

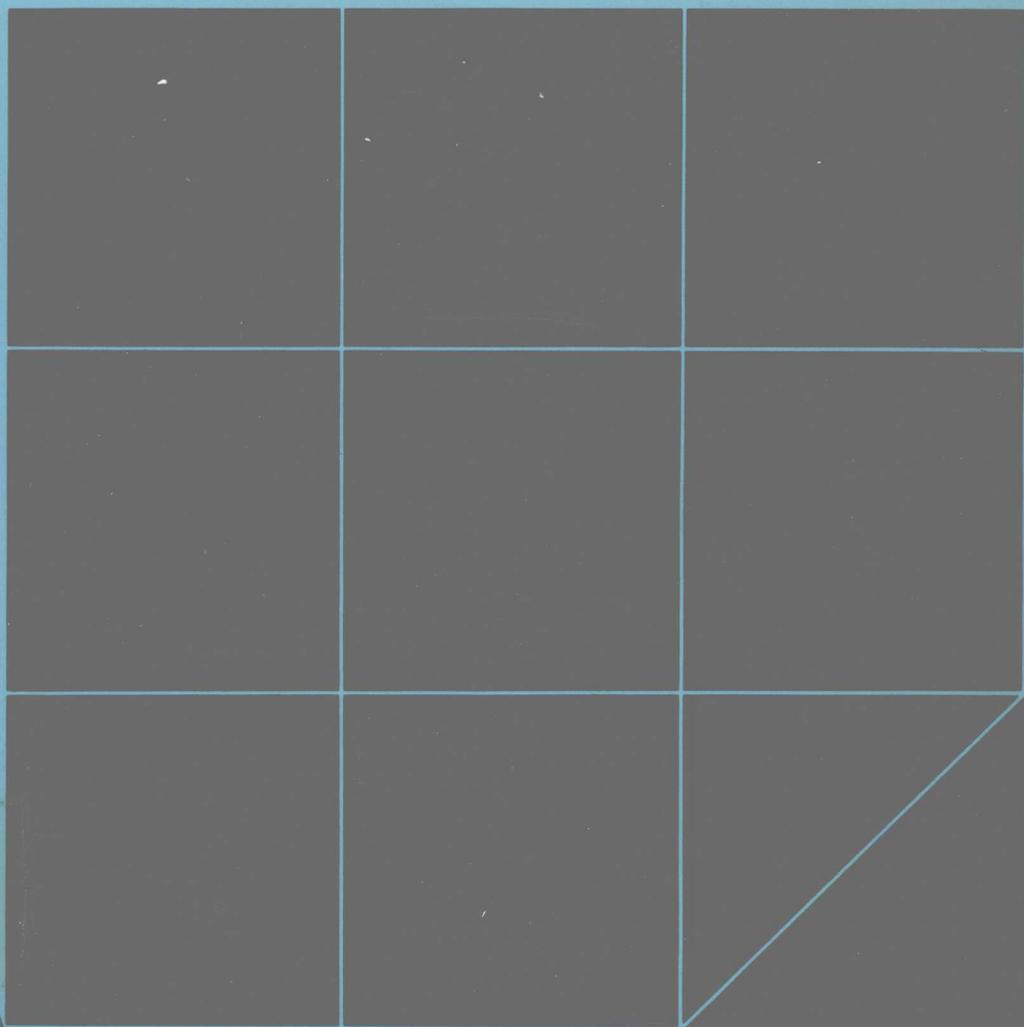
**J. Habib J-Ph. Rensonnet**

Préface de Ph. Kotler

**DUNOD**  
entreprise

# Le marketing du nouveau produit

- stratégie de croissance
- recherche et sélection de concepts
- positionnement, tests et plans de lancement



# Le marketing du nouveau produit

**stratégie de croissance  
recherche et sélection de concepts  
positionnement, tests et plans de lancement**

**J. Habib**

ESCP, M.B.A. Columbia  
Business School  
Ingénieur Conseil  
Arthur Andersen

**J.-Ph. Rensonnet**

ESCP, M.B.A. Columbia  
Business School  
Consultant  
Directeur de clientèle  
Harbridge House

Préface de  
**Ph. Kotler**  
Northwestern  
University

**dunod**

**Nouveau tirage, 1981**

**© BORDAS, Paris, 1975**  
**ISBN 2-04-004265-2**

“ Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration ”

## **le marketing du nouveau produit**



collection d'ouvrages de gestion,  
vous propose les titres suivants

## gestion commerciale-marketing

- J. Antoine • **Le sondage, outil de marketing**
- B. Blanche • **Introduction au nouveau marketing**
- M. de Chollet • **Le marketing-mix**
- Y. Fournis • **Les études de marché**
- J. Habib, J. Ph. Renzonnet • **Le marketing du nouveau produit**
- H. Joannis • **De l'étude de motivation à la création publicitaire  
et à la promotion des ventes**
- H. Joannis • **Le processus de création publicitaire**
- R. Leduc • **La publicité, une force au service de l'entreprise**
- R. Leduc • **Qu'est-ce que la publicité ?**
- J. E. Masson, A. Wellhoff • **Le merchandising**
- M. Salomon, G. Nahon • **L'élaboration des prévisions  
de marché**
- P. R. Turcotte, J. C. de Schietère • **La dynamique de créativité**
- S. Urban • **Réussir à l'exportation**
- P. G. Whiting • **Les 5 grandes règles de la vente**
- B. Yon • **Le comportement marketing de l'entreprise**

# préface

Dans la situation de concurrence actuelle, l'innovation devient de plus en plus nécessaire. Consommateurs et clients industriels souhaitent et attendent un flot de produits nouveaux et améliorés. L'innovation permanente semble être la seule façon d'éviter l'obsolescence de la gamme de produits d'une entreprise.

Dans le même temps il devient de plus en plus difficile de réussir le développement de nouveaux produits et les raisons à cela sont évidentes :

a) défaut de véritables idées nouvelles ; b) morcellement des marchés, ce qui veut dire des volumes de ventes et de profits réduits ; c) durcissement de la législation et prise de conscience des consommateurs ; d) augmentation rapide des coûts de développement des nouveaux produits ; e) taux d'échec élevé lors de la commercialisation ; f) diminution de la « durée de vie » des produits commercialisés avec succès.

Ainsi la direction de l'entreprise se trouve confrontée au dilemme suivant : d'un côté le développement de nouveaux produits est une nécessité pour l'entreprise, de l'autre les risques d'échec pèsent lourdement sur les chances de succès.

La réponse à ce problème doit reposer sur le développement de produits nouveaux menés de façon à réduire les risques d'échec.

Deux besoins dominant : le besoin de schémas d'organisation qui soient efficaces et celui de techniques éprouvées à chaque stade de l'application du processus.

Ce livre a été écrit pour venir en aide à ceux qui veulent innover dans les années à venir.

Philip Kotler  
Harold T. Martin Professor of Marketing  
Northwestern University

# table des matières

▪ Introduction générale	1
<b>1 ▪ Les différentes stratégies de croissance</b>	<b>4</b>
1. Les stratégies de croissance les plus efficaces	6
2. Les obstacles à la croissance	9
<b>2 ▪ Le planning gap</b>	<b>13</b>
1. Les objectifs de développement de l'entreprise	15
2. La mesure du planning gap	19
Annexe 2.1. : Un exemple de calcul du planning gap	22
<b>3 ▪ L'audit des produits</b>	<b>28</b>
1. La recherche d'une nouvelle répartition des ressources entre les produits de l'entreprise	31
2. L'analyse des marchés non rentables	35
3. La gestion des produits	39

<b>4 ■ Le processus de détermination de la stratégie croissance</b>	<b>40</b>
1. La définition de l'activité essentielle ou de la mission de l'entreprise	43
2. Les compétences distinctives de l'entreprise	47
3. La sélection des opportunités de croissance	50
3.1. Les compétences requises pour entrer avec succès sur un marché	50
3.2. Le portefeuille de produits	55
3.3. La synergie avec les opérations existantes	57
3.4. L'analyse de la concurrence	58
3.5. Comment exploiter les phases d'évolution d'un marché	61
<b>5 ■ Le schéma de développement des nouveaux produits</b>	<b>66</b>
1. Les étapes du processus de développement des nouveaux produits	66
2. Les objectifs et les caractéristiques d'un tel processus	68
<b>6 ■ La recherche d'idées de nouveaux produits</b>	<b>74</b>
1. L'organisation de la recherche d'idées de nouveaux produits	75
2. L'organisation de la collecte d'idées et de leur première évaluation	78
3. Les techniques de créativité appliquées à la recherche d'idées de nouveaux produits	82
<b>7 ■ Le filtrage des idées de nouveaux produits</b>	<b>99</b>
1. Les méthodes d'évaluation des idées	100
1.1. Principe général	100
1.2. Etudes de faisabilité marketing et technique	101

1.3. La méthode d'O'Meara	103
2. La faisabilité financière	111
<b>8 ▀ La stratégie et le positionnement marketing du nouveau produit</b>	<b>117</b>
1. Stratégie et positionnement marketing	118
2. Analyse multidimensionnelle et positionnement de nouveaux produits : l'exemple des cigarettes blondes en France	127
3. Elaboration de la stratégie marketing	134
<b>9 ▀ Le test de concept</b>	<b>138</b>
1. La méthodologie du test de concept	138
2. Les informations recherchées	141
3. Les limites et les avantages du test de concept	144
<b>10 ▀ Préproduction et tests de produit</b>	<b>147</b>
1. La mise au point du nouveau produit	147
2. Les tests de produit auprès des consommateurs	148
2.1. Les informations recueillies lors d'un test de produit	149
2.2. Le choix de l'échantillon	150
2.3. Les différentes méthodes de test de produit	151
2.4. L'organisation et la durée du test	153
2.5. La conduite d'un test : questionnaires administrés	154
2.6. Les critères d'évaluation des résultats	156
Annexe 10.1 : Questionnaire type pour un test de produit	157

<b>11 ■ Le choix du prix</b>	<b>160</b>
1. Les stratégies de prix possibles	138
1.1. La stratégie d'écrémage du marché	161
1.2. La stratégie de pénétration du marché	163
2. Choix du prix : adéquation du prix au positionnement	164
3. Le processus et la méthode de sélection objectifs de rentabilité	166
Annexe 11.1 : Détermination du prix psychologique optimum	176
<b>12 ■ La stratégie de communication et le positionnement publicitaire du nouveau produit</b>	<b>179</b>
1. La stratégie de communication	180
1.1. Les cibles de communication	180
1.2. Les objectifs de communication	183
1.3. Le choix des moyens de communication	183
1.4. La détermination du budget	184
1.5. La répartition du budget	184
2. Le positionnement publicitaire	186
3. Le test et le développement d'un concept publicitaire pour un nouveau produit	193
3.1. L'élaboration d'un concept publicitaire	193
3.2. Les tests et le développement d'un concept publicitaire	195
<b>13 ■ Le choix du nom</b>	<b>200</b>
1. L'importance du nom pour un nouveau produit	200
2. Quelles sont les qualités attendues du nom	201
3. Choix du prix : adéquation du prix aux d'un nom	203
4. La stratégie de marque : nom de gamme ou nom de produit	206
Annexe 13.1 : Un exemple de test d'évocation sur des noms de médicaments	210

Annexe 13.2 : Histoire d'un test de nom : Comment PEPINI a pu être re- tenu comme marque de bon- bons	211
<b>14 ■ Le choix du packaging</b>	<b>212</b>
1. Le rôle du packaging	212
2. Comment concevoir un packaging	215
3. Les tests de packaging	218
Annexe 14.1 : Le cas du packaging du Rhum Charleston	222
<b>15 ■ Les marchés-tests</b>	<b>225</b>
1. Critères d'évaluation des résultats	227
2. Quelle zone-test choisir ?	230
3. Quelle doit être la durée du marché-test ?	237
4. L'intrapolation du plan marketing de lance- cement	243
5. La mesure et l'analyse des résultats	244
6. Validité du marché-test	254
<b>16 ■ Le plan de lancement</b>	<b>257</b>
1. Le contenu du plan de lancement	257
1.1. Rappel de la stratégie marketing	258
1.2. Les objectifs et les budgets du plan de lancement	262
1.3. Calendrier et plan de travail	265
2. Le suivi et le contrôle du nouveau produit pendant le lancement	268
<b>17 ■ L'organisation de la fonction nouveaux produits</b>	<b>272</b>
1. Principes généraux	273
2. Les différentes formes d'organisation de la fonction nouveaux produits	276
■ <b>Bibliographie et ouvrages recommandés</b>	<b>285</b>

# introduction générale

---

Les sociétés des pays évolués sont qualifiées, par leurs partisans comme par leurs détracteurs, de « sociétés de consommation ». Elles sont, à ce titre, caractérisées par la création incessante de nouveaux produits et de nouveaux services, répondant à de nouveaux besoins, de nouvelles attitudes, de nouveaux comportements des consommateurs. Ce besoin de changement s'accélère du fait du développement rapide des échanges et des facilités de communication, de l'ouverture des marchés qui accentuent les phénomènes de concurrence.

Face à une demande en constante mutation, les entreprises se doivent, pour survivre et se développer, d'adopter une stratégie de changement. Certains soutiennent que ce sont ces entreprises qui créent artificiellement de nouveaux produits, d'autres, par contre, affirment qu'elles ne font par là que répondre aux aspirations sans cesse renouvelées des consommateurs. Mais finalement, peu nous importe de savoir quelle est la cause, quel est l'effet. Ce qui est vital, c'est de constater que l'entreprise est amenée à modifier sans cesse sa gamme de produits pour l'ajuster à cette dynamique du marché.

Et il n'est guère surprenant de remarquer que le développement de nouveaux produits figure parmi les principales préoccupations auxquelles doivent faire face les dirigeants d'entreprises. Ceux-ci doivent admettre une fois pour toutes que les nouveaux produits sont indispensables pour assurer la croissance de l'entreprise, en

## LE NOUVEAU PRODUIT

reconnaissant toutefois que leur développement demeure une « aventure » coûteuse et risquée.

Il est en effet courant de dépenser plusieurs millions de francs pour le développement d'un nouveau produit et de mettre plusieurs années avant de pouvoir le lancer. Et, si le taux d'échec a considérablement diminué au cours des dix dernières années, celui-ci reste supérieur à 50 % dans les meilleurs des cas.

La plupart des études sur les échecs de nouveaux produits s'accordent à reconnaître trois causes d'échec principales :

- absence d'une définition claire, par la Direction générale, d'une stratégie de croissance qui puisse servir de cadre à la recherche et à la sélection d'idées de nouveaux produits ;
- omission ou réalisation douteuse d'une ou plusieurs étapes du processus de développement de nouveaux produits ;
- absence d'une procédure préétablie qui définisse systématiquement l'ensemble des tâches pour chaque étape du processus de développement.

Cet ouvrage s'articule autour de ces trois thèmes. Les quatre premiers chapitres montrent comment l'entreprise définit le cadre dans lequel doit s'inscrire le développement de nouveaux produits. Les chapitres suivants exposent le schéma du développement, en précisant pour chacune des étapes, la démarche qu'il convient d'adopter, les techniques de mise en œuvre les plus efficaces et les principes d'organisation qu'il convient de respecter.

Destiné en priorité aux hommes qui ont la responsabilité effective de la direction des entreprises, cet ouvrage est volontairement pratique. Toutes les techniques qui y sont décrites, ont déjà fait leurs preuves. Certains schémas trop théoriques, certains modèles ont volontairement été écartés.

Chaque fois que possible, des exemples français illustrent la démonstration. Il nous faut cependant reconnaître que, pour certaines parties de cet ouvrage, nous avons dû, soit largement transposer la réalité, soit recourir à des exemples américains. Les entreprises françaises hésitent encore à publier les résultats des recherches qu'elles ont pu conduire, ou à accepter que soient menées à des fins d'étude des recherches extérieures sur leurs activités.

Nous remercions particulièrement Abe Shuchman, professeur de Marketing à la Columbia Business School, auquel nous devons

un grand nombre des idées exposées dans cet ouvrage ; Mike Burke de Havas Conseil, responsable du chapitre consacré à la créativité ; Alain de Dommartin de Renault, pour son exposé sur les applications de l'analyse multidimensionnelle au positionnement des nouveaux produits ; Claude Laurens et la société Nielsen pour leurs remarques sur le chapitre consacré aux marchés-tests.

Nous sommes, également, particulièrement reconnaissants à MM. Patrice Coquard de la Compagnie Bancaire et Michel Falcotet du cabinet Arthur Andersen, pour leurs conseils et l'aide qu'ils ont apportée à la correction des manuscrits.

# chapitre 1

---

## les différentes stratégies de croissance

L'objectif de toute entreprise privée est de sauvegarder et, si possible, d'accroître ses ventes et ses profits. Les moyens d'y parvenir sont propres à chaque entreprise mais peuvent se résumer finalement à cinq stratégies ou à leur combinaison. Ce sont :

- le maintien des positions acquises sur les marchés sur lesquels l'entreprise est déjà implantée afin de profiter de l'accroissement de la demande,
- l'accroissement de la pénétration sur les marchés par une politique marketing plus agressive (par exemple : baisse de prix, promotions, etc.),
- l'entrée sur de nouveaux marchés avec les produits existants,
- le développement et le lancement de nouveaux produits sur les marchés actuellement servis par l'entreprise ou sur de nouveaux marchés,
- l'acquisition d'autres entreprises ou la fusion avec celles-ci.

Pour sélectionner la stratégie de croissance répondant le mieux à ses besoins, l'entreprise suit le processus illustré au tableau 1.1, dont les trois phases essentielles sont :

- la recherche et l'évaluation du « défaut de croissance » ou « *planning gap* » qui se définit comme la différence entre les objectifs de développement de l'entreprise et les résultats prévisibles obtenus de son activité normale,

Tableau 1.1  
Définition de la stratégie de croissance.

Chapitre 4

<p>Processus de détermination d'une nouvelle stratégie de croissance</p>
<p>Evaluation des opportunités de croissance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Définition de l'activité essentielle</li> <li>. Compétences distinctives</li> </ul> <p>Sélection des opportunités de croissance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Compétences requises pour entrer sur un marché</li> <li>. Le portefeuille de produits</li> <li>. La synergie avec les opérations existantes</li> <li>. Analyse de la concurrence</li> <li>. Analyse des phases d'évolution du marché</li> </ul>

Critères de recherche et de sélection d'idées de nouveaux produits

Processus de développement de nouveaux produits

Chapitre 3

<p>Recherche et évaluation du planning GAP</p>	<p>Audit des produits</p>
<p>Objectifs de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Croissance</li> <li>. Stabilité</li> <li>. Flexibilité</li> </ul> <p>Analyse des résultats prévisibles obtenus d'une activité normale</p>	<p>Nouvelle répartition des dépenses entre produits</p> <p>Abandon des produits</p> <p>Analyse de la gestion des produits</p> <p>Analyse des marchés non rentables</p>

Analyse du planning GAP

- l'audit des produits existants, pour mesurer et accroître si possible l'efficacité de l'entreprise dans la gestion de ses produits,
- la définition et la sélection des opportunités de croissance qui répondent le mieux aux objectifs de développement de l'entreprise et à ses compétences.

La définition d'une stratégie de croissance est une étape préalable à l'ensemble du processus de développement de nouveaux produits. En effet, c'est la stratégie de croissance qui donne à l'entreprise le cadre et les critères de recherche et de sélection de nouveaux produits, en précisant à la fois, les marchés sur lesquels elle doit se trouver et les résultats qu'elle doit en retirer.

Avant de développer dans les chapitres 2, 3 et 4, la méthodologie à suivre pour la détermination d'une stratégie de croissance nous analyserons les résultats de diverses études sur l'efficacité comparative des différentes stratégies de croissance.

---

## **1. Les stratégies de croissance les plus efficaces**

---

Les études conduites sur la mesure de l'efficacité des diverses stratégies de croissance ne présentent pas toutes des résultats homogènes.

En reprenant les principales conclusions d'une enquête réalisée en 1970 par le N.I.C.B.<sup>1</sup> auprès de 152 entreprises américaines appartenant toutes aux 500 premières du classement de la revue *Fortune*, on constate que la stratégie la plus efficace, et apparemment la plus répandue, consiste à s'en remettre à l'accroissement de la demande alliée à un sévère contrôle des coûts.

Encore fallait-il que ces entreprises soient présentes sur ces marchés, et en bonne position, pour profiter au mieux de cet accroissement de la demande. Et il leur a bien fallu, à un moment donné de leur existence, prendre la décision de se lancer pour parvenir à temps et en bonne place sur ce qui allait devenir des marchés existants.

Quant aux entreprises qui déclarent s'être développées durant les cinq dernières années par une stratégie de nouveaux produits, il est prévisible que dans les années à venir, une fois créée une nouvelle demande, elles chercheront elles aussi à exploiter au

1. Sources of Corporate Growth, National Industrial Conference Board, Inc., New York, N.Y.