

## L'INNOVATION DE PRODUIT AU SEIN DES PME ALGERIENNES :

### Analyse des facteurs clés de succès dans la région Nord-ouest

#### PRODUCT INNOVATION in ALGERIAN SMEs: Analysis of Key Success Factors in the Northwest Region

---

HADDAD HAFIDA\* CHOUAM BOUCHAMA\*\* AMARI SALAH EDDINE\*\*\*

\*UNIVERSITE D'ORAN 2, M.A.A. ENP D'ORAN MAURICE

\*\*UNIVERSITE D'ORAN 2

\*\*\*ENP D'ORAN MAURICE AUDIN

---

#### Résumé :

L'importance d'une innovation de produit est connue, elle a un impact considérable sur les ventes et les profits de l'entreprise. Dans ce sens, notre recherche a pour objectif d'identifier les facteurs clés de succès des nouveaux produits développés et lancés par les PME Algériennes. Les résultats auxquels nous avons abouti soulignent, d'une part, la prise de conscience des dirigeants des PME quant à l'importance de l'innovation de produit pour l'existence et la continuité de l'entreprise sur le marché. D'autre part, malgré le fait des difficultés rencontrées dans le développement des nouveaux produits notamment par rapport aux facteurs relatifs à la qualité du processus de développement des nouveaux produits, nous constatons que les pratiques existent dans les PME mais qu'elles ne sont pas formelles.

**Mots clés :** Innovation de produit, succès des nouveaux produits, processus de développement d'innovation.

#### Abstract:

The importance of a product innovation is known, it has a considerable impact on the sales and profits of the company. In this sense, our research aims to identify the key success factors of the new products developed and launched by Algerian SME. The results we have achieved underline, on the one hand, the awareness of SME managers of the importance of product innovation for the existence and continuity of the company in the market. On the other hand, despite the difficulties encountered in the development of new products, particularly in relation to factors relating to the quality of the development process of new products, we find that practices exist in SMEs but that they are not formal.

**Key words:** Innovation of product, success of new products, process of innovation.

**Jel classification :** O31,O32,O33

*Received: 25/11/2017*

*Revised: 28/11/2017*

*Accepted: 18/01/2018*

*Online publication date: 05/03/2018*

---

\* E-mail : haddadh777@yahoo.fr

\*\* chouambouchama2002@yahoo.fr

\*\*\* sofianeamari@yahoo.fr

## INTRODUCTION

L'innovation, "*c'est le grand enjeu contemporain ! Mieux, ce serait le seul possible !*" (Le Masson et al, 2006 ; P 19). Elle implique un ensemble d'actions et de décisions relatives à la techniques, à la conception et à la fabrication jusqu'à la commercialisation d'un produit nouveau (Freeman, 1982), regroupant donc différentes dimensions et disciplines de l'entreprise. En effet, Choffray et Dorey (1983), définissent la stratégie d'innovation comme étant un processus qui "*repose sur un flux continu et programmé de produit nouveaux aux différents stades de développement, d'évaluation, de lancement et de retrait du marché.*" (cité par Wallart, 1996. P23). Ainsi, l'innovation de produit semble être une voie de développement et de création de valeur pour les entreprises puisqu'elle constitue 32% de leurs chiffres d'affaires et 31% de leurs profits. (Griffin. A, 1997 cité par Gotteland et Haon, 2007).

Par ailleurs, l'innovation est une notion assez difficile à appréhender car, elle peut prendre de multiples formes (Loillier.T & Tellier.A, 2013). Par conséquent, dans la littérature, il existe une grande abondance de définitions du concept de l'innovation et un grand nombre de typologies et de degrés d'innovation y sont proposés. Ce qui montre le grand intérêt des chercheurs à éclaircir cette notion dans différentes dimensions économiques, managériales, organisationnelles, cognitives, etc. Toutefois, malgré de nombreux travaux de recherches effectués au niveau des entreprises et des différents pays, l'innovation reste un des phénomènes que l'on comprend peu et que l'on sait le moins gérer. (Le Masson et al 2006). Dans ce sens, les recherches s'accordent à dire que l'innovation de produit est de plus en plus valorisée en tant qu'élément essentiel au développement durable de l'entreprise.

Cependant, pour recueillir les bienfaits du Développement des nouveaux produits (DNP), tout en évitant son impact très risqué en cas d'échec, l'innovation de produit doit s'escompter par un succès commercial. D'où l'intérêt des chercheurs d'approfondir leurs connaissances dans le domaine de la performance des nouveaux produits. Résultat, on constate une augmentation notable du nombre de recherches ayant pour objectifs l'identification des facteurs clés de succès des nouveaux produits (Cooper, 1983, 1984 ; Dougherty, 1992 ; Griffin et page, 1993, 1996 ; Calantone et Cooper, 1981 ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 1987a ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 1987b ; Lilien, Yoon, 1987 ; Rothwell. R, 1992; Montoya-Weiss et Calantone, 1994 ; Calantone, Schmidt et Song, 1996 ; Griffin, 1997 ; Song. M, Parry. M.E, 1997; Hénard et Szymansky, 2001 ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 2007 ; Gotteland et Haon, 2010 ; etc).

Néanmoins, les résultats disparates de ces différentes études compliquent les efforts des gestionnaires et des chercheurs universitaires à construire une manière claire et une compréhension globale pour répondre à la question : pourquoi des nouveaux produits réussissent et d'autres échouent ? On note notamment un taux d'échec de 95% des nouveaux produits de grande consommation lancés sur le marché Nord-Américain et un taux d'échec de 90% sur le marché Européen (Andréani, 2001). Le secteur industriel aussi dévoilent un taux d'échec entre 20% à 25%, de 30% dans les services et aux alentours de 70% à 95% dans le high-tech. (Crawford. C.M., 1987 ; Storey.C et Kelly.D, 2001 ; Gaillard.J.M, 1997 cité par Nagard-Assayag. E & Manceau.D, 2011). C'est pourquoi, beaucoup de recherches se sont fixées comme objectif d'identifier les facteurs de performance de produits nouveaux. (Montoy-Weiss. M.M, & Calantone. R, 1994).

Aussi, notre recherche s'inscrit dans la même lignée, où nous avons focalisé notre intérêt sur l'identification des facteurs clés de succès des produits nouveaux lancés par les PME en Algérie. En effet, les caractéristiques générales du système économique dans les pays en voie de développement ne permettent pas l'adoption d'un modèle de croissance et de développement tel qu'il est constitué dans les pays développés.

Ainsi, les chiffres cités sur les taux de succès et d'échecs des nouveaux produits ne peuvent pas être transposés tels quels sur le marché Algérien. Mais, la voie de l'innovation est une alternative qui n'est plus à prouver et peut être enrichissante et source de progrès considérable pour les

entreprises Algériennes. Par ailleurs, la problématique de l'innovation de produit dans le contexte Algérien et plus particulièrement dans les PME, est un phénomène récent et complexe à la fois. Et pour causes : le peu d'études empiriques qui ont été réalisées dans ce sens et pour en témoigner le peu de publications sur le sujet. D'autre part, le manque d'informations et de statistiques concernant la politique d'innovation menée par l'État envers les PME pour soutenir l'investissement lié au développement de l'innovation.

## I .REVUE DE LITTERATURE

De nombreuses études ont tenté d'identifier les facteurs de succès et/ou de l'échec de l'innovation de produit. Certains auteurs se sont penchés sur les facteurs d'échec et d'autres sur les facteurs de succès. Un troisième groupe compare un échec et un succès au sein de la même entreprise pour identifier les caractéristiques spécifiques de l'innovation et de son processus de développement qui discriminent entre les deux. (Lilien, Yoon, 1987). En effet, la clé pour comprendre la position de l'entreprise vis-à-vis du processus de développement des nouveaux produits, c'est de commencer d'abord à comprendre les facteurs qui favorisent le succès ou par opposition l'échec des nouveaux produits (Griffin et Page, 1993). Montoya-Weiss et Calantone ont affirmé que c'est vers la fin des années 60 et au cours des années 70 que l'intérêt des chercheurs s'est concentré sur le volet marketing dans le processus d'innovation. (Cooper, R.G, 1979,1983 ; Lilien. G &Yoon. E, 1987; Montoy-Weiss. M.M, & Calantone. R, 1994 ; Gotteland et Haon, 2007). L'étude de Booz, Allen et Hamilton intitulée : « Why new product fails » a été la première dans le domaine pour essayer de spécifier les mécanismes afin d'améliorer la réussite des nouveaux produits (Booz, Allen et Hamilton 1968, cité par Griffin et Page, 1993). En effet, l'importance de cet axe de recherche s'est confirmée et les recherches s'inscrivant dans cette thématique se sont intéressées aux conditions favorables à la performance des nouveaux produits et qui doivent prévaloir dans n'importe quel projet de développement. Elles ont fait ressortir l'importance de l'innovation de produit et son apport aux chiffres d'affaires des entreprises.

Ainsi, la réponse à la question : qu'est ce qui fait d'un produit un succès ? Est cruciale pour l'entreprise du fait de l'importance de trouver les ingrédients d'une recette qui aide les gestionnaires à l'amélioration de l'efficacité des projets de développement des nouveaux produits. Et pour cause, les trois quarts de tous les produits développés n'arrivent pas au commerce et la moitié des ressources consacrées au développement et au lancement des produits sont des « perdants », ce qui a des conséquences directes sur les ressources de l'entreprise (Cooper et Kleinschmidt, 1987a, 1987b). Mais également ce type de projet est classé parmi les plus risqués pour la firme (Cooper et Kleinschmidt, 1987a, 1987b ; Calantone & Di Benedetto, 1990 ; Montoya-Weiss et Calantone, 94).

Face à cette tâche complexe de sélection et de gestion des projets de développement des nouveaux produits, les études se sont fixés une quête à la recherche des ingrédients du nouveaux succès et ont identifié de nombreux facteurs qui discriminent entre le succès commercial et l'échec (Cooper et Kleinschmidt, 1987a, 1987b). Certaines de ces variables peuvent être contrôlables par l'entreprise, d'autres environnementaux ne le sont pas (Cooper, 79, 99 ; Lilien, Yoon, 1987 ; Calantone & Di Benedetto, 1990, Parry et Song, 1994, 97). Ainsi, les chefs de produits doivent être plus astucieux dans la sélection des produits « gagnants » et le faire plus tôt que le processus de production. Mais, également, être en mesure d'avoir une meilleure gestion des activités du processus. Cette efficacité se traduira forcément par des gains sur les allocations des ressources consacrées au développement des produits nouveaux (Cooper, 1983, 1984 ; Cooper et Kleinschmidt, 1987a, 1987b).

En effet, les raisons d'échecs des nouveaux produits sont nombreuses. Cooper et Kleinschmidt, (1987a) énumèrent les principaux facteurs d'échecs comme suit : une analyse insuffisante du marché, un défaut du produit, un manque d'efficacité dans les efforts marketing, des coûts élevés, un mauvais timing ou encore une force concurrentielle insuffisante.

Hopkins (1980) identifie les variables marketing comme étant les principales faiblesses qui causent les défaillances des nouveaux produits. Il rapporte également, dans une étude réalisée avec les gestionnaires des entreprises industrielles, que les entreprises seront plus dépendantes des

nouveaux produits du fait de l'accélération du développement technologique augmente le risque de défaillance des nouveaux produits avec un taux qui va de zéro à 100% lors des lancements. (Hopkins, 1980, cité par Cooper et Kleinschmidt, 1987b). Cooper (1975), à partir d'un échantillon de 114 produits commercialisés, révèle quatre principales causes d'échec : la sous-estimation des forces de la concurrence (36,4% des cas), la surestimation du nombre d'utilisateurs potentiels (20,5%), un prix trop élevé (18,2%) et des difficultés/lacunes au niveau du produit (20,5%). (Cooper, 1975, cité par Cooper et Kleinschmidt, 1987b).

**Tableau N°1 : Les principaux domaines de littérature sur le succès et /ou l'échec des nouveaux produits**

Domaines	Les principaux auteurs
<b>Les facteurs de succès</b>	Booz, Allen et Hamilton, 1968 ; Lazo (1965); Constandse (1971 ) ; Robert et Burke (1974); Rubinstein et al. (1976) ; Hopkins (1980); Cooper (1984); Yoon et Lilien (1985); Voss (1985); Rothwell. R, 1992 ; Montoya-Weiss et Calantone, (1994); Calantone, Schmidt et Song, (1996); ;Song. M, Parry. M.E, (1997); Hénard et Szymansky, (2001) ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, (2007) ;
<b>Les facteurs d'échecs</b>	Lazo (1965) ;Constandse (1971 ) ; Hopkins (1980); Cooper (1975); Myers et Sweezy (1978); Brockhoff et Chakrabarti (1988).
<b>Les facteurs qui discriminent entre le succès et l'échec</b>	Rothwell et al. (1974); Utterback (1976); Cooper (1979a, 1979b, 1990); Calantone et Cooper (1981); Maidique et Zirger (1984 et 1985) ; Zirger et Maidique (1990); Calantone & Di Benedetto ; (1990); Cooper et Kleinschmidt (1987b,1990,1993a); Zirger (1991); Griffin &Page, (1993); Mischra.S ;Kim. D ; Lee. D.H, (1996);

Source : Fait par l'auteur

De leur côté, Myers et Sweezy (1978), en étudiant 200 innovations, observent que 27,5% des échecs sont dus à des facteurs de marché incontrôlables, 23,5% à une mauvaise gestion du processus de développement et de commercialisation, 15% à des problèmes de financement, 12% à la législation gouvernementale et 11,5% à une technologie inefficace. (Myers et Sweezy, 1978, cité par Cooper et Kleinschmidt, 1987b). Ainsi, le taux typique d'échec est de 33% sachant que 46% des ressources consacrées à ces nouveaux produits ne parviennent pas au marché ou sont annulés. De ce fait, pour survivre et prospérer dans ces temps de changement, les chefs des nouveaux produits doivent devenir plus efficaces à la sélection des probables nouveaux produits gagnants. (Cooper et Kleinschmidt, 1987b).

Par ailleurs, on peut distinguer une double nature de la diversité des échelles de mesure de la performance d'un nouveau produit : une diversité liée aux modalités de mesure et une diversité conceptuelle.

- *Une diversité liée aux modalités de mesure* : selon Hénard &Szymanski (2001), trois dimensions peuvent mettre en évidence l'hétérogénéité des échelles de mesure à savoir : le nombre des items, le degré d'objectivité et l'axe temporel retenu. En effet, on peut par exemple citer l'échelle de mesure qui se base sur l'appréciation de chefs de produits ou de directeurs commerciaux.

- *Une diversité conceptuelle* : hétérogénéité des échelles de mesure résulte également de la nature multidimensionnelle du concept. Griffin et Page (1993) dans leur étude de 77 articles, identifient 34 mesures regroupées en cinq catégories.

Par conséquent, de cette hétérogénéité dans ces travaux, nous pouvons distinguer une multitude des facteurs clés de succès regroupant des facteurs liés au marché, et des facteurs associés aux facteurs stratégiques, à la qualité du processus de développement des nouveaux produits ou encore relatifs aux activités de marketing et de lancement des nouveaux produits sur le marché. (Cooper, 1983, 1984 ; Cooper et Kleinschmidt, 1987a, 1987b ; Lilien, Yoon, 1987 ; Montoya-Weiss et Calantone, 94).

**Tableau N°2 : Les déterminants du succès des nouveaux produits**

Domaines	Les principaux auteurs
<b>Les facteurs Stratégiques</b>	-Niveau d'avantages offert par le produit ; -Adéquation des besoins et des ressources techniques, organisationnels et marketing ; -Stratégie d'innovation suivi ; -
<b>Les facteurs relatifs à la qualité du processus de développement</b>	-Abondance des activités techniques ; -Abondance des activités marketing ; -Niveau d'implication de la haute direction ; -La vitesse de développement et de mise sur le marché ; -Contrôle et respect du budget du projet ;
<b>Les facteurs liés au marché</b>	-Niveau du potentiel commercial du marché ; -Niveau d'hostilité concurrentielle du marché ; -État de l'environnement
<b>Les facteurs organisationnels</b>	-Niveau de coordination et de conception interne et externe ; -Facteurs organisationnels divers (climat, système de récompense, etc.)

Source : Montoya-Weiss et Calantone, 1994, Cité par Gotteland & Haon, 2005. P211

## II METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La recherche présentée dans ce document de type descriptif explicatif. Dans cette perspective, la méthodologie appropriée est la démarche hypothético-déductive qui fut la plus adaptée pour mener notre recherche. Chatelin.C (2005) explique que " *la démarche repose sur un cadre théorique mobilisé initialement afin de prendre connaissance de la grille conceptuelle (concepts mobilisés et lien entre eux), les corriger et/ou en créer de nouveaux. Cette démarche hypothético-déductive consiste donc à construire au préalable à l'investigation empirique principale, les hypothèses ou propositions théoriques issues du cadre conceptuel choisi*". (P13)

Les objectifs qui guident tout travail de recherche sont la compréhension, la description et l'explication. Pour ce faire, un mode de raisonnement est essentiel pour développer la connaissance reliant le cadre théorique à l'enquête empirique. (Charreire et Durieux, 2007). Ainsi, après avoir fait le choix d'un mode de raisonnement hypothético-déductif, l'objectif principal de notre recherche est d'accroître et d'enrichir la connaissance en matière d'innovation de produit au sein des PME Algériennes et ce, avec le souci que les propositions théoriques développées soient en accord avec le contexte du terrain d'étude. L'objectif étant d'identifier les facteurs clés de succès spécifiques aux produits nouveaux développés et lancés par les PME en Algérie.

En conséquence, la problématique retenue pour cette recherche peut être formulée de la manière suivante :

**- Quels sont les facteurs clés de succès des nouveaux produits développés et lancés par les PME Algériennes ?**

De ce dernier découle un ensemble d'objectifs secondaires :

-De comprendre la réalité de l'innovation de produit au niveau des PME Algériennes notamment d'évaluer le degré d'innovativité des nouveaux produits développés et lancés dans la région de l'Ouest Algérien ;

-De connaître si cette innovation de produit s'inscrit dans une vision stratégique des PME Algériennes à savoir l'importance d'avoir un avantage concurrentiel pour la réussite commerciale;  
-De mettre la lumière sur l'apport de la qualité du processus de DNP et des activités marketing au succès des nouveaux produits ;

-D'identifier les facteurs de risques qui influencent la performance commerciale des nouveaux produits.

Pa ailleurs, et pour des raisons d'efficacité de l'enquête sur le terrain notamment la réalisation des entrevues avec les personnes clés de l'entreprise permettant une collecte de données plus riche, ainsi que la réduction du temps de l'enquête, nous avons au départ ciblé les PME actives en matière d'innovation et dont les usines et les sièges de Direction se situent dans la région de l'Oranie. Nous étions contraints d'élargir notre champ de recherche en dehors de la zone de l'Oranie et d'aller vers la Wilaya de Sidi Bel Abbes afin d'avoir un échantillon représentatif de la région du Nord -Ouest à savoir trente PME, et pour causes :

- Faute de trouver un échantillon représentatif d'entreprises productives œuvrant dans le même secteur d'activité ;
- Faute de trouver un échantillon représentatif d'entreprises productives dans la région de l'Oranie ;

Quatre hypothèses ont été, ainsi, émises comme suit :

**H.1 :** *Le succès commercial des nouveaux produits développés et lancés par les PME Algériennes, est favorisé par plusieurs facteurs liés au marché et aux facteurs stratégiques.*

**H.2 :** *Le succès commercial des nouveaux produits développés et lancés par les PME Algériennes, est favorisé par la qualité de l'organisation du processus de développement et de lancement de l'innovation de produit.*

**H.3 :** *Le succès commercial des nouveaux produits développés et lancés par les PME Algériennes, est favorisé par les pratiques de marketing adoptées lors du processus de développement ;*

Ainsi, le caractère complexe de l'objet de l'étude, les objectifs ainsi que le contexte de la recherche, nous ont conduits à adopter un pluralisme méthodologique. En effet, beaucoup de chercheurs optent pour la complémentarité des deux méthodes qualitative et quantitative, afin d'utiliser les avantages que présente chacune d'entre elles (e. g. Moscarola, 1990). Ce qui fut notre choix en matière de collecte de données sur le terrain. Dans un premier temps, nous avons débuté par une approche qualitative à travers des entretiens nécessaires à la compréhension en profondeur du contexte de chaque entreprise en matière d'innovation de produit avant de réfléchir à la relation entre les concepts. En effet, plusieurs dimensions de l'innovation ne sont pas saisissables d'où l'importance de commencer au départ par un entretien avec un cadre responsable au niveau de l'entreprise afin de pouvoir apporter des éclaircissements notamment sur la vision de la direction vis à vis de l'innovation et la place qu'elle pourrait avoir dans la stratégie globale de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, un questionnaire a été nécessaire pour pouvoir tester les différentes propositions théoriques et effectuer les analyses statistiques. Ce dernier a été structuré en plusieurs sections afin d'identifier les facteurs clés de succès des nouveaux produits développés et lancés par les PME Algériennes et ce pour évaluer et comprendre la réalité de l'innovation de produit au sein de ces dernières.

Pour ce faire, nous nous sommes basés en partie sur des échelles de mesure déjà proposées par d'autres chercheurs ayant étudié les concepts mobilisés dans notre recherche. A ce sujet, le fait de recourir à des instruments de mesures lors de précédentes recherches constitue un appui méthodologique pour l'élaboration et la fiabilité du questionnaire (Baumard et al., 2007). Dans ce sens, notre questionnaire est structuré en plusieurs cinq (5) sections, chacune d'entre elles traite un axe des facteurs liés au succès des nouveaux produits, ce qui permet au questionnaire de paraître moins long et plus compréhensible pour les répondants.

#### IV. RESULTATS OBTENUS

L'objectif général de cette recherche est de faire ressortir les facteurs clés de succès des nouveaux produits développés et lancés par les PME Algériennes dans la région Nord-Ouest et d'identifier les différents types d'obstacles et de risques en contexte de projet de DNP.

##### IV.1. Les caractéristiques de l'innovation au sein des PME Algériennes

Les résultats montrent, d'un côté, que 53,33% des PME interrogées affirment que le développement des nouveaux produits se fait principalement par les cadres d'entreprise. Sachant que la plupart des PME interviewés appartiennent au secteur privé, nous constatons l'implication importante des dirigeants puisqu'ils déclarent qui sont à l'initiative de toute idée de nouveau produit.

Par contre en ce qui concerne les améliorations mineurs apportées aux produits, toutes idées venues des cadres d'entreprise sont prises en considération.

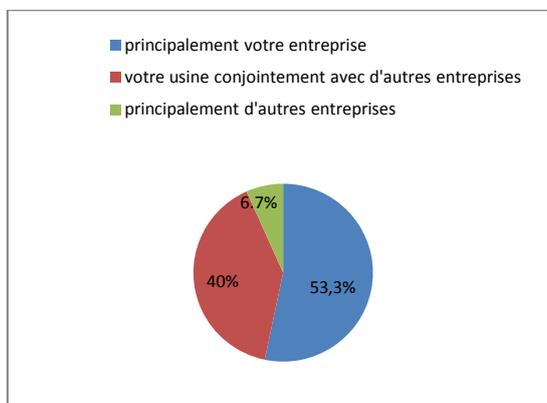


Fig.1 Les acteurs participants au développement des nouveaux produits

D'un autre côté, 40% des PME interrogées travaillent pour la majorité avec des partenaires étrangers afin qu'ils puissent intégrer une nouvelle technologie ou un nouveau procédé de fabrication au processus de production de leur usine.

Par ailleurs, la majorité des PME questionnées ne consacrent pas de budget spécifique à la recherche et développement (R&D) ou alors à une très faible fréquence au cas par cas selon les besoins de l'entreprise, soit respectivement 26,6% et 56,6% de notre échantillon. A l'issu des entretiens, les répondants justifient ce manque par l'incapacité financière de l'entreprise à engager un budget à la R&D. Par contre, ceci ne veut en aucun cas dire qu'il n'y a pas de vision à long terme en matière d'innovation expliquent interviewés.

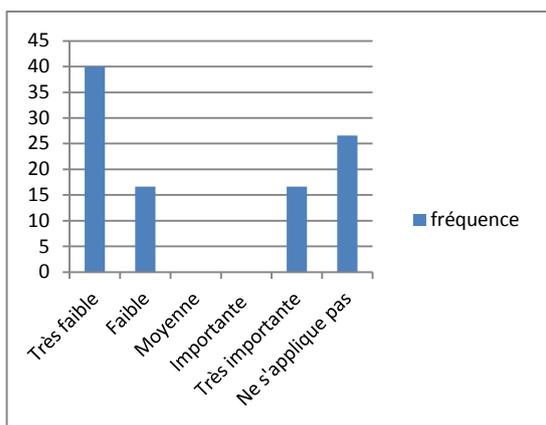


Fig. 2 Les dépenses en matière de R&D des PME

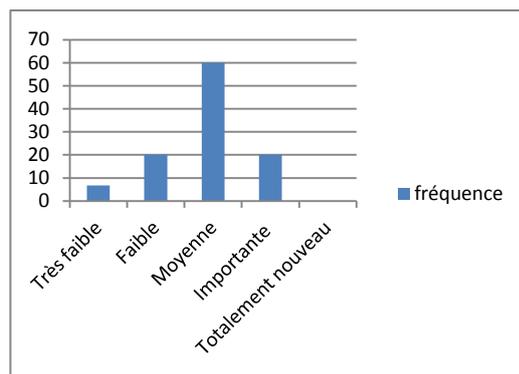


Fig. 3 Le degré de nouveauté des PME des produits développés et lancés par les PME

Par contre, 56,66% des PME déclarent ne pas consacrer de budget spécifique à la R&D ou alors exceptionnellement et pour cause la capacité financière insuffisante de l'entreprise est donnée comme premier frein vers tout engagement de la recherche & développement. Reste 16,66% des

PME interrogées qui affirment que la R&D fait parti de leur stratégie d'innovation de produit à long terme d'où la nécessité de lui donner un budget afin de pouvoir être compétitif.

Nous constatons, également, que 60 % des PME interrogées ont développé et lancé des produits moyennement nouveaux. Les autres affirment qu'elles ont développé et lancé des produits avec un degré de nouveauté important le marché, soit 20% des PME interviewés. Ces PME affirment qu'elles ont investi dans de nouvelles machines et apporter de nouvelles technologies, en partenariat ou non avec l'étrangers, pour pouvoir lancer des produits nouveaux sur le marché. Ce qui leur a permis de réaliser des parts de marché importantes et devancer la concurrence. Le reste des PME déclarent que depuis 3 à 5 ans, elles ont lancé des produits à faible degré d'innovation auxquels elles ont apporté que des améliorations mineurs

#### IV.2. Les facteurs stratégiques liés au succès des nouveaux produits lancés par les PME

Cooper et Edgett (2010), dans leur étude où ils comparent les entreprises les plus performantes en matière de DNP à celles qui le sont moins, démontrent qu'avoir une stratégie est essentielle pour l'orientation du développement des NP surtout dans les moments difficiles. Les deux auteurs mettent l'accent sur la corrélation significative et positive entre la performance des nouveaux produits et par conséquent entre la croissance de l'entreprise et le fait d'avoir une stratégie produit.

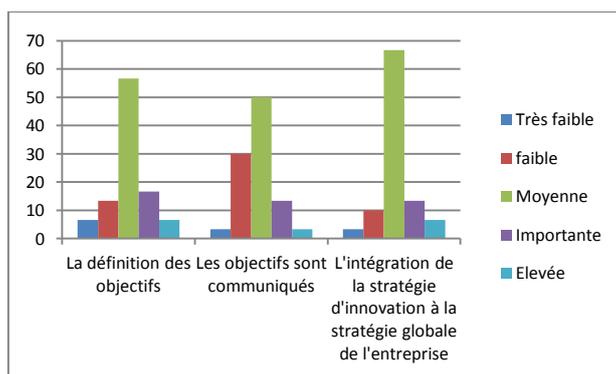
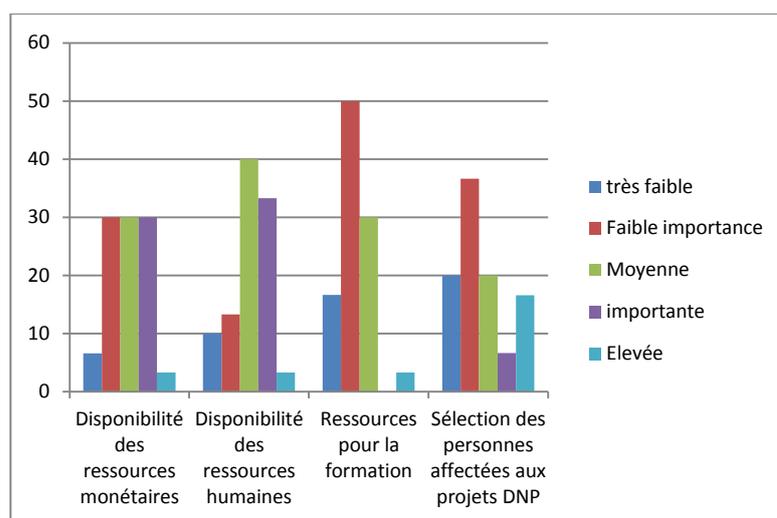


Fig. 4 La présence d'une stratégie d'innovation au sein des PME

L'avantage du produit se réfère à la perception du client de la supériorité du produit par rapport à la qualité, au rapport coût-bénéfice, ou à une fonction différente en opposition à l'offre des concurrents (Montoya-Weiss et Calantone, 1994). De son côté, Kotler (1994) soutient que l'avantage produit et notamment son design, est un outil stratégique pour l'entreprise. De leur côté, Cooper & Kleinschmidt (1986), définissent l'avantage du nouveau produit comme étant : "*a unique, superior product in the eyes of the customer; a high performance-to-costs ration; and economic advanges (cost-benefit) to the customer*". (P 71). En effet, les recherches des deux auteurs (1987b), montrent que l'avantage du produit est un facteur dominant pour le succès du NP notamment pour la performance financière.



F

Ce qui conforte les résultats obtenus par les études antérieures dans le domaine (Booz, Allen et Hamilton, 1968 ; Lazo (1965); Constandse (1971) ; Robert et Burke (1974); Rubinstein et al. (1976) ; Cooper, 1983, 1984 ; Dougherty, 1992 ; Griffin et page, 1993, 1996 ; Calantone et Cooper, 1981 ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 1987a ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 1987b Hopkins (1980); Cooper (1984); Yoon et Lilien (1985); Voss (1985); Rothwell. R, 1992 ; Montoya-Weiss et Calantone, (1994); Calantone, Schmidt et Song, (1996); ;Song. M, Parry. M.E, (1997); Hénard et Szymansky, (2001) ; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, (2007)).

A ce sujet, l'examen des résultats met en évidence qu'en ce qui concerne les facteurs relatifs au potentiel du marché est assez important en terme de croissance, en termes du niveau des besoins des clients ainsi qu'en termes de part de marché. Ajouté à cela, la compétitivité du marché est assez moyenne en termes d'intensité de la concurrence, en termes de puissance de la force de vente ainsi qu'en termes de fidélité des clients. Par contre, les avis sont partagés en ce qui concerne la compétitivité des prix des produits nouveaux sur le marché entre une compétitivité moyenne et importante. Ces résultats confirment ceux des études dans le domaine qui stipule qu'il y a une relation positive entre le potentiel du marché et l'innovation des entreprises du fait que la compétitivité du marché pousse les entreprises à innover ce qui est le cas des PME de notre échantillon. Notons, également, que les dirigeants des PME interrogées insistent sur le bon rapport qualité /prix qu'ils offrent sur le marché. Ce dernier procurent à ces entreprises un avantage de produit que peu de PME concurrentes peuvent offrir.

Par ailleurs, en ce qui concerne les nouveaux produits en question, nous constatons que leur succès est lié à une volonté stratégique des dirigeants des PME en matière d'innovation de produit puisque ces nouveaux produits appartiennent à des activités jugées porteuses. Ainsi, les stratégies adoptées par les PME sont en réponse aux conditions du marché tout en saisissant les opportunités de croissance grâce à l'expérience et la connaissance du marché de la part de la haute direction. Il s'agit alors de s'engager dans des projets de DNP qui répondent aux objectifs stratégiques de l'entreprise afin d'avoir des marchés avec des parts de marché non négligeables ou encore des gammes de produits cohérentes qui permettent de faire croître le marché.

Pour ce faire, la définition des objectifs en matière d'innovation de produit et leur communication à l'ensemble des acteurs du processus, est jugée assez moyenne. En ce qui concerne les ressources monétaires et humaines, les dirigeants expliquent qu'ils s'engagent fortement et rendent disponible les allocations des ressources selon la capacité financière de l'entreprise surtout pour mener à terme les projets de nouveaux produits caractérisés par un degré de nouveauté radical. Beaucoup moins de ressources sont allouées à des améliorations mineures ce qui s'aligne avec les résultats données par les recherches précédentes.

### IV.3. Les facteurs de succès relatifs à la qualité du processus de développement des nouveaux produits

Beaucoup de chercheurs ont considéré le processus de développement des nouveaux produits comme étant un processus à travers lequel se transforme une idée en un produit potentiellement commercialisé sur un marché. Ce qui nécessite d'ailleurs, la mobilisation de plusieurs métiers et connaissances pluridisciplinaires de l'entreprise. (Cooper,1983 ; Choffray et Dorey 1983; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 1987 ; Crawford, 1994 ; Gotteland. D & Haon. C, 2005 ;Le Nagard-Assayag E & Manceau. D, 2011; Cooper & Edgett, 2010; Cooper & Edgett, 2012 ).

Ainsi, dans les pays développés, l'évolution du contexte concurrentiel a rapidement poussé les entreprises à améliorer leur capacité à développer des produits nouveaux et à les lancer sur le marché dans de bonnes conditions tout en limitant les risques et en ayant pour objectifs la satisfaction des clients et le respect des règles concurrentielles.

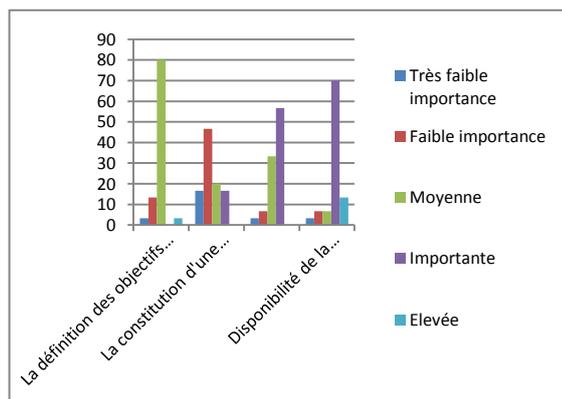


Fig. 6 La familiarité de l'entreprise avec les projets de DNP

Quelle qu'en soit la nature d'une innovation incrémentale ou radicale, sa réalisation passe forcément par une succession d'étapes appelées communément processus de développement de nouveaux produits (DNP). (Cooper,1983 ; Choffray et Dorey 1983; Cooper.R.G & Kleinschmidt .E, 1987 ; Crawford, 1994 ; Gotteland. D & Haon. C, 2005 ;Le Nagard-Assayag E & Manceau. D, 2011; Cooper & Edgett, 2010; Cooper & Edgett, 2012 ).

Notre deuxième hypothèse suppose une corrélation positive et significative entre le succès des nouveaux produits lancés et développés par les PME Algériennes et les facteurs relatifs à la qualité du processus de développement et de lancement. Notre analyse des résultats montre que cette hypothèse est partiellement confirmée et ce parce, qu'il y a un manque d'efficacité sur le plan organisationnel. En effet, les résultats expliquent que la familiarité des PME avec les projets de DNP est jugée moyenne et les avis des dirigeants sont assez mitigés. D'une part, on note une familiarité avec les projets de DNP surtout en ce qui concerne le volet technique et technologique. D'autre part, la définition des objectifs et la constitution des équipes de développement reste assez faible dans les pratiques des PME.

Pour ce qui est de la gestion des projets innovants montrent que le processus manque fortement de démarche organisationnelle. En effet, on enregistre que la division du projet en phases, le respect des délais ainsi que le respect des budgets sont jugés assez faibles selon la perception des responsables. Par contre, le niveau de qualité requis est atteint par les PME et ce, grâce à des méthodes de contrôle qui sont assez pratiquées par les responsables. Par ailleurs, malgré le manque de formalisme dans le processus de développement, les pratiques et l'expérience du personnel existent notamment en ce qui concerne la configuration d processus de DNP qui adopte une forme linéaire puisque les décisions passent forcément par la haute direction affirment les répondants.

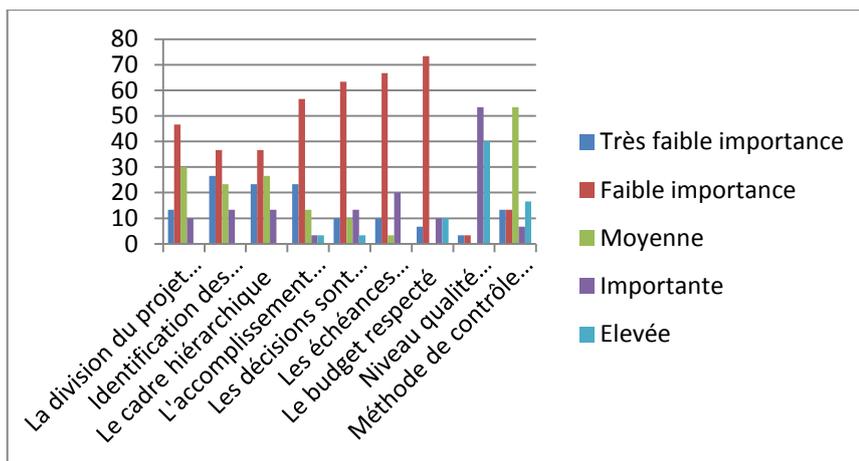


Fig.7. La gestion des projets des nouveaux produits

Généralement, le propriétaire est lui même le chef de projet mais il n'est pas perçu comme tel par le personnel. Par ailleurs, le personnel qui s'occupe du développement des produits sont souvent du service technique en étroite collaboration avec le propriétaire laissant ainsi la participation du service commercial à la dernière phase, celle du de lancement.

#### IV.4. Les facteurs des succès associés aux activités de marketing et de lancement des nouveaux produits

S'agissant des pratiques de marketing adoptées lors du processus de DNP, notre hypothèse est partiellement confirmée. Les résultats montrent l'importance d'un bon entrepreneur dans la gestion des projets de DNP. Ainsi, les sources des idées de produits sont issues de l'expérience et de la connaissance approfondie des marchés de la part des propriétaires. Par contre, en ce qui concerne l'orientation-marché des PME, nous avons relevé qu'elles sont plus orientées vers la technologie et ce, en important la technologie nécessaire au processus de production de l'étranger et comblant ainsi le manque sur le marché Algérien.

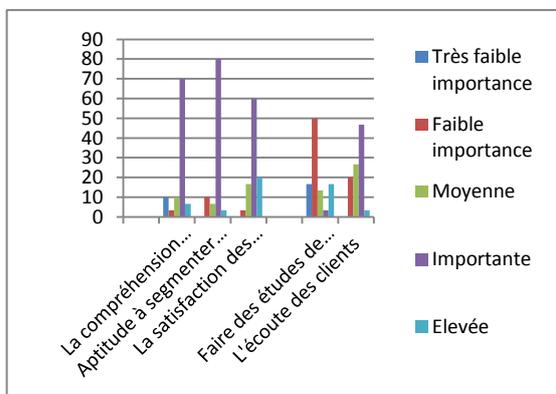


Fig. 8. L'orientation vers le client

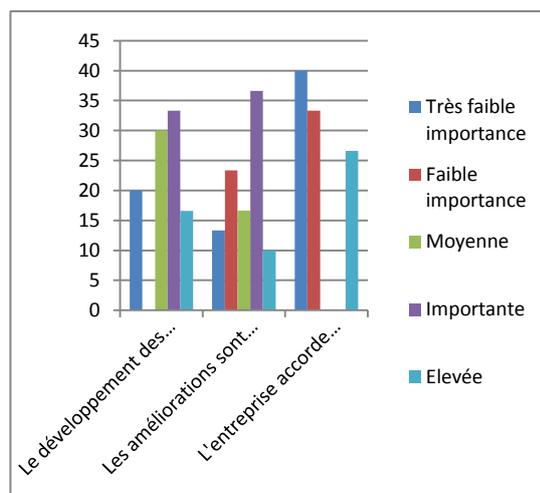


Fig. 9. L'orientation vers la technologie

Par ailleurs, malgré le fait du manque de formalisme dans l'utilisation des techniques de marketing, les pratiques existent mais ne portent pas leurs noms. Certes, les résultats montrent qu'il n'y a pas d'études de marché régulières pour la compréhension des besoins des clients. Mais, nous constatons le professionnalisme du personnel technique et des commerciaux qui ont appris sur le tas, sans formation dans le domaine, à mieux connaître le marché et avoir les aptitudes nécessaires à la segmentation de ce dernier. Notons également, que les conditions du marché caractérisé par une concurrence peu intense, les PME ne ressentent pas le besoin de consacrer plus de ressources humaines et monétaires à la maîtrise des activités de marketing.

Quant au lancement, les résultats révèlent que des tests sont bel est bien effectués avec les clients avant la phase de lancement. Par contre, la plupart des PME interrogées ne préparent pas une campagne de communication spécifique au lancement des nouveaux produits, elles préfèrent alors compter sur l'expérience de la force de vente et s'appuyer sur un réseau de distribution qui pour la majorité est bien structuré.

## V. CONCLUSION

L'examen de la littérature en innovation et sur les facteurs qui influence positivement la réussite des nouveaux produits suggèrent qu'il existe plusieurs types de facteurs pouvant influencer le succès des nouveaux produits. Cependant, les recherches dans ce domaine manquent terriblement sur le marché Algérien et pour preuve le manque de publications et d'informations sur le sujet. Partant avec ce handicap, nous avons essayé de mettre la lumière la réalité des pratiques des PME en matière de développement des nouveaux produits avec un échantillon de PME qui exercent dans différents secteurs d'activité dans la région du Nord-Ouest Algérien.

Ainsi, en conclusion, nous pouvons avancer les résultats suivants :

-Pour ce qui est des pratiques observées en matière de stratégie d'innovation, notre étude a permis de clarifier le regard que portent les dirigeants des PME à l'innovation de produit. En effet, nous relevons une prise de conscience quant à l'importance de l'innovation et sa place dans la stratégie globale de l'entreprise. Toutefois, sachant que notre échantillon appartient pour un grand nombre au secteur privé, les dépenses en matière de R&D sont rares et pour cause l'incapacité financière insuffisante des PME qui préfèrent se concentrer sur leur cycle d'exploitation plutôt sur celui de l'exploration.

-Quant aux facteurs liés à la qualité d'organisation du processus de développement et de lancement des nouveaux produits, nous observons que les PME connaissent beaucoup de difficultés par rapport à l'organisation du processus. D'une part, en ce qui concerne la gestion des projets innovants surtout en termes de respect des délais et des budgets consacrés au départ et accusent des retards et des dépassements assez lourds pour la capacité des PME, mais qui respectent et répondent aux exigences de la charte de qualité. D'autre part, nous relevons le fait que la majorité des PME ne définissent pas une équipe spécifique aux projets de DNP.

- S'agissant des pratiques de marketing adoptées lors du processus de DNP, les résultats montrent l'importance d'un bon entrepreneur dans la gestion des projets de DNP puisque nous avons trouvé pour la majorité des PME questionnées, que les sources des idées de produits sont issues de l'expérience et de la connaissance approfondie des marchés de la part des propriétaires. Par contre, en ce qui concerne l'orientation-marché des PME, nous avons relevé qu'elles sont plus orientées vers la technologie et ce, en important la technologie nécessaire au processus de production de l'étranger et combler ainsi le manque sur le marché Algérien. Par ailleurs, malgré le fait du manque de formalisme dans l'utilisation des techniques de marketing, les pratiques existent mais ne portent pas leurs noms.

Enfin, pour toute recherche s'attache un certain nombre de limites. Pour notre étude, une première limite se rapporte à notre analyse théorique. En effet, du fait de notre problématique, nous nous sommes concentrés sur l'importance de mesurer le succès de l'innovation de produit ainsi qu'aux facteurs qui peuvent mener ces innovations au succès commercial. Cependant, d'autres facteurs peuvent être essentiels pour la réussite des nouveaux produits notamment en poussant encore plus l'étude sur le rôle important de l'entrepreneur pour la défense de son entreprise.

La deuxième limite est d'ordre méthodologique et concerne les items de notre questionnaire. En effet, pour l'élaboration des échelles de mesures, nous nous sommes basés sur les des échelles déjà validées et utilisées et ce pour l'obtention de meilleurs résultats. Malgré le test du questionnaire, nous jugeons que le libellé de certains items est long et aurait pu être plus pertinent dans le recueil des informations.

La troisième limite se rapporte à notre étude empirique. En effet, conditionné par notre problématique, nous avons opté pour un choix raisonné des PME qui ont constitué notre échantillon. Ce choix à limiter le nombre de PME à trente et a rendu difficile de trouver d'autre PME actives en matière d'innovation de produit et qui ont connu un succès commercial.

## VI. REFERENCES

- Ackerman.C.L & Mathieu.J.P. Risque et lancement d'un nouveau produit : L'apport de la cognition sociale implicite. *Management & Avenir*. 2012/7 N° 57. P 160-176.
- Andreani.J.C. (2001). 95% des produits nouveaux échouent. *Revue Française de Marketing*. N° 182. P 5-11.
- Calantone.R.J & Benedetto.C.A. (1990). Canonical correlation analysis of unobserved relationships in the new product process. *R&D Management*. 20 (1).P 3-23.
- Calantone.R.J, Schmidt. J.B & Song.X.M. (1996). Controllable Factors of New Product Success: A Cross-National Comparison. *Marketing Science*.15( 4). P 341-358.
- Cooper. R.G & Kleinschmidt. E.J. (1987). New product : What separates winners from losers ?. *Journal of Product Innovation Management*. 4(3). P 184-196.
- Cooper. R.G & Kleinschmidt. E.J. (1987). Success factors in product innovation. *Industrial Marketing Management*. 16(3). P215-223.
- Cooper. R.G & Kleinschmidt. E.J. (1990). New product factors : A comparison of kills versus successes and failures. *R&D Management*. 20 (1). P 47-63.
- Cooper. R.G & Kleinschmidt. E.J. (2007). Winning businesses in product development : the critical success factors. *Research technology Management*. 50(3). P 52-66.
- Cooper. R.G.(1979). Identifying new product success: project new prod. *Industrial Marketing Management* . 8(2). P124-135;
- Cooper. R.G.(1983). The new product process: an empirically based classification schema. *R&D Management*. 13(1). P1- 13.
- Cooper. R.G.(1984). New product strategies: What distinguishes the top performance? *Journal of Product Innovation Management*. 1(3), P151-164.
- Cooper. R.G & Mills. M.S (2005). succeeding at new product development the P&G way : a key element is using the "innovation diamond". *PDMA*. 29(4). P 8-13
- Delevan, P.(2006). L'innovation de rupture: clé de la compétitivité. Lavoisier. Paris. France.
- Dougherty, D. (1992). Interpretative barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2). P 179-202.
- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., & Jiang, Y. (2012). Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 21-37
- Garel.G. (1999). La mesure et la réduction des délais de développement des produits nouveaux. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 14, No. 2. P 29-47
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2). P 110-132.
- Gotteland. D, Haon.C. (2005). Développer un nouveau produit: méthodes et outils. Pearson Education. France.
- Gotteland. D, Haon.C. (2007). Nouveaux produits: les clefs de la réussite. *L'Expansion Management Review*. 3/ N° 126. P26-32.
- Griffin, A., & Page, A. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10(4). P 291-308.
- Griffin.A. (1997). PDMA research on new product development practices : updating trend and bench marketing practices. *Journal of Product Innovation Management*. 14(6). P429-458.
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3). P 362-375.
- Lê.P & Rivet. P. (2007). Piloter et réussir l'innovation en entreprise. Maxima.Paris.
- Le Nagard-Assayag, E, Manceau (2011). D. Le marketing de l'innovation : de la création au lancement de nouveaux produits. Dunod, Paris.
- Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and metaanalysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5). P 397-417.
- OCDE (1997). *Manuel d'Oslo*, OCDE. Disponible sur : [www.oecd.org/fr/science/inno/2367554.pdf](http://www.oecd.org/fr/science/inno/2367554.pdf)
- Parry. M.E. Song. X.M. (1994). Identifying new product success in China. *Journal of Product Innovation Management*. 11(1). P 15-30.
- Song. X.M. Parry. M.E. (1997). The determinants of Japanese new product successes. *Journal of marketing research*. 34(1). P 64- 76.