



FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS

FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



# Guide

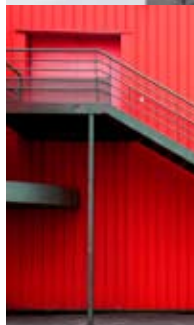
L'innovation



Cofinancé par l'Union européenne  
Fonds social Européen\*  
Article 6 Mesures Innovantes

# Index

1	Introduction	4
2	Définition de l'innovation	5
3	Aborder l'innovation	9
4	Indicateurs de développement du nouveau produit	22



La mondialisation modifie la structure des industries de travail intensif telles que l'industrie du meuble. L'augmentation des importations à des prix moins élevés forcent les fabricants Européens à rechercher des avantages compétitifs et à restructurer leurs fonctionnements si nécessaire. Certains se sont tournés vers leur modèle commercial, d'autres vers le produit, la production, la productivité ou la relation avec le consommateur final ou une combinaison de certains ou de l'ensemble de ces différents aspects.

Les solutions employées, certaines plus efficaces que d'autres sont multiples. Le projet FIRST a pour ambition d'aborder ce sujet dans le but de formuler des recommandations pour servir au mieux les fabricants. La méthodologie employée a consisté en l'analyse de 30 sociétés s'étant tournées soit vers une restructuration ou ayant des caractéristiques particulières dans un aspect ou plus de leur commerce leur permettant de (mieux) aborder les problèmes liés à la mondialisation. Cette analyse devant aboutir à des modèles de commerce à partir desquelles des lignes directrices sur des stratégies spécifiques pourraient être distillées.

Durant ce travail, il est très vite apparu qu'il existe presque autant de modèles d'affaires que de sociétés, et à la suggestion du comité consultatif du projet, il a été décidé de se concentrer sur les lignes directrices pour des stratégies pratiques dans des champs spécifiques plutôt que de développer des modèles de commerce entiers. Le bureau consultatif a aussi suggéré de formuler ces lignes directrices dans de courts formats séparés facilement utilisables par des fabricants intéressés. De cette manière, le travail a abouti à la formulation de huit lignes directrices sur des activités spécifiques: le développement et l'innovation de produit, gestion de la chaîne d'approvisionnement, la bonne approche du marché, la collaboration industrielle, la délocalisation, la gestion de ressources humaines, la gestion du processus du changement et la gestion des communications électroniques. Parallèlement, les partenaires ont développé une base de données de sous-traitance pour les fabricants intéressés par la collaboration comme moyen d'augmenter une telle collaboration entre les fabricants de l'UE et particulièrement avec les fabricants des Pays Membres de l'UE les plus récents. Vous pourrez trouver des informations sur ce projet et sur la base de données sur le site Internet de l'UEA [www.ueanet.com](http://www.ueanet.com).

Le travail analytique a été effectué par les partenaires sous la direction et la guidance du MIP, Université Polytechnique de Milan et de l'AIDIMA, le centre technique Espagnol de l'ameublement. Le BFM, le MEDIFA et l'UEA ainsi que certains de ses membres ont contribué aux meilleurs pratiques et la rédaction de ces lignes directrices. Ifabrick, le département d'information de la MEDIFA s'est chargé du site Internet et de la base de données.

Ce manuel fournit les lignes directrices pour le développement et l'innovation de produit dans l'industrie du meuble. Il n'a pas été conçu pour suggérer aux fabricants de mobilier Européen de suivre les stratégies décrites, mais il vise à contribuer à la réflexion sur ce sujet par les fabricants considérant qu'il conviendrait à leur modèle de commerce. Nous espérons qu'il leur sera utile.

Bart De Turck  
Secrétaire Général de l'UEA  
Responsable de Projet FIRST

## I. Introduction

EN ANALYSANT l'étymologie du mot innovation, on découvre que le mot vient du mot Latin 'novus'. Un verbe dont le sens varie selon l'objet en question. En fait, il peut signifier un simple renouveau ou un changement (de in- « dans » + novus « nouveau ») d'un objet en question ou il peut signifier le révolutionner ou inventer quelque chose de nouveau. Le dictionnaire Oxford définit l'innovation comme « l'introduction de nouvelles choses, idées ou manières de faire... une nouvelle idée qui a été introduite ou découverte ».

Sans se baser sur sa définition étymologique, ce qui est important pour les entreprises dans l'économie d'aujourd'hui est que « l'innovation est devenue la religion industrielle de la fin du 20ème siècle. Les entreprises la voient comme la clé pour augmenter leurs profits et leurs parts de marché. Les gouvernements la recherchent automatiquement lorsqu'ils essaient de réparer l'économie. Autour du monde, la rhétorique de l'innovation a remplacé l'expression d'après guerre d'économie du bien être. C'est la nouvelle théologie qui unifie la politique de gauche et de droite. »

Cette déclaration de Gregory Daines de l'Université de Cambridge est l'une des nombreuses qui assaillent notre époque et qui soulignent le rôle central que joue l'innovation dans notre économie moderne. Ce n'est pas tant la simple définition de l'innovation toutefois qui peut aider les entreprises à naviguer dans l'environnement de l'innovation, mais plus la classification et la terminologie qui peuvent permettre aux entreprises de créer une nomenclature commune de principes d'innovation qui peuvent les guider à travers la tâche difficile de l'innovation sur le marché global.

Par conséquent, l'objectif de ce manuel est de vous donner une compréhension générale de l'innovation dans une perspective de production industrielle afin de créer les fondations qui peuvent vous aider à faire de l'innovation l'élément fondamental qui définit le positionnement de votre entreprise dans un marché globalisé. Pour accomplir cet objectif, le manuel est divisé en 3 parties. La première partie parle des théories de base et des nomenclatures de l'innovation. La seconde partie de ce manuel se concentre plutôt sur la description des différentes approches que les entreprises adoptent dans la gestion stratégique de l'innovation. Enfin, la dernière partie a pour but de vous aider à comprendre quelle est votre position dans la gestion de l'innovation en vous proposant un exercice de diagnostic complet que vous pouvez effectuer sur votre entreprise afin que vous puissiez mesurer si vous vous en sortez bien à l'égard du marché. Il observe en particulier des mesures de développement de nouveaux produits qui peuvent vous aider à vous orienter dans le choix d'une stratégie d'innovation particulière.



## 2. Définition de l'innovation

### Nomenclatures d'innovation

---

L'AUGMENTATION des niveaux de mutation du contexte politique, social, économique, environnemental et global observée à la fin du 20ème siècle a influencé de manière notable la manière qu'ont les entreprises de commercer. En fait, cette mutation continue les fait se questionner et revisiter leurs modèles d'organisation sur une base annuelle, selon une perspective de modèle d'entreprise, de chaîne d'approvisionnement et de développement de nouveaux produits. Comme l'affirme Galbraith, le niveau croissant d'incertitude dans un environnement qui évolue globalement nécessite une augmentation de la quantité d'information qui doit être traitée afin de soutenir les mécanismes de contrôle et de communication d'une entreprise. Ansoff, à ce sujet, a mieux défini le concept de la turbulence environnementale et a affirmé qu'afin qu'une entreprise survive, une stratégie d'entreprise doit s'harmoniser avec la turbulence de l'environnement. En fait, il faut bien noter que si un environnement spécifique reste le même pendant quelques temps, la majorité des intervenants va adopter des stratégies similaires et acquérir des capacités similaires. Toutefois quand la turbulence augmente, les entreprises se retrouvent dans la nécessité de développer de nouvelles capacités pour mieux faire face au nouveau niveau de turbulence.

Les entreprises, toutefois, répondent de différentes manières, basées sur leur profil organisationnel et leur degré d'ouverture au changement de l'organisation. En fait, une entreprise se retrouve généralement dans l'un de ces 5 profils : (1) stable, (2) réactive, (3) anticipant, (4) explorant et (5) créative.

Les entreprises stables sont généralement fermées, ce sont des entreprises résistantes au changement qui se battent contre toutes les pressions au changement. Généralement, dans une industrie faisant face à l'augmentation des turbulences, c'est le premier type d'entreprises qui est touché. Les entreprises réactives sont celles qui, même si elles sont résistantes au changement, vont inévitablement répondre aux turbulences, mais seulement après que les changements aient endommagés leur performance. Les entreprises anticipant, au contraire, recherchent le changement dans une industrie qui va changer soit lorsque les gens changent, soit lorsque l'impact total du changement est ressenti. Les entreprises explorant sont plutôt caractérisées par le désir de recherche de changements avant que la majorité de l'industrie ne sente le changement. Enfin les entreprises créatives sont celles qui créent les changements elles-mêmes grâce à l'innovation. Par conséquent, les turbulences environnementales influencent à la fois la magnitude et la nature de l'innovation et, en particulier, la perception de la turbulence va inévitablement influencer les décisions stratégiques, de gestion et de comportement qui vont apporter le développement de nouveaux produits ou l'innovation.

Plus spécifiquement, la perception de la turbulence va avoir un impact sur la manière par laquelle une entreprise va innover en termes de développement de produits. Un phénomène qui va des simples changements à des produits existants au développement de produits qui sont réellement nouveaux dans le monde. En gardant cela à l'esprit, il y a de nombreuses définitions de l'innovation produit qui sont importantes à comprendre pour commencer à réfléchir systématiquement à l'innovation. Les nomenclatures les plus courantes sont listées ci-dessous :



## No menclature Booz Allen Hamilton : Les Objets de l'innovation

La raison pour laquelle il faut classer les innovations de cette manière est qu'elle divise les objets de l'innovation en des catégories séparées basées sur ce qui est innové physiquement en termes d'innovation produit. Donc la tentative consiste à mieux définir les types d'efforts que l'entreprise va devoir poursuivre en innovant.

1. Modifications produit
2. Nouvelles lignes de produits
3. Extension de lignes de produits
4. Produits nouveaux dans le monde
5. Développement de procédé (pour réduire les coûts associés à des produits existants ou nouveaux)
6. Repositionnement de produit ou produits d'imitation

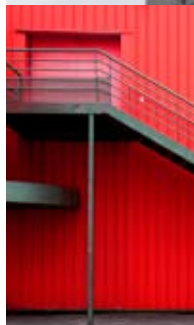
Avantages/Inconvénients : Alors que cette classification ou taxinomie peut sembler complète, englobant un grand nombre de scénarios possibles de développement de nouveaux produits, elle reste aussi relativement commune étant donné qu'elle ne formule pas de relations entre les diverses classifications. Comment et à quel degré une classification en influence-t-elle une autre ? De plus comment diffèrent-elles lorsqu'une entreprise adopte un certain type de stratégie d'innovation (ex. : poussée technologique versus régie par le marché) ? En conclusion, qu'est-ce que cela signifie vraiment d'être nouveau dans le monde et comment ces classification variées sont elles reliées au degré d'innovation ?

## Les degrés d'innovation de Christensen

L'objectif de cette classification de l'innovation, basée sur la recherche de Clayton Christensen de l'Ecole de Commerce de Harvard, est de classer le type d'innovation qu'une entreprise effectue, basé sur le degré auquel l'innovation interrompt le statu quo. En particulier, Christensen fait une distinction entre les innovations durables et les innovations de rupture, dans laquelle les premières sont associées aux innovations qui se concentrent sur la possibilité de poursuivre et d'améliorer la fonctionnalité du produit afin de satisfaire les besoins d'un marché cible déjà identifié, et les deuxièmes, sont ces innovations qui sont capables d'attirer des marchés cibles inhabituels dans le domaine des innovations développées et qui créent par conséquent un sentiment de bouleversement sur le marché.

Avantages/Inconvénients : en ce qui concerne ce dernier type d'innovation, les professionnels et leurs clients existants tendent à ne pas en tenir compte parce qu'ils ont peur de menacer ou d'interrompre le statu quo des offres de produit assuré dans l'industrie. En fait, étant donné que la nature des innovations de rupture est basée sur le développement de nouvelles capacités et compétences pour l'entreprise, les entreprises acceptent rarement la possibilité de développer des innovations de rupture. En agissant ainsi, toutefois, elles encourent le risque d'être dépassées par de nouveaux concurrents entrant dans leurs marchés.

Grâce à ce type de classification, Christensen met en lumière un point très important en ce qui concerne le type d'innovation qu'une entreprise veut développer : la menace qui existe lorsqu'une entreprise décide de n'écouter que les besoins et les désirs du marché sans capacité nécessaire qui pourrait lui permettre de filtrer les signaux de marché appropriés de ceux qui ne le sont pas.

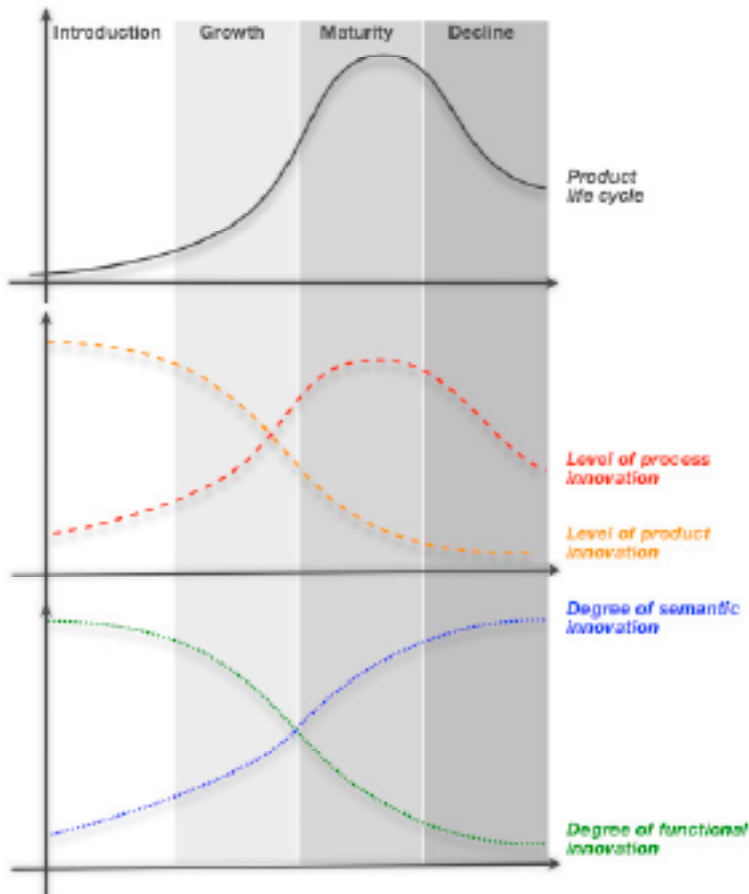


## Les innovations radicales & progressives de Leiter

Une autre classification récente de l'innovation est la distinction faite entre l'innovation progressive et l'innovation radicale, dans laquelle la première est définie comme une amélioration progressive de produits déjà existants qui ont soit été développés par l'entreprise innovante, soit par une entreprise opérant dans l'industrie en question. Les caractéristiques principales des innovations progressives, du point de vue de la gestion, est que leur développement s'accorde bien aux compétences déjà existantes. Les innovations radicales, au contraire, tendent à détruire et à rendre obsolètes des compétences existantes d'une entreprise et sont le fruit de processus d'innovation complexes qui peuvent provenir de l'identification, de la perception et de l'articulation d'un besoin insatisfait ou latent de la société, du désir d'une entreprise de développer un produit ou un service qui n'existe pas sur le marché, du désir de profiter d'une technologie récemment développée et/ou d'une technologie disponible, ou du désir de conquérir un segment de marché nouveau et inobservé.

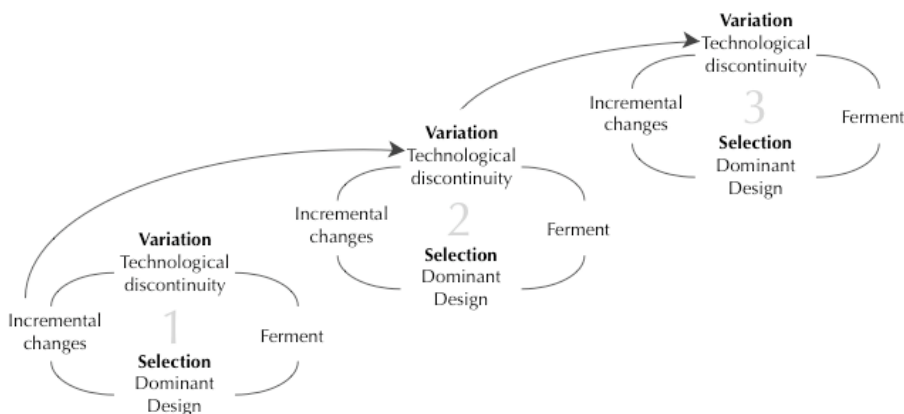
## Les cycles dynamiques de l'innovation de Tushman

En nous éloignant de la nomenclature habituelle associée à l'innovation que l'idée de l'innovation et le développement d'un nouveau produit sont des processus redondants, nous voudrions mettre l'accent sur le fait que les innovations sont contraintes à évoluer dans le temps. En particulier, il est important de comprendre qu'indépendamment de l'innovation (qu'elle soit orientée vers la technologie, le marché ou le design), elles évoluent dans ce qui semble être une courbe en S typique, caractérisée par quatre principales étapes de développement, de l'introduction initiale à l'innovation sur le marché le long de ses étapes de croissance et de maturité jusqu'à son déclin inévitable et à sa sortie du marché.



Dans les premières étapes de leur développement industriel, les designs de produits sont considérés comme étant "fluides", alors que les processus de fabrication sont généralement organisés et que la concurrence se manifeste en termes de designs qui sont nettement différents les uns des autres. Les deux étapes suivantes sont caractérisées par concentration sur les designs les plus équilibrées et les designs prometteurs qui ont émergé victorieusement dans la course vers le développement d'une architecture et d'un design dominant, qui, une fois établie, pousse la compétition à évoluer plus vers l'innovation du procédé dans laquelle l'échelle et l'apprentissage deviennent les principales variables qui font la différence, et dans laquelle les investissements en capitaux deviennent plus fréquents alors que les entreprises cherchent à diminuer les coûts unitaires en utilisant des économies d'échelle et l'apprentissage. En fait, ce changement vers un ensemble de variables industrielles/productives permet aux entreprises d'amortir les investissements associés au développement de nouveaux produits dominants. A ce titre, dans ces phases de croissance et de maturité, l'innovation change, elle n'est plus orientée vers le produit mais vers le procédé. De plus, lorsque le produit arrive à maturité, les caractéristiques de la performance des produits qui sont sur le marché font de même. En faisant ainsi, les consommateurs ont tendance à ne pas regarder seulement les simples performances fonctionnelles des produits qu'ils achètent, mais aussi à regarder la signification ou le sens sémantique que les produits ont implantés au sein de leur design, de leur marque d'entreprise, et de leur niveau d'accueil critique de la part de l'industrie et de la part des consommateurs.

Ainsi, ces ensembles de variables qui vont du procédé aux innovations produits, l'innovation sémantique et le cycle de vie naturel des produits apportent la possibilité de cycles continus d'innovation à l'industrie, qui peuvent être caractérisés comme des cycles dynamiques de l'innovation, montrés dans l'illustration ci-dessous.



Dans cette manière de considérer l'innovation, nous pouvons comprendre les raisons pour lesquelles il est important pour une entreprise d'investir continuellement dans l'innovation, que ce soit l'innovation qui repose sur la technologie, l'innovation qui repose sur le marché ou l'innovation qui repose sur le design. Quelle que soit l'approche qu'a une entreprise, il est important pour une entreprise d'avoir une vision dans laquelle elle va investir à l'avenir en termes de technologies, de compréhension des besoins de l'utilisateur, de pré requis et de design. Nous parlerons de cet aspect de l'innovation dans la partie suivante de ce manuel qui va se concentrer sur les définitions de stratégies d'innovation que les entreprises peuvent adopter afin de développer et de gérer des systèmes d'innovation produit.





### 3. Aborder l'innovation

Pour que l'innovation devienne un facteur concurrentiel afin de mieux concurrencer dans l'économie globalisée d'aujourd'hui, cela n'implique pas seulement une compréhension en profondeur des principes et des nomenclatures associées à l'innovation, mais aussi une compréhension en profondeur, par exemple de la direction qu'une entreprise peut prendre en développant son approche de l'innovation. Cette partie du manuel a par conséquent pour but de donner à ses lecteurs une meilleure compréhension des différentes approches qu'une entreprise peut avoir pour gérer l'innovation. En particulier, il est intéressant de remarquer que nous pouvons définir trois macro catégories ou approches de l'innovation dans lesquelles peut se ranger une entreprise opérant dans l'industrie du meuble. Ces macro catégories, qui trouvent leur source dans les définitions de l'innovation comme décrites dans la première partie de ce manuel sont (1) Approche de l'innovation qui repose sur la technologie ; (2) Approche de l'innovation qui repose sur le marché et (3) approche de l'innovation qui repose sur le design.

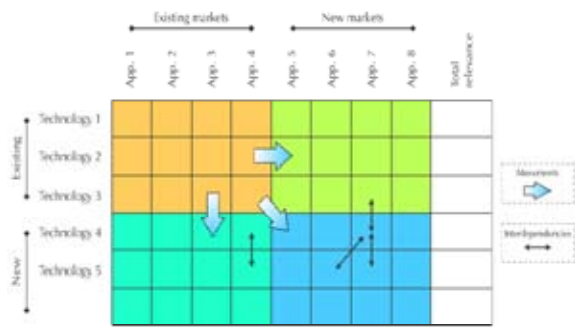
#### Approche de l'innovation qui repose sur la technologie

Pour faire court, les innovations qui reposent sur la technologie sont des innovations qui comptent d'abord sur le développement de la connaissance technique et scientifique pour conduire l'innovation et le processus de développement de nouveaux produits. En particulier, cela signifie que les entreprises doivent investir des ressources dans des activités variées afin de mener à bien les objectifs de développement d'innovations produit/procédé, ainsi que de développer le portefeuille d'innovations le plus prometteur qui pourra les guider dans le développement de lignes de produits dominantes.

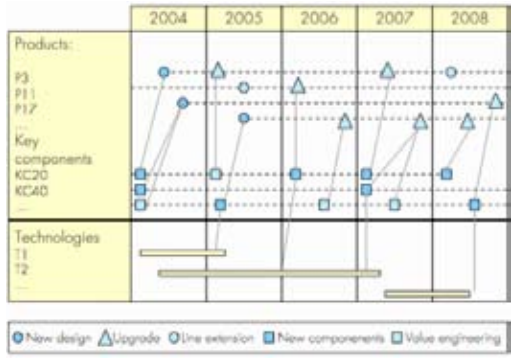
Cela signifie que l'entreprise doit formuler une stratégie technologique qu'elle puisse suivre. Pour faire cela, cela implique que l'entreprise doit : (1) Choisir les activités technologiques dans lesquelles investir ; (2) Allouer les ressources nécessaires pour entreprendre les activités mentionnées ci-dessus ; (3) Développer l'infrastructure qui va permettre le développement et la maintenance des choix technologiques faits à court terme et à long terme. Pour traduire, cela signifie que l'entreprise doit :

1. Identifier les technologies clés pour l'entreprise en termes de technologie produit, architecture produit, et procédé technologique afin de définir une orientation stratégique (chronométrée) des investissements technologiques à entreprendre ;
2. Identifier les sources d'innovation pour l'entreprise.

Identifier les technologies clés (Quelles sont elles, que vont elles être, et que connaît l'entreprise actuellement). Lors de cette phase en adoptant une approche qui repose sur la technologie, l'objectif de l'entreprise est d'identifier une gamme de technologies existantes et émergentes qui sont appropriées pour le secteur industriel dans lequel elles sont (c'est-à-dire : cuisines, chambres à coucher, tissus d'ameublement, chaises, éclairage, etc.). Pour accomplir cela, il y a une gamme de méthodes et d'outils qui peuvent être adoptés. Le plus répandu étant le développement d'une carte technologique de l'innovation qui implique la conduite d'analyses externes de ce qui est et de ce qui sera en terme de technologie, et un audit interne pour identifier les compétences actuelles, les savoir-faire, les ressources et les budgets alloués au développement de technologies.



A partir de là, la première étape dans l'élaboration d'une carte technologique de l'innovation consiste à identifier les technologies émergentes, régulées, clés et de base et de les placer en face des opportunités possibles du marché. En faisant ainsi, l'entreprise est non seulement capable de comprendre comment les technologies évoluent, mais aussi l'importance qu'a chaque type de technologie (que ce soit une technologie produit ou de procédé) sur l'évolution du marché.



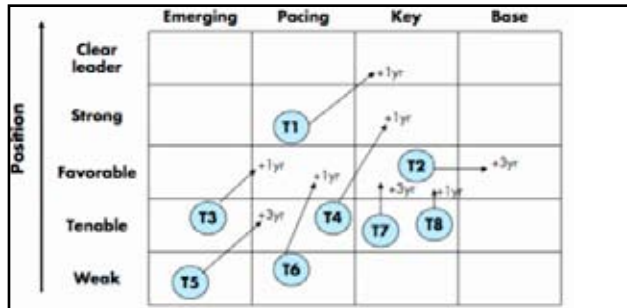
L'étape suivante consiste à analyser comment chaque type de technologie est associé avec le portefeuille produit actuel et futur de l'entreprise en traçant comment chaque typologie de technologie est implantée au sein de chaque produit de l'entreprise. Une sorte de décompte des technologies qui sont utilisées avec un balayage des technologies pour évaluer la pertinence stratégique et le positionnement de l'entreprise pour chaque type de technologie. Une analyse qui fusionne l'analyse technologique externe avec l'audit interne des compétences, savoir-faire, ressources et budgets que l'entreprise investit, qui forme la base pour le développement d'une carte technologique qui essaye de planifier les futurs investissements que l'entreprise va faire selon les prévisions technologiques et les évolutions du marché.

Competitive Position	Competitive Impact			
	Emerging	Pacing	Key	Base
Clear leader	Future competitive advantage	Present competitive advantage	Alarm signal for waste of resource	
Strong				
Favorable	Industry average			
Tenable	Alarm signal for future	Alarm signal for present	Alarm signal for survival	
Weak				



Mais qu'est-ce que cela signifie pour une technologie d'être pertinente au niveau stratégique pour une entreprise ? Essentiellement, plus une technologie

- Contribue à la création de valeur pour l'entreprise (qu'elle soit économique, sociale ou culturelle),
- Peut s'appliquer à un grand éventail d'applications ou de marchés qui sont importants pour l'entreprise,
- Ne peut pas être appropriable par la concurrence ne peut pas être copiée ou obtenue par des acquisitions ou par la sous-traitance), plus elle est stratégique pour l'entreprise.



Identifier les sources clés de l'innovation : une fois qu'une entreprise a déterminé à la fois la pertinence stratégique des technologies et leur positionnement dans la carte de l'innovation évolutionnaire, l'étape suivante pour une entreprise qui souhaite investir dans cette approche de l'innovation est d'identifier et de décider quelles sources clés d'innovation technologique sont nécessaires pour obtenir le positionnement. Cela implique de prendre une décision en termes de quoi fabriquer et quoi acheter, ou que développer en interne, et finalement quels partenariats développer avec d'autres entités, etc.

## L'approche de l'innovation qui repose sur le marché

Cette approche de l'innovation implique une compréhension profonde des besoins de l'utilisateur. En fait, en utilisant cette approche, les innovations commencent directement à partir de l'analyse des besoins de l'utilisateur, qui sont ensuite utilisés pour rechercher les technologies et les langages produit qui peuvent être utilisés pour mieux satisfaire ces besoins identifiés des consommateurs. L'innovation centrée sur l'utilisateur est une déclinaison de cette approche de l'innovation étant donné qu'elle commence aussi par l'analyse des utilisateurs pour identifier directement ou indirectement les directions pour l'innovation. Même si l'approche centrée sur le client est plus avancée et sophistiquée (ses méthodologies permettent à l'entreprise de mieux comprendre pourquoi et comment les gens se sentent concernés par ces choses existantes), elle reste une innovation qui repose sur le marché étant donné que le degré d'innovation réside dans le domaine des environnements socioculturels existants et des paradigmes technologiques.

Cela signifie que l'entreprise qui veut adopter cette approche de l'innovation doit développer les compétences et les méthodes nécessaires pour mieux comprendre les besoins et les attentes de l'utilisateur. En fait, cela signifie qu'elles doivent:

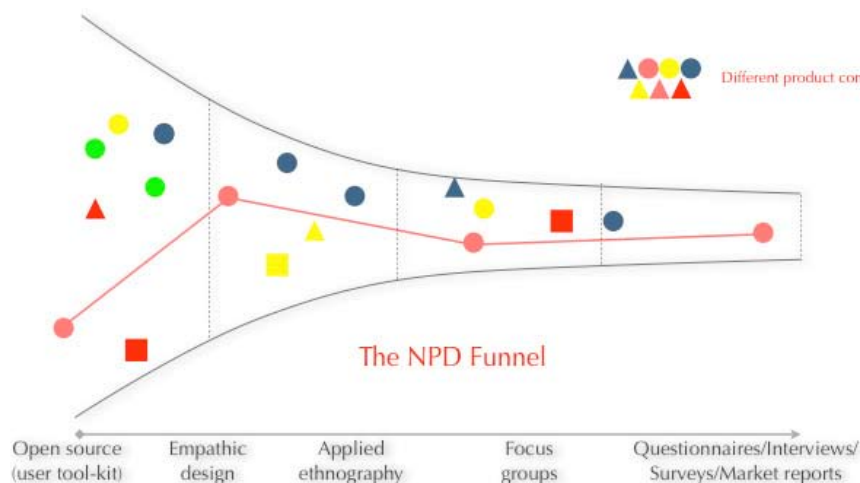
1. Comprendre la différence entre les besoins explicites et les besoins latents d'un consommateur et comment cela peut avoir un impact sur l'innovation et le processus de développement d'un nouveau produit;
2. Savoir comment réunir la connaissance reliée aux besoins explicites et latents du consommateur;
3. Savoir comment traduire cette connaissance en spécifications produit/service qui peuvent permettre à l'entreprise de développer des innovations centrées sur le client ou reposant sur le marché.





Qu'est ce que cela signifie de mener des analyses des besoins de l'utilisateur ? Comme mentionné brièvement dans les paragraphes précédents, le but de l'approche de l'innovation qui repose sur le marché ou centrée sur l'utilisateur est de baser les innovations sur la connaissance détaillée des besoins du consommateur. Donc, au cœur de cette approche de l'innovation se trouve le talent d'une entreprise à choisir et à mener les bons types d'analyses au bon moment et avec la bonne attention. Cela implique donc de rassembler l'information en utilisant les méthodes et les outils les plus appropriés, associés avec le type d'innovation, le type de marché, les caractéristiques du processus de développement de nouveaux produits de l'entreprise (calendrier, qualité, coûts, etc.), et, finalement, le contexte du consommateur.

Le diagramme ci-dessous représente une bonne règle d'engoches apparentée à la gestion des analyses de besoins de l'utilisateur.



Dans ce diagramme, nous pouvons voir que plus tôt nous sommes dans le processus de développement du nouveau produit (et donc dans l'entonnoir de l'opportunité), plus les types d'analyses des besoins de l'utilisateur sont et peuvent être exploratoires. Donc, en regardant l'illustration, cela signifie que les entreprises devraient adopter des méthodologies plus qualitatives afin de gagner une compréhension profonde et exploratoire de quels sont les besoins potentiels de l'utilisateur. En fait, l'objectif principal pour les entreprises dont les produits sont dans les premières phases du processus de développement des nouveaux produits est de gagner autant de pénétration que possible dans ce que les gens font et rêvent. Inversement, plus en aval vous êtes dans le processus de développement du nouveau produit, plus les méthodes doivent être valides (et donc quantitatives). C'est essentiellement dû au fait que dans les dernières phases du processus de développement du nouveau produit, l'entreprise a déjà pris des décisions conceptuelles qui ont conditionné et fixé beaucoup des caractéristiques du produit/service qui est développé, et donc ont besoin d'une validation des décisions précédemment prises.

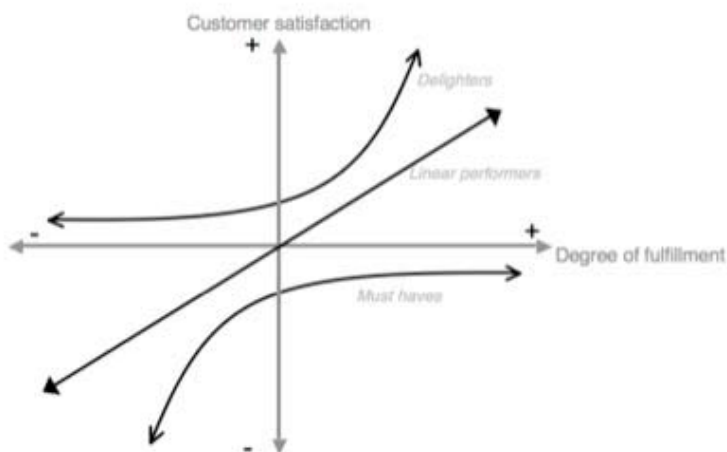
Comment puis-je traduire cette connaissance centrée sur l'utilisateur en produits et/ou services ? Une fois qu'une entreprise a identifiés les besoins explicites, observables, tacites et latents de l'utilisateur, l'étape suivante, en adoptant une approche de l'innovation centrée sur le client, est de comprendre comment traduire cette connaissance centrée sur le client recueillie en produits et services. Pour accomplir cela, une entreprise doit :

1. Comprendre le contexte qui est disposé à innover. Cela signifie que, basé sur le degré d'innovation qu'une entreprise est prête à générer (progressive versus radicale), l'entreprise doit mener une analyse interne pour comprendre comment ce type d'innovation etc. va avoir un impact sur la structure interne de l'entreprise en termes de coûts, de ressources et de calendrier.
2. Etablir des priorités concernant les besoins que l'entreprise est prête à satisfaire sur la base de (1) l'analyse menée en interne et (2) l'analyse externe développée pour prévoir comment les besoins de l'utilisateur vont évoluer dans le temps à la lumière du fait que ces besoins peuvent être satisfaits soit en concurrençant soit en substituant des produits.

Pour accomplir cela, il y a différentes méthodes et différents outils qu'une entreprise peut utiliser enfin de traduire des besoins en caractéristiques de performance de produit. En particulier, la méthodologie usage de la fonction qualité est l'une des méthodes les plus répandues qui est capable de (1) aider les entreprises à structurer les besoins (de l'utilisateur) d'une manière logique et intuitive, et (2) aider les entreprises à traduire des besoins de clients en caractéristiques techniques. En faisant ainsi, l'entreprise est capable de quantifier le degré d'accomplissement des besoins du client sur une base d'investissement. En fait, en utilisant une telle approche structurée pour traduire les besoins de l'utilisateur en caractéristiques produit, l'entreprise est capable de mieux articuler les décisions et les compromis faits en termes de satisfaction des besoins de l'utilisateur.

Une autre méthode théorique largement amalgamée qui peut aider les entreprises dans cette phase de traduction des besoins de l'utilisateur en caractéristiques produit est le modèle Kano de la satisfaction client. En particulier, ce qui est intéressant au sujet de ce modèle est que Kano classe les caractéristiques produit en plaçant la satisfaction client par rapport au degré d'accomplissement. En particulier, il distingue les caractéristiques produit entre :

- Les éléments basiques : caractéristiques produit que le client attend, et qui si elles ne sont pas présentes font que le client n'est pas satisfait du produit.
- Les éléments de performance: caractéristiques produit qui sont proportionnelles à la satisfaction du client. En d'autres termes, la satisfaction client augmente lorsque le degré d'accomplissement de ce besoin spécifique augmente;
- Les éléments attractifs: caractéristiques produit qui si elles ne sont pas présentes ne portent pas atteinte à la satisfaction du client sur le produit dans son ensemble, mais qui si elles sont présentes de manière exponentielle augmentent la satisfaction du client pendant que le degré d'accomplissement augmente;
- Éléments de qualité indifférents: caractéristiques produit auxquelles les clients sont indifférents. En d'autres termes, qu'ils soient présents ou qu'ils ne soient pas présents, ils n'ont pas d'impact sur la satisfaction globale du client.
- Éléments de qualité inversée: caractéristiques produit dont la présence ennuie les clients au point que plus elles sont présentes, moins le client va être satisfait.

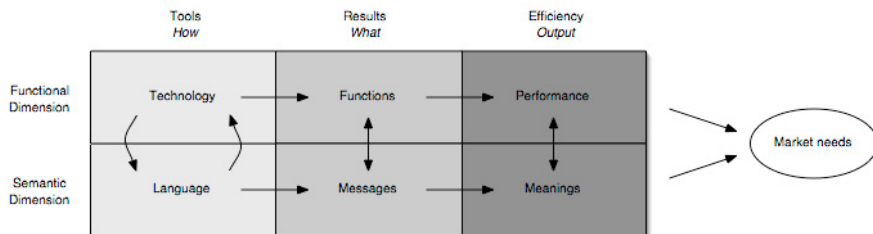


Par conséquent, adopter une approche de l'innovation centrée sur le client ou qui repose sur le marché implique de naviguer dans ce monde des besoins de l'utilisateur de la manière la plus appropriée, en essayant d'éviter les éléments de qualité indifférents ou les éléments de qualité inversée tout en maximisant les caractéristiques produit de performance et attractives et en maintenant les caractéristiques produit basiques. Bien entendu, les entreprises vraiment centrées sur l'utilisateur ou qui repose sur le marché comprennent aussi que le modèle Kano évolue dans le temps (les éléments d'attractifs dans le temps deviennent des éléments de performance puis des éléments basiques) et par conséquent, leur but est de toujours essayer et de toujours comprendre quels vont être les prochains éléments attractifs dans leur catégorie de produits.



## Approche de l'innovation qui repose sur le design

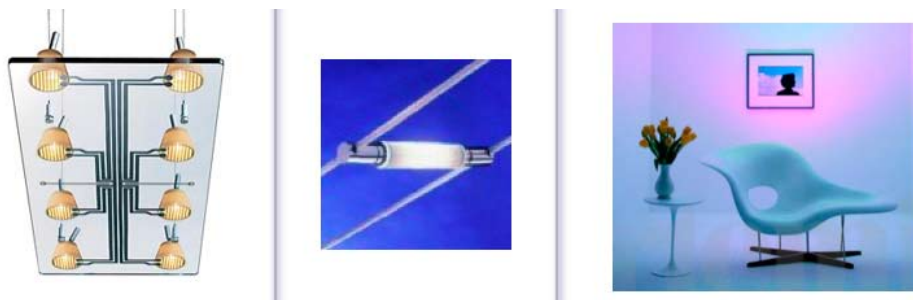
Pour mieux comprendre les principes de l'innovation qui repose sur le design, il est nécessaire d'introduire le diagramme produit/système qui représente un produit à travers l'utilisation de trois niveaux distincts : les outils, qui font les différentes parties d'un produit, les résultats, qui connotent les travaux sur le produit et l'efficacité, qui définit les caractéristiques de la performance du produit développé. Cela est représenté de manière plus claire sur l'illustration. Si nous observons ce modèle d'un point de vue technologique, comme cela arrive souvent lorsqu'on parle d'innovation produit, nous pouvons constater que ces trois niveaux comprennent les moyens cohérents des technologies, des fonctions et des performances. Une lampe, par exemple, peut être vue en termes de technologies sous-jacentes (optique, source, matériaux, systèmes de commande, système de pressage, etc.), de fonctionnalités (éclairer d'une manière diffuse ou concentrée, contrôler la source de lumière, limiter la consommation et l'émission de chaleur, ou orienter la lampe sous différents axes, etc.) et de ses caractéristiques en termes de performance (degré de mouvement de la lampe, efficacité de l'utilisation de la puissance, précision du contrôle, tonalité de l'éclairage, degré d'illumination, etc.).



Généralement, ce type de distinction est ce qui conduit les entreprises à définir les spécifications produit, et peut donc être considérée comme les caractéristiques fonctionnelles et de performance utilisés pour concurrencer sur le marché. De plus, ces caractéristiques sont aussi les paramètres typiques que les consommateurs utilisent pour évaluer la qualité et l'innovation d'un produit. Par conséquent, innover signifie développer une technologie de produit ou de procédé qui permet à l'entreprise de (1) développer de nouvelles fonctionnalités, (2) améliorer la performance des fonctionnalités existantes, et (3) introduire de nouvelles utilisations pour le produit en question : tout cela pour mieux satisfaire les besoins du consommateur.

Ces points de vue, toutefois, négligent (ou considèrent seulement de manière marginale) une deuxième dimension du produit, la dimension symbolique ou sémantique et l'aspect inévitable d'une innovation qui repose sur le design. Cette deuxième dimension est illustrée dans la partie inférieure de l'illustration, et représente les distinctions faites en termes de technologies, de fonctionnalités et de performances. En fait, au lieu de technologies, nous parlons de langage de produit, au lieu de fonctionnalité, nous parlons de messages du produit et enfin, au lieu de performance, nous pensons significations du produit. Par conséquent, un produit ne porte pas seulement des fonctions spécifiques, mais transfère aussi des messages spécifiques, qui contribuent à définir une signification particulière qu'un client peut donner à un produit.

Par conséquent, une lampe, en plus d'éclairer efficacement, peut aussi endosser un ensemble de différentes significations par son langage produit et des messages associés. Par exemple, la lampe Lastra de FLOS dégage performance, design, intimité et puissance grâce à son langage produit. Tenso, conçu par Cini & Nils, montre une approche différente et un type différent de langage produit pour un type similaire de produit : un langage qui représente la valeur d'un objet artificiel avec d'importantes performances techniques, et finalement Metamorphosi de Artemide va bien au-delà des attentes en retirant l'importance de l'objet physique lui-même afin de donner l'importance à la lumière.



Par conséquent, pour innover le système-produit implique non seulement de travailler sur des caractéristiques reliées à la technologie, à la fonctionnalité et à la performance, mais aussi de définir de nouveaux langages produit, de nouveaux messages, et par conséquent de nouvelles significations qui peuvent aider à mieux atteindre les besoins du client, ou qui peuvent enrichir les contenus sémantiques et pragmatiques de son monde. Le développement de ces messages nécessite des investissements en recherche et développement qui mènent à une définition de nouveaux langages (codes, morphologies, symboles et signes associés au produit) ou à une nouvelle combinaison de codes existants.

Maintenant que nous avons défini le concept du système-produit et les dimensions sur lesquelles les innovations qui reposent sur le design sont établies, il est possible de mieux expliquer ce qui est voulu par les innovations qui reposent sur le design. Considérons une innovation qui affecte à la fois les deux dimensions système produit illustrées précédemment. En réalité, on pourrait contester le fait qu'il est difficile, peut être même impossible, d'identifier des cas dans lesquels nous assistons à une innovation exclusivement fonctionnelle ou exclusivement sémantique. En d'autres termes, tous les systèmes produits ont des implications plus ou moins explicites à un niveau sémantique. Une conséquence directe de cela est que toute innovation est une innovation qui repose sur le design. Afin d'éviter cette connotation, il est nécessaire de continuer à spécifier la définition.

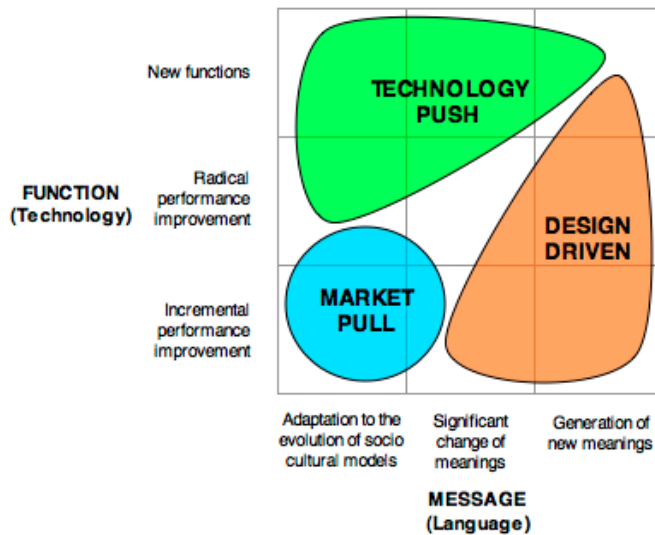
Pour cela, nous pouvons nous référer à l'illustration ci-dessous dans laquelle

- L'axe Y mesure le degré d'innovation fonctionnelle/de performance des produits allant des innovations progressives fonctionnelles/technologiques (c'est-à-dire un nouveau système de codage des signaux digitaux dans l'industrie des télécommunications pour améliorer la capacité de transfert d'information des câbles coaxiaux) à des améliorations de performance radicales (c'est-à-dire le développement d'une technologie de télécommunication qui permet une transmission plus rapide de l'information comme la fibre optique), jusqu'au développement de nouvelles fonctions (c'est-à-dire la naissance d'un nouveau téléphone portable),
- L'axe X mesure le degré d'innovation sémantique des produits. À l'origine nous avons ce qui est analogue à des améliorations de performance progressives dans la technologie, qui est défini comme l'adaptation ou l'évolution de modèles socioculturels de la société dans laquelle l'innovation a lieu. En allant plus loin de l'origine, le degré d'innovation devient plus radical. En fait, dans le cadran du milieu, nous avons à faire à des changements significatifs dans le contexte socioculturel. Enfin, dans le cadran le plus à l'extérieur, nous avons à faire à la création d'une signification nouvelle et radicale qui révolutionne le contexte socioculturel de la société dans laquelle l'innovation a lieu.

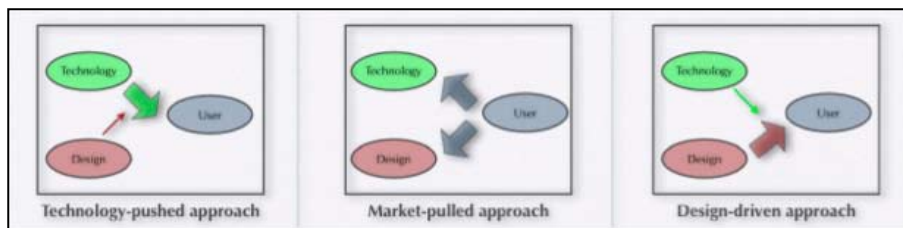




Par conséquent, comme c'est représenté sur l'illustration, les trois types d'approche de l'innovation mènent à différents degrés d'innovation. En d'autres termes, l'innovation qui repose sur la technologie, l'innovation qui repose sur le marché et l'innovation qui repose sur le design ont toutes des buts différents. Alors que, comme décrit dans les paragraphes précédents de ce manuel, l'approche qui repose sur la technologie se concentre sur le développement d'innovations conduites par la technologie qui sont basées sur des avancées scientifiques et théoriques en sciences appliquées, et l'approche de l'innovation qui repose sur le marché se concentre sur une compréhension profonde des besoins de l'utilisateur, l'approche de l'innovation qui repose sur le design se concentre sur la recherche et le développement d'activités liées à la dimension scientifique et artistique des langages, des messages et des significations du produit.



Par conséquent, il devient évident qu'une relation existe entre les approches de l'innovation qui repose sur la technologie et celle qui repose sur le design : alors que les premières actions au niveau technologique tentaient d'introduire des changements dans le contexte socioculturel, les dernières travaillent sur le niveau interprétant plus l'abstrait tout en se dirigeant vers le développement de nouvelles technologies qui aident l'expression de nouvelles significations. Donc, alors que dans l'approche qui repose sur la technologie, le conducteur est le développement de nouvelles technologies, c'est seulement un moyen pour une fin dans l'approche de l'innovation qui repose sur le design dans laquelle le conducteur est le développement d'une nouvelle signification ou de sémantiques du produit résultants. Ce concept est mieux représenté dans l'illustration qui met en lumière les principaux conducteurs des diverses approches de l'innovation.

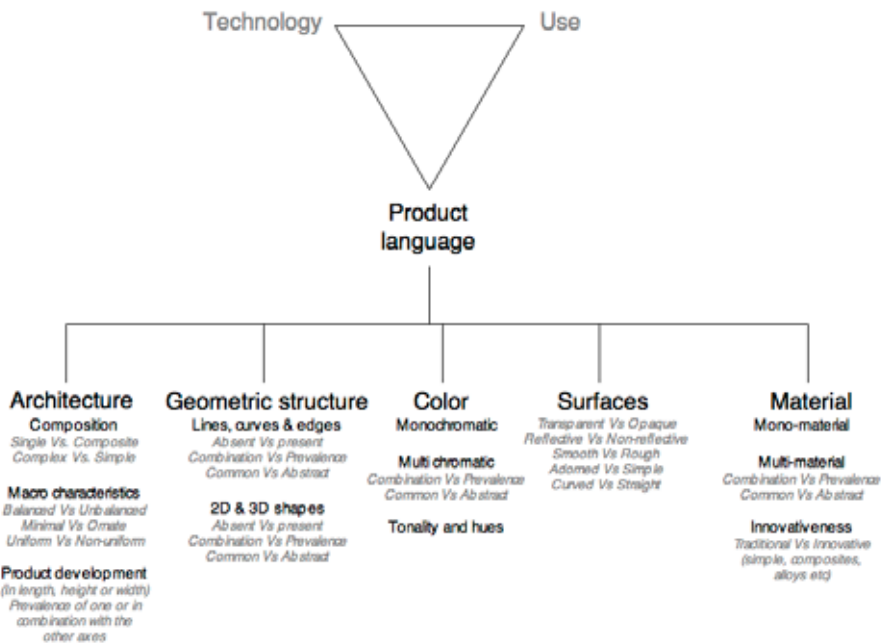


Par conséquent, pour adopter une approche de l'innovation qui repose sur le design, une entreprise doit

1. Développer une compréhension profonde de ce que les langages, messages et significations du produit signifient;
2. Comprendre comment identifier, capter et interpréter les tendances émergentes liées au monde du design en étant des membres proactifs des théories du design ayant lieu à travers le monde;
3. Développer les compétences nécessaires pour gérer l'innovation qui repose sur le design.

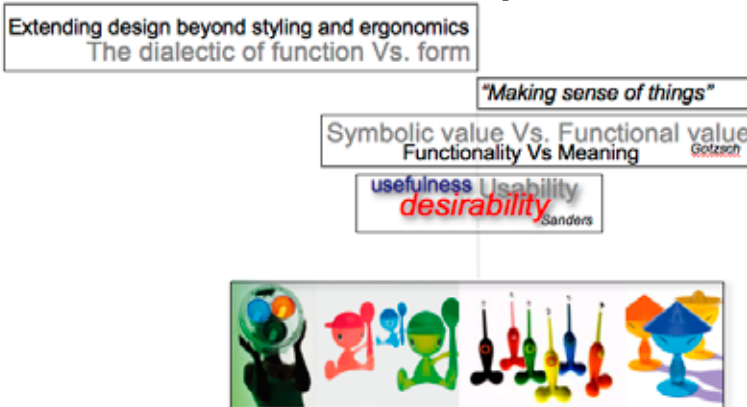
Que sont les langages, les messages et les significations d'un produit?

Comme le représente l'illustration, les langages du design sont déterminés principalement par les codes morphologiques et symboliques qui sont utilisés pour exprimer les caractéristiques sensorielles d'un produit. Par conséquent, pour une entreprise qui souhaite adopter une approche de l'innovation qui repose sur le design, il est nécessaire qu'elle ait une forte compréhension de comment un impact sensoriel d'un produit sur un consommateur peut changer en altérant l'état 'sémantique' des matériaux du produit. En d'autres termes, de la même manière qu'il y a un état de matériaux qui permet à une entreprise d'identifier les différents composants physiques d'un produit, il y a aussi un état sémantique qui peut être utilisé pour souligner les éléments sémantiques du produit. Ceux-ci sont traditionnellement articulés selon l'architecture globale, la structure géométrique, la couleur, la surface et les matériaux qui ont été utilisés pour connoter la présence physique et psychologique du produit pour le consommateur qui, grâce à ses 5 sens interagit avec le produit.



Par conséquent, une entreprise adoptant une approche qui repose sur le design doit avoir une bonne compréhension de comment gérer ces aspects du développement de nouveaux langages de produit afin de développer l'ensemble de messages et de significations le plus cohérent avec le marketing de l'entreprise et ses stratégies de marque.

En particulier, ce que cela implique est qu'une entreprise, adoptant une approche de l'innovation qui repose sur le design, doit comprendre que l'objectif global du développement de produits est de dépasser l'idée selon laquelle le design est seulement du stylisme et de l'ergonomie afin d'y parvenir et le résultat de l'intégration de l'utilité, de la facilité d'utilisation et de l'attraction afin de donner du sens aux objets.

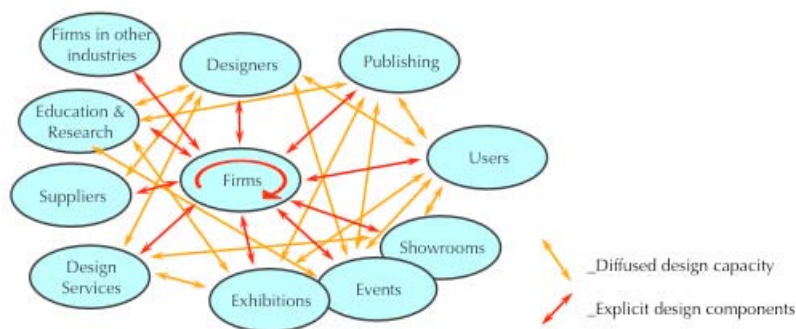


Discours du design ? Quels sont les discours du design ?





Le sens qu'un utilisateur donne à un produit dépend de sa perception et de l'impact que cela va avoir sur son existence, qui à son tour est affectée de manière significative par le contexte socioculturel de cette personne. Par conséquent, proposer de nouvelles significations de produit implique une compréhension des dynamiques internes des modèles socioculturels; cela dépasse ce qui est actuellement visible. De telles connaissances des dynamiques subtiles et inexprimées des modèles socioculturels ne sont pas basées sur des livres ou des scénarios sociologiques du futur. De plus, cette connaissance n'est pas codifiée, mais elle est tacite et dissimulée; elle doit être recherchée et développée grâce à un processus constant. En outre, cette connaissance est aussi distribuée à travers l'environnement commercial ; il n'y a pas un seul référentiel à partir duquel elle peut être récupérée. Par conséquent, la formation des modèles socioculturels et leur impact sur l'interprétation des langages du produit dépend de millions d'interactions imprévisibles entre les utilisateurs, les entreprises, les designers, les produits, les supports de communication, les centres culturels, les écoles, et ainsi de suite. En d'autres termes cette connaissance est diffusée au sein de notre environnement comme partie du discours du design : un dialogue continu de modèles socioculturels (prévus et désirés) et leurs implications sur les modèles de consommation, les significations, et les langages produits, se produisant grâce à diverses interactions explicites et tacites entre différents acteurs dans le cadre global et local.



Par conséquent, une entreprise qui souhaite adopter une approche de l'innovation qui repose sur le design doit accéder à la connaissance des langages produit et des dynamiques des modèles socioculturels. Il peut y avoir plusieurs canaux par lesquels elle peut accéder à cette connaissance tacite et disséminée, en développant des interactions avec les utilisateurs, les fournisseurs, d'autres entreprises, des instituts de formation, et ainsi de suite. Toutefois, elle doit surtout être capable de reconnaître que plusieurs professionnels peuvent agir sur le point de convergence de ce réseau d'interactions. Ils sont une porte importante qui peut donner accès au discours du design et aux discussions qui vont façonner de futures significations produit. En d'autres termes, ils agissent comme des portiers dans le flot en évolution des modèles socioculturels. Ils sont les courtiers des langages de design.

Par conséquent, une entreprise doit faire entrer dans cette mentalité de gestion de réseau des interprètes qui lui permettent d'accéder aux discours du design locaux et globaux liés à comment les sociétés contemporaines et futures évoluent afin d'être capable de développer des produits qui correspondent aux changements des époques (sémantiquement et technologiquement). Cela implique d'ouvrir l'entreprise à de nombreux interprètes différents et de développer l'innovation d'une manière plus "ouverte". Cela signifie aussi souvent la sous-traitance avec de nombreux types différents d'acteurs. Des acteurs qui ne sont généralement pas considérés comme clé dans un contexte d'entreprise ou comme la chaîne d'approvisionnement typique d'une entreprise. Par exemple, cela peut vouloir dire développer des relations avec des designers externes, des éditeurs, des universités, des organisateurs d'événements, etc., ou cela peut vouloir dire développer ces compétences à l'intérieur de l'entreprise. Une chose est certainement difficile: les entreprises motivées par le design doivent avoir les compétences et la mentalité pour rendre ce réseau utile. Quel que soit le cas, cela signifie être capable de créer des liens avec des mondes qui n'étaient pas considérés comme stratégiques avant pour entreprises de développement de nouveau produit d'une société.

Comment puis-je gérer un processus motivé par le design ?

Grâce à notre analyse empirique du secteur du meuble, les forces vues par les entreprises adoptant des approches d'innovation qui reposent sur le design manifestent plusieurs aptitudes uniques qui les rendent différentes des autres entreprises opérant dans cette industrie. En particulier, les entreprises orientées vers le design manifestent une aptitude importante à la compréhension des tendances dans les modèles culturels. Cela est principalement dû à deux facteurs:

- Leur capacité à être un membre proactif du contexte local, qui joue inévitablement un grand rôle dans la capacité de l'entreprise à absorber des stimuli à partir du contexte et dans leur capacité à influencer globalement grâce à une approche de la communication faite de réseaux ;
- La grande capacité des cadres de l'entreprise impliqués dans le processus de développement de nouveaux produits.

D'autres traits qui distinguent des entreprises motivées par le design d'autres entreprises dans l'industrie du meuble sont leur capacité élevée à aider l'entrée de données documentaires en innovations techniques. En fait, leur capacité à concevoir et à gérer des réseaux de ressources plus flexibles et plus dynamiques durant le processus entier de développement d'un nouveau produit, leur permet de combiner à nouveau plus facilement et d'échanger des technologies et des langages dans les produits. C'est aussi grâce à leur volonté accrue d'expérimenter et de tester les essais et les erreurs. Des aspects qui leur permettent aussi d'être ouvertes aux activités technologiques et sémantiques de recherche et développement qui sont soutenues par les dirigeants qui sont aussi des participants actifs dans les discours locaux et globaux, qui à leur tour impliquent une myriade de professionnels et d'interprètes des codes technologiques et sémantiques de la société.

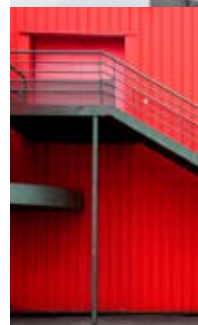
Par conséquent, comment pouvez-vous gérer un processus motivé par le design? Les principes directeurs suivants peuvent vous aider à changer votre mentalité pour une approche plus orientée par le design.

1. Adoptez une activité de sélection structurée d'interprètes/designers. En particulier, assurez-vous qu'il y ait de la réciprocité dans la relation. Demandez-vous si la relation ajoute de la valeur à toutes les parties impliquées ou si elle n'est pas équilibrée d'une certaine manière. Le point de convergence ici est équilibré. Les entreprises orientées vers le design sont très douées pour sélectionner la bonne combinaison d'interprètes et de designers pour commencer le développement de nouveaux produits. Elles sont très douées, en particulier, pour équilibrer les relations en termes de bénéfices pour tout le monde.

2. Développer une activité de codification de relation : dans une entreprise orientée vers le design, lorsqu'un projet est présenté, c'est un réel plaisir. Elles adorent les activités de design, elles les aiment avec passion. En ayant dit cela, dans les entreprises motivées par le design, le succès a lieu principalement parce que les relations sont fondées sur l'intelligence, la culture de la vitesse, l'amitié, et la volonté de donner du plaisir (pas seulement le minimum). C'est la manière avec laquelle le processus design devrait être géré.

3. L'activité de l'équipe de développement de nouveaux produits devrait être un acte équilibré avec le bon mélange de ressources hétérogènes, interdisciplinaires, internes et externes impliquées dans la gestion et le développement des nouveaux produits. Un mélange qui est basé sur le développement d'un réseau flexible et dynamique de fournisseurs, d'interprètes et de ressources internes qui apportent la connaissance et l'expertise à l'équipe.

4. Les activités R&D, au sujet de l'identification et de l'interprétation des tendances technologiques et des besoins du marché, doivent être conduites par chaque composant de l'équipe qui développe les nouveaux produits. L'exposition à ce type de recherche est capitale pour tout le monde. Il n'est pas pensable que le designer ou le directeur du design aient les meilleures idées. C'est juste impossible et absurde de penser comme cela. Par conséquent, plus le discours du design sera exposé à tout le monde, mieux l'entreprise se portera.





5. Penser au design comme une ressource stratégique. Les entreprises les plus orientées vers le design, en fait, font du design une arme concurrentielle dans le marché d'aujourd'hui. Pensez au design comme étant une aptitude de source d'innovation plutôt que d'y penser comme à une capacité de design. En faisant ainsi, vous verrez que les types d'innovations développées seront différents.

6. Adoptez une approche d'éditeur/d'auteur de l'innovation. Étant donné que la liberté d'action est un important facteur menant le processus d'innovation et en attirant les designers les plus talentueux, cette liberté d'action doit être connectée aux opérations et aux capacités technologiques d'une entreprise et de sa chaîne d'approvisionnement. Toutefois, de la même façon qu'un auteur ne se préoccupe pas des technologies d'impression et de distribution de ses idées; cela est lié en général à la flexibilité d'une entreprise et de son réseau, et en particulier aux facteurs suivants:

- Orientation stratégique et attitude de gestion : étant donné que l'entreprise reconnaît la valeur stratégique du concept initial (souvent proposé par le designer), elle fait tous les efforts possibles pour faire disparaître toutes les contraintes technologiques auxquelles pourrait être confronté le designer;
- Expérimentation libre et appliquée: l'entreprise au contraire doit essayer et améliorer le concept potentiel du designer en proposant de nouvelles technologies qui peuvent enrichir l'idée initiale. Elle doit par conséquent essayer de fournir un laboratoire d'expérimentation dans lequel il serait possible d'expérimenter et de tester les idées, même lorsque ces idées doivent être lancées sur le marché pour être testées.
- Technologies flexibles: afin d'éviter que l'aspect technologique affecte le concept initial, le système de production, le système de distribution et le réseau industriel doivent être le plus flexibles possible.

Le projet est par conséquent une conséquence naturelle de cette relation. Le rôle de "l'entreprise-éditeur" est d'encadrer et d'orienter la relation avec le designer. Elle gère la cohérence de la "ligne éditoriale" en prenant le rôle du manager, qui gère le portefeuille des "auteurs-designers", en les voyant régulièrement, en stimulant leurs interventions spécifiques et en envisageant leurs propositions spontanées.

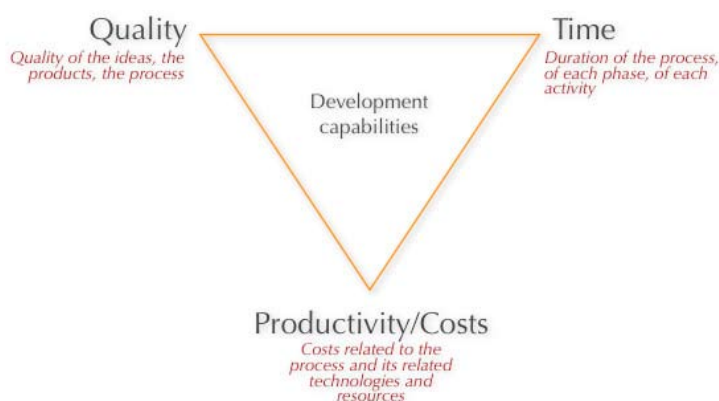
Le rôle de l'entreprise-éditeur" consiste plutôt à fournir à l'"auteur-designer" des solutions concrètes afin de "libérer" la créativité de l'auteur-designer du plus de contraintes que possible. Comme un éditeur, une entreprise n'est pas seulement quelqu'un qui fournit "du papier et des librairies" (fabrication et capacité de distribution) à un "auteur" (designer ou autres développeurs de concepts); cela doit être cohérent avec sa propre ligne éditoriale (vision et marque). C'est important pour les raisons suivantes:

But: chaque concept qui correspond à la ligne éditoriale se construit sur des concepts précédents, et ensemble ils alimentent la ligne éditoriale; ils sont les blocs de construction progressifs d'une marque. Plusieurs concepts qui ne sont pas alignés avec une ligne éditoriale sont simplement confus et envoient des messages entropiques et confus au marché, qui finalement affaiblissent la capacité innovatrice linguistique d'une entreprise;

- Différenciation: Si n'importe que designer peut travailler avec n'importe quelle entreprise, alors ce qui fait la différence entre les concurrents ce n'est pas seulement le designer (qui pourrait apporter ses idées, ses designs et sa connaissance aux concurrents), mais la combinaison designer-entreprise, dans laquelle l'entreprise apporte sa propre contribution en terme de vision, qui peut à son tour la protéger et la différencier par rapport à ses concurrents;
- Attractivité: comme mentionné ci-dessus dans la partie liée à la gestion du portefeuille designer, les entreprises qui apportent le plus de connaissance et les meilleures possibilités pour apprendre attirent les designers les plus talentueux. Pour cela, une entreprise doit mener ses propres recherches sur les langages (ou au moins être capable d'apporter les conditions pour que plusieurs designers talentueux se rencontrent et envisagent les applications design).
- La relation entre le manager-éditeur et le designer-auteur est basée sur des formats concrets comme des documents relatifs à la conception du projet, des étapes de projets, des débriefings d'entreprise, etc. Même si ces matériaux n'assurent pas le succès d'un projet donné, ils constituent un système de guidage, ou une tête chercheuse, pour la relation. La plupart des descriptions émergeant d'études de cas indiquent des relations très informelles.

## 4. Indicateurs de développement du nouveau produit

Comprendre l'efficacité des stratégies d'innovation de votre entreprise implique de commencer par évaluer l'état du processus de développement de nouveaux produits de votre entreprise. En particulier, cela signifie évaluer ses performances par rapport au timing, à la qualité, aux coûts et à ses ressources correspondantes. Par conséquent, comme mentionné précédemment, cette partie du guide vous aide à commencer à réfléchir à ce que cela signifie d'évaluer l'état du processus de développement de nouveaux produits et sa cohérence avec les stratégies d'innovation choisies. Tout d'abord, comme mentionné précédemment, mesurer l'efficacité du processus de développement de nouveaux produits avec la cohérence des stratégies d'innovation de l'entreprise implique d'évaluer trois différents types de facteurs : la Qualité, le Temps et les Coûts (voir illustration). Observons les un par un.



Qualité: quand on parle de Qualité, ce qui est important du point de vue de l'entreprise c'est d'évaluer non seulement la qualité du produit résultant ou du service qui est passé le long du processus de développement du nouveau produit, mais aussi les résultats des travaux variés en progression au sein du processus de développement de nouveaux produits. En fait, une entreprise, afin d'évaluer s'ils mènent bien le développement d'un produit, doit évaluer 3 facteurs primordiaux lorsqu'il s'agit de qualité:

1. La qualité de l'idée qu'ils génèrent lors de la totalité du processus de développement du nouveau produit. En d'autres termes, une entreprise doit mesurer le caractère novateur des idées ou des concepts qui sont développés lors des premières phases du processus de développement du nouveau produit. En mesurant cela, une entreprise peut évaluer si son personnel travaillant sur le processus de développement du nouveau produit est plutôt orienté de manière radicale ou plutôt de manière progressive, et en faisant cela, elle peut mieux comprendre les résultats qui sont générés par le processus global. Une autre variable importante à mesurer est le degré d'exposition que le service de développement de nouveaux produits a à l'égard des tendances qui changent les caractéristiques socioculturelles et technologiques de la société contemporaine. Que signifie l'exposition? Cela dépend de l'industrie, mais principalement cela signifie combien une entreprise est "reliée" à son contexte environnant. Ce qu'elle sous-traite et ce qu'elle essaye de mesurer en interne à l'égard des temps qui changent. D'une perspective plus quantifiable, une entreprise doit aussi mesurer combien d'idées sont développées (quantité d'idées développées), qui mesure non seulement le degré d'innovation, mais aussi la vitesse avec laquelle son service peut générer des idées (plus il y a d'idées générées, plus grande est la probabilité que l'une de ces idées puisse être considérée comme une idée révolutionnaire). Enfin, alors que le caractère novateur, l'exposition et la quantité des idées mesurent la productivité de la qualité des idées, il est aussi important de mesurer le degré auquel une entreprise peut saisir le moment. Est-ce qu'elle a la bonne attitude pour être capable de capter le caractère novateur et la qualité des idées ou pas. Pour faire court et dans les termes non spécialisés, la chance favorise l'esprit préparé. Par conséquent, un autre élément qui aide une entreprise à comprendre la qualité des idées et comment elles sont





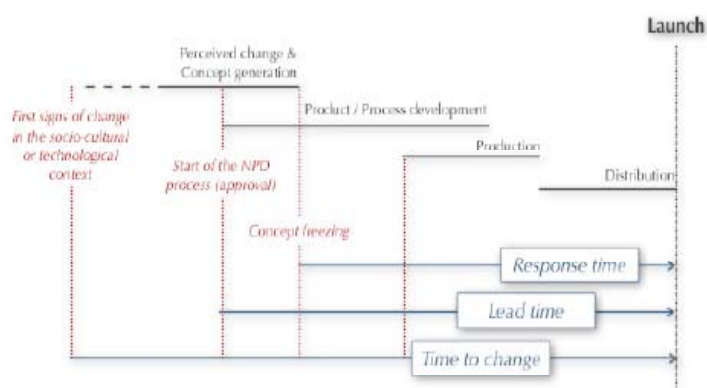
bien comprises est en comprenant si le processus de développement de nouveaux produits est vraiment bien structuré. (La seconde variable que nous observons).

2. La qualité du processus global de développement de nouveaux produits en termes de résultats intermédiaires, livrables et de méthodologies. Comme mentionné dans le point précédent, une entreprise peut avoir les individus les plus brillants et les plus créatifs travaillant dans leur service Développement de Nouveaux Produits, mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils vont développer les meilleurs produits et les produits les plus novateurs. En fait, il y a beaucoup d'exemples de centres R&D dans des entreprises qui développent un énorme montant d'innovations que malheureusement la société mère était incapable de développer ou qu'elle ne souhaitait pas développer. L'un des plus connus est Xerox Parc (Palo Alto Research Park) qui a développé beaucoup des innovations technologiques les plus influentes de notre temps (y compris le PC), mais que la société mère (Xerox) n'était pas capable ou ne souhaitait pas développer ces innovations et les apporter sur le marché. Par conséquent, ce qui est important pour une entreprise en termes d'indicateurs de développement de nouveaux produits, est de mesurer non seulement l'efficacité d'un processus, mais aussi l'efficacité du processus. Donc, du point de vue d'ensemble de développement de nouveaux produits, une entreprise doit mesurer le degré auquel le processus de développement de nouveaux produits (du point de vue de la qualité) suit une approche structurée et scientifique pour le développement de nouveaux concepts de produits. En d'autres termes, cela signifie que, alors que les individus créatifs du service (internes et externes) essayent et développent des concepts novateurs de produits, le responsable du développement de nouveaux produits gère leurs efforts avec des hypothèses bien structurées et des questions de recherche sur le développement des nouveaux produits, un processus de développement de nouveaux produits relativement structuré mais informel qui leur permet d'exprimer leur créativité et leur individualité, et la capacité à accéder à tous les types de ressources nécessaires pour tester et développer les concepts qu'ils sentent les plus prometteurs.

3. Le troisième et dernier facteur qui doit être mesuré par une entreprise du point de vue de la qualité est la qualité des résultats finaux du processus de développement de nouveaux produits (le produit/service) qui est développé. Lorsqu'on parle de résultats qualitatifs, nous devons toutefois faire une distinction essentielle entre deux dimensions différentes: les éléments de la qualité tangibles et les éléments de la qualité qui ne sont pas tangibles par laquelle le premier implique généralement d'évaluer les variables mesurables qui déterminent la qualité du produit (Ex. Performance du Produit, Fonctionnalité, Efficacité, Sécurité, Fiabilité, Maintenabilité, Durabilité, Capacité produit, Coût du produit), et la dernière implique généralement de regarder les variables moins mesurables qui peuvent déterminer le degré d'acceptation du produit par le consommateur (Ex. Esthétique, design, marque, qualité perçue, etc.). Temps : tout en mesurant la qualité du processus de développement d'un nouveau produit, ses idées et les résultats sous-jacents sont importants, il est aussi important de mesurer la vitesse avec laquelle un concept évolue à travers le processus entier de développement du nouveau produit, de l'idée de concept de produit initiale au lancement du produit sur le marché. En particulier, ce qu'il est important pour une entreprise d'évaluer est qu'alors que le temps global est important dans la détermination de la vitesse du marché d'une entreprise, ce qui doit aussi être évalué est le temps que cela prend à une entreprise pour passer d'une phase à l'autre du processus de développement d'un nouveau produit. Cela implique de mesurer:

- Le temps que cela prend à une entreprise de développer un concept de produit initial;
- Le temps que cela prend à ce concept de produit d'évoluer dans une analyse de rentabilité que l'entreprise va évaluer;
- Le temps que cela prend à l'analyse de rentabilité de parcourir le prototypage et la phase de développement du processus de développement du nouveau produit;
- Le temps que cela prend de tester et de valider le produit dans des marchés tests, et finalement;
- Le temps que cela prend de lancer le produit sur le marché. Comme le montre l'illustration, mesurer le temps que cela prend à une entreprise de

parcourir le processus entier de développement du nouveau produit implique de mesurer au moins trois concepts différents de temps en termes de développement d'un nouveau produit. En fait, en mesurant cela, l'intention est de repérer combien de temps cela prend à l'entreprise par rapport à l'industrie. Le premier est le temps de changement. En essayant de mesurer cela, une entreprise est capable de comprendre à quel point il est facile ou difficile pour l'entreprise de développer des produits radicalement novateurs. En fait, en essayant de mesurer le temps que cela prend à une entreprise de développer un produit à partir des premiers signes de changement dans le contexte socioculturel ou technologique. En faisant ainsi, l'entreprise est capable d'évaluer à quel point il est bien relié au contexte, et à quel point son service Développement de Nouveaux Produits est capable d'identifier, de capter et d'interpréter de faibles signaux du contexte socioculturel et technologique qui définit finalement les tendances du futur. Le temps de mise sur le marché (ou le délai de mise en oeuvre) mesure plutôt le temps que cela prend à une entreprise de se déplacer le long du processus de développement du nouveau produit. C'est le paramètre le plus fréquemment mesuré en termes de temps étant donné que c'est le plus mesurable en termes de visibilité de l'entreprise étant donné qu'il commence avec l'allocation du budget formel par l'entreprise au processus de développement du produit et qu'il se termine avec le lancement officiel du produit sur le marché. Finalement, le dernier paramètre qu'il est intéressant d'évaluer en ce qui concerne le temps, est le temps de réponse ou le temps que cela prend à une entreprise pour se déplacer le long des phases plus mécaniques du processus de développement du nouveau produit (du gel du concept initial jusqu'au lancement).



Il est important de comprendre qu'alors que les entreprises se concentrent d'abord sur la mesure du temps de mise sur le marché, il est aussi très important d'évaluer ces deux autres concepts temporels étant donné qu'ils sont reliés non seulement à la qualité des idées développées dans le processus de développement du nouveau produit, mais aussi la qualité du processus et des produits résultants. Productivité/Coûts: pour finir avec les indicateurs du développement d'un nouveau produit qu'une entreprise doit avoir sous contrôle pendant le développement de nouveaux produits, les coûts et la productivité sont les derniers indicateurs qui doivent être mesurés. En particulier, ce qui est une fois encore important ce n'est pas de mesurer les coûts ou la productivité en termes absolus, mais relatifs à (1) la qualité des idées, des procédés et du produit résultant et (2) le temps que cela prend à une entreprise de développer des produits. En particulier, ce qui est important c'est d'évaluer ces coûts de différentes perspectives et de les évaluer en conduisant des tests de performance par rapport aux standards de l'industrie. Les indicateurs les plus courants qui sont utilisés pour évaluer la performance du processus de développement d'un nouveau produit sont résumés dans le tableau ci-dessous. En particulier, tout en considérant les 3 dimensions mentionnées ci-dessus (Qualité, Temps et Coût), ils ont été divisés en critères qui sont les plus couramment considérés comme important pour une entreprise. De plus, ils sont aussi importants à considérer à la lumière du type de stratégies d'innovation et de culture d'innovation que votre entreprise a décidé d'adopter pour le développement de ses produits. Pour plus d'information relative à ce que l'innovation peut vous aider à mieux structurer votre entreprise pour le futur, veuillez vous référer au site Internet, aux méthodologies et outils de FIRST.





Indicateurs de performance pour mesurer l'aptitude à diriger un processus de développement de nouveaux produits
Ratio entre le nombre de projets actuels et prévus
Nombre d'idées de produits qui ont passé la phase de génération de concept
Nombre de modifications faites au plan de projet initial
Degré de changement entre la durée prévue et réelle d'un processus de développement d'un nouveau produit
Degré de changement entre les coûts prévus et réels d'un processus spécifique de développement d'un nouveau produit
Degré de satisfaction de l'équipe de développement de nouveaux produits (rotation)
Seuil de rentabilité moyen

Indicateurs de performance du niveau/degré d'innovation produit
Cycle de vie moyen du produit
Nombre de nouveaux produits développés / an
Temps moyen de mise sur le marché
Caractéristiques de commande du développement de nouveaux produits
Degré d'innovation du produit (progressive/radicale)
Degré de substitabilité
Niveau d'innovation technologique

Indicateurs de performance de la qualité des idées développées lors du processus de développement de nouveaux produits
Nombre de brevets/copyrights
Degré de succès sur le marché du concept du produit
Cycle de vie moyen du produit
Ratio d'innovation radicale/progressive
Degré d'imitation possible du concept du produit

Indicateurs de performance pour mesurer la pertinence du processus de développement de nouveaux produits
% de dépenses dans le développement de nouveaux produits par rapport aux recettes globales
Coût du projet / cycle de vie moyen du produit
Temps de mise sur le marché / Cycle de vie moyen du produit

Indicateurs de performance du niveau/degré de succès sur le marché
Parts de marché moyennes obtenues par les nouveaux produits
Recettes moyennes générées par les nouveaux produits
Variation des parts de marché en ce qui concerne les nouveaux produits
Variation des parts de marché en ce qui concerne les nouveaux produits
Nombre de nouveaux consommateurs/marchés obtenus par les nouveaux produits
Degré d'acceptabilité du produit par rapport au marché et à la concurrence

Indicateurs de performance de la qualité perçue par le consommateur
Étendue du portefeuille produit
Degré d'exhaustivité du portefeuille produit
Temps moyen de personnalisation
Coût moyen de personnalisation

Degré de conformité
Fiabilité
Esthétique & personnalité
Maintainabilité
Disponibilité
Services post-ventes
Durabilité
Cycle de vie moyen du produit

Indicateurs de performance de la qualité perçue du produit par l'entreprise
Ratio recettes/coût associé au développement de(d'un) nouveau(x) produit(s)
Temps de mise sur le marché
Nombre de modifications faites au produit après le début de la production
Nombre de nouveaux composants associés au développement de(d'un) nouveau(x) produit(s)





Institute of Technology for Furniture  
and Related Industry  
C\ Benjamin Franklin, 13. Parque Tecnológico.  
Apdo. nº 50 - 46980 Paterna. (Valencia)  
Spain  
Tel : 00 34 96 136 60 70  
Fax : 00 34 96 136 61 85  
vsales@aidima.es  
www.aidima.es



BFM  
British Furniture Manufacturers Federation  
Wycombe House  
9 Amersham Hill  
High Wycombe  
Bucks HP13 6NR  
Great Britain  
Tel : 00 44 1494 523021,  
Fax : 00 44 1494 474270  
info@bfm.org.uk  
www.bfm.org.uk



EFBWW  
European Federation of Building & Wood Workers  
Rue Royale 45/3  
1000 Brussels  
Belgium  
Tel : 00 32 2 2271040  
Fax : 00 32 2 2198228  
info@efbh.be  
www.efbww.org



EIAS  
European Industry Associations Services  
Rue de la Loi 26  
1040 Brussels  
Belgium  
Tel : 00 32 2 2181889  
Fax : 00 32 2 2192701  
www.eiasnet.com



IFA  
Industries Françaises de l'ameublement  
28 bis avenue Daumesnil  
75012 Paris  
France  
Tel : 00 33 1 44 68 18 00  
Fax : 00 33 1 44 74 37 55  
unifa@mobilier.com  
www.mobilier.com



MIP  
Piazza Leonardo Da Vinci 32  
20133 Milan  
Italy  
Tel : 00 39 0223992804  
Fax : 00 39 0223992720  
alessio.marchesi@polimi.it  
www.polimi.it



UEA  
Union Européenne de l'ameublement  
Rue de la Loi 26  
1040 Brussels  
Belgium  
Tel : 00 32 2 2181889  
Fax : 00 32 2 2192701  
secretariat@uea.be  
www.ueanet.com

## FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



Editeur responsable

**UEA**

Wetstraat 26 rue de la Loi  
B-1040 Brussels  
Tel. 003222181889  
Fax 003222192701  
secretariat@uea.be  
www.ueanet.com



Cofinancé par l'Union européenne  
Fonds social Européen  
Article 6 Mesures Innovantes