'envergure au sein de l'industrie, surtout depuis l'arrivée du concept d'Efficiency Continuellement Renouvelée (ECR), qui réserve une place toute particulière à l'activité de développement de nouveaux produits parmi ses stratégies de base. Dans cette perspective, une recherche universitaire est entreprise afin d'étudier le processus de développement de nouveaux produits dans l'industrie agro-alimentaire québécoise.

À cet égard, votre firme a été sélectionnée afin de participer à cette recherche, tout comme quinze autres entreprises manufacturières du secteur agro-alimentaire.

Le but de cette présente lettre est donc de solliciter votre très aimable participation à cette recherche. Ainsi, j'apprécierais pouvoir obtenir un rendez-vous me permettant de vous rencontrer durant le mois de novembre. Lors de cette rencontre, d'une durée approximative de 90 minutes, j'aimerais m'entretenir avec vous sur les différentes activités qu'ont nécessitées le développement du produit XX. Votre participation à cette recherche est d'autant plus importante puisqu'elle permettra à d'autres entreprises du Québec d'apprendre de cette expérience.

J'entrerai donc en communication avec vous d'ici quelques jours afin de vous informer plus en détail de mon sujet de recherche et de prendre un rendez-vous. J'aimerais préciser que l'information que vous divulguerez demeurera strictement confidentielle. Veuillez également noter, qu'en tant que participant, vous aurez la possibilité de recevoir un rapport synthétisant les principales conclusions de cette recherche.

Vous remerciant de l'attention apportée à cette demande et dans l'attente d'une réponse favorable, veuillez agréer, Madame Surprenant, l'expression de mes salutations distinguées

Véronique Fortier  
Assistante de recherche

Gilles Corriveau, Ph.D.  
Directeur de mémoire  
Service de l'enseignement du  
marketing

## ANNEXE 3 :

LETTRE D'INTRODUCTION AUX PARTICIPANTS  
DE LA RECHERCHE

## GUIDE D'ENTRETIEN

**1. Rappel sur le sujet du travail de recherche et sur les objectifs de l'entretien :**

- Objectif général du travail : Étudier le processus de développement de nouveaux produits dans l'industrie agro-alimentaire québécoise.
- Échantillon de recherche :
 

<i>Succès :</i>	<i>Échec :</i>	
4 n.p.	4 n.p.	<i>: Nouveau pour la firme</i>
4 n.p.	4 n.p.	<i>: Nouveau pour le marché</i>

## ANNEXE 4 :

## GUIDE D'ENTRETIEN

- Objectif de l'entretien : Étudier le processus d'innovation utilisé pour le développement du nouveau produit X.
  - Découvrir, le plus précisément possible;
    - (Par l'entretien)
      - quelles sont les activités qui ont été entreprises durant le processus de développement du nouveau produit X.
      - de quelle façon ces activités ont été réalisées (méthodes, approches, techniques utilisées,...).
    - (Par le questionnaire)
      - avec quel niveau d'effort et de rigueur chacune des activités du processus de développement du nouveau produit X a été réalisée.
      - quelle importance les gestionnaires accordent à chacune des activités du processus d'innovation.

**2. Identification du produit :**

- Nom du produit
- Type de nouveau produit : nouveau pour la firme ou nouveau pour le marché?
- Succès ou Échec?
- À votre avis, est-ce que la commercialisation du produit X s'est avéré un succès ou un échec?

148

149

150

151

- Quels étaient les objectifs rattachés au lancement de ce nouveau produit?
- Dans quelle mesure diriez-vous que ces objectifs ont été (ou n'ont pas été) atteints?

Voir si ces critères répondent aux trois règles :

- 1<sup>re</sup> : Choisir des indicateurs qui mesurent les trois dimensions du concept de performance.  
 2<sup>e</sup> : À l'intérieur de ces trois dimensions, le choix des indicateurs de performance se fait en fonction des objectifs et/ou des stratégies propres au développement du nouveau produit en question.  
 3<sup>e</sup> : Choisir des indicateurs qui mesurent les performances tant à long terme qu'à court terme.

## A) Mesures au niveau du produit :

- Coût de développement
- Lancement à la date prévue (c.t.)
- Niveau de performance du produit (c.t., l.t.)
- Rencontre des contraintes de qualité (c.t., l.t.)
- Durée du développement

## B) Mesures d'acceptation des consommateurs :

- Réception de la part des consommateurs (c.t., l.t.)
- Satisfaction des consommateurs (c.t., l.t.)
- Atteinte de objectifs de revenu (l.t.)
- Croissance des revenus générés par le produit
- Atteinte des objectifs de part de marché (l.t.)
- Atteinte des objectifs de ventes en unité (l.t.)

## C) Performance financière :

- Break-even time
- Atteinte de objectifs de marge (l.t.)
- Atteinte des objectifs de profits (l.t.)
- IRR/ROI (l.t.)

**3. Le processus de développement du nouveau produit X :**

Laisser parler la personne sur le processus de développement suivi pour le produit X (approfondir pour le plus de détails possibles : méthodes, techniques, activités, approches,...).

**4. Questions supplémentaires :**

- Avec le recul, pouvez-vous me dire si certaines erreurs ont été commises par votre firme lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit X?
- Y a-t-il des activités du processus développement du nouveau produit X que vous auriez dû réaliser autrement?
- Y a-t-il des activités du processus de développement du nouveau produit X auxquelles vous auriez dû porter plus d'attention ou traiter avec plus d'importance?

150

151

**5. Distribution du questionnaire auto-administré**

- Question générales :
  - Ventes annuelles (1997) de l'entreprise (sous les produits confondus).
  - Nombre d'employés
  - Étendue de la gamme de produits de l'entreprise (nombre).
  - Nombre moyen de produits développés annuellement.
- Date de lancement du produit sur le marché québécois.
- Durée totale du processus de développement de ce nouveau produit.
- Date retiré du marché (si le produit est un échec).

## QUESTIONNAIRE

Vous trouverez dans les pages qui suivent une brève description des quinze activités qui sont idéalement incluses au sein du processus de développement d'un nouveau produit. Ces quinze activités du processus de développement d'un nouveau produit vous sont présentées dans un ordre séquentiel logique.

Après avoir pris connaissance de chacune des descriptions des activités, veuillez, s'il vous plaît, répondre aux questions les concernant, toujours en gardant en tête le processus de développement du nouveau produit dont il est question.

ANNEXE 5 :  
QUESTIONNAIRE

152

153

154

155

## 1. GÉNÉRATION D'IDÉES

- Lors de l'activité de génération d'idées, la firme recherche activement des idées de nouveaux produits grâce à différentes techniques et/ou outils.
- L'activité de génération d'idées se veut une recherche active d'idées, lors de laquelle des efforts concrets sont mis en œuvre afin de découvrir des concepts de produits (par opposition à la recherche passive d'idées).
- L'objectif premier de l'activité de génération d'idées est de ne pas laisser la recherche d'idées dans les mains du hasard et de la chance.

1-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

1-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encernez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

1-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

1-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encernez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

154

## 2. FILTRAGE INITIAL

- Le filtrage initial permet l'épuration des idées générées lors de l'activité précédente.
- Lors du filtrage initial, une décision est prise quant au choix d'allouer ou non des fonds au développement du nouveau produit, c'est-à-dire de poursuivre ou non le processus de développement.
- Cette décision est habituellement prise sous le respect de certains critères établis par la firme en fonction de ses stratégies.
- Ainsi, les idées qui ne convergent pas avec les diverses stratégies de la firme sont rejetées lors du filtrage initial.

2-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

2-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encernez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

2-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

2-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encernez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

155

### 3. ÉVALUATION DU MARCHÉ PRÉLIMINAIRE

- Cette activité consiste en une évaluation préliminaire et non scientifique du marché, lors de laquelle un premier coup d'œil rapide est jeté sur le marché.
- Lors de cette activité, la firme tente de découvrir qui sera le consommateur potentiel pour le concept de nouveaux produits.
- Cette évaluation peut être réalisée en discutant avec la force de vente de l'entreprise, ou encore en effectuant des recherches de données secondaires sur les produits concurrents et la niche de marché.
- Des tests de concepts plutôt sommaires peuvent également être réalisés auprès d'un petit échantillon de consommateurs potentiels.

3-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

3-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

3-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

3-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

156

### 4. ÉVALUATION TECHNIQUE PRÉLIMINAIRE

- Contrairement à l'activité précédente, cette évaluation concerne exclusivement l'aspect et les composantes techniques du projet.
- Lors de cette activité, une évaluation préliminaire des mérites et difficultés techniques du projet est réalisée.
- Cette évaluation se traduit, entre autres, par des analyses de faisabilité, des propositions de design et des analyses des spécifications techniques du concept de nouveaux produits.

4-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

4-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

4-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

4-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

157

### 5. ÉTUDE ET ANALYSE DÉTAILLÉES DU MARCHÉ

- L'objectif principal de cette activité est de comprendre les préférences et les besoins des consommateurs potentiels.
- Cette évaluation se veut donc beaucoup plus précise que celle effectuée au début du processus, lors de l'évaluation du marché préliminaire.
- Cette activité consiste en une recherche de données primaires et/ou secondaires qui vise à dresser un portrait précis des consommateurs potentiels, de leurs préférences et attitudes, mais également des produits concurrents, de la taille du marché, de la structure de la distribution, ...
- La recherche de données primaires auprès des consommateurs potentiels inclut un nombre et un échantillon représentatif de répondants, un design formel et une collecte de données cohérente.

5-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

5-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

5-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

5-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

158

### 6. ANALYSES COMMERCIALE ET FINANCIÈRE

- Lors de cette activité, la firme effectue une série d'analyses financière et/ou commerciale menant à la décision de continuer ou d'abandonner le processus, préalablement au développement du nouveau produit.
- Le but de l'analyse commerciale et/ou financière est de prévoir les ventes, les parts de marché escomptées, les profits, les budgets divers qui devront être alloués au développement et suite au lancement, le taux de rentabilité du nouveau produit, le délai de retour sur investissement, etc.
- Ainsi, l'entreprise doit à cette étape déterminer si ses estimations sont conformes à ses objectifs.

6-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

6-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

6-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

6-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

159

## 7. DÉVELOPPEMENT DU PRODUIT

- Lors de cette activité, le design et le développement du produit sont réalisés à la lumière des informations et spécifications recueillies lors des activités précédentes.
- Cette activité se déroule majoritairement en laboratoire.
- Un prototype ou un produit échantillon résulte de l'activité de développement.

7-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

7-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerchez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

7-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

7-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encerchez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

160

162

## 9. TEST DE PRODUIT EXTERNE

- Le premier contact entre le prototype de produit et les consommateurs se fait lors du test de produit externe (parfois appelé test beta et gamma).
- La manipulation du prototype de produit par les consommateurs peut être réalisée soit en laboratoire (sous des conditions contrôlées) ou sur le terrain (sous des conditions réelles).
- Cette activité vise à savoir si le prototype convient aux consommateurs potentiels et s'il satisfait leurs besoins.
- Suite à la réalisation de cette activité, certaines modifications peuvent être apportées au prototype de produit, afin de le rendre davantage conforme aux exigences des consommateurs potentiels.

9-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

9-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerchez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

9-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

9-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encerchez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

162

## 8. TEST DE PRODUIT INTERNE

- Le test de produit à l'interne, parfois appelé test alpha, est réalisé en laboratoire et/ou sous des conditions contrôlées par la firme.
- Les consommateurs ne sont pas invités à participer aux tests de produit interne.
- Dans cette forme de test, les spécifications opérationnelles ou techniques du produit sont principalement concernées (exemple : Est-ce que le produit donne le rendement prévu? Est-ce qu'il déient toutes les spécifications nécessaires?)

8-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

8-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerchez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

8-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

8-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encerchez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

161

163

## 10. TEST DE MARCHÉ

- Il existe trois types de test de marché :
  - « pseudo ventes » (la vente du produit n'est pas réellement réalisée, car on ne fait que sonder les intentions d'achat d'un échantillon de consommateurs),
  - « ventes contrôlées » (la vente du produit est véritablement réalisée auprès des consommateurs, mais la situation d'achat n'est pas tout à fait réelle et complète : pas de publicité, pas de promotion,...),
  - « ventes complètes » (la vente du produit est réalisée auprès d'un échantillon représentatif de consommateurs et il s'agit d'une situation normale de vente où toutes les variables du marketing-mix sont présentes).
- Le test de marché représente la première occasion où le nouveau produit interagit de pair avec le programme marketing, en totalité ou en partie.

10-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

10-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerchez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

10-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

10-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encerchez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

161

## 11. TEST DE PRODUCTION

- Préalablement au lancement de la production à grande échelle, un test de production est réalisé pour vérifier le bon fonctionnement des installations de production.
- Deux principaux points sont, entre autres, vérifiés lors de cette activité : s'assurer que les spécifications du produit sont respectées (test d'intégrité du produit) et que l'équipement fonctionne tel que prévu (test du système de production).

11-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

11-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

11-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

11-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

164

166

## 13. MISE EN MARCHÉ DE LA PRODUCTION

- Lors de cette activité, la mise en marche de la production commerciale ou à grande échelle est effectuée.
- Quelques changements mineurs à la ligne de production et des contrôles de qualité peuvent être réalisés lors de cette activité.

13-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

13-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

13-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

13-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.

(Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse)

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

166

## 12. ANALYSE COMMERCIALE PRÉ-LANCEMENT

- Cette analyse commerciale se veut beaucoup plus précise que celle effectuée au début du processus lors de l'analyse commerciale et financière.
- Trois différents types d'analyses y sont, entre autres, réalisées : analyse de coûts (marketing, production, distribution), analyse des données recueillies lors du processus de développement (projections de ventes et de coûts marketing), analyse financière détaillée.

12-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

12-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

12-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

12-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.

(Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

165

167

## 14. LANCEMENT SUR LE MARCHÉ

- De cette activité, résulte le lancement du nouveau produit à grande échelle et/ou sur une base commerciale, accompagné d'un programme marketing spécifique pour ce nouveau produit.
- Le programme marketing du nouveau produit est habituellement composé de : campagnes de publicité auprès des distributeurs et des consommateurs, formation de la force de vente (conférence, démonstration, séminaire), promotions diverses (dégustations en magasins, distribution postale d'échantillons,...), présentations dans des foires commerciales, ...

14-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)  
 Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

14-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit.  
 (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

14-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités  
 Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

14-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.

(Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse)

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

167

## 15. MAINTENANCE

- L'activité de maintenance représente tous les efforts qui sont fournis par la firme suite au lancement du nouveau produit sur le marché et ce, afin de maintenir et/ou d'améliorer la qualité du produit et/ou d'augmenter la marge de profit qu'il génère.

15-A) Est-ce que cette activité a été réalisée lors du processus de développement du produit dont il est question?

- Oui → poursuivre à la question B)
- Non → poursuivre en répondant aux questions concernant la prochaine activité.

15-B) Sur une échelle de 1 à 7, indiquez avec quel niveau d'effort et de rigueur cette activité a été réalisée lors du développement de ce nouveau produit. (Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Activité très négligée, Réalisée de façon très informelle et sans rigueur	1	2	3	4	5	6	7	Activité réalisée avec be de rigueur, de considérati manière très formel
---	---	---	---	---	---	---	---	--

15-C) En comparaison avec toutes les activités qui ont été réalisées, lors du processus de développement du nouveau produit, dites-moi si cette activité a été réalisée avec :

- Autant d'effort et de rigueur que la moyenne des activités
- Plus d'effort et de rigueur que la moyenne des activités
- Moins d'effort et de rigueur que la moyenne des activités

15-D) Sur l'échelle de 1 à 7 suivante, indiquez quel degré d'importance vous avez accordé à cette activité lors de la réalisation du processus de développement du nouveau produit dont il est question.

(Encerlez le chiffre correspondant à votre réponse).

Peu ou presque pas d'importance	1	2	3	4	5	6	7	Importance primordiale
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

168

169

170

171

### ERREURS ET/OU NÉGLIGENCE COMMISES LORS DE LA RÉALISATION DES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

#### Catégorie de produits : échec / nouveau pour la firme

- > 3 sur 4 : Meilleur programme marketing au lancement.
- > 3 sur 4 : Plus d'études du marché avant le développement en laboratoire (mauvaise connaissance des consommateurs cibles et du marché).
- > 2 sur 4 : Plus de tests et de validation auprès des consommateurs.
- > 2 sur 4 : Meilleure analyse financière et commerciale.
- > 1 sur 4 : Plus de tests de production.
- > 1 sur 4 : Délai de développement du produit trop court.
- > 1 sur 4 : Manque de considération pour l'opinion de la force de ventes.

#### Catégorie de produit : échec / nouveau pour le marché

- > 4 sur 4 : Plus d'études du marché avant le développement en laboratoire (mauvaise connaissance des consommateurs cibles et du marché).
- > 4 sur 4 : Plus de tests et de validations auprès des consommateurs.
- > 3 sur 4 : Meilleur programme marketing au lancement.
- > 3 sur 4 : Plus de rigueur aurait dû être accordée à la réalisation du processus de développement (moins d'importance accordée au presentiment et à l'enthousiasme de certaines personnes dans l'entreprise).
- > 2 sur 4 : Délai de développement du produit trop court.
- > 2 sur 4 : Meilleure analyse financière et commerciale.
- > 1 sur 4 : Un test de marché aurait dû être réalisé.

#### Catégorie de produits : succès / nouveau pour la firme

- > 1 sur 4 : Meilleure planification du lancement.

170

171

### ANNEXE 6 :

### ERREURS ET/OU NÉGLIGENCE COMMISES LORS DE LA RÉALISATION DES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

- > 1 sur 4 : Plus de tests de production.

#### Catégorie de produits : succès / nouveau pour le marché

- > 1 sur 4 : Meilleure planification du lancement.
- > 1 sur 4 : Plus de rigueur aurait dû être accordée à la réalisation du processus de développement (moins d'importance accordée au presentiment et à l'enthousiasme de certaines personnes dans l'entreprise).
- > 1 sur 4 : Plus de tests de production.