

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

Ecole Supérieure de Management - Tlemcen



Mémoire

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Science de
Gestion**

Spécialité : management et stratégie des entreprises

THEME :

*La contribution de l'innovation participative
dans la création de nouvelles offres*

Cas-EL WEJDENE Tlemcen-

Présentée par :Merine Nassima

Soutenu le : 14/07/2021

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1-Meziane Tadj	MCA	Président
2-Rahali Souad	MCA	Encadrante
3- Chikhi Kamel	MCA	Examineur

Année universitaire : 2020-2021

Remerciements

On tient à la fin de ce travail à remercier ALLAH le tout puissant de nous avoir donné la foi et de nous avoir permis d'en arriver là Malgré les circonstances difficiles auxquelles nous avons été confrontés.

En préambule à ce mémoire, on souhaitait adresser nos remerciements les plus sincères aux professeurs qui nous ont étudiés durant notre parcours académique et aux personnes qui nous ont apporté leurs aides et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.

On tient à remercier sincèrement notre encadrante Dr Rahali Souad, d'avoir accepté de nous encadrer et nous avoir guidé tout au long de notre projet de master par ses précieuses directives, pour sa confiance et sa gentillesse, sa disponibilité ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer.

On exprime également nos gratitude à nos examinateurs, qui vont nous honorer en évaluant ce travail.

Par la même occasion, nous tenons à remercier les responsables administratifs pour nous avoir accueillies chaleureusement au sein de leur structure.

Nassima

Dédicace

*Je dédie ce modeste et mémorable travail à mes
parents qui m'ont accompagné*

*Dans toute ma vie, s'inquiétant énormément pour
m'offrir une vie meilleure, sans oublier leur*

*Participation dans ce travail en m'aidant de ses pleins
grés.*

Table des matières

<i>Remerciements</i>	I
<i>Dédicace</i>	II
Table des matières	III
Liste des tableaux	VII
Liste des figures.....	VIII
Liste des Abréviations.....	IX
<i>Introduction Générale</i>	1
Chapitre I Management de l'innovation	8
I. Introduction.....	9
Section I : L'Innovation Participative.....	9
I.1.Mary Parker Follett, Elton Mayo et Peter Drucker fondateurs du management participatif	9
I.2.Définition de l'innovation participative.....	12
I.3. Participation Des Consommateurs.....	16
I.3.1. Notions de participation, coproduction, co-crédation et autres pratiques de collaboration consommateurs	17
I.3.2. Enjeux de la participation consommateur.....	21
I.4. IdeasMine.....	24
I.4.1. Un outil complet de management des idées et des actions	25
I.4.2. Innovation, organisation et simplicité	25
I.4.3. Commercialisé outre Atlantique	25
I.4.4. Les Offres d'IdeasMine.....	25
I.4.5. Ce que disent leurs clients ?.....	25
I.4.6. Les 10 Principaux Avantages d'IdeasMine.....	26
I.5. Avantages, Limites, Enjeux Et Implication Des Réseaux Sociaux	28
I.5.1. Les Avantages de L'innovation participative	28
I.5.2. Les Limites de L'innovation participative.....	29
I.5.3. Les Enjeux de L'innovation participative.....	31
I.5.4. L'innovation participative sur Les Réseaux Sociaux	33
Section II : La Démarche De La Mise En Place De L'Innovation Participative	35
II.1. Le Processus De La Mise En Place De L'Innovation Participative	35

4.6. Les marchés-tests :	51
4.7. Le lancement :	51
4.8. Le suivi et le contrôle :	52
5.L'importance financière et commerciale d'une nouvelle offre	52
6. Le rôle des communautés d'utilisateurs dans le développement d'une offre innovante	53
7. Le risque de lancement d'une nouvelle offre	54
Section 02 : Marketing De L'Innovation	55
1. Définition	55
2. Les fonctions marketing :	56
3. La Démarche de l'innovation	56
3.1. Le rôle de marketing à chaque étape de processus de l'innovation	56
3.2. Les conséquences de degré d'innovation sur le marketing de produit	58
4. Prévoir les ventes d'une offre innovante	58
4.1. La prévision des ventes	59
4.2. La prévision de la taille de marché	59
4.3. Les données utilisées pour établir des prévisions	60
5. Lancer l'innovation sur le marché	60
5.1. Les tests de produit	61
5.2. La fixation de prix	62
5.3. Les fonctions de packaging	62
6. Promouvoir et vendre l'innovation	63
6.1. Les marchés-tests simulés	63
6.2. Les actions de promotion	64
6.3. La publicité dans les médias	65
6.4. Le hors médias	67
7. Les consommateurs face aux produits innovants :	68
8. Les enjeux de marketing de l'innovation	68
9. Les réactions concurrentielles à l'introduction de nouveaux produits	69
Conclusion	71
Chapitre III : étude empirique cas-EL WEJDENE	71
Introduction :	72
Section 01 : L'organisme d'accueil	72

I.1 Présentation de l'organisme d'accueil :	72
1.1.1) Mission :	73
1.1.2) Objectifs :	73
1.1.3) Les principaux clients de l'entreprise EL WEJDENE :	73
1.1.4) Les produits de l'entreprise EL WEJDENE :	74
I.2 Organisation :	74
Section 02: Méthodologie de recherche	75
2.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête :	75
2.1.1. Objectif de l'enquête et méthodologie utilisée :	75
2.1.2. Difficultés rencontrées :	76
2.1.3. Elaboration des questionnaires :	76
2.2 Structure de questionnaire :	78
2.3 La méthodologie de traitement statistique :	79
Section 03 : Dépouillements des résultats :	80
3.1. Présentation et résultats de l'enquête :	80
3.1.1. Interprétation des résultats du questionnaire :	80
Conclusion.....	89
Conclusion Générale.....	93
Bibliographies	93

Liste des tableaux

N° du Tableau	Titre du Tableau	Page
Chapitre I		
N°01	Principales définitions de l'innovation	14
N°02	Les quatre situations de conception	48
Chapitre II		
N°03	Les caractéristiques de différents médias	66
Chapitre III		
N°04	Les coefficients attribués à chaque degré de l'échelle de Likert	77
N°05	La diffusion et la récolte du questionnaire	78
N°06	La répartition de l'échantillon selon le sexe.	80
N°07	La répartition de l'échantillon selon l'âge	81
N°08	La répartition de l'échantillon selon le poste occupé	81
N°09	La répartition de l'échantillon selon leur type de contrat avec l'entreprise	82
N°10	La répartition de l'échantillon selon leur nombre d'années d'ancienneté	83
N°11	Résultat de l'analyse Alpha de Cronbach de la fiabilité du questionnaire	83
N°12	Les résultats des calculs de la moyenne et l'écart type du premier axe de questionnaire	84
N°13	Les résultats des calculs de la moyenne et l'écart type du deuxième axe de questionnaire	85
N°14	Les résultats des calculs de la moyenne et l'écart type du troisième axe de questionnaire	86
N°15	Les résultats de l'analyse tris croisés des variables « coopération entre les employés » et « la création de nouvelles offres »	87
N°16	Les résultats de l'analyse tris croisés des variables « Management de l'innovation participative » et « La création de nouvelles offres »	88

Liste des figures

N°de la figure	Titre de la figure	Page
Chapitre I		
N°01	Etude des origines des motivations des salariés pour innover - Michelin	20
N°02	L'innovation participative en 3 étapes simples	34
Chapitre II		
N°03	Marketing de l'innovation	55
N°04	La démarche de l'innovation	56
Chapitre III		
N°05	L'organigramme de l'entreprise « EL WEJDENE »	74

Liste des Abréviations

RAM	Recherche et Applications en Marketing
CCT	Consumer Culture Theory
SAV	Service Après-Vente
SST	Self-Service Technologies
SNCF	La Société nationale des chemins de fer français
DLC	Date Limite de Consommation
PA	Proposition d'Amélioration
PAR	Proposition d'Amélioration Réalisée
SaaS	Software As A Service
IP	Internet Protocol
RH	Ressources Humaines
CA	Chiffre d'affaires
PDM	Product Data Management

Introduction Générale

Introduction Générale

Le concept d'innovation existe depuis longtemps dans l'histoire de l'humanité, remontant aux premières civilisations il y a plus de quatre mille ans (Fagerberg et al, 2006).

L'innovation est généralement associée au fait de faire quelque chose de nouveau ou de différent (Garcia et Calantone 2002). Le concept d'innovation est défini comme "la mise en œuvre d'un produit, d'un processus, d'une méthode de commercialisation ou d'une méthode organisationnelle nouveaux ou sensiblement améliorés dans les pratiques commerciales, l'organisation du travail ou les relations extérieures" (OCDE, 2005). L'innovation est considérée comme un élément clé de l'adoption et de la création de technologies, et contribue également à expliquer les différences de productivité aux niveaux individuel, national et régional (De Mel, McKenzie et Woodruff, 2009).

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit constamment proposer de nouveaux produits, procédés et/ou services.

Elle doit s'adapter aux changements de son environnement et aux évolutions extérieures. Elle doit également s'adapter à l'évolution des données économiques et à une concurrence intense. Dans ce contexte, l'innovation devient une nécessité importante pour les entreprises, afin de leur permettre de :

- renforcer leur compétitivité
- pour assurer leur pérennité ;
- gagner des parts de marché supplémentaires.

Dans le même ordre d'idées, les entreprises compétitives sont celles qui transforment rapidement les nouvelles idées en nouveaux produits et/ou en nouveaux services. De cette façon, ils augmentent le nombre d'innovations qui répondent aux nouveaux besoins des consommateurs, offrent une gamme plus large d'options de produits et de services, augmentent la qualité et l'utilité des produits existants, réduisent les coûts et augmentent la performance des structures qui affectent les différentes fonctions de service offertes par les produits.

L'innovation est une solution à la situation de concurrence soutenue, car elle procure aux entreprises des avantages concurrentiels sur leurs concurrents en termes de coût, d'image

et de valeur. La pérennité d'une entreprise dépend de sa capacité à générer un flux constant d'innovations (Xuereb, 1991).

Dans ce contexte, De Ramecourt et Pons (2001) soulignent que "celui qui innove aujourd'hui vivra demain".

Le phénomène de la mondialisation a influencé l'innovation selon plusieurs paramètres, tels que l'intensification de la concurrence internationale, la capacité à introduire de nouveaux produits et l'adoption de nouveaux processus dans un délai plus court.

Dans le même contexte, les effets de la mondialisation exigent des normes de compétitivité de plus en plus strictes pour faire face à une concurrence intense. L'entreprise est donc appelée à innover afin de maintenir ou d'améliorer ses avantages concurrentiels et, de facto, son existence sur le marché.

Il convient de noter que l'innovation prend la forme de nouveaux produits, de nouveaux processus de production et de nouvelles formes d'organisation.

L'importance de l'étude :

L'importance de l'étude découle de l'importance de l'innovation participative en tant qu'elle est considérée comme une source essentielle de la créativité et la compétitivité des entreprises, l'intérêt de ce type d'innovation dicté par l'économie mondiale du moment, les évolutions rapides et les fortes pressions concurrentielles sans oublier que la capacité intellectuelle innovante est devenue l'un des facteurs les plus importants de l'économie mondiale du savoir. La propriété intellectuelle joue un rôle important dans la création de nouvelles offres pour l'organisation, dans l'amélioration de sa créativité et sa réputation, ainsi que dans l'attrait des clients.

L'objectif de notre étude :

Il consiste à répondre à notre problématique de recherche en expliquant la relation dynamique qui existe entre l'innovation participative et la création de nouvelles offres. Pour cela nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la question principale de notre recherche qui est la suivante : « l'innovation *participative implique-t-elle dans la création de nouvelles offres ?* »

Ce sujet a suscité notre réel intérêt car ses recherches nous ont permis de mieux expliquer le concept d'innovation participative et d'apprécier son apport à cette entreprise algérienne.

De ce qui précède, la problématique principale a entraîné des questions secondaires :

- Comment l'innovation participative peut-elle être une locomotive pour l'entreprise ?
- Comment mettre en place un mode de management de l'innovation participative pour favoriser la coopération entre différents employés, chercheurs, techniciens...etc. ?

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons construit deux hypothèses, pour lesquelles nous tenterons, tout au long de ce travail de recherche, d'apporter des éléments qui nous permettent de les valider ou de les réfuter.

H1 : La coopération entre les différents employés a un impact sur la création des nouvelles offres.

H2 : Il y'a une relation positive significatif entre le management participatif et la création des nouvelles offres.

Concernant l'organisation du mémoire nous l'avons divisé en trois chapitres, avec deux sections pour chacun d'eux.

Le premier chapitre intitulé « management de l'innovation » s'articulera autour d'une étude générale sur le management de l'innovation et plus particulièrement l'innovation participative, sa définition, participation des consommations, les avantages, les enjeux et les réseaux sociaux. Ainsi que la démarche de la mise en place de l'innovation participative.

Le deuxième chapitre dénommé « La création de nouvelles offres » portera sur les généralités d'une offre innovante et l'émergence des idées ensuite le processus de conception et enfin le marketing de l'innovation.

Enfin le troisième chapitre sera consacré à l'étude pratique réalisée au sein de l'entreprise « EL WEJDNE », il se portera sur la présentation de notre organisme d'accueil et la méthodologie de recherche, puis dans une deuxième section on va discuter et analyser les résultats obtenus.

Raisons du choix du thème :

Les motifs qui nous ont amenés à aborder exclusivement ce sujet peuvent être résumés comme suit :

- ✓ Le thème est d'actualité et offre des opportunités pour les entreprises algériennes.
- ✓ L'importance actuelle est future du sujet de l'étude car la survie et la pérennité de l'entreprise sur le marché l'obligent à chercher des moyens pour générer de nouvelles offres.
- ✓ En raison d'une documentation et des études insuffisantes sur ce thème concernant le cas des entreprises Algériennes.
- ✓ Comprendre le concept de l'innovation participative et souligner son importance dans la création de nouvelles offres pour l'entreprise
- ✓ Identifier le degré d'application de l'innovation participative dans les entreprises Algériennes.

Les études antérieures:

Berlin Heidelberg, « Supporting Participatory Innovation through Introductory Tools », 2011, scientific paper.

Récemment, la conception participative a gagné en popularité dans la conception de nouveaux systèmes utilisables. Une activité de conception participative commence généralement par la présentation aux participants d'outils d'introduction. Ces outils fournissent aux participants les connaissances de base nécessaires et déclenchent également leur processus créatif. Ainsi, le bon choix des outils d'introduction est un facteur déterminant de la créativité des participants, et donc du résultat innovant. Dans ce travail, les auteurs analysent l'impact de divers outils d'introduction sur l'innovation globale. Pour tester cette hypothèse, une série d'ateliers participatifs ont été organisés pour concevoir un nouvel outil de nettoyage. Chaque atelier a réuni les utilisateurs réels du système et a été organisé avec une combinaison différente d'outils d'introduction. Les résultats obtenus par les participants sous la forme d'artefacts de conception innovante ont été collectés et leur comportement pendant les ateliers a été noté. Les auteurs ont analysé les résultats pour trouver la relation entre le choix des outils d'introduction et les résultats innovants des participants.

Rahali Amina Souad, « PROCESSUS D'INNOVATION ET COMPETITIVITE DES PME ALGERIENNES A L'HEURE DE LA GLOBALISATION »,2017, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Tlemcen.

L'innovation est un processus organisationnel délibéré qu'il convient de gérer, pensé et d'organiser, pour en tirer un avantage compétitif, sans pour autant briser la créativité individuelle et collective qui en est la source. Cette étude a pour objet de montrer l'implication de la PME dans ce processus et soulever les phénomènes pouvant influencer sur sa capacité d'innovation. Ils ont élaboré une étude empirique à l'aide de données provenant de 66 PME Algériennes. Les résultats de ces recherches montrent qu'afin d'innover ou d'augmenter sa capacité d'innovation, une PME doit avoir une stratégie orientée innovation, une structure organisationnelle flexible et adaptative, un bon système de management des connaissances et des compétences en interne et en externe.

Reguig Abdelmalek, « L'innovation et la croissance des PME En Algérie »,2019, thèse de doctorat 3^{ème} cycle, option Management des entreprises.

L'innovation apparaît comme un élément essentiel de la compétitivité des PME, dont le succès et la survie dépendent de leur capacité à innover. L'objectif de cette recherche est de comprendre comment innover en termes de nouveaux produits et dans quelle mesure cette innovation influence la croissance financière des PME algériennes. L'échantillon étudié dans cette recherche montre un impact positif de l'innovation en termes de nouveaux produits sur la croissance financière des PME en Algérie, il s'avère que les PME qui s'engagent dans cette voie sont parfois exposées à des conséquences négatives.

Hendrik Ewens & Joris van der Voet, « Organizational complexity and participatory innovation: participatory budgeting in local government »,2019, Public Management Review

Dans cette étude, nous avons examiné la relation entre la complexité organisationnelle et l'adoption de l'innovation participative dans le gouvernement municipal allemand. Nous avons proposé que les organisations ayant des structures organisationnelles plus complexes soient plus susceptibles d'adopter l'innovation participative. Nous avons étudié les municipalités (N = 394) de l'État allemand de Rhénanie-du-Nord-Westphalie et utilisé le budget participatif comme indicateur d'innovation. Nos résultats indiquent que la complexité

organisationnelle exprimée par la différenciation fonctionnelle a une relation positive avec l'occurrence de l'innovation participative. Les résultats alimentent un débat sur les compromis de valeur qui sont inhérents à la conception structurelle des organisations publiques.

Ugwu Kelechi Enyinna., « PARTICIPATORY MANAGEMENT AND EMPLOYEE SATISFACTION: EVIDENCE FROM AFAM POWER PLC, PORT HARCOURT, RIVER STATE, NIGERIA »,2020, Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research

Cette étude a examiné la gestion participative et la satisfaction des employés chez Afam Power Holding Plc à Port Harcourt, au Nigeria. L'étude a adopté la méthode d'enquête par corrélation pour explorer la relation entre les variables dépendantes et indépendantes. La population totale de l'étude était composée de 125 personnes. L'étude a adopté une méthode d'échantillonnage non probabiliste pour la distribution du questionnaire. Sur les 125 questionnaires administrés aux participants, seuls 106 ont été remplis et retournés, tandis que les 19 autres n'ont pas été retournés et utilisés pour l'étude. Les hypothèses de l'étude ont été testées et analysées en utilisant les techniques de correction de Pearson pour générer les résultats de l'étude. Les résultats ont révélé qu'il existe une relation positive significative entre la structure organisationnelle et la motivation des employés. L'étude recommande aux organisations de réinventer leur stratégie et d'adopter une structure organique plus flexible pour promouvoir la créativité et l'innovation sur le lieu de travail.

Chapitre I Management de l'innovation

Chapitre I Management de l'innovation

I. Introduction

« La plus grande source de l'avantage concurrentiel ne réside pas véritablement dans les coûts ou dans la qualité mais dans la créativité. »¹

Selon le gourou du management Peter Drucker (1909-2005), la tâche fondamentale du management comprend à la fois le marketing et l'innovation. Le management comprend les fonctions interdépendantes de création d'une politique d'entreprise et d'organisation, de planification, de contrôle et de direction des ressources d'une organisation afin d'atteindre les objectifs de cette politique.

L'innovation doit être considérée comme un processus de management car : Elle doit être planifiée et organisée, L'innovation peut produire des bénéfices et peut être vendable.

Ce chapitre sera organisé comme suite :

- Section 1 : L'innovation participative
- Section 2 : La Démarche De La Mise En Place De L'Innovation Participative

Section I : L'Innovation Participative

Dans cette première section, nous allons définir quelques notions sur l'innovation participative, les avantages, les enjeux, les limites et l'utilisation des réseaux sociaux.

I.1. Mary Parker Follett, Elton Mayo et Peter Drucker fondateurs du management participatif

Trois auteurs issus du courant de la pensée humaniste, Peter Drucker décrit le management comme « une institution centrale de la société actuelle ». Marie Parker Follett, qui a proposé un leadership moderne. Elle attache une grande importance aux travaux collectifs et aux groupes. Son prédécesseur, Frederick Taylor a déclaré en 1911 : « Quand les hommes travaillent en équipe, l'efficacité individuelle tombe à peu près toujours au niveau du plus mauvais de l'équipe, voire en dessous ». Dans l'entreprise de F. Taylor, Bethlehem Steel, il interdit la formation d'une équipe de travail de plus de quatre personnes, sauf si elle ne dépasse pas une semaine lorsque le top management est réduit. Follett a constaté que cette méthode est omniprésente et qu'il fournit lui-même une méthode de gestion moderne, afin que

¹John Micklethwait, « Vos idées changent tout », Adrian Wooldridge éditorialiste de la revue « economist », p101.

Chapitre I Management de l'innovation

chacun puisse profiter des forces de chacun grâce au travail d'équipe. Elle a modifié le sens du leadership pour le rendre plus opérationnel : « Le leader est celui qui sait organiser l'expérience du groupe et en tirer tout son potentiel » et « Le meilleur leader n'a pas de subordonnés mais des hommes et des femmes travaillant avec lui ». Selon Follett, Ces définitions du leader sont lointaines de celles de H. Fayol et F. Taylor qui ont une conception beaucoup plus hiérarchique du chef. Jean Boisvert a donné une description si détaillée de l'avant-garde de Marie Parker Follett en 1994 qu'on ne peut que la citer : « Parions que plagier les idées de Madame Follett ferait passer l'auteur du méfait pour un esprit avant-gardiste ... même en cette fin de siècle ». Selon lui, les enjeux représentent encore le début des années 2000.

Elton Mayo a également participé à la mise en place du management participatif. Le plus révélateur est sa fameuse expérience de Hawthorne de la Western Electric Company, dans laquelle il a, contrairement aux attentes, joué un rôle de leader participatif. Cette recherche lui a permis d'en déduire la théorie de l'effet Hawthorne qui « décrit une situation dans laquelle les Le résultats de l'expérience ne sont pas causés par des facteurs expérimentaux, mais parce que les sujets sont faits de tester des expériences apporte généralement une plus grande motivation. Dans les organisations qui l'entreprise n'a pas prévu, cette motivation sociale est satisfaite : il s'agit d'une structure informelle de groupes d'affinités ». Aujourd'hui, sa principale contribution est que les gens ne sont pas des machines (contrairement à ce que disait Taylor), et les groupes sociaux non seulement voient plus de choses dans la gestion, la motivation peut être financière, mais ce n'est en aucun cas la seule. Il met fin au management scientifique et donne naissance au management artistique. Enfin, Peter Drucker, qui n'est pas un pionnier dans le domaine, est l'auteur le plus réfléchi. Il lance un nouveau concept de "communauté de production". Ce dernier distingue les normes sociales des besoins individuels (voir la pyramide de Maslow) et ses travaux sur la Direction Par Objectifs (DPO) qui ont permis l'émergence de ce style de management au fil des années 70. La DPO est décrite dans son ouvrage rédigé en 1954 : « The practice of management ». La définition de diverses unités peut conduire à des objectifs quantitatifs ou qualitatifs. Ceux-ci seront atteints dans un délai donné. Il doit être capable de se concentrer, de déterminer la direction du travail et, surtout, d'établir des priorités. Mais ce concept de DPO a été principalement mis en avant par d'autres auteurs dans les années 1970, notamment Octave Gélinier.

Chapitre I Management de l'innovation

L'œuvre d'Octave Gélinier « Direction Participative Par Objectifs : un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune », publié en 1968, a joué un rôle important dans l'histoire du management participatif. La DPO de Peter Drucker, devenue DPPO. Pendant cette période, l'avantage concurrentiel vient de la motivation des employés. Gélinier estime que la DPPO est « un style de management qui organise méthodiquement chez chaque membre du personnel une forte motivation fondée moins sur la contrainte que sur l'identification entre les besoins de développement de chacun et les objectifs professionnels que l'entreprise lui propose ».

Comme J. Humble, O. Gélinier estime que la DPPO est une méthode de management mature et totalement innovante (l'aspect participatif de DPPO est aussi important que l'aspect objectif). La DPPO comprend trois parties : les objectifs, la structure et les procédures de participation. Le système nécessite une standardisation des objectifs à tous les niveaux : entreprise, service et fonction, et unité opérationnelle. Dans la plupart des cas, cela se fait par le biais de la budgétisation et fournit ensuite une référence pour la création, l'accompagnement et l'évaluation finale de l'objectif. Ces objectifs peuvent être atteints tant que les outils sont disponibles. Jusqu'à présent, cette méthode a cessé d'exister, sauf pour la rémunération des vendeurs et les primes de participation. Concernant les procédures participatives, la participation ne doit pas être une fin, mais un moyen de promouvoir la mobilisation des ressources humaines : « Ce sont une confrontation et des ajustements, à chaque niveau hiérarchique, entre les objectifs qui expriment les ambitions de l'entreprise et les objectifs personnels de développement des individus, qui doivent permettre d'aboutir à la plus haute forme de motivation s'exprimant par un engagement personnel de chacun. Pour que ce dialogue ait les meilleures chances d'aboutir au résultat escompté, il est utile de lui donner le soutien d'une procédure formalisée ». Gélinier utilise le terme de participation là où Peter Drucker utilisait celui d'autocontrôle. La méthode de fixation des objectifs est aussi importante que leur formulation. Selon le créateur de la DPPO, la « valeur ajoutée » du modèle réside dans la capacité d'encourager l'implication personnelle¹.

¹Clément SANIAL, (2014-2015), « Comment l'innovation participative peut-elle être une locomotive pour l'entreprise ? », MBA, Ecole de Commerce de Lyon, France.

Chapitre I Management de l'innovation

I.2. Définition de l'innovation participative

L'innovation participative est apparue au Japon dans les années 1960 avec le développement des cercles de qualité, puis s'est étendue aux États-Unis et en Europe. Elle a longtemps été liée à l'innovation incrémentale liée à l'amélioration continue et à la réduction des coûts (Alter, 2000 ; Bonnafous-Boucher et al., 2010), mais au cours des deux dernières décennies, elle a pris une dimension stratégique dans le contexte d'innovation intensive. Les entreprises adoptent de nouveaux dispositifs pour mieux répondre à ces défis : dénicher davantage d'idées prometteuses en consultant tous leurs employés, rendre visibles les innovations des salariés pour produire un effet d'exemplarité et valoriser leur marque employeur, ou encore implémenter une culture de l'innovation et de la prise de risques. La définition de l'innovation participative fait référence à l'innovation proposée par les acteurs de l'entreprise en dehors de leurs tâches quotidiennes (Durieux, 2000). Pour Høyrup (2010), le concept fait référence à la création et à la mise en œuvre de produits et de méthodes, y compris la transformation de l'organisation de travail ordinaire, qui proviennent d'employés dont il ne s'agit pas de la mission habituelle, et s'intégrant ou non dans une démarche globale impulsée par l'équipe de management. Selon Kesting et Ulhøi (2010), l'innovation participative est la génération et l'implémentation de produits ou de méthodes issus d'un ou plusieurs employés. Pour Laviolette et al. (2016), l'innovation menée par les salariés (EDI) consiste à s'appuyer sur de nombreux partenaires (pas nécessairement des partenaires de R&D) pour élargir le champ de l'innovation. Par conséquent, l'EDI est très proche du concept d'innovation à fort apport : selon ce concept, tous les employés ont les compétences nécessaires pour participer à l'innovation, c'est-à-dire la créativité et la capacité à résoudre des problèmes. Cela signifie que le potentiel d'innovation de l'entreprise est considérable.

L'innovation participative fait référence aux innovations proposées par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes. En tant que démarche accompagnée par le management, elle est issue du développement des cercles de qualité mis en place dans le groupe français dans les années 1970. Au cours des années 1990, Elle s'est imposée comme un accélérateur des démarches de Qualité Totale dans des entreprises comme Michelin, Renault ou La Banque Postale. L'innovation participative est généralement associée aux innovations incrémentales, qui contribuent au processus d'amélioration continue, à réduire les coûts et à augmenter la fiabilité du processus. Cependant, dans un contexte où la capacité d'innovation intensive est

Chapitre I Management de l'innovation

érigée en sésame de la compétitivité, les entreprises françaises remodelent de nouveaux dispositifs d'innovation participative.

De plus en plus d'entreprises participent à la Co-innovation de produits et de services avec les utilisateurs. Cependant, il existe de nombreux points de vue divergents sur la meilleure façon d'intégrer ces conceptions dans le processus de développement de l'innovation commerciale.

La valeur intrinsèque des utilisateurs participant au processus d'innovation des entreprises est désormais largement reconnue. L'innovation axée sur les utilisateurs a mûri, du moins dans les universités et les instituts de recherche, ainsi que dans certaines agences de financement gouvernementales. Cependant, l'industrie a fait de lents progrès dans l'adoption d'une approche centrée sur l'utilisateur pour le développement de produits et l'innovation. En fait, de nombreux processus de développement bien développés dans l'entreprise conservent la structure traditionnelle, ce qui empêche l'adoption de méthodes innovantes centrées sur l'utilisateur.

Une partie de la raison est que l'adoption de cette approche exigera de redéfinir les priorités de la façon dont les entreprises organisent et allouent les ressources, en particulier dans les études de marché et son application dans le développement de produits et de services. Afin de faire de l'innovation axée sur les utilisateurs une option viable pour les entreprises, il est non seulement nécessaire de comprendre les contributions que les utilisateurs peuvent apporter à l'innovation et comment utiliser au mieux ces contributions, mais aussi de comprendre le potentiel et les contraintes qui existent dans les organisations commerciales. Et le réalisme de la mise en œuvre de ces méthodes. Dans le développement de nouveaux produits, en particulier dans ce que l'on appelle « frontalflou » du processus d'innovation (Wheelwright & Clark 1992), les utilisateurs sont reconnus comme une source précieuse de créativité et de connaissances.

La compréhension du rôle que les utilisateurs peuvent jouer dans l'innovation a fait l'objet de différents courants de recherche en économie, en sciences de l'organisation et de la gestion, en sciences sociales, en conception, en ingénierie et en développement de systèmes. Bon nombre de ces études diffèrent radicalement en termes d'objectifs, de méthodes, de résultats et surtout d'implications pour la gestion et l'organisation de l'innovation centrée sur l'utilisateur. Trois de ces courants (l'approche de l'utilisateur principal, la conception

Chapitre I Management de l'innovation

participative et l'anthropologie de la conception) sont mis en évidence, et chacun différent en termes d'objectif et d'orientation, comme étant particulièrement importants pour l'état actuel de la recherche sur l'innovation guidée par l'utilisateur. L'exploration des tensions constructives entre ces courants encourage à proposer une nouvelle approche participative de l'innovation menée par l'utilisateur¹.

Centenaire, l'innovation participative est une démarche managériale d'intelligence collective qui, dans un écosystème ouvert, facilite l'émission d'idées, la mise en œuvre et la diffusion de solutions innovantes par tous les collaborateurs. Elle favorise la création de valeur et l'épanouissement au travail.

« Dans Innovation Participative, il y a deux mots, le mot innovation qui invite à l'audace, la curiosité et à l'esprit entrepreneur, et aussi le mot participatif qui évoque le management, les hommes et les femmes, leur motivation, leur envie de progresser et de s'impliquer dans leur entreprise. »²

Tableau N°1 : Principales définitions de l'innovation

Auteur / date	Définitions
(Maunoury, 1980).	L'innovation peut être définie comme étant le processus qui mène de l'idée d'un nouveau produit ou procédé jusqu'à sa commercialisation réussie. L'innovation, donc, est traduite par la naissance d'une idée novatrice et la concrétisation matérielle de cette idée par son utilisation par le consommateur.
(Dubuisson et Kabla, 1999).	L'innovation est aussi un processus qui crée des formes d'organisation, des objetstechniques, des modes d'utilisation, des compétences, des règles, des pratiques, ou de

¹Arthur Klein, Thomas Paris (2021), « Implémenter un dispositif d'innovation participative comme un outil de gestion dans une démarche de conception innovante », <https://www.cairn.info/revue-innovations-2021-0-page-193.htm> consulté le 09/03/2021

²Muriel Garcia et Nadège de Peganow (2012), « Innovation participative, remettre l'humain au cœur de l'entreprise », Éditions Scrinéo, France.

Chapitre I Management de l'innovation

	<p>nouveaux acteurs. Elle ne se réduit pas à ses aspects techniques, mais recouvre toutes sortes de réalités qui lui sont connexes.</p>
Selon Boly (2004)	<p>L'innovation est considérée comme une dimension stratégique, vu qu'elle détermine la capacité de l'organisation à surpasser ses concurrents et à maintenir sa place dans les marchés locaux, régionaux et internationaux.</p>
Prax et al (2005)	<p>Souligne que l'innovation est l'acte quiconsiste à attribuer à des ressources une nouvelle capacité de créer de la richesse.</p>
(OCDE 2007).	<p>L'OCDE a proposé quatre aspects inhérents au concept de l'innovation, nouveau produit, nouveau procédé, nouvelle organisation ou innovation de commercialisation.</p> <p>Cette définition met l'accent sur la question de la « mise en œuvre », ce qui permet de différencier ce qui relève de la créativité et de la génération d'idées et ce qui relève de la mise en œuvre des idées générées.</p> <p>Dans le même sens, apparaît à partir du moment où le produit, le procédé, la méthode de commercialisation ou la méthode d'organisation est nouveau ou sensiblement amélioré pour l'entreprise.</p> <p>Le concept de l'innovation évoqué par l'OCDE a été actualisé par les définitions</p>

	<p>suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">- On entend par innovation technologique de produit, la mise au point d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveau.- Par innovation technologique de procédé, on entend l'adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelle ou notablement améliorées.- L'innovation peut faire intervenir des changements affectants, soit séparément, soit <p>Simultanément, les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail.</p>
--	---

Source : Reguig Abdelmalek, « L'innovation et la croissance des PME En Algérie », 2019, thèse de doctorat 3ème cycle, option Management des entreprises, P09-11

I.3. Participation Des Consommateurs

La participation du consommateur « travailleur » ou « employé de l'entreprise » suscite un intérêt croissant parmi les chercheurs et les spécialistes du marketing. Source d'opportunités, elle présente également un certain nombre de risques dans sa mise en œuvre.

Les concepts de participation des consommateurs et de plus de coproduction ou de Co-innovation apparaissent de plus en plus dans les publications scientifiques. Un article publié en 2015 dans la revue RAM¹ exposant le concept de co-crédation de valeur, ses composantes, ses moteurs et ses conséquences, s'appuie sur 181 publications de chercheurs en marketing,

¹Thomas Leclercq, Wafa Hammedi (2016), « Ingrid Poncin Dix ans de co-crédation de valeur », : Revue intégrative RAM.

Chapitre I Management de l'innovation

management ou innovation produites au cours de la dernière période. Présenté dans les principales revues académiques.

Le développement des systèmes de libre-service et la création de plateformes de stockage et d'échange de données augmentent les possibilités et les opportunités « business » pour les consommateurs. L'implication du consommateur « travailleur » ou « employé d'entreprise » se justifie en économie mais aussi en marketing en termes d'innovation, de distribution, de services mais aussi de CRM, de gestion de marque et bien sûr dans le cadre de communautés en ligne.

Cependant, si la participation consommateur peut sembler « un nouvel eldorado pour le marketing », sa mise en œuvre comporte un certain nombre de risques pour l'entreprise et ses parties prenantes.

I.3.1. Notions de participation, coproduction, co-création et autres pratiques de collaboration consommateurs

1. Les courants historiques

Dans leur article « Dix ans de co-création de valeur : une revue intégrative » Thomas Leclercq, Wafa Hammedi et Ingrid Poncin identifient trois courants de recherche : le comportement des consommateurs, les services, la gestion des innovations. Cela s'applique plus largement à l'ensemble des notions ci-dessus.

Pour le marketing des services, la co-production client-entreprise est inhérente au processus de fabrication. Le processus de Servuction théorisé par Eric Langeard et Pierre Eiglier¹ dans les années 80 nécessite un certain degré de participation du client. Le service est la résultante des interactions entre le personnel en contact, le support physique et le client. Sans participation client, la réalisation de la prestation de service n'a pas lieu. Production et consommation sont simultanées. La participation peut prendre différentes formes : physique (pousser un caddie au supermarché), intellectuelle (concevoir son aménagement de cuisine sur un logiciel), voire affective (action spontanée). Elle peut être passive (simple présence) ou active et demander plus ou moins d'efforts au consommateur. Pour être optimisée, la participation client ou coproduction du service doit être gérée par les équipes marketing afin

¹Langeard E., Eiglier P., (1987), « Servuction : Le marketing des services », 7^{ème} édition, Ediscience, Marseille, France.

Chapitre I Management de l'innovation

de vérifier la cohérence avec le positionnement ; les équipes et clients doivent être formés, les outils adaptés et les interactions facilitées.

Partant du fait que toute offre, y compris celle liée à des produits, a pour objectif final de fournir un service au consommateur (il n'achète jamais un produit mais les services qu'il peut fournir), Vargo et Lusch¹ (2004) ont développé plus tard l'idée que la logique des services doit être généralisée plutôt que de la logique dominante du produit - la logique dominante du bien - qui sépare nettement la production de la consommation, en se concentrant uniquement sur le premier à évaluer la valeur. La logique dominante doit devenir la logique dominante de service - une logique qui considère la production et la consommation globalement et reconnaît le rôle du consommateur dans le processus de création. Pour SDL, le consommateur est un produit participant, et la valeur est perçue et définie sur la base de la valeur d'usage. Le terme « SDL » indique que la valeur est déterminée et créée conjointement avec le consommateur, et pas seulement avec l'entreprise. Pour Vargo et Lush, cela signifie la collaboration et l'apprentissage du consommateur.

Parallèlement, pour Prahalad et Ramaswamy², les consommateurs de plus en plus actifs et informés sont des acteurs de la personnalisation de l'expérience de consommation. Leur article, publié en 2004, est considéré comme le fondateur de l'idée de co-crédation de valeur. L'interaction entreprise-consommateur est l'endroit où la valeur est créée et extraite. Les entreprises doivent s'efforcer de fournir des interactions de haute qualité qui permettent aux consommateurs de créer une expérience unique tout au long de la vie du produit, se distinguant ainsi des offres concurrentes. Pour Prahalad et Ramaswamy, le simple transfert d'activités au consommateur dans le cadre du libre-service, de la personnalisation de masse et de la co-conception (activités impliquant la participation du consommateur) ne relèvent pas de la co-crédation. La co-crédation est plus que le co-marketing. Les rôles des consommateurs et des employés de l'entreprise convergent et la valeur est créée conjointement à de multiples points d'interaction. Le marché n'est plus une cible mais un « forum de conversations et d'interactions entre consommateurs, collectivités et entreprises ».

¹Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68.

²C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy, (2004), "Co-creation experiences: the next practice in value creation *Journal of interactive marketing*", *Journal of Interactive Marketing*, vol.18.

Chapitre I Management de l'innovation

Dans le cadre du CCT (Arnould et Thompson 2005 Consumer Culture Theory) un certain nombre de travaux de recherche ont été menés sur le rôle du consommateur : expérience, appropriation, transformation des produits et des marques, confusion des rôles des sociétés de consommation. Dans un article de 2009 sur les Nouvelles Figures du Consommateur, Bernard et Véronique Cova montrent comment la personnalité du consommateur créatif s'est construite au milieu des années 2000, après celle du consommateur individuel puis les plaisirs, qui demandent toujours plus de compétences de la part du consommateur. Ainsi, ce dernier doit savoir non seulement dialoguer (marketing relationnel), jouer un rôle (marketing expérimental) mais aussi intégrer des ressources (marketing collaboratif).

Le volet marketing innovant met également en évidence le rôle des consommateurs. Le premier, Von Hippel (1978), examine le rôle des « utilisateurs primaires » dans la définition de nouveaux concepts ou produits. Ces consommateurs ont une solide expérience et une expertise dans un domaine particulier. Ils participent au développement de ce marché. Ainsi, les entreprises ont intérêt à mobiliser ces « leaders utilisateurs » dans le cadre de l'innovation collaborative. Des recherches récentes montrent, pour de nombreuses catégories de produits, moments de vie ou sentiments, le développement de communautés de « key users » qui échangent et travaillent sur des projets innovants et créatifs grâce à Internet.

2. Typologies de participation et motivations des consommateurs

De multiples critères permettent de caractériser le phénomène de participation et, selon Cadenat et al., « celui-ci se trouve fragmenté en de multiples modalités dont il est difficile de trouver le dénominateur commun »¹. L'engagement des consommateurs peut avoir lieu à différents moments, prendre différentes formes et être plus ou moins piloté ou supervisé par les entreprises. Les motifs de participation des consommateurs, les « motifs de participation » selon Leclercq, Hammedi et Poncin varient selon le scénario et les profils de consommation. Les modèles suggérés permettent de clarifier les concepts.

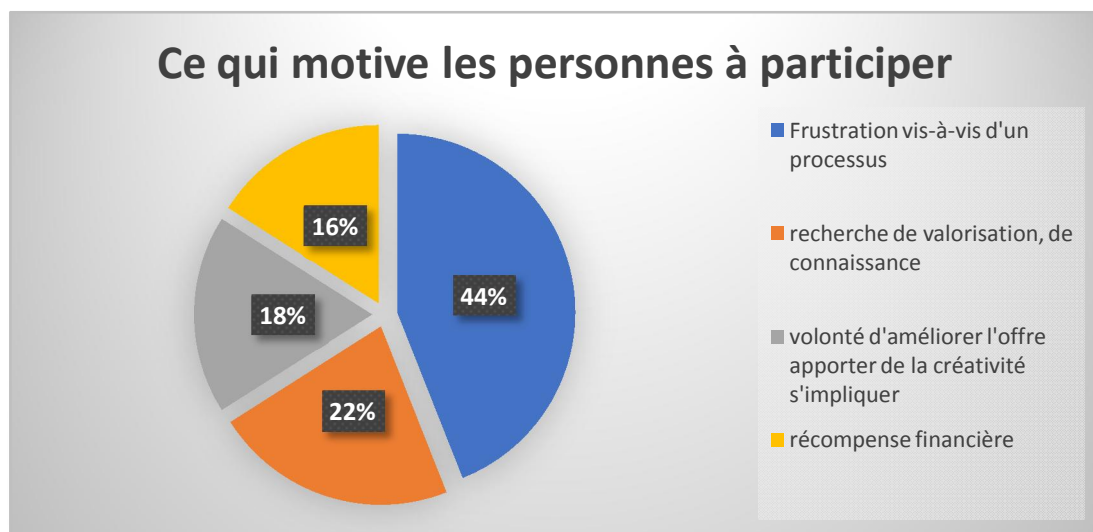
- Autoproduction dirigée versus coproduction collaborative
- Volonté de l'entreprise versus initiative du consommateur

¹Sandrine Cadenat, Audrey Bonnemaizon, Florence Benoit Moreau, Valerie Renaudin (2013), « comment les entreprises nous font-elles participer ? », journal académique, Paris, France, N°70

Chapitre I Management de l'innovation

- Formes d'autoproduction en fonction des choix d'entreprise et des compétences consommateurs
- Typologie liée aux motivations et ressources des consommateurs
- Les différents vécus consommateurs
- Les formes de participation à l'expérience
- Coproduction versus co-crédation de valeur

Figure N°01 : Etude des origines des motivations des salariés pour innover - Michelin



Source : Clément SANIAL, op.cit, P-41

3. Zoom sur la participation du consommateur au processus marketing

Les pratiques de participation peuvent intervenir tout au long de l'activité d'une entreprise depuis la conception jusqu'à la distribution ou même au-delà (assemblage de meubles en groupe ou création d'un repas d'ingrédients à emporter). Quant au processus de commercialisation lui-même, il devient coopératif selon Dujarier ou participatif selon Divard. Ce type d'engagement donne du pouvoir au consommateur (il ne s'agit plus de marketing auprès des consommateurs mais auprès des consommateurs). Pour certaines entreprises, il s'agit d'un "véritable levier stratégique". Il a été développé en informatique et Leclercq et al. Démontrer le rôle essentiel des plateformes d'échange. Plusieurs auteurs détaillent les différentes étapes du processus marketing au cours desquelles les consommateurs peuvent être

Chapitre I Management de l'innovation

amenés à apporter leurs compétences. Divers termes sont utilisés de manière quelque peu consensuelle¹.

Leclerc et al. Distinguent dans leur synthèse les étapes suivantes : l'idéation, l'évaluation, le design, le test, le lancement et les activités de support.

- Participation lors de la phase de préconception ;
- Participation à la phase de conception ;
- Participation à la fixation des prix ;
- Participation à la promotion ;
- Participation à la distribution ou au SAV (Service Après-Vente).

I.3.2. Enjeux de la participation consommateur

Selon Leclercq et al. Diverses contributions de chercheurs mettent en évidence la nécessité pour le marketing d'évoluer vers un processus de création de valeur partagée par l'échange de connaissances et de compétences. De nombreux auteurs marketing ont mis en évidence les bénéfices attendus mais aussi les inconvénients et les risques de l'engagement des consommateurs pour une entreprise, qu'il s'agisse de faire collaborer les consommateurs au processus marketing, de les amener à participer à la production d'un service, ou encore de personnaliser le produit acheté. L'impact de l'engagement peut s'apprécier en termes de performance en termes de production ou d'innovation, mais aussi en termes d'image de l'entreprise, d'établissement d'un lien avec le consommateur, de rapport de force, ou encore d'impact au niveau des salariés ou autres les parties prenantes. Il est nécessaire de distinguer les différentes formes de participation, tant en ce qui concerne les bénéfices attendus que les freins et les risques.

▪ **L'impact de la co-production sur la valeur créée pour les consommateurs**

Arnaud Rivière et Rémi Mencarelli analysent l'impact sur la valeur de l'utilisation de dispositifs technologiques tels que les SST (Self-Service Technologies). Cette pratique peut vraiment changer l'expérience de consommation car elle élimine l'interaction avec les employés et oblige le client à maîtriser les outils. Les auteurs présentent une ventilation des avantages et des sacrifices identifiés lors des entretiens qualitatifs. Les avantages ou les sacrifices spécifiques peuvent être de types traditionnels (similaires à ceux des services en

¹Catherine Guillien (2016), « Participation du consommateur, coproduction, co-création... », <https://creg.ac-versailles.fr/participation-du-consommateur-coproduction-co-creation#nb2-17> consulté le 20/05/2021

Chapitre I Management de l'innovation

face à face) ou de SST : utiliser l'autonomie (choix du temps, indépendance par rapport aux employés), par opposition au coût relationnel, informationnel et éthique. Coût (destruction d'emplois), coût de l'équité (travail caché).

Pour les auteurs, la participation n'est pas toujours source de création de valeur, au contraire, elle peut la détruire. "L'apparente facilité d'utilisation des appareils cache une variété de coûts et d'efforts pour les consommateurs, la technologie est donc à la fois un frein et un facilitateur de l'engagement du service client."¹

De manière générale, la participation des clients à la personnalisation des produits qu'ils achètent ou leur contribution active à l'expérience consommateur crée une valeur ajoutée. De plus, lorsque les clients partagent leurs expériences de consommation telles que des recettes, des méthodes sportives, etc. Ils créent de la valeur pour la communauté de clients qu'ils partagent.

▪ L'impact de la participation sur le lien et l'attachement client

Le développement des communautés de marque tant par les marques de producteurs (Alfa Roméo, Nutella, Nike, Pampers...) que les distributeurs (Décathlon, Casino, Auchan...) ou les entreprises de service (SNCF, Axa...) dans le cadre de sites web propres à la marque, ou sur les réseaux sociaux (pages Facebook par exemple), a pour conséquence de susciter une participation active des consommateurs et de renforcer les échanges entre la marque et les consommateurs. Qu'il s'agisse de réfléchir à des idées, de participer à des jeux ou de voter sur des propositions préférées, cela renforce le lien et l'attachement à la marque. La participation à des travaux de co-création engagera les consommateurs dans la vie de l'entreprise et formera un sentiment d'appartenance, a souligné Sophie Renaud².

Dans certains cas, l'accompagnement après-vente de l'entreprise par des consommateurs experts permet de promouvoir et de se faire connaître, par exemple la démarche SNCF « Clients Experts » où près de 400 clients sont mobilisés gratuitement. Pour répondre quotidiennement au chat communautaire qui a décerné au Responsable Relation

¹Rémi Mencarelli Arnaud Rivière « La participation du client dans un contexte de self-service technologies : une approche par la valeur perçue », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01153113/document> consulté le 13/04/2021

²Sophie Renault (2015), « Perception des participants à un concours créatif Le cas Kinder Maxi », La Revue des Sciences de Gestion, N°272.

Chapitre I Management de l'innovation

Client de Travel SNCF.com le prix du Meilleur Responsable Client de l'année 2015. Autre exemple, la réflexion de la poste, qui a mobilisé conjointement les consommateurs et les salariés pour améliorer l'accueil en agence, et en fait renforcé la relation client et la facilité.

▪ L'impact de la participation client sur le personnel

Mathieu Hocquelet¹ montre comment en hypermarché, forme d'activité à l'origine du self-service, qui a vu se développer de plus en plus de dispositifs de participation clients tels pesage, self scanning, encaissement, contrôle des anomalies en magasin, la participation consommateur peut poser problème aux salariés. Il a identifié trois difficultés auxquelles les employés du libre-service sont confrontés : les interruptions dans le rythme de leur travail en raison des demandes des clients, l'isolement face aux commandes conflictuelles (être disponible et bénéfique pour le client mais en même temps améliorer l'efficacité mesurée par le nombre de palettes placées sur les étagères par heure), et la nécessité de faire face aux comportements déviants (Produits placés dans une autre étagère, produits avec DLC (date de péremption) emportés au fond de l'armoire, détérioration des produits lors de la manipulation, etc.).

▪ Le risque de prise de pouvoir et de concurrence des consommateurs acteurs

Le développement des formes et occasions de participation, et parallèlement l'amélioration de la compétence des consommateurs formés par l'entreprise à la prise en charge d'activités de plus en plus diverses, génère le risque « qu'ils deviennent difficiles à manœuvrer »²comme le montre les nombreux cas de détournement de la marque dont le célèbre exemple de la vidéo amateur mettant en scène les effets d'un bonbon Mentos dans du Diet coke³.

¹Mathieu Hocquelet (2013),«Travailler avec des clients « déviants » L'expérience des salariés des hypermarchés »,Revue française de gestion, N°234.

²Aurelien Rouquet, Fanny Reniou, KianeGoudarzi (2013), « Le client acteur de l'organisation », https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-5-page-85.htm?try_download=1consulté le 20/04/2021.

³Bernard Cova (2008), « Consumer made quand le consommateur devient producteur », Revue décision marketing, vol.96, N°50.

Chapitre I Management de l'innovation

Il existe un risque que les clients fassent leurs choix, comme cela s'est produit lorsque Gap a été contraint de laisser tomber son nouveau logo en 2010 sous la pression des internautes seulement 8 jours après sa révélation. Les pratiques de crowdsourcing se retournent parfois contre eux parce que certains consommateurs peuvent se moquer d'eux et détourner des actions, comme lorsque Hasbro a lancé en 2007 la version Cities of France du Monopoly, où les consommateurs ont choisi Montcuq comme ville de leur choix, ou lorsque Mac Donald a créé le hashtag Twitter 2012 McStories. , dans l'espoir de recevoir des messages positifs et de récolter des retours dévastateurs comme une histoire d'intoxication alimentaire selon PC verhoef et al¹.

Dans le cadre du marketing collaboratif, le risque de perte de contrôle sur la question des droits de propriété dans les innovations conjointes mais aussi sur l'aspect de confidentialité doit être pris en compte, notamment dans le cadre d'innovations de rupture.

Comme le soulignent Aurélien Rouquet, Fanny Reniou et Kiane Goudarzi, le risque semble exister que les consommateurs soient responsabilisés par la montée en compétences de leurs compétences parallèlement à l'accompagnement technologique de plus en plus important du grand public. Les consommateurs peuvent, de plus en plus, concurrencer les entreprises, par exemple en assemblant eux-mêmes leurs trajets, en fabriquant des produits à domicile, en utilisant des imprimantes 3D, ou en échangeant des produits entre particuliers en utilisant les technologies de communication et les réseaux sociaux. Il convient toutefois de noter que cela crée également des opportunités pour les nouveaux prestataires de services qui viennent faciliter davantage cette activité.

I.4. IdeasMine

Développé par AL Consulting, IdeasMine est un logiciel conçu pour libérer le potentiel humain d'une entreprise et permettre aux managers de valoriser l'intelligence, l'engagement et la créativité de leurs collaborateurs. Digital Ideas Box, IdeasMiner collecte les idées au sein des différentes sections, génère des discussions autour d'elles et accompagne leur mise en œuvre².

¹Sophie Renault (2015), « Perception des participants à un concours créatif Le cas Kinder Maxi », La Revue des Sciences de Gestion, N°272.

²AL consulting, (2010), « ideas mine : plus de simplicité pour plus d'engagement », <https://ideasmine.net/fr/> consulté le 06/03/2021

Chapitre I Management de l'innovation

I.4.1. Un outil complet de management des idées et des actions

Selon une étude 2013 d'Innov'acteurs, 76 % des salariés souhaitent que leur entreprise les encourage à innover davantage au quotidien. Partant de ce constat, et fort de 20 ans d'expérience dans l'accompagnement de la mise en place des systèmes de progrès de l'entreprise, l'agence AL Consulting a conçu IdeasMine.

Avec une idée simple et intuitive, IdeasMine est un outil complet de gestion d'idées qui offre aux managers la possibilité de collecter, d'analyser et de gérer les idées d'amélioration de tous leurs employés, puis de suivre leur mise en œuvre et leur mise en œuvre. Mesurer l'impact sur l'activité ou l'organisation d'une entreprise¹.

I.4.2. Innovation, organisation et simplicité

La solution IdeasMine s'appuie sur trois principes :

- **L'innovation** : la volonté de faire de mieux en mieux avec les ressources disponibles dans l'entreprise.
- **L'organisation** : pour faciliter l'initiative, valorise l'autonomie et la responsabilité.
- **La simplicité** de l'outil, facile à comprendre, à mettre en place et à gérer.

I.4.3. Commercialisé outre Atlantique

IdeasMine commence à conquérir le secteur de la banque et de la grande distribution en France et la première licence d'un grand groupe pharmaceutique est vendue outre-Atlantique.

Par ailleurs, le concept IdeasMine a devancé Pierre Gataz, qui l'a adopté lors de sa campagne victorieuse pour l'élection présidentielle du Medef en 2013.

I.4.4. Les Offres d'IdeasMine

La solution IdeasMine comprend les modules logiciels et documentaires nécessaires à la réussite de votre projet d'innovation : logiciel Idées, logiciel Tâches, logiciel Bonnes Pratiques, Module Réussite du démarrage, Module Pérennité, Module Conseil et Formation.

I.4.5. Ce que disent leurs clients ?

« ...la solution IdeasMine m'est apparue la plus souple et la plus simple à mettre en œuvre, à un tarif très accessible » *Frédéric BOULLE- IKEA France* « En résumé : très bonne

¹AL consulting, (2010), Ibid.

Chapitre I Management de l'innovation

réactivité aux demandes, fiabilité et disponibilité totale du produit, résultats au-delà de nos attentes » *O. Lecureil - Caisses d'épargne*

« Les points forts ont été la simplicité de mise en place technique et la possibilité de customisation » *O. Cagnac-ExterionMedia*

« Bilan des 6 mois : succès dans les ateliers de l'usine de Sablé et lancement de la démarche facilitée dans les services supports Résultats : doublement du nombre de PA (Proposition d'Amélioration) émises et du nombre de PAR (Proposition d'Amélioration Réalisée) ce qui nous amène à préparer le déploiement de la solution dans le Groupe MECACHROME »

Julia LECOMTE Lean/MECACHROME Excellence System Manager - François BIENFAIT Directeur Excellence Opérationnelle BU « Moteurs » Groupe MECACHROME

I.4.6. Les 10 Principaux Avantages d'IdeasMine

- **Vision globale pour décider :** La page d'accueil IdeasMine est la console principale de votre solution, vous offrant une vue complète et un accès rapide à tous les événements importants liés aux activités sur les idées, les commentaires, les votes et les contributeurs éminents¹.
- **Les idées et surtout les actions :** Grâce au workflow IdeasMine, IdeasMine non seulement fait émerger des idées, mais facilite le contrôle de leur réalisation : la mise en œuvre de chaque idée peut être suivie au quotidien par son auteur, son manager et son animateur.
- **Animation facilitée :** Le succès d'un système d'Innovation Participative repose aussi sur une animation efficace : Celle-ci est grandement facilitée grâce à la diffusion automatique des messages d'informations, d'alerte sur les nouvelles contributions, sur l'inactivité ou le rappel des délais annoncés.
- **Contribution favorisée :** Contribuer n'a jamais été aussi simple : vous avez soulevé une idée bien documentée en deux clics. Vous pouvez les classer en priorité et assumer la responsabilité de les atteindre. Vous avez la possibilité de le publier ou de le commenter (vous seul y avez accès) afin de l'améliorer.

¹Orgagile, (2014), « la science au service des organisations : limites et contraintes de l'innovation participative » <https://orgagile.wordpress.com/2014/05/30/limites-et-contraintes-de-linnovation-participative/> consulté le 12/03/2021

Chapitre I Management de l'innovation

- **Evolution permanente** : IdeasMine évolue avec vous : Des améliorations sont régulièrement apportées et mises à disposition des utilisateurs.

Vous êtes certain que votre outil est en permanence au meilleur niveau d'efficacité, et vous pouvez même contribuer à son amélioration.

- **Partout, tout le temps** : Les idées ne choisissent pas l'horaire pour émerger : Avec la conception "Responsive Design", l'affichage des pages s'adapte à la taille de tous les appareils mobiles. Vous postez et participez à tout moment, n'importe où.
- **Opérationnel en moins de 24h** : IdeasMine est immédiatement opérationnel : Vous ne mobilisez pas votre service informatique, la solution en mode SaaS est "clés en main", dédiée à votre entreprise et installée sur nos serveurs sécurisés en moins de 12h après votre décision.
- **Personnalisation immédiate** : Votre démarche doit vous ressembler : IdeasMine s'adapte à la nature et au contexte de votre projet. Vous paramétrez en conséquence les fonctionnalités-clés de l'application, et si la fonctionnalité dont vous avez besoin n'existe pas, nous pouvons la mettre en place en un temps record, pour qu'au final vous ayez une solution répondant parfaitement à vos besoins.
- **Facilité d'utilisation** : Tout doit être fait pour faciliter l'émergence de nouvelles idées : avec IdeasMine, il n'y a pas de nouvelle entrée d'ID. Conçu spécifiquement pour votre réseau interne, un système SSO (Unique Identification) permet à chaque utilisateur d'utiliser ses identifiants habituels en toute sécurité.
- **Vos idées sont précieuses** : Les idées sont précieuses : Vos données sont confidentielles et en totale sécurité chez le meilleur hébergeur européen, sur des disques en RAID, et sauvegardées automatiquement 2 fois par jour. En cas d'incident, celles-ci seraient rétablies en moins de 12h.

Et d'autres avantages...

- L'accès aux idées de tous est un "booster" de motivation qui augmente le nombre et la qualité des idées émises.
- Vous mettez votre environnement de travail à votre goût grâce au paramétrage immédiat des couleurs et du Template. La possibilité de personnalisation du bandeau renforce le sentiment d'appartenance.
- Avec le module de recherche par mots clés, vous identifiez toutes les idées et tous les commentaires sur les sujets qui vous intéressent. Vous voulez avoir un aperçu des

Chapitre I Management de l'innovation

contributions sur le management : le mot clé management surligné apparaît dans toutes les idées et commentaires qui le contiennent.

- Vous alimentez un espace interne d'informations utiles, permettant à chacun d'être au meilleur niveau de compréhension du projet et de donner ainsi le meilleur de lui-même.

I.5. Avantages, Limites, Enjeux Et Implication Des Réseaux Sociaux

I.5.1. Les Avantages de L'innovation participative

Lorsque la recherche d'outils d'innovation va aux membres d'une organisation, on parle d'innovation participative. Dans le monde de l'entreprise, il s'agit d'une démarche visant à solliciter la résurrection d'idées de la part de tous les salariés, en partant du postulat que tout individu de la structure peut être acteur d'idées d'entreprise. 'Améliorations.' De nombreuses entreprises industrielles le pratiquent déjà, notamment dans les industries automobile et aéronautique. Certes, les performances des entreprises occidentales sont encore loin de celles de certaines entreprises japonaises où cette pratique est très bien implantée. Certaines entreprises japonaises voient leurs salariés produire plus d'une centaine d'idées chaque année, ce qui est bien loin des normes françaises où le ratio tourne autour de quelques idées par salarié.

Le but de l'innovation participative est de faire avancer l'organisation sur le principe que toute amélioration est une bonne chose. Mais les avantages ne se limitent pas à la simple préparation d'une boîte à suggestions. Plusieurs études ont montré que cette pratique développe des avantages marginaux : émulation des salariés, sentiment de participation à la vie de l'entreprise, développement d'un sentiment d'appartenance.

Implication des collaborateurs et des salariés

- L'innovation participative est d'après moi une très bonne initiative lorsqu'elle est mise en place ;
- L'IP est un incontournable de l'amélioration continue ;
- Il doit être un levier managérial ;
- C'est un outil proposé aux managers pour motiver leurs agents, les impliquer, les faire adhérer à la politique de l'entreprise.
- Gains de productivité
- Certaines idées font gagner des milliers d'Euros à l'entreprise...et ne sont que peu récompensées.

Chapitre I Management de l'innovation

- L'innovation participative consiste à solliciter en interne les collaborateurs de l'entreprise afin de recueillir leurs suggestions.
- L'innovation participative vise à démocratiser l'innovation et à en faire l'affaire de tous pour mieux opérationnaliser la vision stratégique de l'entreprise.
- Elle constitue un formidable outil de motivation des équipes autour de projets innovants et stimule les échanges de pratiques et la transversalité au sein de l'entreprise.
- L'innovation participative à orientation entrepreneuriale favorise le développement de l'innovation hybride conjuguant innovations de rupture et innovations incrémentales.

Ce recours à l'imagination collective est un contexte très prisé par les particuliers. De par son caractère « ouvert » et accessible à tous, ce principe de co-création fait de plus en plus l'engouement des simples consommateurs. Parallèlement à cet intérêt des particuliers, les marques et les entreprises sont également ravies d'être associées au public grâce à cette démarche participative. Pour les start-ups, les avantages de la démarche sont multiples. La gestion du temps est par exemple un atout primordial. En effet, des gains importants sont attendus grâce au principe de « innovation collective » : les réponses des « créateurs » sont données très rapidement et en grande quantité. Cela permet aux clients finaux - marques ou entreprises - d'obtenir des résultats en un temps record. Un autre avantage est le faible coût impliqué dans le processus. Des économies importantes sont constatées en recherche et développement, car chaque « créatif » donne le meilleur pour chaque concours.

I.5.2. Les Limites de L'innovation participative

L'innovation collaborative est l'une des pratiques actuelles des entreprises. Qu'il s'agisse de développer un concept, d'imaginer un produit ou de créer une publicité, de plus en plus de marques utilisent ce processus de création collaborative. Cependant, malgré ses nombreux atouts, l'innovation participative présente également des limites et des limites spécifiques.

Du point de vue des « créateurs », les premières limites et limites du processus d'innovation participative se font sentir. Tout d'abord, en raison du nombre de réponses non captées par les clients finaux, certains « créateurs » s'estiment librement exploités par les startups et les marques.

Une telle grogne a déjà été relevée dans certains commentaires sur les réseaux sociaux.

Chapitre I Management de l'innovation

Par ailleurs, selon qu'elle est contrainte ou collective, l'innovation participative accepte également de nombreux inconvénients. Lorsqu'il s'agit d'une petite opération collaborative, chaque « créateur » propose son idée de manière discrète. Ensuite, c'est à la startup ou au client de découvrir chaque offre afin de choisir celle qui correspond aux attentes.

Ce dernier processus fragilise cette approche participative, sans oublier le manque de transparence et de dialogue entre « créateurs » qui peut réduire leur potentiel de créativité. Dans le cas de l'innovation collective participative, c'est-à-dire lorsque toutes les idées sont présentées de manière transparente, trop de brainstorming peut au contraire limiter le processus de développement.

1. Attention à la frustration : La recherche d'innovation peut se révéler frustrante si les idées soumises par le collaborateur ne sont pas retenues, mal mises en pratique ou si elles disparaissent dans des processus bureaucratiques. Afin de ne pas décevoir les participants qui ont fait l'effort d'apporter leurs contributions, il est donc crucial d'instaurer un processus transparent pour sélectionner les suggestions, en précisant que seules les meilleures seront retenues et concrétisées. Les règles doivent être claires pour tout le monde. Dans le cas contraire, les salariés ne se mobiliseront plus. L'effet sera alors contre-productif.

2. Éviter les problèmes de jalousie : Les récompenses pour les contributeurs à un processus d'innovation participative peuvent être une source de jalousie et même de conflit. Il existe plusieurs façons de remercier un employé pour ses idées, notamment un bonus en espèces et un catalogue de cadeaux en ligne. Afin d'éviter les tensions, certaines entreprises optent également pour une reconnaissance honorifique (présentation de la coupe, rencontre avec les managers, etc.).

3. Nécessité d'un suivi : Sans outils de suivi, il est difficile de mener à terme un projet d'innovation participative, et encore moins de l'améliorer pour l'année suivante. Afin de suivre avec précision leurs opérations, les entreprises ont la possibilité de s'appuyer sur plusieurs indicateurs : le nombre d'idées collectées via la plateforme ; les salariés ayant fait une ou

Chapitre I Management de l'innovation

plusieurs offres ; des experts métiers impliqués dans le processus ; Et bien sûr le taux d'idées qui se réalisent¹.

I.5.3. Les Enjeux de L'innovation participative

Aujourd'hui, nous devons être force de proposition car nous sommes en plein renouvellement des pratiques, des usages, des produits et des services. C'est comme si nous n'avions pas à renier le passé mais plutôt une feuille de route pour sa production. Ce sont les bonnes pratiques et les connaissances que nous utiliserons dans la communauté que parfois de bonnes idées sont découvertes et produisent des effets. On voit que tous les aspects de l'innovation participative, que ce soit la capacité d'écoute, de fédérer les gens autour de la conception de quelque chose de nouveau, est aujourd'hui un énorme défi.

Il va falloir continuer à fédérer les joueurs. Le schéma que nous avons réalisé est typique : en 1990 c'était des boîtes à suggestions, en 2000 c'était un outil de gestion des petits détails, et en 2010 la version numérique 2.0 est apparue. Nous sommes à l'ère de la co-innovation, c'est-à-dire dans l'organisation élargie, concept apparu dans les années 1990. Nous travaillons à l'émergence des compétences de demain dans les organisations, notamment les soft skills.

Il s'agit d'un esprit critique, d'une créativité, d'une gestion de l'attention et de l'écoute qui fait ses preuves. Nous sommes bien sûr sur les réseaux et les communautés. Il y a toujours ces deux problèmes qui sont l'épine dorsale des grandes organisations : avoir raison de faire des erreurs, et prendre des risques, et être capable de faire des erreurs et de recommencer. Ce n'est jamais donné.

Enfin reconnaître et récompenser car il y a un investissement donc il est essentiel de reconnaître l'apport et la valeur de l'idée. Cela fait partie des attentes et vous ne pouvez pas attirer les gens. Vous devez continuer jusqu'à ce qu'il y ait de vraies réalisations car si vous n'attirez pas le public qui croit, qui a de la motivation et qui donnera mais n'est pas lié à la réalisation, cela ne fonctionnera pas. Surtout quand on voit que ce qui en sort est loin de ce qu'ils attendaient. Vous ne pourrez pas motiver les gens deux fois sur le même sujet. L'appréciation commence par "Merci", c'est facile. Il faut savoir faire. Après un certain temps,

¹Humanperf software, (2019), « Challenge innovation : profitez du partage d'idées pour renforcer l'engagement des collaborateurs », <https://www.humanperf.com/fr/blog/innovation/articles/challenge-innovation> consulté le 02/04/2021

Chapitre I Management de l'innovation

cela devrait être évalué et au moins intégré dans ma carrière, c'est-à-dire que je suis capable de faire valoir les compétences que j'ai acquises et que j'ai développées. Les RH devraient devenir plus offensives sur ce sujet.

Il y a un réel intérêt pour les forces loyales. Le profil des jeunes actifs d'aujourd'hui montre qu'ils revendiquent une responsabilité sociale d'entreprise, une qualité de vie au travail, et qu'ils ont besoin d'un but, d'un certain sens et d'une utilité pour le métier qu'ils exercent. Alors s'ils n'en ont pas, ils chercheront ailleurs. L'entrepreneuriat se développe parce que nous voulons nous libérer des contraintes. Il est désormais plus facile pour quiconque d'utiliser les médias sociaux, par exemple, pour trouver un forum s'il ne se sent pas impliqué dans l'entreprise. Nous devons trouver un meilleur équilibre entre les ressources, les usages et le bien commun.

Dans ce contexte, la création d'un système de management participatif de l'innovation constitue un engagement de création de valeur pour l'organisation.

Les nouvelles générations d'outils numériques dotés de fonctionnalités puissantes changent fondamentalement la donne. Ils permettent désormais de collecter et de traiter ces idées en quelques clics, d'une manière qu'aucune boîte à suggestions n'a jamais permis : en allant plus loin que la mise en œuvre de cette idée.

I.5.3.1. Challenges de l'innovation participative : les exemples à suivre

Voici quelques exemples concrets de challenges innovation réussis dont vous inspirer.

A. Innovation Play : le terrain de jeu de Kiabi

En 2015, Kiabi, la marque de prêt-à-porter low-cost, a lancé un concours interne pour promouvoir l'innovation sur sa plateforme Innovation Play.

Cela a permis de recueillir plus facilement de nouvelles idées et d'aider les employés à formaliser leurs projets. Le concours était ouvert à tous les collaborateurs, avec pour clé de remporter un voyage pour le meilleur projet réalisé.

Si l'innovation était déjà présente dans l'ADN de Kiabi, ce concours organisé au sein de la plateforme d'innovation collaborative a favorisé l'esprit d'initiative et Kiabi a continué à l'entretenir depuis, en organisant d'autres challenges dans différents domaines.

B. Challenge Initiatives Handicap de la SNCF

Chapitre I Management de l'innovation

A l'occasion de la Semaine européenne de l'emploi des personnes handicapées en novembre 2018, la SNCF a lancé le Challenge Initiatives Handicap auprès des salariés du groupe. Il visait à proposer des idées afin d'améliorer le quotidien des salariés en situation de handicap d'une part, mais aussi de changer la perception des salariés d'autre part. Sept lauréats ont reçu un écusson honorant l'esprit d'initiative et de solidarité des salariés et des équipes qui ont réalisé ces travaux.

C. Le challenge innovation selon Air France

- Autre exemple, le Customer Priority Hackathon est un challenge lancé par Air France en 2016 qui vise à créer une application mobile dédiée à l'amélioration de l'expérience passager en cas de brèche. Le processus d'innovation est au cœur de la culture d'Air France, la compagnie a donc fait du bon travail en :
- Des persona pour s'immerger dans le défi avec des irrégularités concrètes ;
- Un brief clair et l'accès à un pool de data complet mais seulement 48h pour convaincre ;
- Un prix motivant avec un aller-retour long-courrier à choisir parmi 10 destinations dans le monde entier¹.

I.5.4. L'innovation participative sur Les Réseaux Sociaux

Cette innovation participative, résultant d'interactions avec les communautés sur les réseaux sociaux, multiplie les connaissances et croise les connaissances, y compris les tiers avec de nouvelles perspectives et perspectives sur les problèmes.

Il est important de noter, cependant, qu'il existe d'autres facteurs essentiels au déplacement des mouvements. En effet, faire revivre les idées peut devenir un véritable défi et enjeu pour les entreprises qui sont constamment sous pression en accélérant les évolutions technologiques.

Générateurs de liens sur les réseaux sociaux Les connexions transversales renforcent leur efficacité et leur impact lorsqu'elles s'inscrivent dans des échanges de longue durée, et ce

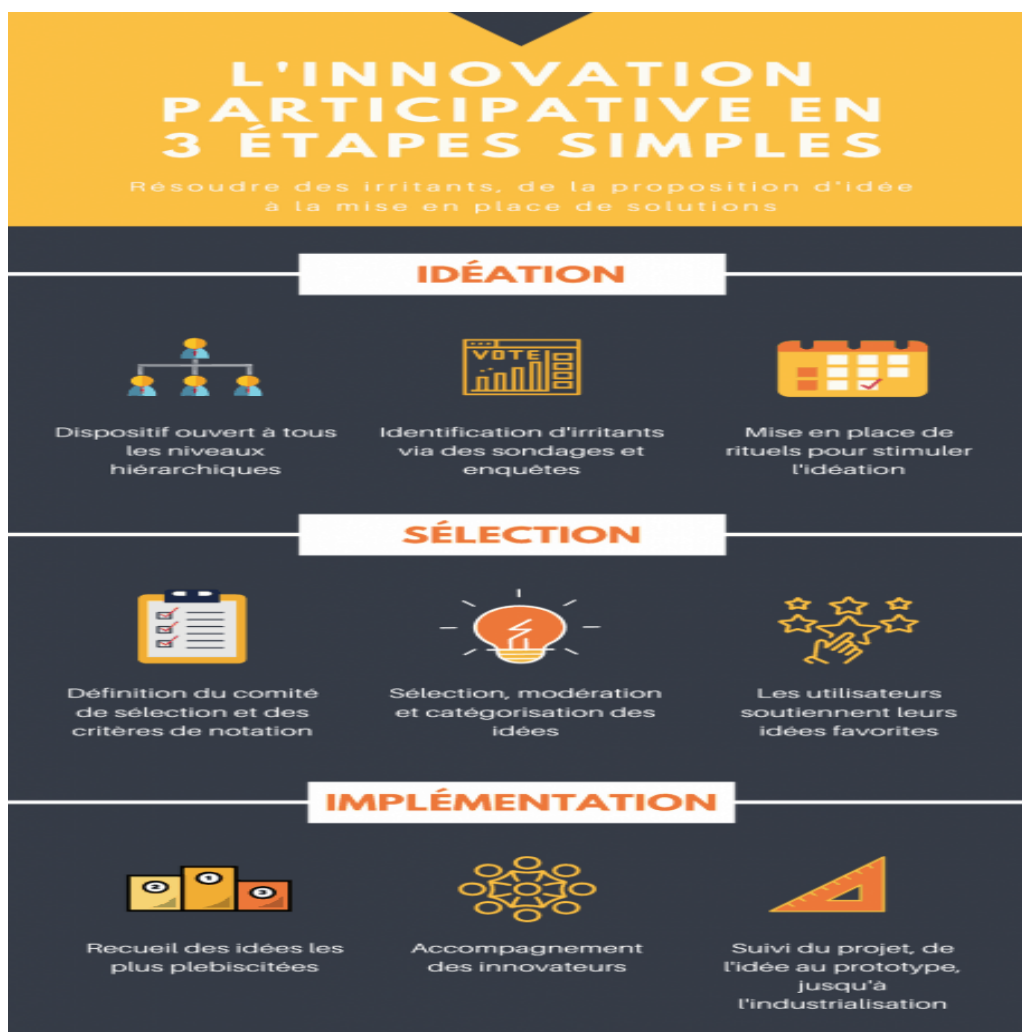
¹Nadia Bahhar-Alves, (2018), « L'innovation et les réseaux sociaux, quand les interactions sociales deviennent génératrices d'idées », <https://culture-rp.com/marketing-com/linnovation-et-les-reseaux-sociaux-quand-les-interactions-sociales-deviennent-generatrices/>consulté le 15/04/2021

Chapitre I Management de l'innovation

à chaque étape de l'innovation. Valoriser cette innovation passe par le maintien et l'entretien de ce lien avec le réseau, entre l'émergence de l'idée et sa mise en œuvre.

L'accès à l'information et aux réseaux sociaux le rend-il plus innovant ? Définitivement oui ! Les interactions sociales et les opinions proches favorisent la créativité et inspirent les nouvelles technologies. Le réseau ainsi constitué favorise les échanges et le partage. D'autre part, l'accès à l'information vous permet de vous enrichir, d'apprendre continuellement de votre communauté et de favoriser l'innovation.

Figure N°02 : Les étapes de l'innovation



Source : Nadia Bahhar-Alves, (2018), Ibid.

Cependant, il reste encore un point à faire dans cette quête de création et de nouveauté : sommes-nous vraiment capables de maintenir ce lien et de nous engager dans la construction avec bienveillance et accepter le partage de notre savoir dans un seul but ? innovation ? Ou

Chapitre I Management de l'innovation

sommes-nous constamment, comme souvent caractérisés par des traits de la nature humaine, à la recherche constante de la valorisation de l'individu sous couvert d'exploration d'idées, utilisant ainsi des fins personnelles dans des interactions sociales construites ?¹

Section II : La Démarche De La Mise En Place De L'Innovation Participative

II.1. Le Processus De La Mise En Place De L'Innovation Participative

Le but de l'innovation participative n'est-il pas avant tout de résoudre les désagréments ? En trouvant des solutions, l'entreprise devient meilleure : plus flexible, productive et plus intelligente. Donc plus efficace. Les trois étapes de l'innovation collaborative sont Penser, Choisir et Exécuter.

II.1.1. L'Idéation

Dans les étapes de l'innovation participative, tout commence par la génération d'idées. Il est donc nécessaire de faciliter le processus de réflexion. C'est pourquoi il doit être accessible à chaque collaborateur, quel que soit son niveau hiérarchique. Un employé sur le terrain doit être capable d'avoir une idée autant qu'un manager l'est. De plus, si l'innovation participative consiste à résoudre des irritants, il faut aider les salariés à identifier les « pierres en place ». Pour cela, vous pouvez réaliser régulièrement des sondages et des sondages d'opinion. Posez des questions qui révèlent les difficultés auxquelles vos employés sont confrontés.

Enfin, utilisez l'intelligence collective pour stimuler la génération d'idées ! En effet, la pensée de groupe peut être stimulée. Organisez des rituels pour vous détendre et stimuler la créativité. Par exemple, des sessions d'apprentissage entre pairs, des sessions Codev, des cafés mondiaux, etc.

II.1.2. La Sélection Des Idées

La sélection des idées est la deuxième étape des phases d'innovation participative. Cette phase est préparée avant la phase de génération d'idées. En consultant le comité de

¹Pauline Thevenin-Lemoine, (2021), « Avant de lancer un programme d'innovation participative : tout ce qu'il faut savoir », <https://beeshake.com/etapes-de-linnovation-participative> consulté le 11/06/2021

Chapitre I Management de l'innovation

sélection des idées, les critères d'évaluation et le processus de sélection (une modération ? Évaluation ?)

Vous pouvez également impliquer les employés dans le processus de sélection. Dès lors, après la première modération par le comité ad hoc, appelez l'intelligence collective. Suggérez aux employés de voter sur les idées qu'ils jugent les plus pertinentes, en soulignant les initiatives à l'unanimité. Ce sont les initiatives qui doivent être mises en œuvre en priorité.

II.1.3. L'Expérimentation Et L'Implémentation

L'une des étapes de l'innovation participative est la mise en œuvre du plan. Pour réussir dans un processus créatif participatif, vous devez savoir exactement comment passer des idées à la mise en œuvre. Cette étape consiste donc à collecter d'abord les idées les plus populaires. Ensuite, il s'agit de rencontrer leurs rédacteurs pour élaborer un plan de mise en œuvre.

Enfin, pensez à voir l'avancement des projets (prototypage, industrialisation). Car c'est toujours une satisfaction de suivre l'évolution des projets que nous accompagnons !

II.2. Management Des Connaissances

La gestion des connaissances est un ensemble de techniques et de techniques utilisées pour gérer les connaissances et les connaissances au sein de l'entreprise.

Il s'agit de valoriser, conserver et diffuser en interne les savoirs et savoir-faire des salariés.

Il convient de bien distinguer les différences entre donnée, information et connaissance :

- **Une donnée** D'un point de vue indépendant, c'est un fait qui vient des mesures instrumentales. Il peut être quantitatif (par exemple, le chiffre d'affaires annuel est de 50 millions) ou qualitatif (par exemple, l'entreprise opère dans le domaine de l'électronique grand public).
- **Une information** est un ensemble de données organisées véhiculant un message (ex : le CA annuel de l'entreprise a baissé cette année).
- **Une connaissance** est une information reconnue comme valide et qui a pris de la valeur. La connaissance peut être :

Chapitre I Management de l'innovation

- **Explicite** c'est-à-dire une connaissance formalisée, transférable et partagée qui peut être traitée par ordinateur, stockée dans une base de données, accessible aux salariés dans un langage compréhensible (ex : les procédures, plans, modèles pour fabriquer un produit ou réaliser une tâche).
- **Tacite** c'est-à-dire une connaissance personnelle, acquise par l'expérience, spécifique à un contexte donné, difficile à transcrire dans un langage. Le salarié n'a pas toujours envie de la partager (ex : secrets de métiers ...).

II.3. Implication Des Consommateurs

II.3.1. La participation du consommateur dans la R&D

Historiquement, les entreprises ont considéré la R&D comme leurs principaux leaders innovants. Cependant, à mesure que les besoins des consommateurs évoluent, les acteurs de nombreuses industries doivent repenser leur pensée créative. Bien sûr, les entreprises cherchent des moyens de satisfaire leurs clients sans dépenser beaucoup d'argent en R&D.

De nouveaux modèles créatifs ont émergé depuis, et on peut citer l'open innovation et la mobilisation de masse. L'intégration de l'innovation a conduit à la création de nouvelles idées de produits qui répondent le mieux aux besoins des consommateurs. Historiquement, la créativité participative a transformé le consommateur en consommateur, et la seconde est plus active, au pouvoir des idées.

II.3.2. Innovation ouverte : vers de plus en plus de collaboration avec ses clients

L'avènement de la collaboration a conduit à un engagement accru des clients tout au long du processus de création. Les chiffres montrent que les entreprises à haut profit travaillent en étroite collaboration avec leurs clients et poursuivent une stratégie axée sur le client. Grâce à cette stratégie, on assiste à l'émergence de modèles collaboratifs comme le design thinking et la co-création.

Selon le PWC, les modèles de coopération sont de loin supérieurs à la R&D traditionnelle. Dans cette étude, 61 % des personnes interrogées ont cité la créativité ouverte comme stratégie pour stimuler l'innovation, tandis que 34 % ont identifié la R&D traditionnelle. En effet, 35% des entreprises interrogées considèrent leurs clients comme leurs partenaires créatifs les plus importants.

Chapitre I Management de l'innovation

II.3.3. L'innovation collaborative : une mine d'or pour les entreprises

Selon une enquête Global Innovation 1000, il n'y a pas de relation statistique entre le budget de recherche et développement et la performance financière. L'étude a montré que la façon dont les entreprises dépensent leur argent pour l'innovation est plus importante que le montant dépensé.

L'innovation est devenue centrée sur le client, car une coopération étroite permet non seulement de réduire les coûts de développement, mais aussi de raccourcir le cycle de vie du produit.

Incidentement, les entreprises ont du mal à suivre la vitesse croissante à laquelle elles doivent introduire des produits nouveaux et innovants, mais grâce à l'innovation ouverte, les règles du jeu ont changé. Une coopération étroite avec ses clients est une solution dont les bénéfices sont incalculables pour les deux parties.

Il est avantageux pour les entreprises d'intégrer plusieurs perspectives et perspectives des clients dans leur processus de développement de produits, réduisant ainsi le risque d'échec commercial.

II.3.4. Le pari de la fidélisation client grâce à l'innovation ouverte

Si les entreprises déclarent une faillite commerciale, la fidélisation de la clientèle risque de tomber dans une situation de chute libre. La fidélisation des clients est rendue plus difficile car, selon le spécialiste de la satisfaction client Robbie Newell Legner, il faut en moyenne 12 expériences positives pour compenser une expérience négative.

Une excellente contre-mesure consiste à inclure le client dans le champ de l'innovation. En conséquence, le consommateur devient un élément clé, créatif et proactif qui peut non seulement réduire les échecs commerciaux, mais aussi trouver de nouvelles idées pour rester en avance sur la concurrence. De plus, les clients peuvent être transformés en ambassadeurs de la marque, ce qui renouvelle leur enthousiasme et contribue à générer une publicité positive.

Chapitre I Management de l'innovation

En conclusion, l'intégration de ses clients dans des projets d'innovations internes peut former une communauté fidèle et durable¹.

II.4. L'Intelligence Collective

Pour créer un système d'innovation efficace et pérenne et permettant véritablement de développer des innovations, une organisation doit développer la confiance de ses salariés dans la hiérarchie, en donnant formation, temps et droit à la faute à ses collaborateurs. Les employés sont également plus en mesure de participer s'ils visualisent leur place dans l'organisation et ce qu'ils peuvent y apporter. Elle peut aussi être utile pour donner envie aux salariés de faire évoluer et de faire évoluer leur organisation. La direction doit donc aussi leur donner la possibilité de communiquer, verticalement mais aussi horizontalement, permettant ainsi le partage d'idées. Il serait peut-être préférable d'impliquer les gens dans la formation de leurs propres idées. Enfin, vous devez assurer une réponse rapide aux propositions.

Un dispositif d'intelligence collective valorise les conversations. Cela permet à chacun de se connaître et de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation et le rôle de chacun. C'est aussi par la conversation que les collaborateurs peuvent construire ensemble des projets et des stratégies. Enfin, partager des pensées et des émotions a un effet cathartique, renforçant les liens et permettant finalement à chacun de reprendre espoir et de renouveler collectivement sa motivation. De plus, la mise en place d'un tel système est censée faire preuve d'une certaine ouverture dans la hiérarchie, qui accepte qu'elle n'ait pas toutes les réponses et qu'elles se trouvent partout, chez chacun de ses collaborateurs.

A partir de ces conclusions, on peut établir des liens entre innovation participative et intelligence collective. Un système d'intelligence collective est une réelle opportunité pour les salariés d'échanger, de se connaître, de se comprendre et ainsi de mieux visualiser leur place et leur rôle dans l'organisation, pour leur donner envie de la faire évoluer et leur donner l'opportunité de communiquer, ce qui est nécessaire dans un système d'innovation participatif. Méthodes d'intelligence collective telles que Future SearchConference, World Café, Intelligence Artificielle, Theory U, Open Space Technology, Harvest Art, etc.

¹Jammes Audrey (2011), « Comment l'intelligence collective peut développer l'innovation participative », <https://coachingentreprise.wordpress.com/2011/07/10/intelligence-collective-comment-lintelligence-collective-peut-developper-linnovation-participative/>consulté 01/05/2021

Chapitre I Management de l'innovation

En particulier, offrent la possibilité aussi aux collaborateurs de construire ensemble et donc de partager leurs idées, ce que requiert un système d'innovation participative. Enfin, la mise en place d'un dispositif d'intelligence collective favorise les regains d'espoir et de motivation puisque les collaborateurs reprennent confiance en leur organisation et en leur hiérarchie. En effet, il s'agit bien d'une démonstration d'écoute, d'intérêt et d'ouverture de la part de la hiérarchie que de mobiliser les collaborateurs sur leur temps de travail pour leur demander leurs avis et sentiments. Cela favorise également chez les collaborateurs leur volonté de communiquer, ensemble et avec leur hiérarchie. Or un système d'innovation participative repose aussi sur la confiance, la fluidité et l'ouverture des communications. Quant aux besoins de formation, de temps, de rapidité de réponse et de possibilité de participer à la mise en œuvre pour les collaborateurs, ils seront facilités par une hiérarchie ouverte à la modification de ses politiques, de son organisation et qui modifiera aussi son discours¹.

II.5. Les Communautés De Pratique

II.5.1. Définition

Selon Brook Manville, directeur de la gestion des connaissances chez McKinsey, « Une communauté de pratique est un groupe de professionnels qui se réunissent de manière informelle par les mêmes intérêts, par la même recherche de solutions et incarnent ainsi un corpus de connaissances. »²

Pour sa part, le Principal Etienne Wenger définit que « une communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent le même intérêt pour un projet humain et s'engagent dans un processus d'apprentissage collectif qui les lie ».

On retiendra donc que la communauté de pratique a l'anatomie suivante :

Une communauté de pratique est :

- Un groupe d'individus reliés de manière informelle et fonctionnant en réseau
- Fédérés par des centres d'intérêt communs, par des projets similaires

¹Manville and Foote, McKinsey & Co, (1996), "Strategy as if Knowledge Mattered", Fast Company magazine.

²Espace stratégies, (2018), "développement de projets innovants", <https://espacestrategies.com/services-conseils/developpement-de-projets-innovants/> consulté le 23/04/2021

Chapitre I Management de l'innovation

- Coopérant et échangeant leurs savoirs pour créer une valeur collective utile pour chacun (ils sont donc interdépendants)
- Partageant des ressources communes (savoirs, expériences, documents...).
- Collaborant dans un processus d'apprentissage collectif,
- Combinant à la fois une culture commune et un système cohérent d'intérêts individuels.

II.5.2. Les spécificités des communautés de pratique

Les caractéristiques que nous venons d'identifier, lorsqu'elles sont correctement exprimées, sont particulièrement efficaces pour aborder des questions telles que l'adaptabilité, la rapidité, la résolution de problèmes, le transfert de connaissances, la créativité...

Mais cette performance finale découlera de deux points clés :

- L'utilisation à bon escient du mode d'organisation communautaire, c'est-à-dire pour des activités pour lesquelles il est particulièrement adapté.
- De la compréhension des règles spécifiques de fonctionnement des communautés de pratique.

En effet, on ne « manage » pas une communauté de pratique comme un service, une direction ou une entreprise.

II.5.3. Typologie des communautés de pratique

Outre la racine commune, nous pouvons améliorer notre définition en distinguant trois grandes familles de la communauté de pratique.

- Communautés de pratique objectives/professionnelles ;
- Construit dans une logique mutuelle, "Partageons ensemble pour être plus fort individuellement" ;
- Communautés d'innovation/progrès dans la pratique ;
- Construit dans la philosophie de l'amélioration continue, "Collaborons et utilisons mieux nos ressources partagées pour être plus efficaces collectivement" ;
- Projet de communauté de pratique

La logique ici est la logique de l'équipe : « Organisons les collaborations et partageons les ressources pour faire du projet un succès.

Chapitre I Management de l'innovation

II.5.4. Les Modèles de communautés de pratique

Une communauté de pratique propose à ses membres une démarche d'apprentissage participatif sous différentes formes :

- Accès au stock de connaissance
- Accès au référentiel « tacite » commun
- Analyse des savoirs
- Actions de résolution de problèmes
- Sollicitation d'experts
- Actions d'innovation

Deux modèles permettent d'analyser le fonctionnement des communautés :

- **Le modèle Knowings** décrit l'écosystème de chaque communauté autour de quatre grands piliers, qui doivent tout à la fois être clairement définis et cohérents entre eux :
 - Un projet communautaire ;
 - Des ressources partagées ;
 - Des collaborations participatives ;
 - Un système d'intérêts compatibles.
- **Le modèle proposé par Wenger, Mc Dermott et Snyder** décrit le cycle de vie des communautés de pratique : potentiel, coalition, action, dispersion, disparition.

Conclusion

Le premier chapitre a été consacré à une revue de la littérature sur le concept de management de l'innovation participative. Dans un premier temps, nous sommes tout d'abord permis de mieux définir et comprendre les concepts et aspects de base du management de l'innovation et surtout de l'innovation participative, où nous avons décrit la participation et collaboration des consommateurs, la cocréation et la coproduction. En second lieu, nous avons développé le logiciel conçu pour la libération du potentiel humain d'une entreprise l'outil appelé IDEASMINE de management des idées. Ensuite, il a été évoqué la démarche de la mise en place de l'innovation participative, ainsi que le management des connaissances et l'intelligence collective qui est une réelle opportunité pour les salariés d'échanger, de se connaître, de se comprendre et ainsi de mieux visualiser leur place et leur rôle dans l'organisation. En fin de chapitre, il a été développé le concept des communautés de pratiques, ses spécificités, ses typologies et ses modèles.

Chapitre I Management de l'innovation

L'innovation participative est donc la source de naissances des idées novatrices qui vont par suite se développer et concrétiser par le matériel pour devenir des offres qui peuvent être commercialiser.

Chapitre II :
la création de nouvelles offres

Introduction

Les entreprises recherchent désormais des gains « conceptuels ». Ils cherchent à concevoir des produits innovants plus rapidement et à moindre coût pour créer de nouveaux marchés. Ils construisent leur avantage concurrentiel grâce à des mises à jour fréquentes et à une concentration accrue sur le produit. Pour les entreprises qui ont des pratiques organisées, comment se traduit ce changement, Lorsque cette exigence n'est plus exprimée, Dans ce cas, comment faire passer la pratique de conception d'une demande passive à une attitude de développement actif d'un flux de produits innovants, afin de promouvoir les activités en crise par l'innovation¹.

Dans ce chapitre, nous allons aborder en premier les différentes étapes de processus d'élaboration et de conception de nouvelles offres, et dans la deuxième section nous parlerons du marketing de l'innovation.

Section 01 : L'élaboration Des Offres Innovantes

Le processus d'élaboration et de mise au point d'une offre innovant implique un certain nombre d'allers-retours entre le service marketing et le service conception au sens large. Comme le rappelle Cova², il existe un triangle d'or dans la création de produits, qui se compose des trois pôles suivants :

- Le Marketing, chargé d'analyser et de transformer les attentes des consommateurs;
- Le design, qui est la conception du produit en termes de forme, de matière et de couleur ;
- La fonction d'ingénierie et de recherche/développement, permettant la réalisation concrète du produit³.

¹Ben Mahmoud-Jouini Sihem, « Stratégies d'offres innovantes et processus de conception : Le cas des grandes entreprises générales de Bâtiment françaises », tenu à l'université Cergy Pontoise, Paris (France)

²Cova B. (1994), « Design, Marketing & R&D dans l'industrie européenne », Décisions Marketing, n°1.

³Le Nagard-Assayag E., (2011), « Le marketing de l'innovation, de la création au lancement de nouveaux produits », 2^{ème} édition, Dunod, Paris.

1. Qu'est-ce qu'une offre innovante ?

Une offre innovante est une réponse aux exigences de la société moderne, L'élaboration d'une offre innovante consiste à prévoir des besoins ou des envies qui ne sont pas forcément exprimés mais qui seront couronnés de succès.

Il existe de nombreuses façons de créer des offres innovantes. Contrairement à ce que certains pourraient penser, l'innovation est le résultat de beaucoup de recherches et d'investigations.

De plus, les nouveaux produits ne doivent pas être confondus avec l'innovation. Les nouveaux produits ne sont pas nécessairement des innovations. Par exemple, la dernière Mégane de Renault lancée en 2008 n'est pas innovante. C'est un autre nouveau modèle avec une nouvelle carrosserie et un nouveau moteur, mais dans ce projet, on ne peut pas parler d'innovation. Le concept est bien connu, il n'y a aucune innovation dans l'aménagement intérieur, et le moteur est classique. D'autre part, le lancement de Mégane Scénic en 1996 a donné naissance à une nouvelle voiture basée sur un concept totalement innovant : monospace compact, modularité intérieure exemplaire, de nombreux rangements ingénieux, etc. Lorsque les premiers concurrents arrivent sur le marché, ce succès commercial donne à Renault une longueur d'avance. Renault a réussi à créer un océan bleu en deux ou trois ans, mais le jeu continue.

La méthode de l'océan bleu est l'un des moyens les plus efficaces pour redéfinir la nouvelle courbe de valeur d'un produit ou d'un service. Le "Blue Ocean" est un espace stratégique occupé par aucun concurrent, et est une terre vierge à forte croissance et rentabilité¹.

2. Les différents types de nouvelles offres

Plusieurs facteurs peuvent rendre une offre « nouvelle ». Nous distinguerons trois principaux types de nouvelles offres² :

¹Yves Pariot (2012), « Qu'est-ce qu'une offre innovante ? », <https://pariot.wordpress.com/2012/01/02/quest-ce-quune-offre-innovante/> Consulté le 7 avril 2021.

²Eric Dupont (2009), « Développer un nouveau produit », édition de Boeck Supérieur, Paris, P11.

2.1. L'innovation radicale :

C'est la nouveauté la plus noble. C'est une offre qui n'existait pas avant et qui crée un nouveau marché. C'est par exemple le cas des téléphones portables. Par conséquent, le risque d'échec est élevé car toutes les étapes doivent être réussies.

Il faut donc :

- N'entre pas trop tôt sur le marché.
- Persuader les clients à investir pour répondre aux nouveaux besoins.
- Proposer des prix acceptables et réalisables pour l'entreprise.
- Capacité à communiquer largement pour augmenter les ventes rapidement.
- Avoir une réactivité et une flexibilité suffisantes pour répondre immédiatement aux nouvelles orientations imposées par le marché.

En cas de succès, l'innovation radicale est une énorme opportunité pour l'entreprise car elle lui permet d'asseoir son leadership sur un nouveau marché sur lequel elle maîtrise (du mois au début) toutes les variables du marketing mix (prix, produit, communication, distribution). Des entreprises pionnières défrichent le marché, ce qui nécessite généralement beaucoup de moyens de communication lors du lancement. En retour, en cas de succès, elle assoira sa position de leader et en bénéficiera toujours par avance et renforcera sa notoriété. Avant de rejoindre la compétition, il bénéficiera également d'un monopole à court terme au moment de la sortie. Dans certains cas d'innovation radicale, le nom de l'entreprise ou de la marque remplace la définition du produit lui-même.

2.2. La nouvelle offre d'un marché existant :

Il s'agit d'une nouvelle offre avec une certaine originalité et des avantages, grâce à son utilisation, son design, son rapport qualité/prix ou sa clientèle cible... Alors démarquez-vous des offres concurrentes sur le marché au moins une caractéristique originale. Cela viendra des études de marché, des commentaires des clients ou de l'identification des nouveaux besoins des clients. Le rôle du marketing est de transformer cette ingéniosité en avantage concurrentiel pour les clients. Ce type de nouvelles offres est très courant car la nouveauté peut provenir de nombreux paramètres d'offre. Elle a aussi l'avantage de réduire le risque de l'entreprise, car le marché existe et des offres similaires ont répondu aux besoins des clients. L'entreprise a tout intérêt à utiliser sa marque pour promouvoir le lancement commercial de l'offre et l'acceptation par les clients. Ces nouvelles offres permettent aux entreprises déjà

établies sur le marché d'élargir leur gamme d'offres et de répondre aux besoins d'un plus grand nombre de clients.

2.3. La nouvelle version d'une offre déjà existante

Une nouvelle version d'une offre existante mais vieillissante et plus compétitive est similaire à la création d'une nouvelle offre. Par rapport à d'autres types de nouvelles offres, elle représente moins d'innovation, car non seulement les clients comprennent déjà le marché dans la version actuelle. Pour une entreprise qui met à jour une nouvelle gamme de produits importante, le risque est généralement élevé et elle n'a pas le droit de faire des erreurs. L'image de marque et l'offre actuelle est l'atout de l'entreprise, et si elle ne peut pas être améliorée, elle doit au moins maintenir son niveau. Par conséquent, lancer une nouvelle version d'offre n'est pas une tâche facile : il doit continuer à satisfaire les clients tout en apportant les bénéfices attendus de la conduite des renouvellements. Les nouvelles versions d'offres sont généralement lancées lorsque les ventes ont stagné et ont commencé à décliner.

Il existe de nombreuses raisons pour la nouvelle version d'offre, mais elles sont toutes le même objectif : favoriser les ventes en perte de vitesse et redonner à l'offre une position concurrentielle favorable. La nouvelle version peut contenir des nouveautés que les clients ne peuvent pas voir.

3. L'émergence, filtrage et développement des idées

3.1 L'émergence des idées

Chaque nouveau produit découle d'une nouvelle idée. Par conséquent, sa découverte constitue la première et essentielle étape du processus de développement de l'innovation. L'histoire de Dyson est exemplaire à cet égard : le succès commercial de l'entreprise découle du concept révolutionnaire des aspirateurs sans sac. Une attention particulière doit être accordée à cette première étape, car elle jettera les bases des décisions futures. D'une part, un grand nombre d'idées nouvelles doivent être générées, ce qui entraîne un très faible pourcentage d'idées de lancement de produits, environ 1%. En revanche, les erreurs dites de « non-sélection » ou les erreurs de rejet doivent être évitées afin de ne pas rater une bonne idée. Afin de prendre le relais de la créativité individuelle et collective, de nombreuses méthodes sont disponibles. L'approche dite « schèmes fondamentaux » construit le processus de génération d'idées pour de nouveaux produits. Sur la base de l'analyse historique de l'évolution d'un grand nombre de produits, cinq voies d'innovation ont été identifiées qui peuvent transformer

des produits existants en nouveaux produits. Appelés diagrammes de base, ils résument le processus global de transformation qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour garantir un grand nombre d'idées nouvelles, c'est leur avantage. Le principe est de décomposer les produits existants en composants et attributs, et de les recombinaison d'une autre manière, générant ainsi de la nouveauté¹.

3.2. Le tri des idées

Il est préférable de sélectionner stratégiquement quelques projets qui seront achevés, plutôt que de démarrer un grand nombre de projets qui consomment des ressources et du temps sans obtenir de résultats tangibles.

Au terme de l'innovation amont, un portefeuille d'innovation est constitué. Il vise à répondre à la stratégie de l'entreprise, à fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre du développement et à éviter la dispersion des efforts.

Les responsables de l'innovation se voient souvent confier la direction du portefeuille d'investissement. Ensuite, il a été confronté au problème de trier les idées et les concepts possibles.

Le but est de retenir les bonnes idées et d'éliminer les mauvaises idées, pas de continuer à citer de « bonnes » idées.

Le tri se fait en plusieurs étapes pour mûrir l'idée et limiter les risques de mauvais choix. Le tri est l'idée d'abord, puis le concept. En amont du processus d'innovation, des idées multiples coexistent et s'enrichissent les unes les autres, et soutiennent une autre meilleure idée en s'accumulant, en se transformant ou en s'éliminant.

À la fin de la session créative, choisissez d'abord le type ABC à découper et concentrez-vous sur les idées les plus prometteuses dans le délai prévu. Les idées de classe A sont les plus étranges, elles sont riches de réflexion, mais ne peuvent être utilisées dans les activités de l'entreprise. Les idées de classe B sont intéressantes, mais à long terme, par exemple, elles peuvent être utilisées pour soutenir un plan de développement stratégique sur 3 ou 5 ans. Les idées de type C montrent le plus grand espoir en peu de temps. À la fin de la première sélection, le pipeline d'innovation se remplira dans plusieurs délais. Pour les

¹J. Goldenberg et D. Mazursky (2002), "in Product Innovation", Cambridge University Press, Angleterre.

innovations les plus innovantes, la pertinence des choix dépend en grande partie de la clarté de la stratégie d'innovation de l'entreprise¹.

3.3. Le développement de l'innovation

Le développement de l'innovation est l'étape de transformation des besoins en résultats très spécifiques.

Selon la nature de l'innovation (orientée produit, orientée marketing, orientée processus, etc.), différentes ressources seront nécessaires, mais toutes les ressources travailleront ensemble pour des activités de type développement ou conception. Pour les produits, le développement correspond aux activités qui permettent le passage de l'expression initiale de la demande à la fabrication industrielle et à la commercialisation du produit.

Le développement de l'innovation inclue :

- Activités de conception générale
- Activités de conception détaillée
- La réalisation de maquettes
- Mise en place du test
- Création de fichiers de définition²

4. Le Processus de conception de nouvelle offre innovante

4.1. Les situations de conception :

Le ralentissement de l'économie de masse et l'affirmation de l'économie réactive (Cohendet, Llerena, (1990)), dans laquelle la capacité à proposer des offres innovantes est devenue un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise, est à l'origine de la révolution de la conception. D'après la formule de Navarre (1992), on a passé de "la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir". Dans un marché saturé, l'avantage concurrentiel passe par la différenciation des produits et une attention croissante (stratégie de « niche »), par des mises à jour plus fréquentes pour prévoir les tendances, et réagir aux signaux souvent imprévisibles d'un marché instable avant les autres, Intégrer les premières innovations technologiques pour apporter économies pour résister aux guerres de prix dans un marché de plus en plus mondialisé. Par conséquent, recherchez des moyens de permettre à

¹Benoit-Cervantes G., (2018), « la boîte à outils de l'innovation », 2^{ème} édition, Dunod, paris. P116

²Benoit-Cervantes G., Ibid., P134

l'entreprise de concevoir des produits plus innovants et dont la qualité est contrôlable dès le départ, tout en réduisant le budget et le temps de conception. Pour atteindre ce résultat, une profonde transformation de l'entreprise est en cours, Avec l'émergence de nouvelles fonctions telles que les chefs de projet, la formalisation et l'apprentissage de nouvelles méthodes, telles que « l'ingénierie concurrente », la reformulation des rôles et des compétences des industriels impliqués dans le processus de conception, de marketing ou de R&D, redéfinissant la participation conjointe à la conception des réseaux systèmes Relation économique entre les entreprises.

Cependant, cette révolution dans la pratique de la conception n'est pas homogène, mais a des manifestations différentes selon les caractéristiques du contexte de conception (Midler (1996)).

D'après la littérature sur le développement de nouveaux produits, la stratégie et le marketing de projet, en particulier les travaux de Bansard, Cova et Flipo (1992), nous distinguons quatre situations différentes de développement de nouveaux produits dans les activités industrielles, en fonction de l'attitude, des attentes ou de la réactivité du Fournisseurs et clients. La matrice suivante résume ces quatre situations différentes¹.

Tableau N°2 : Les Quatre situations de conception

		Fournisseur	
		Anticipation	Réaction
		Stratégied'offre proactive	Satisfaction d'une demande
Client	Anticipation Expression d'un besoin	Co-développement (III) Situation de certains marchés industriels	Réponse à un cahier des charges (I) Modèle de l'ingénierie
	Réaction Réponse à l'offre	Production de masse (II)	Situation problématique (IV)

Source : Ben Mahmoud-Jouini Sihem, op.cit, P03

¹Ben Mahmoud-Jouini Sihem, « Stratégies d'offres innovantes et processus de conception : Le cas des grandes entreprises générales de Bâtiment françaises », tenu à l'université Cergy Pontoise, Paris (France)

La situation(I) : Le client anticipe ses besoins et formule ces besoins dans le cahier des charges soumis au fournisseur répondant à cette demande. Ce type de transaction est particulièrement compétitif grâce au mécanisme d'appel d'offres, qui couvre des configurations variées : restrictive, ouverte, etc. (Cova (1990)). Il s'agit d'un modèle d'ingénierie dans lequel les clients posent des questions et les chefs de projet sont chargés de formuler des réponses. Dans ce cas, le client participe activement à la conception et au développement en posant des questions. En fait, nous insistons sur le sens du design selon Simon (1969) et Schön (1989), car le design inclut à la fois la résolution de problèmes et la création de problèmes.

La situation (II) : Le modèle est populaire depuis longtemps et domine encore certains marchés : les fournisseurs anticipent la demande, notamment à l'aide d'études de marché, et élaborent un devis, qui est ensuite fourni aux clients potentiels. Dans ce cas, le fournisseur est responsable de l'ensemble de la conception. Cependant, cette situation ne s'applique pas à tous les marchés, notamment les marchés industriels, compte tenu de la spécificité du produit, une collaboration spécifique entre clients et fournisseurs est nécessaire. De plus, la saturation du marché traditionnel est un moteur de changement dont l'une des caractéristiques est le développement de nouvelles formes de coopération entre fournisseurs et demandeurs qui élaborent conjointement des devis.

La situation (III) : La conception du devis est une conception conjointe entre le fournisseur qui fournit sa technologie propriétaire et le client qui fournit la connaissance de ses besoins et de son utilisation. Cette situation est particulièrement marquée sur le marché automobile entre constructeurs et équipementiers (Kessler(1998)).

La situation (IV) : Une situation de blocage dans laquelle un fournisseur passif attend une demande non engagée car le client est dans la même attitude¹.

4.2. L'étude de concept

Le concept est la description des caractéristiques tangibles et intangibles du produit. Après avoir sélectionné les meilleurs concepts, l'entreprise ferait mieux de les soumettre à un jury de consommateurs potentiels et de leur poser des questions sur les concepts et leurs attributs. Les problèmes à résoudre dans le test de concept sont :

¹Ben Mahmoud-Jouini Sihem, op.cit, P03-05

- Le concept est-il clair et facile à comprendre ? Certaines personnes ont du mal à comprendre ou à distinguer les produits nouveaux des produits existants, ce qui permettra aux entreprises d'identifier les lacunes en matière d'information.
- Le nouveau produit est-il différent du produit concurrent ? Cette question peut mettre en évidence les avantages et les bénéfices du produit, et elle peut également mettre en évidence les différences entre ce nouveau produit et les produits concurrents.
- Acheter-vous ce produit ? Il s'agit de comprendre les intentions d'achat.
- Quel produit peut remplacer ce nouveau produit ? Cette question a identifié les principaux concurrents.
- Avez-vous des suggestions d'amélioration de ce nouveau produit ? Dans cette question, il s'agit de solliciter l'avis des consommateurs sur la formule du produit, la forme du conditionnement, la performance et la qualité, et les circuits de distribution.
- Qui consommera ce nouveau produit ? Le but de cette question est de définir des objectifs et de déterminer le profil du consommateur final et des personnes impliquées dans le processus d'achat.
- A quel prix ce nouveau produit doit-il être vendu ? A travers cette question, il s'agit de déterminer un prix acceptable, qui permettra et facilitera la détermination du prix final¹.

4.3. L'analyse économique de l'offre :

Cette étape vise à prédire les ventes, les bénéfices et la rentabilité futurs de nouvelles offres et déterminer si ces chiffres sont en ligne avec les objectifs de l'entreprise,

- Estimation des ventes : Avant de lancer une nouvelle offre, L'entreprise examine attentivement l'évolution de l'offre pour estimer le volume de ventes qui peut être réalisé au cours de la première année de lancement.
- Estimation du coût de l'offre : Après avoir réalisé une prévision des ventes, le responsable marketing doit estimer les coûts et bénéfices générés.
- Durant la période d'analyse économique, l'entreprise réalise également des études de marché visant à segmenter le marché et à étudier le potentiel de chaque segment pour mieux sélectionner les cibles et vérifier s'il existe des produits concurrents dans l'esprit des consommateurs afin de choisir un positionnement idéal.

¹P. Kotler et B. Dubois (2005), « marketing management », 9^{ème} édition, Paris, P323.

4.4. Elaboration de l'offre :

Cette étape comprend d'abord le développement physique de l'offre, c'est-à-dire l'offre fabriquée par la technologie de création de prototypes pilotes ou de représentants et de modèles qui respecte le concept du produit sélectionné et apporte des modifications par la suite tester la qualité fonctionnelle du produit puis passer le test en laboratoire Déterminez la qualité en montrant le produit à de nombreux consommateurs et effectuez enfin des tests auprès des consommateurs. De plus, la conception du produit et la sélection de la marque créent finalement un emballage approprié.

Le dernier est le positionnement du produit, car l'image perçue par les consommateurs est essentielle à l'entreprise, ce dernier signifie de nouveaux produits, des produits plus chers et meilleurs que les produits existants, donc l'entreprise effectuera des tests pour identifier les opinions des consommateurs sur le produit.

4.5. Elaboration du plan marketing :

Sur la base des résultats fournis par le test de conception, l'entreprise fournit des éléments intéressants sur les objectifs du produit, l'originalité perçue et la fréquence d'achat estimée. Tous ces éléments contribueront à la formulation des politiques marketing, à savoir les objectifs, le positionnement choisi, les objectifs de chiffre d'affaires, les parts de marché et les bénéfices dans les premières années. Cette étape précise également le produit et son conditionnement, Prix de vente, méthodes de distribution et de promotion, ainsi que budget marketing, rentabilité de la première année et stratégie marketing.

4.6. Les marchés-tests :

Testez le produit sur un échantillon global représentatif. Il doit être capable de comprendre au plus juste la réponse du consommateur cible, et éventuellement d'obtenir d'autres informations et in fine de mieux prévoir les ventes.

4.7. Le lancement :

Le coût de la décision de démarrage dépasse de loin toutes les étapes précédentes. La décision a soulevé les questions suivantes :

Quand allons-nous lancer de nouveaux produits ?

- Immédiatement (le produit doit être impeccable)
- En même temps que le jeu

- Nous laissons l'initiative à la concurrence
Où? Sur quel marché le produit va-t-il être lancé ?

Qui ? quelle cible visée ?

4.8. Le suivi et le contrôle :

Après le lancement de produits nouveaux ou améliorés, le processus de développement n'est pas encore fini. Un produit peut évoluer en fonction de la maturité des clients et des évolutions du marché ; Les spécifications des produits et les procédures de distribution doivent être révisées de temps à autre pour répondre à ces nouvelles exigences. Par conséquent, l'entreprise sera invitée à surveiller l'évolution des ventes et des parts de marché par rapport aux objectifs et aux prévisions, si la différence est significative, elle devra l'analyser.

5.L'importance financière et commerciale d'une nouvelle offre

L'importance commerciale des nouvelles offres se réfère principalement à l'avantage du premier arrivé promis par l'entreprise qui prend l'initiative de mettre l'innovation offre sur le marché. Elle conservera une part de marché relativement élevée d'ici quelques années, contribuant ainsi à la performance financière de l'entreprise. Par exemple, Urban et Alii soulignent de manière symptomatique que la deuxième personne à entrer sur le marché ne peut espérer que 71% des ventes de Pionnier. Les atouts stratégiques et psychologiques des pionniers sont en effet nombreux, et ils constituent autant de barrières à l'entrée pour leurs suiveurs.

Les avantages stratégiques du pionnier sont multiples : choisir le segment de marché le plus rentable, le meilleur positionnement de l'offre, et si l'offre proposée par le pionnier répond aux attentes des consommateurs et que son prix reste compétitif avec les alternatives possibles, alors degré de fidélité à la marque, Si le produit fourni par le pionnier répond aux attentes des consommateurs et que son prix reste compétitif par rapport aux produits alternatifs possibles, l'effet d'expérience conduira à une réduction des coûts de production en fonction du nombre d'unités fabriquées, rendant ainsi le prix inférieur à celui du suiveur ou augmentant le taux de profit unitaire, obtenir les canaux de distribution les plus efficaces et une image positive de l'entreprise innovante. En plus de l'avantage stratégique, le premier entrant bénéficie également d'un double avantage psychologique. Pionnier, en raison de sa priorité temporelle, s'est fait une opinion sur la nouvelle catégorie d'offres. Par conséquent, il

affecte profondément la formation des préférences, en particulier la formation des préférences. De plus, l'ordre d'entrée affectera l'apprentissage du consommateur. L'information sur les pionniers est en effet considérée comme nouvelle et intéressante. Par conséquent, il est dominant dans la formation des préférences sur l'information concernant les entrants suivants, qui est au contraire perçue comme redondante et inintéressante. En conséquence, l'information mémorisée à propos du pionnier dépasse celle mémorisée à propos des suiveurs. Les jugements formés sur le pionnier sont ainsi plus durables et mieux ancrés¹.

6. Le rôle des communautés d'utilisateurs dans le développement d'une offre innovante

La création de communautés de consommateurs experts qui peuvent aider les entreprises dans la phase de conception de produits a une longue histoire dans le domaine du business to business, et a récemment été dans des produits plus courants.

Von Hippel, après le travail de lead-users, a commencé à montrer de l'intérêt pour confier « la boîte à outils » à ces communautés, leur permettant de développer par elles-mêmes des produits innovants².

Cette pratique des tool kits tend également à se répandre dans le domaine des commodités de masse, ce qui permet d'agrandir la base des développeurs potentiels.

Il existe aujourd'hui de nombreuses communautés en ligne dédiées à des problématiques sectorielles, voire à des marques spécifiques, et pouvant apporter des solutions techniques, des conceptions de produits, et même proposer des projets pouvant être entrepris par les marques.

Dans le cadre de la conception de nouveaux produits et services, Fuller, Jawecki et Muhlbacher³ distinguent trois voies possibles de coopération entre la marque et la communauté. Le premier consiste à observer ces communautés à travers des blogs Internet. Il

¹Gotteland D. et Haon C., (2005), « Développer un nouveau produit : Méthodes et outils », 1^{ère} édition, Pearson Education, France. P.04-05

²Thomke S. et Von Hippel E. (2002), « Customers as innovators, a new way to create value », Harvard Business Review, 74-81

³Voir Fuller J., Jawecki G. et Muhlbacher H. (2007), « développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne », décision Marketing, n°48, P47-58.

est possible de s'inspirer des tendances, de consulter sur des projets de produits proposés, et d'évaluer d'autres membres de la communauté. Dans ce cas, la marque n'interviendra pas dans la communauté, mais se placera en position d'observateur.

Le deuxième modèle possible est ce qu'ils appellent « l'innovation basée sur la communauté ». Dans ce modèle, il s'agit toujours d'être proche de la communauté existante, indépendante de la marque, mais en interaction avec les membres, pour leur suggérer des tâches précises. Il peut s'agir d'apporter des solutions aux problèmes découverts lors du développement de nouveaux produits, et de tester de nouveaux produits qui n'ont pas encore été finalisés pour recueillir des retours ou améliorer des idées.

Le troisième modèle de coopération va plus loin et consiste ensuite à créer une communauté d'innovation à l'initiative de l'entreprise, permettant une interaction et une coopération continues avec les consommateurs que nous souhaitons innover et continuer à investir dans le temps.

7. Le risque de lancement d'une nouvelle offre

Bien que la nouvelle offre ait une importance financière et commerciale, le taux d'échec reste élevé. C'est un fait facilement observable, comme le confirment les différentes études menées sur ce sujet. Griffin fournit un aperçu rapide. Dès 1968, une étude de Booz, Allen et Hamilton observait un taux d'échec de 33%. Cette tendance s'est confirmée en 1982 avec 35% et un nombre légèrement supérieur de 41% en 1997. Une étude récente a montré que 95% de nouvelles offres lancés par des entreprises de produits industriels ou de consommation sur le marché nord-américain ont tous échoué. En Europe, ce nombre est passé à 90% en termes de biens de consommation. Si ces derniers pourcentages sont très élevés par rapport au ratio couramment observé, alors ils ne sont pas incompatibles avec le degré de taux d'échec mis en évidence précédemment. Ils indiquent également que la tendance à la hausse peut être liée à l'augmentation de l'intensité de la concurrence sur le marché.

L'ampleur du taux d'échec observé est à comparer avec le budget important alloué au développement de nouvelles offres et aux opérations de commercialisation. Il est difficile de déterminer le montant moyen du budget alloué au développement de nouvelles offres car ils varient selon le département d'activité et l'organisation. Cependant, Urban et Hauser estiment que l'investissement dans le développement et la vente d'une nouvelle offre dans le secteur industriel se situe entre 1,1 et 13 millions de dollars américains. Pour les produits de

consommation, ce montant est encore plus élevé, entre 6,3 millions de dollars et 68 millions de dollars. Une étude de Deloitte et Touche confirme ces chiffres : selon les secteurs, l'estimation moyenne est de 20 à 50 millions d'euros, avec un écart de 100 à 100 millions d'euros¹.

Section 02 : Marketing De L’Innovation

« L’innovation est une alliance entre recherche, marketing, instinct, imagination, produit et courage industriel » Antoine Riboud

1. Définition

Les entreprises ont compris que pour qu'une innovation réussisse, il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées nouvelles : elle doit avant tout être adoptée par le marché. En conséquence, il y a actuellement un changement de priorités et un regain d'intérêt pour la commercialisation de l'innovation et surtout pour l'adoption de produits ou services originaux, car une fonction importante du marketing est de contribuer à l'adoption de solutions innovantes par les clients potentiels. Ce livre vise à contribuer à cette avancée et à fournir de nouvelles perspectives conceptuelles et une réflexion sur les manières de stimuler et de faciliter l'adoption de tout type d'innovation. Celle-ci sera gérée par des contributions très diverses explorant le rôle et l'équilibre des acteurs internes et externes dans la commercialisation de l'innovation².

Figure N°3 :Marketing de l’innovation



Source : <https://fr.slideshare.net/MehdiSemlali/marketing-de-linnovation-70134318>

¹Gotteland D. et Haon C., (2005), « Développer un nouveau produit : Méthodes et outils », 1^{ère} édition, Pearson Education, France. P.05

²Brem, A., & Viardot, É. (2015). “Adoption of Innovation: Balancing Internal and External Stakeholders in the Marketing of Innovation”, P1

2. Les fonctions marketing :

Les fonctions marketing sont généralement divisées en deux niveaux :

- Le marketing du développement, qui est chargé de concevoir les nouveaux produits. Sur la base des idées qui émergent des différentes sources, le marketing du développement sera responsable des phases de développement du concept, de test du concept, de développement du produit et de test du produit.
- Le marketing opérationnel, qui est responsable des décisions relatives aux autres éléments du mix : fixation des prix, organisation de la distribution du produit et orchestration du lancement du nouveau produit. A cette fin, il organise des opérations promotionnelles et participera également à la conception et/ou à la localisation de la communication du nouveau produit.

3. La Démarche de l'innovation

Figure N°4 : la démarche de l'innovation



Source : <https://fr.slideshare.net/MehdiSemplali/marketing-de-linnovation-70134318>

3.1. Le rôle de marketing à chaque étape de processus de l'innovation

La première étape consiste à générer l'idée du nouveau produit, qui peut provenir de la technologie ou du marché, ce qui modifie considérablement le rôle ultérieur du marketing. Quel que soit son point de départ, cette étape doit être accompagnée d'une réflexion stratégique interne sur les priorités de l'entreprise en matière d'innovation. C'est au croisement de ces trois éléments : les besoins du client ou de l'utilisateur, la solution et la stratégie de

l'entreprise que naît l'idée d'innovation. Cette phase d'émergence de l'idée est suivie d'une phase de filtrage dans laquelle les idées les plus pertinentes sont sélectionnées en évaluant leur potentiel de marché et interne. Cette phase est réalisée en collaboration avec les responsables de la R&D, les services de recherche, les responsables du marketing et les spécialistes des finances et du contrôle de gestion.

Les idées pertinentes sont transformées en concepts de marketing. Elle consiste à identifier les clients cibles et à définir les avantages que le nouveau produit ou service leur apportera. Cette phase, qui relève de la responsabilité des départements de marketing, consiste à comprendre comment les clients percevront le produit et en quoi il sera différent des produits existants. Des tests de concept peuvent être effectués pour comprendre les perceptions des clients, identifier les moteurs et les obstacles à l'adoption, et parfois mesurer le potentiel initial du marché.

Cette phase est essentielle pour la commercialisation des nouveaux produits. Si son importance est reconnue dans les secteurs traditionnels du marketing comme les biens de consommation, elle est trop souvent négligée dans d'autres secteurs comme la haute technologie ou l'industrie.

L'étape suivante est le développement proprement dit du produit. La conception est la responsabilité des spécialistes techniques, des chercheurs, des concepteurs et des membres des bureaux d'études. Cependant, le département marketing doit donner la parole au client pour s'assurer que les avantages définis dans le concept sont perçus lors de l'utilisation du produit. C'est pourquoi il participe à l'élaboration du cahier des charges. Une fois les premiers prototypes réalisés et au fur et à mesure de l'avancement des produits de préproduction, le service marketing peut recommander des tests de produits auprès des clients afin d'analyser la façon dont ils perçoivent le produit à l'usage.

Le choix des conditions de commercialisation relève de la responsabilité des responsables de la commercialisation, en coordination avec les autres parties prenantes. Cela implique le choix du nom du produit, le développement d'un éventuel emballage (avec les designers), la définition du prix de vente (avec le contrôle de gestion), ainsi que les méthodes de distribution et de communication.

La préparation du lancement implique à la fois une évaluation financière basée sur un plan d'affaires et une prévision des ventes. Le marketing travaille avec des spécialistes de la

finance et du contrôle de gestion. Dans certaines entreprises, les ingénieurs sont également impliqués dans cette phase. Le lancement peut être simulé au cours de cette phase par le biais de marchés tests simulés ou de tests basés sur des panels si vous souhaitez affiner la politique de marketing et affiner les prévisions de ventes. Cette étape peut être suivie du lancement effectif et du début de la production.

En plus des acteurs internes mentionnés ci-dessus, le marketing travaille avec des acteurs externes tout au long du processus : les sociétés d'études dès que l'entreprise veut tester ses idées auprès des clients ou réaliser des marchés tests, les sociétés de design pour le développement des produits, les agences de communication et de publicité lors de la préparation des conditions de commercialisation, les distributeurs, etc.

3.2. Les conséquences de degré d'innovation sur le marketing de produit

Lorsqu'une entreprise développe et commercialise une innovation, il est important qu'elle détermine à laquelle de ces typologies elle correspond. Il s'agit de regarder le futur produit à travers les yeux des clients pour déterminer dans quelle mesure il est perçu comme innovant et conforme aux normes de consommation existantes. Un biais classique consiste, pour les chefs de projet, à surestimer le degré d'innovation perçu par le marché parce qu'ils se concentrent sur ce qui le différencie des produits existants sans nécessairement se rendre compte que ces éléments ne sont pas perçus ou valorisés par le marché. Cependant, le degré d'innovation d'un produit tel que perçu par le marché influence son processus d'adoption par les clients et, par conséquent, la manière dont l'entreprise doit le développer et le lancer.

4. Prévoir les ventes d'une offre innovante

Parallèlement au développement du concept et du produit, le commercialisateur doit établir un compte d'exploitation prévisionnel pour son projet d'innovation. Ce sujet, bien qu'essentiel, n'est généralement pas abordé dans les manuels de marketing. Probablement à cause de sa complexité. Le résultat attendu dépend à la fois des prévisions de ventes, du prix et des coûts de production attendus, ainsi que des coûts de marketing. Elle doit également inclure la production du produit et la mise en œuvre des composantes du service¹.

De nombreux chercheurs ont développé des modèles pour améliorer les prévisions qui peuvent être faites. Pour élaborer leurs prévisions, certaines entreprises réalisent des marchés-

¹Kotler P., Dubois B. et Manceau D. (2003), "marketing management", 11ème édition, Pearson Education, Paris, France.

tests pour voir comment les consommateurs réagissent aux conditions de lancement proposées dans des situations réelles ou simulées. Ces tests permettent également d'ajuster les politiques de marketing et de vérifier la cohérence des différentes variables du marketing mix.

4.1. La prévision des ventes

Une question clé pour une entreprise qui se prépare à lancer un nouveau produit est la prévision des ventes. Il est essentiel de disposer de chiffres fiables afin de produire les bons volumes et de planifier à l'avance la bonne capacité de production. Il est très difficile de modifier les capacités de production des usines ou les capacités de livraison d'une société de services. Par conséquent, l'ajustement en temps réel à la demande atteint rapidement ses limites. Il est donc important de faire les prévisions les plus précises possibles bien avant la mise en service. Si une prévision à long terme donnant des ordres de grandeur est nécessaire pour le dimensionnement de la production, une prévision plus tardive, quelques semaines avant le lancement, peut également être utile pour ajuster un calendrier de production, optimiser la logistique ou dimensionner les efforts en termes de référence de distribution, de stratégie promotionnelle ou de budget de communication.

4.2. La prévision de la taille de marché

Une fois que les parts de marché ont été prédites, il faut évaluer la taille du marché. Si le nouveau produit fait partie d'un marché mature dont la taille globale est peu affectée, il est possible de raisonner sur la base d'un volume de marché stable, ou d'extrapoler les tendances récentes à la hausse ou à la baisse de ce marché. Cela se fait généralement dans le cas de nouveaux produits remplaçant des produits existants (nouvelle voiture, nouveau détergent, etc.).

Toutefois, dans ce cas, il est important de tenir compte des changements cycliques du marché. Si celles-ci ne sont pas dues à l'arrivée de l'innovation, elles peuvent néanmoins avoir une influence déterminante sur l'avenir de l'innovation, si les fluctuations, par exemple sous l'influence de facteurs économiques ou politiques, sont importantes. Ces fluctuations peuvent parfois être difficiles à prévoir¹.

A. Prévision de la taille de la cible :

La première étape consiste à évaluer le nombre de clients potentiels de l'innovation.

¹Eliashberg J. et Lilien G. (1993), "marketing, handbooks in operations research and management science".

B. Fréquence d'achat

Dans le cas de produits achetés fréquemment, la taille du marché dépend également de la fréquence d'achat future de chaque client potentiel. Cela peut être évalué par des enquêtes lors des tests de concepts ou de produits. Dans le cas contraire, il est nécessaire de réfléchir aux "occasions de consommation" les plus appropriées pour le produit ou le service.

C. Prévoir la vitesse de diffusion

À partir de la taille du marché potentiel final, il faudra établir à quelle vitesse les clients potentiels se "convertiront" à l'innovation.

4.3. Les données utilisées pour établir des prévisions

Les spécialistes du marketing peuvent utiliser différents types de données pour faire des prévisions¹ :

- Les données les plus couramment utilisées sont les intentions d'achat formulées par les clients potentiels interrogés lors du processus de conception de l'offre innovante.
- D'autres données relatives aux clients, telles que les commandes précédentes passées par des clients ou des distributeurs individuels, peuvent également être utilisées.
- Le développement de l'internet et des médias sociaux permet également aux entreprises de mieux suivre l'accueil réservé à l'annonce d'un nouveau produit ou à une innovation sur le marché. Des méthodes ont été développées pour prédire les ventes réelles sur la base des réactions des internautes avant le lancement de l'innovation en question.

5. Lancer l'innovation sur le marché

Une fois que le produit a été conçu et que les différentes décisions concernant le marketing mix ont été prises, l'entreprise peut préparer le lancement. Cette étape est d'une grande importance. De nombreux échecs commerciaux sont dus à un lancement mal orchestré ou mal communiqué. Dans le domaine du marketing, un produit a rarement une seconde chance : si le lancement est un échec, les concurrents se jettent à l'eau, l'entreprise perd sa crédibilité auprès de ses distributeurs et de ses clients, et un nouveau lancement est très difficile.

¹A. Moe W. et Fader P. (2002), « Using Advance Purchase Orders to Forecast New Product Sales », Marketing science, P346-347.

Pour lancer une innovation, il faut d'abord la rendre concrètement accessible aux clients potentiels par le biais du réseau de distribution. Cela comprend l'aspect logistique, le placement en magasin ou la livraison effective dans le cas d'un service. Vous devez également informer les clients potentiels de l'existence de l'innovation, de ses principales caractéristiques et de la manière de l'obtenir. Vous devez leur donner envie de l'acheter ou de l'essayer.

Le budget nécessaire au lancement d'une innovation varie fortement en fonction de la taille du public cible, des objectifs de vente et de l'intensité concurrentielle du marché¹.

5.1. Les tests de produit

Une fois le produit conçu, il est essentiel de tester son adéquation aux spécifications techniques et aux attentes du marché. Trois types de tests sont réalisés au cours du processus de conception : les tests techniques qui mesurent les performances objectives du produit, les tests sensoriels qu'il provoque et les tests marketing qui évaluent sa perception subjective par les clients cibles. Ces tests sont donc complémentaires.

5.1.1. Les tests techniques

Son but est de vérifier la conformité aux spécifications techniques à l'aide de critères "objectifs". Bien entendu, ces critères sont très divers et varient en fonction de la catégorie de produits. Elles peuvent concerner, par exemple, la sécurité, la résistance, la durée de vie, l'usure, etc.

5.1.2. Les tests sensoriels

L'analyse sensorielle des produits caractérise objectivement les sensations visuelles, olfactives, gustatives, auditives et tactiles perçues par un individu devant le produit. Cette tâche, réalisée en laboratoire, est généralement effectuée par des experts qui ont été entraînés pendant plusieurs mois à discriminer les saveurs, les goûts, à les toucher, à les caractériser et à les mémoriser.

¹Montaguti E., Kuester S. et Robertson T. (2002), « Entry Strategy for radical product innovations: a conceptual model and proposition inventory », international journal of marketing research, p21-42

5.1.3. Les tests marketing d'offre

Les tests marketing d'un produit ou d'un service sont réalisés auprès de ses consommateurs potentiels. La perspective est très différente de celle des tests techniques, car l'évaluation est subjective et non objective. L'objectif est de savoir si les clients potentiels aiment le produit, ce qu'ils aiment et n'aiment pas.

Les tests de produits sont généralement réalisés par des prestataires de services, qui apportent leur expertise en termes de recrutement des répondants, de méthodologie d'enquête, mais aussi d'interprétation des résultats, en les mettant en perspective par rapport à d'autres tests de produits.

5.2. La fixation de prix

Le prix est souvent considéré comme une conséquence des décisions prises lors de la conception d'une offre innovante. Toutefois, le prix peut aussi être la principale caractéristique innovante de l'offre. Dans ce cas, l'entreprise innovante doit maintenir ou améliorer le rapport qualité/prix, en offrant au consommateur une qualité équivalente à un prix inférieur à celui des offres existantes. Pour ce faire, il est important de comprendre en quoi consiste la valeur essentielle de l'offre et de comparer cette analyse avec celle des coûts¹.

5.3. Les fonctions de packaging

L'emballage d'un produit permet de le transporter, de le stocker et de le conserver. Il est manipulé par le client et doit être éliminé après consommation. Toutes ces fonctions sont des sources potentielles d'innovation, et de nombreux produits sont innovants principalement grâce à leur emballage. Ces dernières années, nous avons assisté à une prolifération d'innovations en matière d'emballage, qu'il s'agisse de mini-doses, d'emballages stables ou prêts à l'emploi pour l'industrie alimentaire, d'emballages contenant une gamme de produits, etc.

En raison de ses fonctions de communication, l'emballage est souvent un élément essentiel pour le succès d'un nouveau produit, notamment dans le contexte de la vente en libre-service, où l'emballage est souvent le premier contact entre le produit et le client

¹Bergstein H. & Estelami H. (2002), « A survey of Emerging technologies for pricing new to the world products », Journal of Product and brand management, vol. 11, n°5.

potentiel. C'est souvent par une mention sur l'emballage que le produit signale au consommateur sa nouveauté.

6. Promouvoir et vendre l'innovation

Outre les avancées technologiques que nous associons spontanément à l'innovation, il existe également des innovations en matière de marketing, de distribution, de prestation de services et même de questions sociales. Les entreprises innovantes sont celles qui parviennent à combiner les compétences en matière de R&D, de marketing et de vente au sein de leur organisation. Le mot clé ici est la communication entre ces départements ; plus l'entreprise est grande, plus le découplage est important. Ce qui reste le plus important pour le succès de l'innovation, c'est l'orientation vers le client, car aujourd'hui le "temps de mise sur le marché" s'est considérablement raccourci, tout comme le cycle de vie des produits et des services, et il est donc important d'"accrocher le client" dès le départ. Impliquer le client dès les premiers prototypes est un gage de réussite, tout comme l'implication des "développeurs" de l'innovation : fournisseurs, équipes internes, etc., qui forment un écosystème dans lequel l'innovation se développe. L'explosion du web participatif en est une preuve tangible. Lorsqu'on demande aux entreprises une idée clé pour une innovation réussie, les éléments suivants reviennent : détecter les signaux faibles en termes de besoins des clients, créer une émulation dans les équipes pour assurer la pérennité de l'entreprise, confronter ses idées d'innovation à des analyses de marché permanentes et, enfin, créer sa propre différenciation.

6.1. Les marchés-tests simulés

Les marchés tests simulés (MTS), comme leur nom l'indique, consistent à travailler en dehors d'un contexte réel pour simuler le comportement d'achat des consommateurs et établir des prévisions de ventes. Elles sont réalisées auprès d'un échantillon de consommateurs choisis pour leur conformité à la cible. Ils sont d'abord soumis à des stimuli présentant le concept et/ou la publicité du nouveau produit. On leur demande ensuite de formuler une intention d'achat, soit de manière déclarative, soit en effectuant un achat dans un rayon reconstitué. Si le produit existe déjà, les consommateurs ayant une intention positive peuvent emporter le produit chez eux pour l'utiliser. Ils sont recontactés quelques semaines plus tard pour connaître leur perception après utilisation et leur intention de réachat¹.

¹Silk A. et Urban G. (1978), « Pre-test Market Evaluation of new packaged Goods: A model and measurement methodology », *Journal of marketing research*, p 171-191.

Cette approche est commune à tous les marchés tests simulés, bien qu'il existe d'importantes variations méthodologiques. Elle présente des avantages considérables pour les entreprises :

Confidentialité : la collecte des données étant effectuée en laboratoire, les concurrents ne sont pas informés ;

Le délai relativement court : les résultats peuvent être obtenus en 6 à 8 semaines ;

Coût relativement limité : le coût dépend de la taille de l'échantillon et des études complémentaires ;

Le degré d'engagement : il n'est pas nécessaire que le produit et la communication soient totalement finalisés pour réaliser des marchés tests simulés.

6.2. Les actions de promotion

Il est également important de concevoir et de préparer le matériel pour les activités promotionnelles qui accompagneront le lancement. Les activités promotionnelles peuvent cibler les détaillants ou les consommateurs¹.

- Pour les détaillants, les activités promotionnelles peuvent prendre la forme de concours pour les meilleurs vendeurs ou les meilleurs points de vente.
- Les promotions destinées aux consommateurs peuvent prendre de nombreuses formes différentes. Dans le contexte d'un lancement, les promotions les plus couramment utilisées sont les suivantes :
 - **Distribution d'échantillons** : elle encourage les consommateurs à essayer le nouveau produit, ce qui constitue la première étape vers une éventuelle adoption. Ils peuvent également être insérés dans la presse (cosmétiques, parfums), ou offerts avec un produit complémentaire de la marque ;
 - **Offres de rabais** : minimiser le risque financier de l'adoption en réduisant le prix du premier achat. Par rapport à un prix de lancement réduit du même montant pour une période donnée, le coût est plus faible car seuls les consommateurs les plus sensibles aux prix demanderont le rabais et profiteront de l'offre. Cette offre de remise figure généralement sur l'emballage du produit. Certaines entreprises offrent aux détaillants la possibilité d'émettre des coupons spécifiques en fonction des achats effectués par le

¹Desmet P. (2007), « promotion des ventes : du 13 à la douzaine à la fidélisation », Dunod, 2^{ème} édition, Paris.

consommateur. Cela permet d'offrir un coupon aux clients qui ont acheté un produit complémentaire ou concurrent.

6.3. La publicité dans les médias

La plupart des lancements sont soutenus par des campagnes publicitaires visant à faire connaître l'existence du nouveau produit, à présenter ses principales caractéristiques et à encourager les gens à l'essayer. Comme dans toute campagne de communication, il est nécessaire de choisir à la fois le contenu du message et le choix des médias et des supports. Bien que ces choix puissent être interdépendants, nous les présentons séparément.

➤ Le choix du message

Dans le cadre d'un lancement, l'objectif est de créer une notoriété, de présenter l'originalité de l'innovation et ses principaux avantages. Plusieurs techniques publicitaires spécifiques peuvent être utilisées dans ce contexte :

- **Le teasing** repose sur une communication en deux temps : dans le premier, une communication elliptique est faite, sans mentionner le principe du nouveau produit, ou parfois même la marque. Cela crée un point d'interrogation et suscite l'attention. Cela peut stimuler le « bouche à oreille » parmi les personnes touchées par la première vague de communication. Dans une deuxième phase, la réponse à la question posée est fournie.

- **Le décalage** avec les codes publicitaires classiques de la catégorie de produits permet de mettre en avant l'innovation qu'apporte le produit. Toutefois, cette stratégie n'est vraiment efficace que si la création est en rapport avec le nouveau produit lui-même.

➤ Le choix des médias

Dans le cadre d'un lancement, il existe plusieurs critères pour choisir le bon média.

- **Coût** : le coût des médias peut être élevé. Si le chiffre d'affaires attendu du nouveau produit est faible, il n'est ni possible ni nécessaire d'utiliser ces médias.

- **Rapidité** : certains médias peuvent mettre du temps à atteindre le public cible et, dans une situation de lancement, la rapidité de la diffusion de l'information est cruciale, surtout lorsqu'une coordination étroite avec la disponibilité en magasin est souhaitée ou si la situation concurrentielle est serrée.

- **La cible** : lorsque la cible potentielle est très large, la télévision et la presse sont souvent incontournables. Les médias à moindre couverture sont utilisés en complément pour

les lancements à grande échelle, ou comme média principal pour des lancements plus spécifiques s'ils ont une forte affinité avec la cible.

- **Pouvoir explicatif** : dans le cas de produits très innovants ou complexes, il est parfois nécessaire d'expliquer le produit au consommateur. Cependant, la télévision, le cinéma et la radio ne laissent pas beaucoup de temps pour expliquer le nouveau produit. C'est pourquoi il peut être intéressant d'utiliser la presse ou les techniques de communication hors-média.

Tableau N°3 : Les caractéristiques des différents médias

	Coût	Couverture	Vitesse	Capacité d'explication
Presse	Très variable, selon le type de presse, et les support	Faible pour la presse quotidienne, forte pour la presse magazine	Faible pour la presse magazine. Forte pour la presse quotidienne	Forte capacité à expliquer. Forte crédibilité pour la presse quotidienne.
T. V	Coût d'entrée élevé	Très forte	Rapide	Faible capacité d'explication Bonne mémorisation
Affichage	Limité	Très forte	Média événement	Faible mémorisation Faible pouvoir explicatif
Internet	Limité	Moyenne pénétration forte uniquement sur les grands sites « portails »	Rapide Mise à jour en temps réel	Forte car possibilité d'orienter immédiatement sur un site explicatif

Source : Le Nagard-Assayag E., (2011), « Le marketing de l'innovation, de la création au lancement de nouveaux produits », 2ème édition, Dunod, Paris.

6.4. Le hors médias

L'utilisation de l'hors-média dans un contexte de lancement peut offrir un certain nombre d'avantages : un coût d'entrée plus faible, une plus grande personnalisation perçue du message et une plus grande inventivité. Elle est souvent privilégiée lorsque le budget de lancement est limité¹.

Le marketing direct peut être utilisé pour communiquer de manière très détaillée sur un nouveau produit et permet de distribuer des échantillons. Il peut également être utilisé pour communiquer de manière plus ciblée, par exemple en utilisant le propre fichier du client. Cette technique est principalement utilisée dans les relations interentreprises, car les différents clients potentiels sont plus faciles à identifier et en plus petit nombre. Les supports de marketing direct sont principalement le courrier postal, l'e-mail et, de plus en plus, le mobile, qui permet d'envoyer des messages géolocalisés (indiquant par exemple le point de vente le plus proche).

Les salons professionnels sont l'occasion de rencontrer directement les clients, de constituer un fichier de clients potentiels et de faire la démonstration du nouveau produit.

Relations publiques : lorsque la cible est relativement petite, par exemple dans le secteur du luxe ou du commerce interentreprises, il peut être intéressant d'inviter des clients potentiels ou certains d'entre eux directement aux présentations de nouveaux produits. Pour stimuler l'intérêt, cette présentation est souvent combinée à un autre événement, qu'il s'agisse d'un petit-déjeuner ou d'un cocktail, d'un spectacle, d'une exposition, d'un événement sportif, etc. Lorsqu'ils s'adressent à un public plus large, ces événements sont réservés aux journalistes, aux blogueurs et aux leaders d'opinion pour recueillir des informations et des impressions sur le produit, qu'ils pourront ensuite transmettre à d'autres.

Le parrainage : longtemps utilisé pour promouvoir une marque, le parrainage d'événements sportifs, culturels ou sociaux est de plus en plus utilisé pour lancer de nouveaux produits ou services. Différents objectifs peuvent être poursuivis : faire connaître l'innovation, stimuler les essais, notamment lorsque des échantillons sont distribués lors de l'événement, et soutenir le positionnement du produit.

¹Kotler P., Keller K. et Manceau D. (2012), « Marketing management », 14^{ème} édition, Pearson éducation, paris, France.

Créer des événements autour du produit permet de parler du produit. Le succès dépend de l'attractivité et de l'originalité de l'événement créé, ainsi que du lien entre l'innovation apportée par le produit et l'événement lui-même. La création d'événements peut être accompagnée d'actions de marketing de terrain pour aller directement vers les clients.

7. Les consommateurs face aux produits innovants :

Le succès commercial d'une innovation dépend essentiellement de la réaction des consommateurs.

Lorsqu'une offre très innovante arrive sur le marché, elle ne répond pas nécessairement à un besoin fonctionnel exprimé par les consommateurs. Cependant, le produit peut avoir du succès sur le marché parce qu'il peut satisfaire un besoin symbolique ou un ou plusieurs besoins latents.

Certaines innovations répondent à des motivations clairement identifiées par l'entreprise et présentes dans l'esprit du consommateur. Dans ce cas, il s'agit d'une innovation axée sur la demande, qui correspond généralement à l'approche "market-pull", c'est-à-dire que l'entreprise cherche, par la recherche et le développement, à résoudre un problème existant pour le consommateur.

D'autres innovations peuvent éveiller des besoins latents de nature physiologique, fonctionnelle ou symbolique. Dans ce cas, on peut parler d'innovation du côté de l'offre, car c'est la présence de l'innovation sur le marché qui crée la motivation. Un produit peut satisfaire plusieurs besoins. La plupart des besoins ne peuvent jamais être entièrement satisfaits, ce qui laisse le champ libre à l'innovation¹.

8. Les enjeux de marketing de l'innovation

Le marketing de l'innovation est un sujet ambivalent par essence. Tout d'abord, parce que l'une des principales fonctions du marketing dans les entreprises est d'analyser les attentes et les motivations des clients, qui ne sont pas nécessairement très spécifiques à des produits qui n'existent pas encore. Les techniques et méthodes utilisées doivent être adaptées en conséquence.

¹Manceau D. et Le Nagard-Assayag E., « D'inspecteur gadget au retour du jedi, dérives et transformation du marketing de l'innovation », les paradoxes du marketing, Eyrolles, 2011.

Deuxièmement, l'observation du marché montre que le lancement de nouveaux produits est un exercice extrêmement délicat, qui se solde souvent par un échec. Selon l'étude et l'industrie, entre 20 et 95 % des nouveaux produits sont des échecs. Bien que les innovations réussies génèrent des ventes et des marges, elles sont encore relativement rares.

Le marketing de l'innovation est souvent critiqué pour deux raisons : il créerait des besoins inexistantes, encourageant la surconsommation ; et il serait inefficace, le taux d'échec des innovations restant très élevé.

Ces deux critiques sont quelque peu contradictoires, car elles impliquent que le marketing de l'innovation est à la fois très efficace et inefficace.

9. Les réactions concurrentielles à l'introduction de nouveaux produits

Lorsqu'un de leurs concurrents lance une innovation, les entreprises présentes peuvent adopter plusieurs approches.

Ne pas réagir, c'est-à-dire ne pas modifier leur politique de marketing. Par exemple, lorsque Bic a lancé ses premiers rasoirs jetables, son concurrent Gillette était dans une situation très délicate, car tout lancement d'un produit similaire risquait de cannibaliser sa propre gamme.

Ils se sont retirés du marché par crainte des effets négatifs de l'innovation sur leur propre activité. Ces réactions pro-innovateur se produisent généralement lorsque l'entreprise innovante est très forte dans le secteur. Certaines entreprises dominantes peuvent même annoncer leurs nouveaux produits à l'avance afin de décourager les concurrents potentiels de commercialiser des innovations similaires. Par exemple, IBM, Kodak et Microsoft ont souvent annoncé leurs nouveaux produits longtemps à l'avance, dissuadant ainsi les autres entreprises de développer des produits similaires à ceux qu'elles envisageaient.

Contre-attaquer en prenant des mesures susceptibles de diminuer le succès du nouveau produit concurrent : copier le nouveau produit, lancer un autre produit différencié, en annoncer un pour l'avenir, modifier les produits actuels, changer leurs prix, mener une campagne de communication, changer leurs réseaux de distribution, ou toute autre action destinée à limiter le succès de l'innovation concurrente.

Plusieurs facteurs influencent la nature des réactions de la concurrence aux nouveaux produits :

- Le degré d'innovation du produit qui déclenche la réaction : les produits plus innovants provoquent des réactions plus lentes, reposant davantage sur le levier du produit et moins sur le prix.
- Un taux de croissance élevé du marché accélère les réactions et intensifie les actions liées au produit. Cela montre que les entreprises préfèrent se battre pour les marchés de croissance et excluent donc les stratégies de partage.
- Les entreprises plus fortes ne réagissent pas nécessairement plus que les plus petites, contrairement à ce que l'on pourrait penser spontanément : comme elles pensent qu'elles seront moins affectées par l'innovation que les petites entreprises, elles peuvent s'abstenir de réagir fortement même si elles en ont les moyens. Ce phénomène explique l'inertie dont les entreprises dominantes ont tendance à faire preuve lorsque des innovations inattendues sont lancées. En revanche, les petites entreprises réagissent plus rapidement et plus agressivement, tant au niveau des produits que des prix.
- Les industries comptant peu d'entreprises puissantes se caractérisent par des réactions plus rapides, plus diversifiées et plus intenses des produits. La lutte concurrentielle devient donc plus aiguë.
- Plus la part de marché de l'entreprise qui introduit le nouveau produit est importante, plus la réaction des concurrents est lente, probablement parce qu'ils craignent des représailles, parce qu'ils craignent l'inefficacité de leurs réactions, ou parce qu'ils préfèrent prendre leur temps pour élaborer leur réaction.

Pour conclure cette analyse des réponses des concurrents, examinons leur efficacité. Selon Gatignon, Robertson et Fein, les réactions rapides sont plus efficaces pour maintenir les ventes de l'entreprise qui réagit à son niveau précédent. L'utilisation de plusieurs variables dans le marketing mix en dilue l'efficacité. Il est donc logique de se concentrer sur un seul levier. Les réductions de prix ne semblent pas être très efficaces, contrairement aux réactions liées au produit, à la communication, à la politique de vente et de distribution. Enfin, plus le nouveau produit introduit par le concurrent est innovant ou bon marché, plus il est difficile de mettre en œuvre une réponse efficace.

Conclusion

De part ce chapitre nous avons traité la création de nouvelles offres innovantes qui signifie la réponse aux exigences de la société moderne et qui dépend de l'émergence le développement et le filtrage des idées, ainsi que les différents types de nouvelles offres. Ensuite, nous avons cité le processus de conception de nouvelles offres innovantes, et nous avons montré l'importance financière et commerciale d'une nouvelle offre, par suite il a été souligné le rôle des communautés d'utilisateurs dans le développement d'une offre innovante, et il a été mentionné les risques liés au lancement d'une nouvelle offre. En second lieu, nous avons abordé la commercialisation et le marketing de l'innovation car pour qu'une innovation réussisse, il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées nouvelles, elle doit avant tout être adaptée par le marché, par la suite nous avons développé les fonctions marketing, la démarche de l'innovation et le rôle du marketing à chaque étape de processus de l'innovation. En fin de ce chapitre, nous avons parlé des prévisions des ventes d'une offre innovante, le lancement de l'innovation sur le marché qui est une étape de grande importance, ainsi que la promotion et la vente de l'innovation, les enjeux de marketing de l'innovation et la réaction concurrentielles face à l'introduction de nouvelles offres.

Chapitre III :
étude empirique cas-EL
WEJDENE

Introduction :

Après avoir traité les différents aspects théoriques de notre étude. Cependant, il est nécessaire d'étudier de plus près l'existence de lien entre l'innovation participative et la création de nouvelles offres.

Pour répondre à la problématique de départ, nous avons effectué une enquête au niveau du département du management des ressources humaines, au sein EL WEJDEN

Nous allons dans ce chapitre présenter les résultats de notre enquête qui sera structurée en trois sections :

- Dans la première section, nous allons présenter notre organisme d'accueil
- La deuxième section sera consacrée à la méthodologie de notre recherche
- La 3ème section, l'impact de l'innovation participative sur la création de nouvelles offres en proposant une synthèse des résultats.

Section 01 : L'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise EL WEJDEN et donner un aperçu sur son organisation et son département des ressources humaines ainsi que les différents types de documents mis en œuvre dans l'entreprise d'accueil.

I.1 Présentation de l'organisme d'accueil :

L'entreprise EL WEJDENE, a été créé en 2011 en tant qu'entreprise privé, elle est spécialisée dans la fabrication de produits à pâtisser et de préparations pour gâteaux et desserts. En accompagnant les professionnels du secteur et les foyers avec des produits de haute volée : Pâtes à glacer, pâtes à tartiner, tablettes de chocolat, pâtes à sucre, miel (Assila)...

EL WEJDENE propose des produits locaux dont la contenance en produits naturels excède ceux de la concurrence (Goutez-la est composé à plus de 13% de pures noisettes) et ce, à des tarifs compétitifs... De plus, cette entreprise déployé divers conditionnements d'un même produit sur le marché afin de répondre à tous les profils consommateurs.

L'entreprise EL WEJDENE est une entreprise unipersonnelle à responsabilité limité avec un chiffre d'affaires de 11.000.000 DZD et un total de 133 employés.

1.1.1) Mission :

L'entreprise EL WEJDENE a pour mission la fabrication de produits à pâtisser et de préparations pour gâteaux et desserts dans le secteur agroalimentaire.

Le siège de l'entreprise EL WEJDENE se trouve à l'adresse suivante :Centre Abou Tachfine 13000 Tlemcen.

L'entreprise EL WEJDENE constitué de 3 activités réparties à travers le territoire national comme suit :

- Production
- Distributeur
- Prestation de services

1.1.2) Objectifs :

Dans le respect des lois et règlements en vigueur, l'objectifs de l'entreprise EL WEJDENE est de demeurer leader dans son domaine d'activité et ce, par :

- La satisfaction de nos clients et des parties intéressées ;
- La préservation de la santé et sécurité des personnes ainsi que de l'environnement en encourageant un comportement responsable.

1.1.3) Les principaux clients de l'entreprise EL WEJDENE :

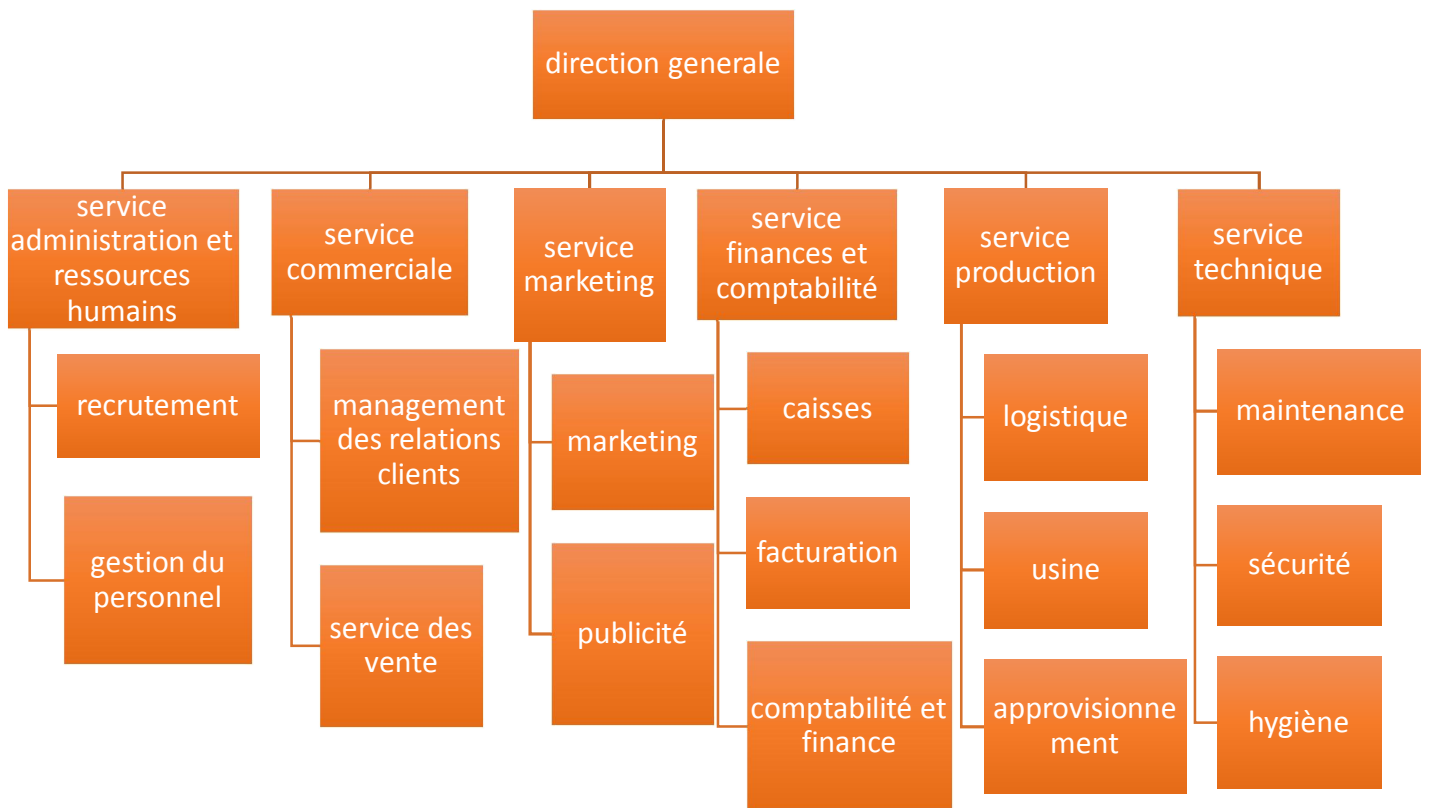
- Les réseaux de distribution :
 - Vendeur de Ain temouchent
 - Vendeur de Maghnia
 - Nedroma / Remchi/ Ghazaouet
 - Vendeur de Tlemcen
 - Vendeur d'Oran
 - Vendeur d'Alger
 - Vendeur de Blida
 - Vendeur de Sétif
 - Vendeur de Jijel
 - Vendeur de Sidi Bel Abbès
 - Vendeur de Batna

1.1.4) Les produits de l'entreprise EL WEJDENE :

- Pâte à tartiner (noire, blanc, au lait, aux noisettes).
- Pate à glacer (noire, blanc, au lait, aux noisettes).
- Miel.
- Pate à sucre.

I.2 Organisation:

Figure N°05 : Organigramme de l'entreprise « EL WEJDENE » :



Source : document interne de l'entreprise

Section 02 : Méthodologie de recherche

Après avoir présenté notre organisme d'accueil dans la section précédente, cette section a pour objet de présenter la méthodologie de recherche puis on passera à l'interprétation des résultats obtenus

2.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête :

Dans la présente section, nous allons commencer par la présentation de la méthodologie de l'enquête puis nous passerons à l'interprétation des résultats obtenus.

Pour une meilleure compréhension d'analyse des résultats obtenus, nous avons jugé utile de présenter la méthodologie adoptée pour mener l'enquête sur le terrain, nous avons donc déterminé les objectifs de l'enquête, les difficultés rencontrées, ainsi que la méthodologie de l'élaboration du guide du questionnaire.

2.1.1. Objectif de l'enquête et méthodologie utilisée :

Afin de mener à bien notre étude concernant le rôle de l'innovation participative dans la création de nouvelles offres, nous avons procédé à l'élaboration d'un questionnaire adressé aux différents employés de l'entreprise EL WEJDENE.

Ce questionnaire a été établi sur la base des différentes fonctions de l'entreprise ELWEJDENE.

Il avait pour objectif de :

- Démontrer le rôle de l'innovation participative dans la création de nouvelles offres
- Démontrer l'impact de la coopération entre les différents employés sur la création des nouvelles offres

Le choix de cette méthode (questionnaire) comme base d'information pour notre étude est justifié par la rareté, voire l'absence d'une documentation sur le cas Algérien en raison notamment de la nouveauté du thème. En effet, l'expérience de l'Algérie en termes de l'innovation participative et même la création de nouvelles offres n'est qu'en état embryonnaire comparant aux pays développés. Raison pour laquelle peu de travaux théoriques et pratiques ont été élaborés.

2.1.2. Difficultés rencontrées :

La principale difficulté rencontrée réside dans la rétention de l'information. La sensibilité des deux variables de notre thème (innovation participative, création de nouvelles offres) au secret a engendré une grande difficulté quant à l'accès à l'information.

D'autres difficultés ont été rencontrées, notamment :

- Acceptation très tardive des questionnaires, notamment par les employés qui n'avaient la volonté suffisante pour répondre.
- Pas de réponse aux questions posées.

2.1.3. Elaboration des questionnaires :

Selon STEPHANE Ganassali¹, un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'une bonne teneur de retour et d'une meilleure qualité des réponses.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous nous sommes basées sur deux jalons :

- ❖ Etablissement des hypothèses ; elles constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire : l'innovation participative, création de nouvelles offres de l'entreprise en termes d'indépendance et d'objectivité du premier, de compétence et conscience professionnelle des salariés de l'entreprise.
- ❖ La rédaction du questionnaire ; un soin particulier a été accordé au choix des questions posées, en veillant à la clarté et la concision.
- ❖ Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose en 2 catégories de questions qui sont :
 - Questions dichotomiques : ces questions facilitent le travail de l'enquêteur dans le dépouillement et aussi facilitent à la personne concernée par cette enquête de répondre, mais ce type de question ne permet pas d'avoir des informations complètes.
 - En vue d'une meilleure analyse des résultats nous avons aussi opté pour des questions fermées, donc nous avons choisi d'utiliser **l'échelle de Likert** (où les réponses sont à choisir parmi une liste), le nombre des réponses est un nombre pair (tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, tout à fait pas d'accord). Cette échelle a été utilisée pour des questions

¹GANASSALI (S) : Les enquêtes par questionnaire avec sphinx, édition PEARSON, Paris 2007, p 21

essentielles dans notre recherche (notamment les employés), permettant de répondre de façon importante à nos problématiques en vue de confirmer

Ou d'infirmer les hypothèses émises, le nombre pair des réponses permet de forcer l'interviewer à choisir, ce qui permet de lutter contre une fainéantise naturelle qui pousse le répondant à se positionner au milieu et d'avoir une attitude neutre qui fausse la crédibilité des résultats.

- Afin de nous permettre de calculer la moyenne des réponses, nous avons attribué à chacune un coefficient comme suit :

Tableau N°04 : Les coefficients attribués à chaque degré de l'échelle de Likert.

Désignation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Coefficient	1	2	3	4	5

Source : Etablie par nous même à l'aide d'Excel

En plus de la moyenne, cette échelle offre la possibilité de calculer l'écart-type entre les réponses, permettant ainsi une meilleure analyse des résultats.

Lors de l'analyse des réponses obtenues sous l'échelle de Likert, nous avons choisi un centre hypothétique ceci pour améliorer la pertinence de l'analyse ; prenant en compte la marge d'erreur qui peut se produire suite à des réponses qualitatives hasardeuses. Dans ces cas :

- ❖ Une moyenne de réponses contenues entre [3 et 5] est de propriété élevée.
- ❖ Une moyenne de réponses contenues entre [2,5 et 3] est de propriété semi élevée.
- ❖ Une moyenne de réponses contenues entre [1 et 2,5] est de propriété basse.

Nous avons aussi calculé les limites maximales et minimales des réponses des 5 catégories en calculant l'étendue ($5-1=4$), puis nous l'avons divisé sur le nombre des catégories de réponses

($4/5= 0,8$), nous avons additionné ce résultat graduellement au nombre des catégories de réponses comme suit :

- De 1 à 1,8 représente la catégorie "pas du tout d'accord"

- De 1,8 à 2,6 représente la catégorie ‘pas d’accord’
- De 2,6 à 3,4 représente la catégorie ‘neutre’
- De 3,4 à 4.2 représente la catégorie ‘d’accord’
- De 4.2 à 5 représente la catégorie ‘tout à fait d’accord’

La population de notre enquête est de n=60 qui représente approximativement 45% de la totalité des employés EL WEJDENE, afin d’avoir une égalité de réponses on a appliqué la méthode de stratification ce qui a donné 20 cadres, 10 Technicien et 10 employés 15 maîtrise 5 ouvrier, en ce sens, nous avons diffusé 60 questionnaires, après dépouillement nous avons obtenu 50 réponses. Cela d’une part.

Selon Dépelteau : « un échantillon doit représenter au moins 10% de la taille de la population mère et il doit se composer d’un minimum de 30 individus »¹

Tableau N°05 : La diffusion et la récolte du questionnaire.

Désignation	Interrogés	
	Nombre	Pourcentage
Questionnaire diffusé	60	100%
Questionnaire négligé	10	16%
Questionnaire annulé	0	0%
Questionnaire reçue après délai	0	0%
Questionnaire valable	50	84%

Source : établie par nous même à l’aide d’Excel

2.2 Structure de questionnaire :

Nous avons élaboré un questionnaire pour les employés afin de connaître leurs points de vue sur la contribution de l’innovation participative dans la création de nouvelles offres

¹DEPELTEAU (F) : *La démarche d’une recherche en sciences humaine*, presse de l’Université de Laval, Bruxelles, 2000 ; P.33.

Notre questionnaire regroupe 16 questions (Voir annexe N°01) répartis comme suit :
fiche signalétique afin de bien connaître la personne interrogée (le sexe, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, etc., 3 Axes chaque axe contient 6 questions

Perception et appréciation des enquêtés par rapport au degré de connaissance de l'innovation participative de son entreprise, ainsi que la création de nouvelles offres.

2.3 La méthodologie de traitement statistique :

Le traitement des données collectées auprès d'un échantillon de 50 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise EL WEJDENE s'est fait à l'aide du logiciel IBM SPSS (20.0) pour ressortir les tableaux de résultats ainsi que le logiciel Excel pour la construction des graphiques.

En ce qui concerne le traitement des résultats d'un questionnaire, il se fait selon deux méthodes :

Tris à plat (analyser uni variée) : cette analyse est du type uni variée car le traitement élémentaire des résultats consiste en une analyse individuelle des questions posées.

Le tri croisé (analyse bi variée) : cette analyse consiste à étudier successivement le croisement de variable quantitative et qualitative.

Section 03 : Dépouillements des résultats :

Après avoir présentée la méthodologie de recherche nous allons exposer les résultats de notre enquête afin de mesurer l'impact de l'innovation participative sur la création de nouvelles offres, faire ressortir des constats, et proposé par la suite des recommandations

3.1. Présentation et résultats de l'enquête :

3.1.1. Interprétation des résultats du questionnaire :

Cette section fera l'objet de l'interprétation des résultats que les questionnaires distribués nous ont fournis. Ces résultats seront présentés dans des tableaux et des graphiques quifaciliteront l'assimilation pour les lecteurs.

A- Questionnaire : Le rôle de l'innovation participative dans la création de nouvelles offres

A.1. Fiche signalétique :

➤ Sexe

Tableau N°06 :La répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	26	52
Féminin	24	48
Total	50	100

Source :Etablie par nous-même a laide IBM SPSS 20

Commentaire :

Letableau ci-dessus représente la répartition de la population par sexe, notre échantillon est constitué de 52% des hommes et 48% de femmes. Le résultat observé démontrera un équilibre entreles hommes et les femmes.

➤ Age

Tableau N°07 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Âge		
	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	10	20,0
Entre 25 ans et 35 ans	18	36,0
Plus de 35 ans	22	44,0
Total	50	100,0

Source :Etablie par nous-même a laide IBM SPSS 20

Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la tranche d'âge de notre échantillon majoritairement est plus que 35 ans dont le pourcentage est de 44%, puis elle se suivie par la tranche d'âge de 25 à 35 ans avec un pourcentage de 36%. Et à la fin on a un pourcentage de 20% pour les moins de 25 ans.

➤ Poste occupé :

Tableau N°08 :La répartition de l'échantillon selon le poste occupé

Poste occupé		
	Fréquence	Pourcentage
Responsable de service	4	8,0
Chef de projet	2	4,0
Manager	4	8,0
Ingénieur	18	36,0
Technicien	14	28,0
Opérateur	8	16,0
Total	50	100,0

Source :Etablie par nous-même a laide IBM SPSS 20

Commentaire :

Comme l'indique le tableau ci-dessus, les chefs de projets représentent 4% de la totalité des employés, ainsi que les managers avec un pourcentage de 8%, on remarque que la majorité des membres interrogés sont des ingénieurs avec un pourcentage de 36%, Puis 28% sont des technicien et 18% sont opérateurs.

➤ **Le type de leurs contrats avec l'entreprise**

Tableau N°09 : La répartition de l'échantillon selon leur type de contrat avec l'entreprise

Le type de votre contrat avec l'entreprise		
	Fréquence	Pourcentage
CDI	16	32,0
CDD	10	20,0
Autre	24	48,0
Total	50	100,0

Source :Etablie par nous-même a laide IBM SPSS 20

Commentaire :

On constate d'après le tableau ci-dessus que notre échantillon constitué en termes de type du contrat de 48% des employés permanent ensuite 32 % des employés ont signé un contrat a duré indéterminé et 20% ont signé un contrat a duré déterminer.

➤ L'ancienneté

Tableau N°10 :La répartition de l'échantillon selon leur nombre d'années d'ancienneté

L'ancienneté		
	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un an	4	8,0
De 1 ans à 5 ans	14	28,0
De 5ans à 10 ans	18	36,0
Plus de 10 ans	14	28,0
Total	50	100,0

Source : Etablie par nous-même à l'aide de IBM SPSS 20

Commentaire :

Nous remarquons que la majorité des interrogés avec un pourcentage de 36% ont entre 5 ans à 10ans d'expérience,tandis que 28% ont une expérience de 1 à 5 ans, et 28% ont une expérience de plus de 10 ans, et seulement 8% des répendant ont une expérience de moins d'une année. Donc on peut conclure que la grande partie de notre échantillon est dotée d'une expérience très satisfaisante qui peut nous fournir des informations crédibles et utiles nécessaires pour notre enquête.

➤ **Test alpha Cronbach pour la fiabilité**

Suite à l'analyse de l'entreprise à l'aide du test khi 2 du logiciel SPSS pour tester la fiabilité questionnaire

Tableau N°11 :Résultat de l'analyse Alpha Cronbach de la fiabilité du questionnaire.

Statistique de fiabilité	
Alpha Cronbach	N° des éléments
0.957	17

Source :Elaboré par nous-même à l'aide de SPSS20

Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus, on constate que pour un nombre d'éléments de 17, le résultat de coefficient alpha Cronbach est 0.957 ce qui est excellent, puisqu'il dépasse le seuil minimum 0.6 donc il est statistiquement significatif et ça traduit une très grande fiabilité du questionnaire.

AXE01 : Coopération entre les différents employés

Tableau N°12 : Les résultats des calculs de la moyenne et l'écart type du premier axe de questionnaire.

LA MOYENNE ET L'ECART TYPE DU PREMIER AXE					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Déviation
Pensez-vous que la collecte des idées était spontanée	50	1,00	4,00	2,0000	,69985
Votre niveau d'implication dans l'innovation participative est fort	50	1,00	5,00	1,9600	,92494
Pensez-vous que les innovations participatives sont bien récompensées	50	1,00	5,00	1,7600	,95959
Êtes-vous satisfait de votre participation	50	1,00	4,00	2,0400	,96806
Êtes-vous satisfait des améliorations apportées dans votre système	50	1,00	4,00	2,1200	,87225
Valid N (listwise)	50			1,776	0,8849

Source :Elaboré par nous-même à l'aide de SPSS20

Commentaire :

La moyenne générale de la variable coopération entre les différents employés est de 1,776 inclus entre 1 et 1,8 ce qui indique que les répondants ont tendance à partager l'avis « tout à fait d'accord » et ont une attitude plus au moins positive par rapport à la coopération entre les différents employés.

AXE02 : création de nouvelles offres

Tableau N°13 :Les résultats des calculs de la moyenne et l'écart type du deuxième axe de questionnaire.

La moyenne et l'écart type du deuxième axe					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Les nouvelles offres vous plaisent	50	1,00	5,00	2,0800	1,10361
Aimez-vous les innovations dans votre entreprise	50	1,00	4,00	2,1200	,82413
Êtes-vous satisfait par la qualité des produits El Wejdene	50	1,00	5,00	1,9600	,87970
Êtes-vous satisfait par les prix des produits El Wejdene	50	1,00	5,00	2,1600	,93372
Êtes-vous satisfait par le packaging des produits El wejdene	50	1,00	4,00	2,0400	,72731
Êtes-vous satisfait par le goût des produits El wejdene	50	1,00	5,00	2,2400	1,07968
Valid N (listwise)	50			2,086	0,92409

Source :Elaboré par nous-même à l'aide de SPSS20

Commentaire :

Le tableau ci-dessus, montre que le niveau de la réponse donnée par les employés sur la création de nouvelles offres par l'entreprise EL WEJDENE était répandu, autant que la moyenne générale de la variable création de nouvelles offres est de 2,086 inclus entre 1,8 et 2,6 ce qui indique que les employés sont d'accord sur la création de nouvelles offres par l'entreprise EL WEJDENE.

Axe 03 : management de l'innovation participative

Tableau N°14 : Les résultats des calculs de la moyenne et l'écart type du troisième axe de questionnaire.

LA MOYENNE ET L'ECART TYPE DU 3 ^{ème} AXE					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Êtes-vous d'accord par mise en place de l'innovation participative au sein de votre entreprise	50	1,00	5,00	1,9200	,89989
Avez-vous répondu aux attentes des clients	50	1,00	5,00	2,3200	1,01900
Considérez-vous l'innovation participative comme étant une bonne stratégie de collecte d'idée	50	1,00	5,00	2,1200	1,08119
Faites-vous des partenariats avec l'écosystème externe	50	1,00	4,00	1,8400	,84177
Avez-vous des programmes de valorisation de propriété intellectuelle	50	1,00	4,00	2,1200	1,04276
Depuis la démarche a débuté sentez-vous d'avantage encouragé à proposer de nouvelles idées	50	1,00	4,00	1,8000	,69985
Valid N (listwise)	50			2,02	0,921

Source : élaboré par nous même à l'aide SPSS 20

Commentaire :

Le tableau ci-dessus, montre que la moyenne générale de la variable management de l'innovation participative est de 2,02 inclus entre 1,8et 2,6 ce qui représente l'accord de la

majorité des interrogés sur l'application de management de l'innovation participative au sein de l'entreprise EL WEJDENE.

❖ Tris croisés :

- Régressions linéaire simple

Il y a un lieu de décliner l'hypothèse N°1 de manière suivante :

H0(1) : La coopération entre les différents employés n'a pas un impact sur la création des nouvelles offres.

H1(1) : La coopération entre les différents employés à un impact sur la création des nouvelles offres.

Tableau N°15 : Les résultats de l'analyse tris croisés des variables « coopération entre les employés » et « la création de nouvelles offres ».

	Coopération des différents employés				
Création de nouvelles offres	R	R2	F	B	SIG
	0.827	0.684	104.060	0.676	0.000

Source : établie nous-même à partir des données de logiciel IBM SPSS 20

Commentaire :

En examinant les données ci-dessus, on peut dire que la coopération explique 82.7% de la variation de la création de nouvelles offres, la donnée statistique F étant à 104.060 avec une signification 0.000 donc inférieur à 0.05 cela permet de conclure qu'il semble la relation est statistique positive significative et permet de rejeter l'hypothèse nulle H0(1) qui dis que La coopération entre les différents employés n'a pas un impact sur la création des nouvelles offres et d'accepté H1(1) la coopération entre les différents employés à un impact sur la création des nouvelles offres.

Donc ces résultats statistiques et aussi le des résultats de tri à plat nous permettons de confirmer la première hypothèse.

- Corrélation :

Le coefficient de corrélation reflète l'importance du degré de liaison entre deux variables quantitatives. Cette mesure peut démontrer l'existence d'un lien entre les variables indépendantes et dépendantes. La corrélation est une mesure de lien linéaire. L'analyse de corrélation est effectuée lorsque les deux variables sont métriques. Le coefficient R (de -1 à 1) nous permet de voir le degré de lien linéaire. L'hypothèse nulle, dans le test, signifie qu'il n'existe pas de relation entre les deux variables ($R=0$). Il y a lieu de réitérer que la règle de décision du test sur SPSS se base sur un niveau de signification statistique, soit la valeur p. Si p (significations) est inférieur à 0,05, on rejette H_0 . La conclusion sera donc que, si Sig est inférieur à 0,05, il semble qu'il y a un lien entre les variables.

Pour confirmer notre deuxième hypothèse on a effectué le test de corrélation entre les deux variables le management de l'innovation participative et la création de nouvelles offres.

H2(0) : Il n'existe pas une relation positive significative entre le management de l'innovation et la création de nouvelles offres.

H2(1) : Il existe une relation positive significative entre le management de l'innovation et la création de nouvelles offres.

Tableau N°16 : Les résultats de l'analyse tris croisés des variables « management de l'innovation participative » et « la création de nouvelles offres ».

Corrélations			
		Création de nouvelles offres	Management de l'innovation participative
Création de nouvelles offres	Pearson Corrélation	1	,844^{**}
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Management de l'innovation participative	Pearson Correlation	,844^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

	N	50	50
**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Source : Etablie par nous même à l'aide de logiciel IBM SPSS 20

Commentaire :

On remarque que, pour toutes les variables, la corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral). Ainsi, est inférieur à 0,05 ce qui confirme qu'il y a un lien entre les variables. On constate, aussi, à travers les niveaux de corrélations que l'axe de la création de nouvelles offres à une forte corrélation avec l'axes de management participatif avec un taux de 84.4% qui est très fort et si 0.00 inférieur à 0.05 donc de cela on constate qu'on rejette H0 et on accepte H1 qui est: Il existe une relation positive significative entre le management de l'innovation et la création de nouvelles offres.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons pu mettre en évidence l'apport de l'innovation participative sur la création de nouvelles offres au sein de l'entreprise EL WEJDENE

Dans le sens où nous sommes arrivés à répondre à notre problématique de recherche qui s'articule comme suite : « *comment l'innovation participative contribue-t-elle dans la création de nouvelles offres ?* »

Sur la base des informations collectées à travers l'analyse des résultats du questionnaire destiné au personnel d'entreprise EL WEJDENE, nous avons fait une synthèse des constats. Notre étude nous a permis de confirmer nos deux hypothèses de recherche et de conclure que l'innovation participative est un outil indispensable pour l'entreprise EL WEJDENE dans la création de nouvelle offre et qui nécessite une forte implication de tout le personnel de l'entreprise EL WEJDENE.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit en permanence proposer de nouveaux produits, de nouveaux procédés et/ou de nouveaux services. Elle doit s'adapter face aux changements de son environnement et aux évolutions externes. Elle doit, s'adapter également avec le renouvellement des données économiques et à la concurrence intense. Devant cette situation, l'innovation devient une nécessité majeure pour les entreprises, pour leur permettre de renforcer davantage leur compétitivité, d'assurer leur pérennité, de gagner des parts supplémentaires dans le marché.

Le phénomène de la mondialisation a influé l'innovation sur plusieurs paramètres, notamment, en matière d'augmentation de la concurrence internationale, la capacité à introduire de nouveaux produits et l'adoption de nouveaux procédés dans un délai plus court. Dans le même contexte, les effets de la mondialisation exigent de plus en plus des normes rigoureuses de compétitivité pour faire face à une concurrence intense. C'est pourquoi l'entreprise est appelée à innover pour maintenir ou améliorer ses avantages concurrentiels et de facto, son existence dans le marché. Il y a lieu de noter que l'innovation est présentée par de nouveaux produits, de nouveaux processus de production, et de nouvelles formes d'organisation.

Ce travail de recherche a pour ambition de déterminer dans quel mesure l'innovation participative peut contribuer à la création de nouvelles offres.

Cela nous a amené à chercher dans une large revue de littérature pour approfondir dans les différentes notions du management participative et la création de nouvelles offres ainsi que déterminer les aspects clés des différentes variables dont le but principal est l'atteinte des nouvelles offres.

Pour répondre à problématique de la recherche en confirmant ou infirmant les hypothèses citées dans l'introduction, pendant notre période de stage qui a duré 1 mois au sein de l'entreprise EL WEJEDENE Tlemcen nous avons opté pour une étude descriptive qualitative reposant le recueil des données à travers un questionnaire destiné au personnel de l'entreprise EL WEJDENE qui permettent à ressortir et mesurer le degré de contribution de l'innovation participative dans création de nouvelles offres

Nous avons constaté que l'entreprise EL WEJDENE accorde une grande importance pour améliorer l'innovation participative dans la création de nouvelles offres

De ce qui possède, nous pouvons affirmer que nos deux hypothèses sont confirmées à savoir que :

- ✓ La coopération entre les différents employés à un impact sur la création de nouvelles offres.
- ✓ Il existe une relation significative descriptive entre le management participatif et la création de nouvelles offres.

Au terme de notre recherche, nous soulignons une insuffisance flagrante des recherches académiques sur l'impact de management participative sur la création de nouvelles offres e particulier sur les entreprise Algérienne. Cette réflexion demeure pour nous ; une ouverture de recherche sur d'autre problématique. Cette réflexion demeure pour nous possibilité de recherche ultérieures qu'on peut proposer sous les thèmes suivants :

- 1) L'innovation participative : un outil d'amélioration permanente de l'entreprise.
- 2) La coopération un levier d'innovation pour l'entreprise.

Enfin nous souhaitons que des recherches plus poussées viendront enrichir notre travail en faisant avancer les réflexions sur le sujet et qui témoignant de la nature même de connaissance scientifique

Bibliographies

Ouvrages :

- Benoit-Cervantes G., (2018), « la boîte à outils de l'innovation », 2^{ème} édition, Dunod, paris. P116
- Desmet P. (2007), « promotion des ventes : du 13 à la douzaine à la fidélisation », Dunod, 2^{ème} édition, Paris.
- Eric Dupont (2009), « Développer un nouveau produit », édition de Boeck Supérieur, Paris, P11.
- GANASSALI (S) : Les enquêtes par questionnaire avec sphinx, édition PEARSON, Paris 2007, p 21
- Gotteland D. et Haon C., (2005), « Développer un nouveau produit : Méthodes et outils », 1^{ère} édition, Pearson Education, France. P.04-05
- Kotler P., Dubois B. et Manceau D. (2003), “marketing management”, 11^{ème} édition, Pearson Education, paris, France.
- Kotler P., Keller K. et Manceau D. (2012), « Marketing management », 14^{ème} édition, Pearson éducation, paris, France.
- Langeard E., Eiglier P., (1987), « Servuction : Le marketing des services », 7^{ème} édition, Ediscience, Marseille, France.
- Le Nagard-Assayag E., (2011), « Le marketing de l'innovation, de la création au lancement de nouveaux produits », 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Muriel Garcia et Nadège de Peganow (2012), « Innovation participative, remettre l'humain au cœur de l'entreprise », Éditions Scrinéo, France.
- P. Kotler et B. Dubois (2005), « marketing management », 9^{ème} édition, Paris, P323.

Revue et Articles :

- A. Moe W. et Fader P. (2002), « Using Advance Purchase Orders to Forecast New Product Sales », Marketing science, P346-347.
- Ben Mahmoud-Jouini Sihem, « Stratégies d'offres innovantes et processus de conception : Le cas des grandes entreprises générales de Bâtiment françaises », tenu à l'université Cergy Pontoise, Paris (France).
- Bergstein H. & Estelami H. (2002), « A survey of Emerging technologies for pricing new to the world products », Journal of Product and brand management, vol. 11, n°5.

- Bernard Cova (2008), « Consumer made quand le consommateur devient producteur », *Revue décision marketing*, vol.96, N°50.
- Brem, A., & Viardot, É. (2015). “Adoption of Innovation: Balancing Internal and External Stakeholders in the Marketing of Innovation”, P1
- C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy, (2004), “Co-creation experiences: the next practice in value creation *Journal of interactive marketing*”, *Journal of Interactive Marketing*, vol.18.
- Cova B. (1994), « Design, Marketing & R&D dans l’industrie européenne », *Décisions Marketing*, n°1.
- DEPELTEAU (F) : *La démarche d'une recherche en sciences humaine*, presse de l'Université de Laval, Bruxelles, 2000 ; P.33.
- Eliashberg J. et Lilien G. (1993), “marketing, handbooks in operations research and management science”.
- J. Goldenberg et D. Mazursky (2002), “in Product Innovation”, Cambridge University Press, Angleterre.
- John Micklethwai, « Vos idées changent tout », Adrian Wooldridge éditorialiste de la revue « economist », p101.
- Manceau D. et Le Nagard-Assayag E., « D’inspecteur gadget au retour du jedi, dérives et transformation du marketing de l’innovation », les paradoxes du marketing, Eyrolles, 2011.
- Manville and Foote, McKinsey & Co, (1996), “Strategy as if Knowledge Mattered”, *Fast Company magazine*.
- Mathieu Hocquelet (2013), « Travailler avec des clients « déviants » L'expérience des salariés des hypermarchés », *Revue française de gestion*, N°234.
- Montaguti E., Kuester S. et Robertson T. (2002), « Entry Strategy for radical product innovations: a conceptual model and proposition inventory », *international journal of marketing research*, p21-42
- Sandrine Cadenat, Audrey Bonnemaizon, Florence Benoit Moreau, Valerie Renaudin (2013), « comment les entreprises nous font-elles participer ? », *journal académique*, paris, France, N°70
- Silk A. et Urban G. (1978), « Pre-test Market Evaluation of new packaged Goods: A model and measurement methodology », *Journal of marketing reaserch*, p 171-191.

- Sophie Renault (2015), « Perception des participants à un concours créatif Le cas Kinder Maxi », La Revue des Sciences de Gestion, N°272.
- Sophie Renault (2015), « Perception des participants à un concours créatif Le cas Kinder Maxi », La Revue des Sciences de Gestion, N°272.
- Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 68.
- Thomas Leclercq, Wafa Hammedi (2016), « Ingrid Poncin Dix ans de co-création de valeur », : Revue intégrative RAM.
- Thomke S. et Von Hippel E. (2002), « Customers as innovators, a new way to create value », Harvard Business Review, 74-81
- Voir Fuller J., Jawecki G. et Muhlbacher H. (2007), « développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne », décision Marketing, n°48, P47-58.

Thèses et Mémoires :

- Clément SANIAL (2014-2015), « Comment l’innovation participative peut-elle être une locomotive pour l’entreprise », MBA, Ecole de Commerce de Lyon, France.
- Reguig Abdelmalek, (2019), « L’innovation et la croissance des PME En Algérie », thèse de doctorat 3ème cycle, option Management des entreprises, Université MUSTAPHA Stambouli -Mascara-

Site web :

- AL consulting, (2010), « ideas mine : plus de simplicité pour plus d’engagement », <https://ideasmine.net/fr/> consulté le 06/03/2021
- Arthur Klein, Thomas Paris (2021), « Implémenter un dispositif d’innovation participative comme un outil de gestion dans une démarche de conception innovante », <https://www.cairn.info/revue-innovations-2021-0-page-193.htm> consulté le 09/03/2021
- Aurelien Rouquet, Fanny Reniou, KianeGoudarzi (2013), « Le client acteur de l’organisation », https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-5-page-85.htm?try_download=1 consulté le 20/04/2021.

- Catherine Guillien (2016), « Participation du consommateur, coproduction, co-création... », <https://creg.ac-versailles.fr/participation-du-consommateur-coproduction-co-creation#nb2-17> consulté le 20/05/2021
- Espace stratégies, (2018), “développement de projets innovants”, <https://espacestrategies.com/services-conseils/developpement-de-projets-innovants/> consulté le 23/04/2021
- Humanperf software, (2019), « Challenge innovation : profitez du partage d'idées pour renforcer l'engagement des collaborateurs », <https://www.humanperf.com/fr/blog/innovation/articles/challenge-innovation> consulté le 02/04/2021
- Jammes Audrey (2011), « Comment l'intelligence collective peut développer l'innovation participative », <https://coachingentreprise.wordpress.com/2011/07/10/intelligence-collective-comment-lintelligence-collective-peut-developper-linnovation-participative/> consulté 01/05/2021
- Nadia Bahhar-Alves, (2018), « L'innovation et les réseaux sociaux, quand les interactions sociales deviennent génératrices d'idées », <https://culture-rp.com/marketing-com/linnovation-et-les-reseaux-sociaux-quand-les-interactions-sociales-deviennent-generatrices/> consulté le 15/04/2021
- Orgagile, (2014), « la science au service des organisations : limites et contraintes de l'innovation participative » <https://orgagile.wordpress.com/2014/05/30/limites-et-contraintes-de-linnovation-participative/> consulté le 12/03/2021
- Pauline Thevenin-Lemoine, (2021), « Avant de lancer un programme d'innovation participative : tout ce qu'il faut savoir », <https://beeshake.com/etapes-de-linnovation-participative> consulté le 11/06/2021
- Rémi Mencarelli Arnaud Rivière « La participation du client dans un contexte de self-service technologies : une approche par la valeur perçue », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01153113/document> consulté le 13/04/2021
- Yves Pariot (2012), « Qu'est-ce qu'une offre innovante ? », <https://pariot.wordpress.com/2012/01/02/quest-ce-quune-offre-innovante/> Consulté le 7 avril 2021.

Annexes

Annexe 01 : Questionnaire

La République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management



Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master 2 en « Management et Stratégie des Entreprises », nous menons une enquête auprès d'une entreprise industrielle Algérienne certifiée dont l'objectif est d'analyser L'impact de l'innovation participative sur la création de nouvelles offres.

A cet effet, nous vous prions, de bien vouloir répondre à l'ensemble des questions de ce questionnaire anonyme. Nous vous assurons une totale protection de vos réponses par la règle de confidentialité. Les données qui découlent de ce questionnaire feront par la suite l'objet d'un traitement statistique dans le cadre académique.

Nous vous remercions, pour votre précieuse collaboration et d'accepter de répondre à ce questionnaire et nous vous prions de croire en l'expression de nos sentiments distingués.

Nous vous demandons d'indiquer votre degré d'accord ou de désaccord en entourant le chiffre correspondant :

- 1** pour **tout à fait d'accord**
- 2** pour **plutôt d'accord**
- 3** pour **neutre**
- 4** pour **plutôt pas d'accord**
- 5** pour **pas du tout d'accord**

L'étudiante :Merine Nassima

• **Les questions personnelles :**

A. **Genre :** Homme Femme

B. **Âge :** Moins de 25 ans Entre 25 ans et 35 ans Plus de 35 ans

C. **Poste occupé :** Responsable de service Chef de projet Manager Ingénieur Technicien Opérateur Autre

D. **Le type de votre contrat avec l'entreprise :** CDI CDD Autre
Si autre précisez

E. **L'ancienneté :** Moins d'un an De 1 ans à 5 ans

De 5 ans à ans plus de 10 ans

AXE I : Coopération					
	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Pensez-vous que la collecte des idées était spontanée					
Votre niveau d'implication dans l'innovation participative est fort					
Pensez-vous que les innovations participatives sont bien récompensées					
Êtes-vous satisfait de votre participation					
Êtes-vous satisfait des améliorations apportées					

dans votre système					
AXE II : Création de nouvelle offre					
Les nouvelles offres vous plaisent					
Aimez-vous les innovations dans votre entreprise					
Êtes-vous satisfait par la qualité des produits El Wejdene					
Êtes-vous satisfait par les prix des produits El Wejdene					
Êtes-vous satisfait par le packaging des produits El wejdene					
Êtes-vous satisfait par le goût des produits El wejdene					
AXE III : Management de l'innovation participative					
Êtes-vous d'accord par mise en place de l'innovation participative au sein de votre entreprise					
Avez-vous répondu aux attentes des clients					
Considérez-vous l'innovation participative comme étant une bonne stratégie de collecte d'idée.					

Faites-vous des partenariats avec l'écosystème externe					
Avez-vous des programmes de valorisation de propriété intellectuelle					
Depuis la démarche à débutez-vous d'avantage encouragé à proposer de nouvelles idées					

MERCI

Résumé :

L'innovation participative apparaît comme l'un des éléments majeurs de la création de nouvelles offres et la compétitivité des entreprises, dont le succès et la survie dépendent de leur capacité à innover. Ce travail de recherche a pour objectif de savoir comment utiliser les parties prenantes pour innover et comment cette innovation contribue dans la création de nouvelles offres. En effet, ce travail de recherche véhicule une étude d'un échantillon de 60 employés d'une entreprise algérienne qui intègrent l'innovation participative dans son activité. Les résultats obtenus ont montré que les entreprises doivent intégrer l'innovation participative dans leur système de management, afin de favoriser la création et le développement de nouvelles offres. La prise en compte de l'importance de ce type d'innovation est de nature à assurer de meilleures conditions de succès à leurs nouvelles offres.

Mots clés : management, innovation participative, consommateurs, nouvelles offres, marketing.

Abstract:

Participatory innovation appears to be one of the major elements in the creation of new offers and the competitiveness of companies, whose success and survival depend on their capacity to innovate. This research work aims to find out how to use stakeholders to innovate and how this innovation contributes to the creation of new offers. Indeed, this research work carries a study of a sample of 60 employees of an Algerian company that integrate participatory innovation in its activity. The results obtained showed that companies must integrate participatory innovation into their management system in order to encourage the creation and development of new offers. Taking into account the importance of this type of innovation is likely to ensure better conditions of success for their new offers.

Key words: management, participatory innovation, consumers, new offers, marketing.