



**Thèse présentée par  
GOUANLONG  
KAMGANG Nadege  
Ingrid**

**UNIVERSITE DE  
NGAOUNDERE  
FACULTE DES  
SCIENCES  
ECONOMIQUES ET DE  
GESTION**

**Impact du lancement des produits nouveaux sur  
la part de marché dans les entreprises  
camerounaises**

---

**22 juillet 2010**



31 MAI 2011

12.08.01  
G04  
15252

**UNIVERSITÉ DE NGAOUNDÉRE**  
B.P. 454

FACULTÉ DES SCIENCES  
ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

DÉPARTEMENT DE MARKETING

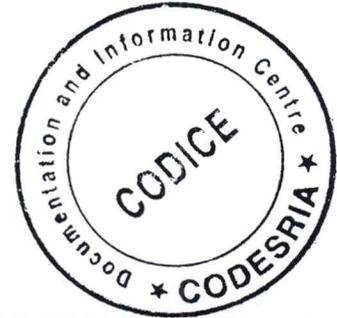
Matricule : 00E018EG



**THE UNIVERSITY OF NGAOUNDERE**  
P.O. Box. 454

FACULTY OF ECONOMICS  
AND MANAGEMENT

DEPARTMENT OF MARKETING



## **IMPACT DU LANCEMENT DES PRODUITS NOUVEAUX SUR LA PART DE MARCHÉ DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES**

**Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du  
Doctorat/Ph. D en Sciences de Gestion**

**Par :**

**GOUANLONG KAMGANG Nadège Ingrid**

**Jury :**

**Président :** M. DÉGOS Jean-Guy, Professeur à l'Université Montesquieu Bordeaux IV ;

**Rapporteur :** M. BEKOLO Claude, Professeur à l'Université de Douala ;

**Rapporteur :** M. GILARDI Jean-Claude, Professeur à l'Université de Nancy II ;

**Membre :** M. KOMBOU Lucien, Professeur à l'Université de Yaoundé II ;

**Directeur de la thèse :** M. TSAPI Victor, Professeur à l'Université de Ngaoundéré.

22 juillet 2010

# Sommaire

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>Dédicace</b> .....	<b>ii</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>iv</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>v</b>
<b>Table des annexes</b> .....	<b>x</b>
<b>Résumé/Abstract</b> .....	<b>xi</b>
<b>Introduction Générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Première Partie : Les axes de la stratégie concurrentielle sous-jacente au lancement des produits nouveaux par les entreprises camerounaises</b> .....	<b>12</b>
Chapitre 1 : Les produits nouveaux comme volonté stratégique de prise de risque par les entreprises camerounaises.....	15
Section 1 : À la recherche des produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises.....	16
Section 2 : La nécessité d'une gestion stratégique des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises.....	53
Chapitre 2 : Les lancements défensif et/ou offensif des produits nouveaux comme moteur de la croissance de la part de marché de l'entreprise.....	78
Section 1 : L'objectif de satisfaction des clients par les lancements défensif et/ou offensif des produits nouveaux dans les entreprises.....	80
Section 2 : La satisfaction des clients et l'amélioration de la part de marché dans les entreprises innovantes : les grands enseignements.....	111
<b>Deuxième Partie : Étude empirique des effets du lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux sur la part de marché globale</b> .....	<b>140</b>
Chapitre 3 : Cadre méthodologique d'investigation.....	142
Section 1 : Présentation de la démarche méthodologique retenue.....	142
Section 2 : L'instrument de recueil des informations et la description des caractéristiques générales des entreprises innovantes.....	176
Chapitre 4 : Analyse empirique de l'incidence des lancements défensif et/ou offensif des produits nouveaux sur la part de marché globale dans les entreprises camerounaises.....	206
Section 1 : importance stratégique accordée à la gestion des produits nouveaux et effets du lancement des produits nouveaux sur quelques indicateurs.....	207
Section 2 : Mise à l'épreuve du modèle de recherche, discussion des résultats et implications.....	235
<b>Conclusion Générale</b> .....	<b>273</b>
<b>Références Bibliographiques</b> .....	<b>281</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>309</b>
<b>Tables des matières</b> .....	<b>360</b>

## DÉDICACE

À la mémoire de mes parents :  
Ma feuè mère **GECKO** Louise,  
Mon feu père **MINTYA** Samuel.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

## REMERCIEMENTS

- Le présent travail a été réalisé grâce au concours précieux d'un certain nombre de personnes dont la principale est Pr. Victor TSAPI, directeur de cette thèse, Doyen de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Ngaoundéré. À divers titres, il a contribué à sa conception, à sa réalisation et à sa finalisation. Qu'il en trouve un motif de satisfaction.
- Le programme des petites subventions pour la rédaction des mémoires et des thèses CODESRIA dont le soutien financier a été d'une grande utilité.
- Au Dr. CALAINA Théophile, enseignant au département de français de la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Ngaoundéré pour ses lectures attentives de cette thèse.
- Au Professeur Jean-Guy DÉGOS qui a bien voulu présider le jury de cette thèse.
- Aux Professeurs Jean-Claude GILARDI, Claude BEKOLO et Lucien KOMBOU pour leur encouragement et leurs conseils.
- Mes remerciements vont également à tous les enseignants de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Ngaoundéré.
- À mon époux Dr. Aboubakar, enseignant au département énergie renouvelable de l'ISS de l'Université de Maroua. Qu'il reçoive ici tous les compliments que je lui dois pour les soins et les conseils qu'il m'accorde.
- Mes remerciements vont aussi à mes frères et sœurs. Je pense ici à Kamgang Talo Martial, Domyeum Kamgang Christelle Corine, Noubouossié Kamgang Dany Estelle, Feue Matékam Kamgang Levie Mesmine, Ngomesi Jean Bernard et Lemnou Stacy, pour leur proximité et leur sollicitude constante.
- À Mme Matékam Hortense pour ses multiples conseils.
- Je remercie tous mes compagnons avec qui nous avons partagé les joies et les peines à l'Université de Ngaoundéré. Je pense à M. et Mme Sadjo, Asséné M.N., Hourénatou, Ngono B.N., Souleymanou K., Djoma D.
- Mes remerciements vont également à l'endroit de tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Architecture générale de la thèse.....	11
Figure 1.1: Correspondance entre le processus de développement des produits nouveaux et la configuration des marchés.....	70
Figure 2.1: Modèle de disconfirmation des attentes .....	83
Figure 2.2: Les stratégies offensives.....	94
Figure 2.3: Les six stratégies défensives.....	103
Figure 2.4: Définition de la part de marché.....	116
Figure 2.5: Évolution des abonnés de MTN Cameroon.....	127
Figure 2.6 : Modèle conceptuel de l'étude.....	138
Figure 3.1: Composition de l'échantillon.....	188
Figure 4.1: Répartition des moyennes de l'évolution du volume des ventes selon l'effectif .....	232
Figure 4.2 : Répartition des moyennes des 3 groupes révélés par l'analyse typologique.....	262
Figure 4.3: Positionnement des entreprises selon l'effet du lancement régulier des produits nouveaux sur la part de marché globale.....	265

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon.....	10
Tableau 1.1: Typologie des produits nouveaux aux yeux de l'entreprise.....	20
Tableau 1.2 : Les différents types d'innovations.....	24
Tableau 1.3: Liste des principaux ingrédients de la <i>Malta Guinness Quench</i> et de la <i>Malta Guinness</i> .....	29
Tableau 3.1: Échelle de mesure de la variable produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale.....	150
Tableau 3.2: Échelle de mesure de la variable produits technologiquement nouveaux .....	152
Tableau 3.3: Échelle de mesure de la variable logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux.....	154
Tableau 3.4: Échelle de mesure de l'orientation client de l'entreprise.....	157
Tableau 3.5: Échelle de mesure de la perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise.....	159
Tableau 3.6: Échelle de mesure de l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise.....	160
Tableau 3.7: Répartition géographique des entreprises de la base d'échantillonnage.....	171
Tableau 3.8 : Objectifs des questions.....	181
Tableau 3.9: Analyse des réponses au questionnaire.....	186
Tableau 3.10: Répartition des réponses exploitables.....	187
Tableau 3.11: Répartition des répondants suivant la fonction occupée au sein de leurs entreprises.....	189
Tableau 3.12: Répartition des répondants suivant la fonction occupée et l'effectif de l'entreprise.....	210
Tableau 3.13: Répartition des répondants suivant leur niveau d'instruction.....	192
Tableau 3.14: Répartition des répondants par sexe.....	193
Tableau 3.15: Répartition des entreprises en fonction de l'effectif employé.....	193
Tableau 3.16: Répartition des entreprises selon la forme juridique.....	194

Tableau 3.17: Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires et par secteur d'activité.....	195
Tableau 3.18: Répartition des entreprises selon le niveau de leur part de marché.....	196
Tableau 3.19: Répartition des entreprises selon le secteur d'activité et la part de marché.....	196
Tableau 3.20: Répartition des entreprises suivant le nombre de produits nouveaux lancé.....	197
Tableau 3.21: Test de comparaison des moyennes entre le nombre de produits nouveaux lancés et le secteur d'activité.....	199
Tableau 3.22: Analyse de variance à 1 facteur entre le nombre de produits nouveaux lancés et la taille de l'entreprise.....	200
Tableau 3.23: Répartition des entreprises suivant leur délai de réaction.....	201
Tableau 3.24: Test de comparaison des moyennes entre le délai de réaction et le secteur d'activité.....	202
Tableau 3.25: Analyse de variance à 1 facteur entre le délai de réaction et la taille de l'entreprise.....	203
Tableau 4.1: Répartition des entreprises suivant l'importance accordée à la décision capitale de lancement des produits nouveaux.....	208
Tableau 4.2: Test de comparaison des moyennes entre la décision capitale et le secteur d'activité.....	209
Tableau 4.3 : Analyse de variance à 1 facteur entre la décision capitale de lancement des produits nouveaux et la taille de l'entreprise.....	210
Tableau 4.4 : Corrélations de Pearson entre le nombre de produits nouveaux lancés, le délai de réaction et la décision capitale.....	211
Tableau 4.5: Répartition des entreprises suivant l'importance accordée à l'objectif de conquête des clients par le lancement des produits nouveaux.....	213
Tableau 4.6: Test de comparaison des moyennes entre l'objectif de conquête des clients et le secteur d'activité.....	214

Tableau 4.7: Analyse de variance à 1 facteur entre l'objectif de conquête des clients et la taille de l'entreprise.....	214
Tableau 4.8: Corrélations de Pearson entre le nombre de produits nouveaux lancés, le délai de réaction et la conquête des clients.....	215
Tableau 4.9: Répartition des entreprises suivant l'importance accordée à l'intégration des idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs.....	217
Tableau 4.10: Test de comparaison des moyennes entre la recherche des idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs et le secteur d'activité.....	218
Tableau 4.11: Analyse de variance à 1 facteur entre la recherche des idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs et la taille de l'entreprise.....	219
Tableau 4.12: Répartition des entreprises suivant l'évolution des procédés de conception des produits nouveaux.....	220
Tableau 4.13: Test de comparaison des moyennes entre l'évolution des procédés de conception des produits nouveaux et le secteur d'activité.....	221
Tableau 4.14: Analyse de variance à 1 facteur entre l'évolution des procédés de conception des produits nouveaux et la taille de l'entreprise.....	222
Tableau 4.15: Répartition des entreprises selon la possession d'un service de lancement des produits nouveaux et leur taille.....	224
Tableau 4.16: Tests du Khi-deux entre la possession d'un service chargé du lancement des produits nouveaux et la taille de l'entreprise.....	224
Tableau 4.17: Analyse des réponses multiples sur les attributions du service chargé du lancement des produits nouveaux.....	225
Tableau 4.18 : Répartition des entreprises selon les attributions du service chargé du lancement des produits nouveaux et leur taille.....	226
Tableau 4.19 : Analyse des réponses multiples sur la nature des personnes impliquées dans le lancement des produits nouveaux.....	227

Tableau 4.20: Répartition des entreprises selon la nature des personnes impliquées dans le lancement des produits nouveaux et leur taille.....	228
Tableau 4.21: Répartition des entreprises selon l'évolution du volume total des ventes.....	229
Tableau 4.22: Test de comparaison des moyennes entre l'évolution du volume total des ventes et le secteur d'activité.....	230
Tableau 4.23: Analyse de variance à 1 facteur entre l'évolution du volume total des ventes et la taille de l'entreprise.....	231
Tableau 4.24: Répartition des entreprises selon l'évolution de l'effectif du personnel.....	233
Tableau 4.25: Test de comparaison des moyennes entre l'évolution de l'effectif du personnel et le secteur d'activité.....	234
Tableau 4.26: Analyse de variance à 1 facteur entre l'évolution de l'effectif du personnel et la taille de l'entreprise.....	235
Tableau 4.27: Résultat de l'analyse factorielle sur les items des produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale.....	238
Tableau 4.28: Résultat de l'analyse factorielle sur les items des produits technologiquement nouveaux.....	240
Tableau 4.29: Résultat de l'analyse factorielle sur les items des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux.....	241
Tableau 4.30: Résultat de l'analyse factorielle sur les items de l'orientation client de l'attaquant.....	243
Tableau 4.31: Résultat de l'analyse factorielle sur les items de la perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur.....	244
Tableau 4.32: Résultat de l'analyse factorielle sur les items de l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur part de marché globale de l'entreprise.....	245
Tableau 4.33: Synthèse des échelles de mesure.....	247

Tableau 4.34: Corrélations de Pearson entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant .....	251
Tableau 4.35: Récapitulatif du modèle de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'orientation client de l'attaquant .....	252
Tableau 4.36: Anova du modèle de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'orientation client de l'attaquant .....	253
Tableau 4.37: Récapitulatif du modèle de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'informatisation de la gestion de la relation client.....	255
Tableau 4.38 : Anova du modèle de régression linéaire entre le lancement offensif des produits adaptés et l'informatisation de la gestion de la relation client .....	255
Tableau 4.39: Corrélations de Pearson entre le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur.....	257
Tableau 4.40: Répartition des entreprises suivant l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale.....	259
Tableau 4.41: Répartition des entreprises selon les 3 groupes révélés par l'analyse typologique.....	261
Tableau 4.42: Coefficients de corrélation entre les variables discriminantes et les fonctions discriminantes canoniques.....	264
Tableau 4.43: Résultats des tests d'hypothèses.....	267

## TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien.....	310
Annexe 2: Lettre de recommandation (guide d'entretien).....	311
Annexe 3 : Répertoire des entreprises camerounaises.....	312
Annexe 4 : Lettre d'accompagnement du Questionnaire.....	318
Annexe 5 : Questionnaire.....	319
Annexe 6: Tris à plat.....	322
Annexe 7: Tris croisés.....	331
Annexe 8: Test du khi-deux.....	333
Annexe 9 : Analyse de corrélation.....	334
Annexe 10: Analyse factorielle en composantes principales.....	336
Annexe 11: Analyse de régression.....	347
Annexe 12: Analyse typologique.....	351

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## Résumé

Ce travail a été mené dans le but d'analyser l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (défensive et/ou offensive) sur l'évolution de la part de marché globale des entreprises camerounaises. À cet effet, 4 (quatre) questions de recherches ont été formulées. Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questions de recherche, nous avons administré un questionnaire selon la méthode empirique dite de « choix raisonné » auprès des entreprises innovantes des industries et des services. Les données ont été collectées sur un échantillon de 65 entreprises innovantes situées dans les villes de Douala et de Yaoundé. Les résultats obtenus de l'analyse de ces données montrent que : (1) 47,7% des entreprises considèrent le lancement des produits nouveaux comme une décision capitale ; (2) les entreprises camerounaises procèdent au lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux afin de satisfaire les clients et (3) dans un secteur d'activité donné, les attaquants, les défenseurs et les suiveurs tirent des bénéfices du lancement des produits nouveaux en termes d'évolution de part de marché globale. Au regard de ces résultats, l'astuce en matière de lancement des produits nouveaux consiste pour les entreprises camerounaises à être constamment sur l'offensive et non sur la défensive.

**Mots clés :** produit nouveau, lancement défensif, lancement offensif, satisfaction des clients, part de marché globale.

## Abstract

The objective of this work was to analyse the impact of new product launch strategies (responsive and/or proactive) on the evolution of market share in cameroonian enterprises. In this light, four research questions were formulated. In order to answer these questions, a questionnaire was administrated following the empirical method known as “reasoned choice” to innovative enterprises of industries and services. Data was collected from 65 innovative enterprises in the towns of Douala and Yaounde. Results showed that : (1) 47,7% of the enterprises consider the new product launch as a capital decision, (2) cameroonian enterprises carry out responsive and/or proactive launching in order to satisfy its customers, and (3) in a given activity sector, the fast follower, the first to market and the delayed entrant receive benefits related to the launching of new product in terms of market share. From these results, it is advisable for the cameroonian enterprises to be on the proactive rather than on the responsive when launching new product.

**Key words:** new product, responsive launch strategy, proactive launch strategy, customer satisfaction, market share.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

**Introduction Générale**

Les pressions exercées par la concurrence mondiale ont fragilisé les frontières géographiques, commerciales et techniques des différents marchés. Dans ces marchés sans frontière où la loi de l'offre et de la demande ne se limite plus au résultat d'une équation locale, les dirigeants doivent constamment s'assurer que leurs entreprises naviguent dans la « bonne » direction (Dumoulin et Simon, 2005). C'est dans cette optique que le développement des entreprises basé sur le lancement des produits nouveaux est devenu un phénomène observable dans presque tous les secteurs d'activité à travers le monde (Lambin, 1998, p. 449; Gotteland, 2004).

À l'observation, les entreprises camerounaises ne seraient pas restées indifférentes à cette dimension stratégique de l'innovation-produit. En effet, on constate que certaines entreprises camerounaises procèdent depuis un certain temps au relookage de leurs produits (Cimencam, Chococam, SCR-Maya par exemple), tandis que d'autres se livrent à de véritables batailles concurrentielles à coup de produits/services nouveaux (MTN et Orange Cameroun dans le secteur de la téléphonie mobile, S.A.B.C. et Guinness Cameroon S.A dans le secteur brassicole). De plus, depuis que les accords entre les états de l'Union Européenne et ceux de l'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (UE-ACP) sont en discussion, de nombreuses entreprises africaines en général et camerounaises en particulier essaient de renforcer leur position concurrentielle sur le marché, sans doute en prévision d'une concurrence future plus âpre liée à la suppression des droits de douanes sur un certain nombre de produits importés. Dans certains secteurs fortement concurrentiels, on observe une frénésie dans l'augmentation des gammes de produits/services à travers l'introduction régulière de nouvelles marques de produits, pour l'essentiel importées d'Europe, d'Asie ou du Nigéria, mais nouvelles pour le marché camerounais<sup>1</sup>. À titre d'illustrations, en septembre 2005, l'ex Siack-Isenbeck présentait dans tous les médias sa bière blonde de marque *Isenbeck* comme étant la moins calorifique et la moins pourvue en sucre du marché camerounais. Elle est suivie dans ce positionnement en janvier 2006 par la jeune société Jmt&Compagny qui importe et lance officiellement sur le marché une bière sans sucre de marque *Holsten Diät* brassée en Allemagne.

---

<sup>1</sup> Source : Fiche de synthèse sur le secteur industriel camerounais réalisée en 2004 par la mission économique de l'ambassade de France à Yaoundé et disponible sur le site [www.missioneco.org/cameroun](http://www.missioneco.org/cameroun).

Face à cette double attaque dans le segment des bières blondes, la réaction de la Société Anonyme des Brasseries du Cameroun (S.A.B.C.), leader du marché, ne se fait pas attendre. En effet, cette dernière répondra exactement six mois plus tard (juin 2006) avec la mise sur le marché de la marque *Beaufort Light*, version allégée de son produit classique de marque *Beaufort*. Par ailleurs, dans l'industrie agroalimentaire, on peut citer le cas de la société Nestlé qui conditionne désormais son lait en poudre *Nido* dans des sachets vendus moins chers par rapport à celui conditionné dans des boîtes en aluminium. Cette action de Nestlé serait sans doute une réponse au lancement sur le marché de plusieurs autres marques de lait en poudre généralement importées et moins chers que *Nido*, jusque là leader du marché. Enfin, dans le secteur bancaire, on peut relever que le développement actuel de la monétique au Cameroun est la conséquence incontestée du lancement en 2005 de la *I-card* (carte de paiement) par Afriland First Bank. Cette dernière a été immédiatement suivie dans cette stratégie par toutes les autres banques de la place qui offrent désormais à leurs clientèles des guichets automatiques et plusieurs types de cartes bancaires dont notamment la carte *Visa*.

Ces exemples ne sont pas exhaustifs et on peut en trouver dans plusieurs autres secteurs d'activité. On constate à l'évidence une véritable dynamique dans le lancement de produits/services nouveaux sur le marché camerounais, tous secteurs confondus, bien que le phénomène soit plus visible dans les brasseries, l'agroalimentaire, la téléphonie, la banque (développement accéléré de la monétique, apparition de nouvelles banques commerciales comme Ecobank et de plusieurs entreprises de microfinance). Or, il s'avère que l'introduction des produits nouveaux sur le marché est une activité hautement risquée se soldant parfois par un échec financier important (Royer, 2002). De plus, si l'on convient avec Millier (1999) que la majorité des échecs observés est imputable à une défaillance de type marketing, **quel serait l'utilité des produits nouveaux dans l'amélioration des performances et de la position concurrentielle des entreprises africaines en général et camerounaises en particulier ?**

L'expression « produit nouveau » est indifféremment employée de nos jours pour désigner un produit ou un service résultant des innovations mineures telles que le

changement du conditionnement d'un produit existant ou des innovations majeures comme l'apparition du chemin de fer, de l'automobile, de l'électricité (Lambin, 1998, p. 450; Lendrevie et Lindon, 2000, p. 251; Fons, 2004). Il existe globalement deux types d'innovation-produit à savoir : les innovations radicales et les innovations incrémentales (Christensen, 1997).

Les innovations radicales sont fondées sur une nouvelle technologie. Elles définissent des catégories de produits/services nouveaux remplissant une fonction pour laquelle il n'existait aucune solution (Guerin, 1998). Toutefois, nous devons noter que ces ruptures sont assez rares et même quasi-absentes en Afrique subsaharienne<sup>2</sup>. Les innovations incrémentales consistent à améliorer un produit ou un service existant sans changer les paramètres qui le définissent (Banbury et Mitchell, 1995). Ces dernières, ne modifiant pas les comportements des clients et n'exigeant pas la maîtrise d'une nouvelle technologie par l'entreprise, seraient à l'origine de la majorité des produits/services nouveaux présents sur le marché camerounais. Les entreprises camerounaises disposent donc de trois types de stratégies pour attaquer le marché à l'aide d'un produit nouveau : l'adaptation, l'imitation et le repositionnement (Dubois et Jolibert, 1992, p. 352).

L'adaptation consiste à offrir un produit qui corresponde aux besoins spécifiques, aux goûts et aux préférences des consommateurs. La *Guinness Smooth* de Guinness Cameroon S.A constitue un exemple de produit adapté car cette nouvelle bière, intermédiaire entre les bières brunes et les bières blondes, viserait à répondre aux attentes des consommateurs qui ont l'habitude de boire leur *Guinness* classique en la mélangeant avec du cola<sup>3</sup>.

La stratégie d'imitation est une pratique qui consiste pour les entreprises à renouveler leur offre en reprenant un style, un détail ou un concept qui a fait ses preuves sur le marché. Elle est à l'origine des produits imités ou « me too ». Dans le secteur de la téléphonie mobile camerounais, l'introduction des cartes de crédit prépayées de 500 f CFA par Orange Cameroun, bien que momentanée à cette époque,

---

<sup>2</sup> En dépit de sa rareté dans notre contexte, nous avons décidé de retenir ce type d'innovation car il est à l'origine du développement de nombreux produits nouveaux basés sur l'existant.

<sup>3</sup> Source : Quotidien Mutations, Mardi 22 juin 2004, n° 1176, pp. 8-9.

était une copie très subtile du service de transfert de crédit (valeur minimale : 500 f CFA) par téléphone « *Me 2 U* », lancé en septembre 2004 par son concurrent direct MTN Cameroon<sup>4</sup>.

Or, il arrive très souvent que les produits nouveaux issus des deux stratégies d'innovation-produit évoquées ci-dessus n'arrivent pas à décoller quelques temps après leur lancement. Cela serait dû non seulement aux conséquences de l'encombrement des marchés rencontrés dans les secteurs concurrentiels, mais aussi aux problèmes relevant de la connaissance du marché cible ou de l'intégration fonctionnelle (De Luca et Atuahene-Gima, 2007). Les entreprises confrontées à une telle situation font souvent recours à un repositionnement. Cette troisième et dernière stratégie consiste à conférer une nouvelle position au produit afin qu'il corresponde aux croyances effectivement déterminantes pour les consommateurs et prospects. Cette stratégie avait été mise en œuvre par la S.A.B.C., une année après le lancement de la *Castle Milk Stout* qui n'arrivait pas à décoller. Les actions menées ont premièrement porté sur la révision du conditionnement : aux bouteilles de 33cl s'ajoutent désormais celles de 65cl. Deuxièmement, il était question de modifier le nom du produit difficile et long à prononcer : la solution du sigle *C.M.S.* a été retenue. Enfin, les stratèges de cette société ont décidé de discuter le terme de « Smooth » à leur concurrent Guinness Cameroon S.A. À cet effet, les lettres « O » du terme Smooth composant le message *Perfectly Smooth Stout* étaient formées par des bouteilles de C.M.S<sup>5</sup>. Ainsi présentée, la mise au point de ce dernier type de produit nouveau exige une méthodologie assez complexe où l'analyse des données joue un rôle essentiel. C'est pourquoi nous avons exclu cette catégorie de produit nouveau dans la suite de notre recherche.

Étant donné qu'à toute stratégie sont assignés des objectifs à atteindre, il s'avère intéressant de s'interroger sur ceux que poursuivent les entreprises camerounaises à travers le lancement des produits nouveaux dans un environnement concurrentiel.

Selon Durand (2003), le lancement des produits nouveaux obéit à deux logiques concurrentielles. La première est la défensive. On dit qu'une entreprise est sur la

---

<sup>4</sup> Source : Quotidien Mutations, Mardi 21 juin 2005, n°1429, p.8.

<sup>5</sup> Source: Quotidien Mutations, Mardi 14 décembre 2004, n°1300, p.7.

défensive lorsqu'elle répond à la demande sans cesse insatisfaite des clients. Ce procédé est par exemple à l'origine de l'introduction de la *Guinness Smooth* par Guinness Cameroon S.A. En effet, les dirigeants de cette entreprise brassicole déclarent avoir fabriqué cette bière en réponse aux besoins des consommateurs qui cherchaient « *quelque chose qui soit facile à boire, mais qui a un goût et une réelle présence* »<sup>6</sup>. La deuxième est l'offensive. Dans ce cas, la concurrence constitue l'essentiel du problème. Chez MTN Cameroon, les lancements de la facturation à la seconde et le transfert de crédit par téléphone d'une valeur minimale de 500 f CFA ayant favorisés le passage de son capital client de 500 000 abonnés en Octobre 2003 à 1 248 000 abonnés en décembre 2005, s'inscrivent dans cette logique<sup>7</sup>.

Dans les faits, ces deux logiques concurrentielles ne sont pas exclusives. Dans les industries à faible technologie où l'innovation-produit est généralement incrémentale et souvent facile à imiter, une entreprise pourrait simultanément procéder à un lancement défensif d'un produit adapté dans une catégorie de produit et à une offensive avec un produit « me too » dans une autre catégorie (Fatiha et al., 2005). À ce niveau, il apparaît que les entreprises camerounaises introduisent des nouveautés soit pour satisfaire leurs clients réels, soit pour étouffer leurs principaux concurrents. Or, le fait de parvenir à satisfaire les besoins insatisfaits des clients actuels et futurs au détriment des concurrents en place donne un avantage certain à l'entreprise et lui permet de maintenir ou d'accroître sa part de marché au cours des mois suivants le lancement des produits nouveaux (Lendrevie et Lindon, 2000, p. 250). C'est probablement un tel avantage lié à la satisfaction des clients qui avait permis à MTN Cameroon de maintenir sa place de leader avec une part de marché globale estimée à 54% en 2005<sup>8</sup>.

Ces observations issues du tissu économique camerounais convergent dans une certaine mesure avec les résultats obtenus d'un échantillon de 161 nouveaux produits lancés dans dix secteurs d'activités en France par Muller (2005). Pour cet auteur, la stratégie d'innovation menée explique la performance d'un produit nouveau via son

---

<sup>6</sup> Source: Quotidien Mutations, Mardi 22 juin 2004, n° 1176, pp. 8-9.

<sup>7</sup> Sources: <http://www.mtncameroon.net/french/corporate/history.html>.

<sup>8</sup> Source : Quotidien Mutations, Vendredi 31 mars 2006, n°1624, p.11.

influence partielle sur la réaction du principal concurrent. Toutefois, il ne nous renseigne pas sur le type de produit nouveau lancé. De plus, il s'est uniquement préoccupé de l'influence des réactions défensives des entreprises suite à l'introduction des produits nouveaux sur leur performance. Or, comme nous l'avons souligné ci-dessus, le recours aux lancements défensif et/ou offensif des produits nouveaux par une entreprise aurait une incidence certaine sur sa part de marché globale. C'est surtout ce dernier constat qui a justifié notre problématique de recherche orientée sur **l'analyse de l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (défensive et/ou offensive) sur l'évolution de la part de marché globale dans les entreprises camerounaises.**

Cette problématique peut s'exprimer plus précisément dans les quatre questions de recherche suivantes :

- Q1- Quels sont les types de produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises ?*
- Q2- Les produits nouveaux constituent-ils une préoccupation stratégique pour les entreprises camerounaises?*
- Q3- Les lancements des produits nouveaux par les entreprises camerounaises s'inscrivent-ils dans des logiques défensives et/ou offensives?*
- Q4- Dans un secteur d'activité donné, le lancement régulier des produits nouveaux accroît-il la part de marché globale de l'entreprise?*

Ces quatre questions de recherche mettent en exergue l'importance des produits nouveaux dont le lancement permettrait aux entreprises camerounaises d'améliorer au mieux leur part de marché globale dans un environnement concurrentiel. Ces questions posent le problème de l'utilisation des produits nouveaux comme arme concurrentielle. Par rapport à notre problématique de recherche et aux questionnements ci-dessus, nous pouvons élaborer les objectifs de recherche ci-après.

- ⊙ Mettre en évidence le type de produits nouveaux développé par les entreprises camerounaises ;
- ⊙ Mettre en évidence les modalités d'action nécessaires à la gestion stratégique des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises ;

- ⊙ Déterminer les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux par les entreprises camerounaises ;
- ⊙ Enfin, apprécier la contribution du lancement des produits nouveaux sur l'évolution des parts de marché des entreprises camerounaises.

La pertinence de ces objectifs repose sur l'existence d'une proportion non négligeable des firmes qui s'investissent dans la recherche, le développement et le lancement des produits nouveaux.

Par ailleurs, il est important que l'on s'interroge sur l'intérêt d'une telle recherche. Sur ce plan, notre travail présente un triple intérêt :

Sur le plan de la recherche scientifique, cette étude sera contributive dans la mesure où elle rendra compte de l'influence des différentes stratégies de produits nouveaux (imitation et adaptation) utilisées par les entreprises camerounaises sur l'évolution de leurs parts de marché.

Sur le plan de l'utilisation des résultats et des conclusions, elle sera intéressante pour les entreprises de l'Afrique subsaharienne. Dans la mesure où, cherchant à inverser le processus de récession économique actuel, elles pourront réviser leurs lois régissant le commerce en matière de concurrence et de protection des produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale.

Enfin, cette étude nous permettra de décrire un phénomène important dans le secteur commercial africain en général et camerounais en particulier : celui du lancement des produits nouveaux, le plus souvent importé, comme moteur de croissance des entreprises. Ceci aura pour corollaire l'incitation des entrepreneurs nationaux et internationaux à l'investissement, la création d'emplois avec une contribution à la lutte contre la pauvreté.

D'un point de vue méthodologique, le présent travail adopte une approche hypothético-déductive. Comme son nom l'indique, cette approche consiste à s'inspirer de la littérature existante concernant le thème de recherche choisi afin de formuler des hypothèses qui devraient être testées à l'issue d'une descente sur le terrain. L'application de cette démarche à l'analyse de l'incidence du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale des entreprises s'est déroulée en plusieurs étapes.

L'examen du dynamisme concurrentiel animant l'introduction quasi-quotidienne des produits nouveaux sur le marché camerounais dans divers secteurs d'activité a constitué le point de départ. Celui-ci a été réalisé au moyen d'un regroupement d'informations descriptives issues de diverses sources (Chapitre 1). Cet examen a été complété par l'identification des objectifs assignés au lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux par les entreprises camerounaises. Cette identification a été effectuée par le biais de la littérature marketing sur les stratégies de lancement des produits nouveaux. En plus des analyses théoriques, nous avons réalisé une étude exploratoire afin d'améliorer la compréhension des concepts et affiner les hypothèses de notre recherche. Les développements effectués dans cette phase de recherche nous ont conduit à l'élaboration d'un modèle conceptuel comportant 4 hypothèses de recherche (Chapitre 2).

À l'issue de cette phase théorique, nous avons mené un travail de collecte des données sur le terrain. Notre enquête a eu pour support un questionnaire. Nous avons administré ce questionnaire en « face à face » auprès d'un échantillon d'entreprises innovantes. Dans ce travail, nous considérons comme entreprise innovante, toute entreprise industrielle (brassicoles, alimentaires, pharmaceutiques, etc) et des services (téléphonie mobile, assurance, banque, transport, etc) ayant fabriqué et/ou introduit des produits nouveaux depuis environ cinq ans sur le marché camerounais. Compte tenu de l'absence des données fiables et actualisées pouvant permettre la constitution d'une base de sondage, les entreprises innovantes ont été sélectionnées selon la méthode empirique dite de « choix raisonné ». Selon cette méthode, toute entreprise interrogée fait partie de l'échantillon dès lors qu'elle possède les caractéristiques d'une entreprise innovante telle que définie ci-dessus. C'est suivant cette logique que nous avons recensé un total de 236 entreprises situées dans les villes de Douala et de Yaoundé. De ces 236 entreprises constituant notre base d'échantillonnage, nous n'avons pu établir des contacts qu'avec 72 d'entre elles. Après enquête, 65 questionnaires ont été exploitables, soit 65 entreprises retenues dans notre échantillon définitif. Le tableau ci-dessous présente cet échantillon de façon détaillée.

**Tableau 1 : Présentation de l'échantillon**

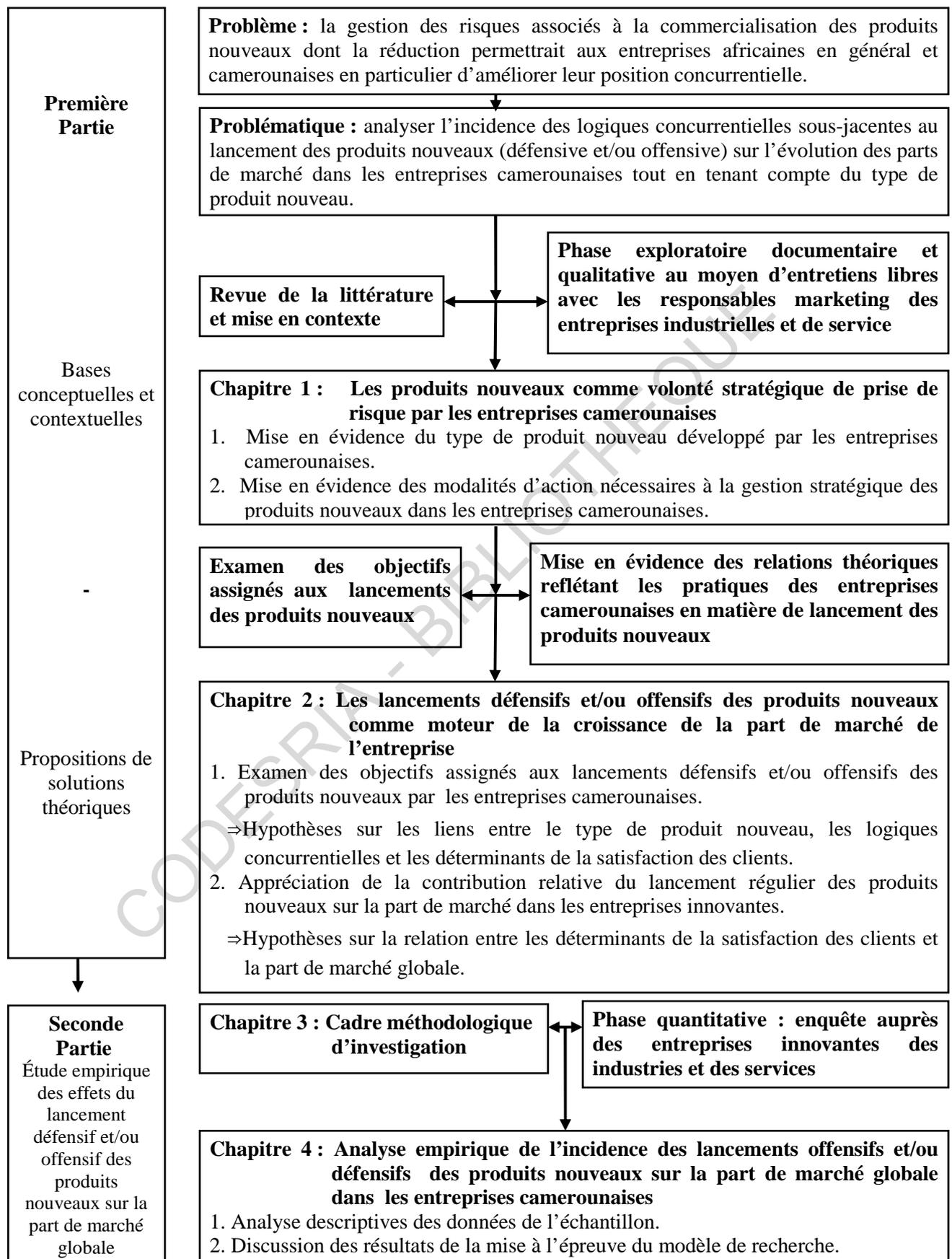
	<b>Nombre d'entreprises contactées</b>	<b>Nombre de réponses utilisables</b>	<b>Fréquence de réponses utilisables</b>
<b>Service</b>	36	33	50,8%
<b>Industrie</b>	36	32	49,2%
<b>Total</b>	72	65	100%

Source : nos enquêtes

Ceci dit, des entreprises constituant notre échantillon, 32 sont des industries (soit 49,2%) contre 33 services représentant 50,8% de l'échantillon total. Les informations collectées ont subi des traitements statistiques à l'aide du logiciel SPSS. Ces traitements statistiques nécessitent une description de l'échantillon et une opérationnalisation des variables de l'étude (Chapitre 3). La dernière phase de ce travail est consacrée aux tests des hypothèses et à l'interprétation des résultats (Chapitre 4).

Globalement, l'architecture générale de la thèse se présente de la manière suivante (Figure 1) :

**Figure 1 : Architecture générale de la thèse**



**Première Partie : Les axes de la stratégie concurrentielle sous-jacente au  
lancement des produits nouveaux par les entreprises  
camerounaises**

L'économie camerounaise repose essentiellement sur les entreprises dont les domaines de vigilance des dirigeants sont : la rentabilité, la croissance, la concurrence et la situation financière. Avec le phénomène dit de « globalisation des marchés » auquel nous assistons aujourd'hui, ces entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus forte en raison de l'évolution des progrès scientifiques, des technologies de l'information et de la communication et, du raccourcissement de la durée de vie des produits. Pourtant, elles doivent non seulement s'adapter à ces mutations concurrentielles, mais aussi vendre plus et à moindre coût pour assurer leur survie. À cet effet, la commercialisation des produits nouveaux peut rendre d'incalculables services. Or, le développement d'un produit nouveau constitue une activité extrêmement risquée où les échecs sont financièrement lourds. En dépit de ce risque inhérent à cette activité, les entreprises camerounaises ne cessent de s'y investir. Par conséquent, il importe de s'intéresser à la manière dont les entreprises camerounaises s'organisent afin de tirer parti d'une telle activité. Pour y parvenir, nous nous sommes attelés dans un premier temps à identifier les types de produits nouveaux lancés par les entreprises camerounaises. Dans cette opération d'identification, outre l'observation et la pige presse, nous avons eu recours à une enquête exploratoire. Comme son nom l'indique, cette enquête visait globalement à explorer les pratiques entreprises camerounaises en matière de recherche, de développement et de lancement des produits nouveaux. Autrement dit, il était précisément question de s'assurer de la compréhension par les responsables marketing des termes techniques issus de la littérature sur l'innovation-produit<sup>9</sup>. L'innovation-produit comme toute stratégie visant l'atteinte de certains objectifs, nous nous sommes ensuite intéressés à ceux assignés aux lancements offensif et/ou défensif des produits nouveaux par les entreprises camerounaises. Une fois ces objectifs mis en évidence, nous nous sommes interrogés enfin sur l'incidence de leur réalisation sur la part de marché globale des entreprises camerounaises. La première partie de notre

---

<sup>9</sup> Les développements concernant les modalités de réalisation de cette enquête exploratoire sont effectués dans le chapitre 3. Les informations issues de cette enquête sont insérées sous forme d'exemples illustratifs, de tableaux ou d'extraits (rédigés en italique et entre guillemets) dans notre travail.

travail est consacrée à la recherche des éléments de réponses théoriques à ces préoccupations. Dans cette perspective, nous examinerons successivement :

- **Les produits nouveaux comme volonté stratégique de prise de risque par les entreprises camerounaises (chapitre 1);**
- **Les lancements défensif et/ou offensif des produits nouveaux comme moteur de la croissance de la part de marché de l'entreprise (Chapitre 2).**

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : Les produits nouveaux comme volonté stratégique de prise de risque par les entreprises camerounaises**

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, la mise en œuvre orientée des activités de recherche, de développement et de lancement des produits nouveaux et donc d'innovation-produit constitue pour les entreprises un moyen de conquête des parts de marché. C'est ce qui explique l'introduction régulière des nouveautés sur les marchés et même la mise en valeur de nouveaux segments de marché. Tel est par exemple le cas dans le secteur brassicole camerounais avec l'introduction en septembre 2005 des boissons *light* (Isenbeck, Beaufort light, Malta Guinness Quench, Holsten Diät). Or, la commercialisation de ces produits nouveaux n'est pas sans risque. En effet, il peut arriver que ces nouveautés, le plus souvent importées, ne correspondent pas aux besoins effectivement exprimés par les consommateurs. Ainsi, les entreprises doivent désormais être capables de gérer à la fois la complexité et l'instabilité des marchés. Comment concilier ces deux impératifs, puisque là où le premier demande analyse et planification, le second commande au contraire vitesse et réactivité ?. Proposer une réponse à cette question et formuler des recommandations pratiques imposent une analyse des concepts, des processus et stratégies permettant à l'entreprise de réduire au maximum le risque associé au lancement des produits nouveaux.

Dans ce chapitre, nous examinerons les modalités pratiques de gestion du risque inhérent aux produits nouveaux dans les entreprises (Section 2). Mais auparavant, le concept de produit nouveau sera analysé de manière à identifier l'origine et les types de produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises (Section 1).

## **Section 1 : À la recherche des produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises**

De nos jours, ce n'est plus surprenant pour un abonné de se réveiller à l'alerte d'un *SMS* annonçant l'arrivée d'un nouveau service chez son opérateur. À côté des téléphones portables, d'autres vecteurs de communication permettent aussi aux entreprises de signaler l'introduction des nouveautés aux consommateurs. Ce sont notamment les spots publicitaires par voie de presse, de radio, de télévision, d'affichage sur les panneaux ou sur le lieu de vente. De plus, l'introduction quasi-quotidienne de ces nouveautés génèrerait une certaine confusion dans l'esprit du consommateur. Tel est par exemple le cas dans l'industrie agroalimentaire où après avoir subi une fluctuation de prix, la ménagère constate le retrait par la Société Camerounaise de Coton (Sodecoton) de la traditionnelle huile de table *Diamator* au profit de *Diamator*<sup>+</sup>. Très naturellement, les ménagères se posent plusieurs questions : s'agit-il d'un simple changement de nom ou d'une modification de la composition chimique du produit ? Qu'est ce qui différencie ce produit de l'ancienne version ? À ces questions, s'ajoute aussi la sortie d'une nouvelle huile de table *Azur Gold*, vendue à un prix légèrement inférieur au dernier né de la Sodecoton<sup>10</sup>. Face à ces deux huiles de table fabriquées sur le territoire national, les ménagères se trouvent embarrassées. Cette situation conduit tout naturellement à la question de savoir : qu'est ce qu'un produit nouveau ? (1). De plus, ces produits ne résultent pas d'un fait du hasard. À cet égard, il s'avère important d'explorer le processus conduisant à la conception de ces produits/services nouveaux (2).

### **1. Qu'est ce qu'un produit nouveau ?**

La réponse de principe généralement formulée à cette question est qu'un produit nouveau est le résultat d'un processus regroupant les activités de recherche, de développement et de lancement des produits nouveaux : l'innovation-produit

---

<sup>10</sup> Source : Adapté de Quotidien Mutations, n°2249, Mercredi 1<sup>er</sup> octobre 2008, p.8

(Lendrevie et Lindon, 2000, p. 249). La durée de ce processus est variable. Dans certaines entreprises, le nouveau produit ayant nécessité de nombreuses années de recherche et développement (R&D), serait introduit pour la toute première fois sur le marché. Tandis que dans d'autres entreprises, un produit nouveau serait l'introduction sur le marché d'un concept sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné et ayant fait ses preuves ailleurs. Toutefois, qu'un produit nouveau soit à l'origine de la création d'un nouveau marché ou non, l'expression « produit nouveau » est indifféremment employée de nos jours pour désigner un produit ou un service résultant des innovations mineures telles que le changement du conditionnement d'un produit existant, ou des innovations majeures telles que la mise au point d'un médicament nouveau (Ettlie et *al.*, 1984 ; Lambin, 1998, p. 450; Fons, 2004).

De cette définition, il apparaît qu'il existe une différence entre l'appareil photo numérique fondé sur une nouvelle technologie favorisant la réduction de l'utilisation des pellicules et la *Guinness Smooth*, version allégée en amertume issue de la technologie brassicole existante au sein de Guinness Cameroon S.A destinée aux consommateurs qui ont l'habitude de boire leur *Guinness classique* en la mélangeant avec du cola. Par conséquent, il importe de s'interroger sur la nature des résultats de l'innovation-produit dans les entreprises camerounaises (1.2.). Mais auparavant, les types de produit nouveau seront analysés de façon à maîtriser les principaux critères de classification (1.1.).

### **1.1. Les typologies possibles des résultats de l'innovation-produit : les produits nouveaux**

L'innovation est un domaine de recherche pluridisciplinaire où le nombre et la diversité des critères de classification ne cessent de croître (Henderson et Clark, 1990 ; Carrier et Garand, 1996). C'est ainsi que l'on distingue : l'innovation de procédé, l'innovation organisationnelle et l'innovation-produit. Chacune de ces classifications prise individuellement donne aussi lieu à des sous-groupes.

En matière d'innovation-produit par exemple, la typologie généralement utilisée distingue le produit nouveau fondé sur une nouvelle technologie de celui n'ayant subi

aucune modification d'ordre technologique. À cet égard, Yoon et Lilien (1985) distinguent les « nouveaux produits originaux » issus d'une rupture technologique des « produits nouveaux reformulés » reposant sur des modifications des caractéristiques physiques des produits existants. Entre ces deux types de produits nouveaux, il existe plusieurs sous-classifications allant de l'introduction d'un produit qui existait déjà dans d'autres environnements en dehors du contexte directement étudié à la simple amélioration des caractéristiques externes d'un produit susceptible de modifier les habitudes de consommation. Ainsi, un produit peut être nouveau même si son nom reste inchangé dans le temps et dans l'espace (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005, p. 19). C'est par exemple le cas de la *Guinness classique* qui porte toujours le même nom alors que sa bouteille a subi de profondes modifications en juillet 2005 (encadré 1).

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

### **Encadré 1: La Guinness classique, “Nouvelle bouteille, même goût unique”**

En raison du nombre croissant de nouveaux produits, le besoin de se démarquer est primordial. C’est dans cette optique que les responsables de Guinness Cameroon S.A. ont procédé à la révision de la bouteille de leur marque prestige Guinness Foreign extra stout.



En effet, le nouveau contenant diffère de l’ancien sur cinq points. Sur la nouvelle capsule, l’entreprise n’a gardé que deux éléments contrairement aux cinq existants, à savoir, la harpe, signe distinctif de la marque, et le nom du produit. La collerette s’est modernisée et épouse désormais le contour de la bouteille comme une bague. La harpe Guinness, symbole de la qualité, est estampillée quatre fois sur les épaules, que le design a rajouté à la nouvelle bouteille. Puis, sur le ventre, une étiquette ovale et dorée a remplacé l’ancienne rectangulaire et porte toujours la signature d’Arthur Guinness. Enfin, dernier détail, sur la base désormais évasée de chaque contenant est gravé le nom Guinness.

Source : Adapté de Quotidien Mutations, Mardi 09 août 2005, n°1464, p.8.

Dans ces conditions, toute modification opérée par l’entreprise sur un produit existant donnerait naissance à un produit nouveau dès lors que ce dernier est perçu par les consommateurs comme étant récent et différent de l’ancienne version (Roehrich, 1987). Par conséquent, en matière d’innovation-produit, nous avons deux acteurs en présence : l’entreprise qui conçoit et lance le produit d’une part et, les clients confrontés à la nouveauté d’autre part. Ces acteurs peuvent ne pas avoir la même perception de la nouveauté par rapport à un produit donné, car ce qui peut être perçu comme nouveau par l’entreprise innovante peut ne pas l’être par la cible visée et vice versa. À cet égard, il importe de s’interroger sur la perception de la nouveauté par l’unité chargée du développement des produits (1.1.1.). Or, le produit obtenu à l’issue

du processus de développement doit être mis en contact avec le client. De ce contact dépendra le succès ou l'échec du nouveau né. D'où notre intérêt pour la seconde typologie qui intègre les habitudes de consommation et la technologie (1.1.2.).

### 1.1.1. Une typologie fondée sur la perception du degré de nouveauté aux yeux de l'entreprise

Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe précédent, il existe plusieurs typologies des produits nouveaux en raison de la multiplicité des critères de classification utilisés. L'un des objectifs de notre étude étant de mettre en évidence la place occupée par le lancement des produits nouveaux dans les entreprises, il convient d'apprécier les principaux critères déterminant la nouveauté aux yeux de l'entreprise.

Dans cette perspective, nous retenons les deux critères de classification utilisés par la société de conseil Booz, Allen & Hamilton (1982) : l'entreprise et le marché. En effet, cette société a mené une étude aux États-Unis portant sur 700 entreprises et 13000 produits nouveaux industriels et de consommation afin d'évaluer le degré de nouveauté pour l'entreprise. Les résultats de cette étude débouchent sur l'identification de six grandes catégories de produits nouveaux (Tableau 1.1).

**Tableau 1.1 : Typologie des produits nouveaux aux yeux de l'entreprise**

Nouveauté pour le marché (le client)	Nouveauté pour l'entreprise		
	<i>Faible</i>	<i>Modérée</i>	<i>Forte</i>
<i>Faible</i>	1. Réductions de coût (11%)*	3. Amélioration de produits existants (26%)	5. Nouvelle ligne de produits (20%)
<i>Modérée</i>	2. Repositionnement (7%)	4. Addition à une ligne de produits existants (26%)	-
<i>Forte</i>	-	-	6. Nouveau pour le monde (10%)

\* : pourcentage des nouveaux produits observés dans l'étude.

Source : Booz, Allen et Hamilton (1982).

#### **1.1.1.1. Les produits nouveaux issus d'une réduction des coûts de production**

La stratégie de réduction des coûts consiste pour une entreprise à obtenir les coûts de production les plus bas. Elle présente l'avantage de proposer des prix inférieurs à ceux de la concurrence. Cette pratique est l'apanage des entreprises appartenant aux secteurs industriels où l'intensité capitalistique est forte. En effet, les entreprises exerçant dans de tels secteurs possèdent des actifs qui sont spécialisés autour de la fabrication d'un produit spécifique. Dans un tel contexte, l'exploitation des compétences en termes de technique de production, d'approvisionnement, d'économie de main-d'œuvre ou de commercialisation des produits conduit l'entreprise à une expansion de marché.

#### **1.1.1.2. Les produits nouveaux issus du repositionnement d'un produit existant**

Ils proviennent d'un repositionnement opéré sur des produits existants. Comme son nom l'indique, le repositionnement d'un produit implique qu'un positionnement avait déjà été pratiqué.

En marketing, le positionnement est une pratique qui consiste à conférer à un produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs afin qu'il se distingue des produits concurrents et corresponde aux attentes les plus déterminantes de la cible visée. Ainsi définie, l'application de cette stratégie à un produit existant (le repositionnement) favorise l'insertion d'une entreprise dans de nouveaux marchés ou de nouveaux segments de marchés. Il s'agit là d'une extension de marché. Cette stratégie est généralement initiée lorsque qu'un produit nouveau rencontre des difficultés en termes de diffusion. Dans la pratique, sa mise en œuvre n'est pas aisée comme l'atteste le faible pourcentage (7%) observé dans l'étude de Booz et *al.* (1982). Bien que certaines entreprises camerounaises y aient souvent recours (la S.A.B.C. avec la *Castle Milk Stout* par exemple), nous avons exclu cette catégorie de produit nouveau dans ce travail.

### **1.1.1.3. Les produits nouveaux issus de la reformulation d'un produit existant**

Il s'agit ici des produits nouveaux résultant de diverses améliorations apportées aux caractéristiques tant intrinsèques qu'extrinsèques des produits existants. Cette stratégie est l'une des plus utilisées par les entreprises avec un pourcentage de 26% (Tableau 1.1). Tel fut par exemple le cas lorsque Chococam décida de changer le conditionnement de sa baguette de chocolat dénommée « *mambo* ». À l'observation, le dessin représentant le chocolat sous forme de barre a été remplacé par un autre sous forme quadrillée. L'introduction de ce nouveau conditionnement du « *mambo* » a progressivement entraîné la disparition de l'ancien sur le marché. Néanmoins, nous devons remarquer que cette modification a été opérée au niveau des caractéristiques extrinsèques du conditionnement car le contenu du produit est resté inchangé.

### **1.1.1.4. Les produits nouveaux issus de l'adjonction à une ligne de produits existants**

L'ensemble des produits fabriqués par une entreprise peut être regroupé en plusieurs classes. Chacune de ces grandes classes de produits constitue une gamme qui peut elle-même se développer en plusieurs lignes. Une gamme est donc composée d'un plus ou moins grand nombre de produits (ou de services) qu'on peut regrouper en plusieurs types ou lignes de produits. Chaque ligne est faite de plusieurs modèles généralement développés à partir d'un produit de base. Ainsi, l'entreprise peut décider de compléter une ligne existante en développant de nouveaux produits par le jeu des options. Il s'agit d'une extension de gamme. Tel est par exemple le cas dans le secteur de la téléphonie mobile dans notre pays où l'on observe progressivement l'entrée des téléphones portables à deux puces. Contrairement aux téléphones portables à une puce, ces derniers sont pratiques pour les abonnés à plus d'un réseau qui pourront désormais disposer d'un nombre réduit d'appareils.

Cette stratégie serait propice au renouvellement des vieux produits. Il ne s'agit pas d'un simple remplacement, mais de parvenir à transférer la clientèle des vieux produits vers les nouveaux produits. Ces transferts de clientèle ou de chiffre d'affaire

dénommés cannibalisation peuvent être utilisés en cas d'attaque par un concurrent (Guiltinan, 1993).

#### **1.1.1.5. Les produits nouveaux qui génèrent une nouvelle ligne de produits**

Dans ce cas, il ne s'agit pas pour l'entreprise de multiplier les modèles à partir d'un produit de base existant, mais de développer de nouvelles lignes dans une gamme de produits existants. Les produits issus de la création d'une nouvelle ligne permettent à l'entreprise d'entrer pour la première fois dans un marché établi. Pour l'entreprise, il s'agit d'une diversification. Les produits nouveaux ayant favorisé la mise en évidence du segment des boissons diététiques dans le secteur brassicole camerounais peuvent entrer dans cette catégorie.

#### **1.1.1.6. Les produits entièrement nouveaux pour le monde**

Il s'agit des produits dont les caractéristiques fonctionnelles, techniques physiques et perceptuelles se définissent sur des dimensions nouvelles. Ils créent une offre et une demande entièrement nouvelles car satisfaisant des besoins pour lesquels il n'existait aucune solution (Guerin, 1998). Il s'agit de la création d'un marché nouveau avec un produit lancé pour la première fois sur tous les marchés et dans tous les secteurs d'activité, nationaux et internationaux. Ce sont des produits nouveaux tant pour les entreprises que pour les clients auxquels ils sont destinés.

À l'observation, il s'avère qu'une faible part des produits nouveaux (10%) est nouvelle pour le monde (le marché et l'entreprise) et que la majorité (72%) provienne des modifications opérées sur des produits existants. Cette tendance est observée actuellement dans les entreprises camerounaises. En effet, suivant cette classification, la *Guinness Smooth* de Guinness Cameroon S.A serait une adjonction à la ligne des produits existants et le *Mambo relooké* de la Chococam quant à lui, serait un produit repositionné.

Si les produits nouveaux constituent une source d'avantage concurrentiel par la création de nouveaux segments de marché ou de nouvelles lignes de produits, le taux d'échec commercial des innovations et particulièrement des produits nouveaux pour le monde est très élevé (Millier, 1999). Ainsi, il ne suffit pas seulement d'opter pour une

stratégie de développement des produits, mais aussi d'évaluer les risques y afférant. En effet, l'utilisation d'une marque existante de l'entreprise pose souvent le problème de la cohérence de l'extension de la marque. En cas d'incohérence, le nouveau produit risque de mettre en danger l'image de la marque existante, de la gamme ancienne des produits et donc la survie de l'entreprise (Pras et Le Nagard-Assayag, 2003 : 258). D'où l'exploration d'une autre typologie intégrant à la fois les compétences de l'entreprise et la cible visée par le nouveau produit.

### 1.1.2. Une typologie intégrant les habitudes de consommation et la technologie

Une autre classification des innovations repose sur l'intensité du changement technologique du produit lui-même et du changement de comportement qu'entraînerait son utilisation par l'adopteur. En regroupant les deux dimensions habituellement utilisées pour décrire le marché (les fonctions du produit et les cibles visées) dans un indicateur fondé sur le changement de comportement attendu chez les clients et en opérant une distinction dichotomique entre nouveau et ancien, Le Nagard-Assayag et Manceau (2005, p. 20) observent quatre types d'innovations (Tableau 1.2).

**Tableau 1.2 : Les différents types d'innovations**

		Technologie	
		<i>Nouvelles</i>	<i>Anciennes</i>
Habitudes de consommation	<i>Nouvelles</i>	Innovations de rupture	Innovations comportementales
	<i>Anciennes</i>	Innovations technologiques	Innovations incrémentales

Source : Inspiré de Le Nagard-Assayag et Manceau (2005), p. 20.

### **1.1.2.1. Les produits nouveaux issus des innovations de rupture**

Les innovations de rupture ou innovations radicales correspondent à des produits innovants sur les plans technique et comportemental, dans la mesure où ils introduisent une nouvelle technologie qui améliore les fonctions et modifient les usages. Elles sont à l'origine des nouveaux produits/services résultant, d'un point de vue technique, d'une combinaison originale de composants existants (Guerin, 1998). Ainsi, les premiers téléphones mobiles constituaient des innovations de rupture dans la mesure où pour la première fois, l'on pouvait passer un coup de fil depuis sa voiture. De nos jours, les produits entièrement nouveaux pour le consommateur et l'entreprise sont assez rares car nécessitant des investissements en recherche et développement (R&D) importants. Par conséquent, en cas de succès, les propriétaires devraient assurer la protection des ressources telles que les brevets, les copyrights ou le design de leur trouvaille. Les innovations de rupture sont relativement rares. Elles sont associées à un double risque que l'entreprise doit maîtriser : le risque technique que la nouvelle technologie ne fonctionne pas comme prévu, et le risque commercial que les clients visés refusent de modifier leurs habitudes de consommation et n'adoptent pas l'innovation.

### **1.1.2.2. Les produits nouveaux issus des innovations technologiques**

Les innovations technologiques sont fondées sur une nouvelle technologie mais ne bouleversent pas radicalement les habitudes des clients. C'est par exemple le cas avec l'introduction du service *MMS* (Multimedia messaging service) sur le marché de la téléphonie mobile camerounais. C'est une technologie permettant de créer, d'envoyer et de recevoir des messages texte comportant également une image, du son et/ou un clip vidéo. Mais si le *MMS* ne fait son entrée qu'aujourd'hui dans les pratiques de la téléphonie mobile au Cameroun (Septembre 2006), elle est pourtant une technologie déjà vieille de quelques années dans les pays occidentaux (début 2000) qui se sont arrimés aux nouvelles normes de la technologie mobile<sup>11</sup>. Ces

---

<sup>11</sup> Source : Quotidien Mutations, n°1736, Mardi 12 septembre 2006, p.10.

innovations-là s'accompagnent avant tout d'un risque technique lié à la maîtrise d'une nouvelle technologie et à son acceptation par le marché.

### **1.1.2.3. Les produits nouveaux issus des innovations comportementales**

Les innovations comportementales sont à l'origine des produits nouveaux qui induisent de nouveaux comportements chez les consommateurs sans s'appuyer sur une nouvelle technologie. Ces innovations-là s'accompagnent principalement d'un risque commercial, soit parce que la nouvelle cible visée n'est pas séduite par le produit, soit parce que les clients n'acceptent pas de modifier leurs comportements.

### **1.1.2.4. Les produits nouveaux issus des innovations incrémentales**

Les innovations incrémentales s'inscrivent dans la continuité de l'existant, tant au plan technologique que comportemental. Elles consistent à effectuer de légères modifications au niveau des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques d'un produit ou d'un service existant sans changer les paramètres qui le définissent (Banbury et Mitchell, 1995). Il s'agit de la grande majorité des nouveaux produits commercialisés, même si leur style ou leur performance les font percevoir comme novateurs par le marché. Ces innovations-là ne sont pas sans risque comme en témoignent les taux d'échec (Millier, 1999). De plus, elles ne modifient pas les comportements des clients et n'exigent pas la maîtrise d'une nouvelle technologie par l'entreprise.

À l'issue de la présentation de ces deux typologies, nous pouvons en déduire qu'en fonction de la perception du degré de nouveauté (récence et différence) par les acteurs concernés, il existe deux grands types des produits nouveaux. Le premier type est constitué des nouveaux produits fondés sur une nouvelle technologie et modifiant radicalement les habitudes de consommation (innovation radicale). Les diverses améliorations d'ordre technique ou commercial opérées sur des produits existants conduisent au second type de produits nouveaux (innovation incrémentale). Ces deux types de produits conduisent à la création de nouveaux marchés. Toutefois, une étude menée sur 264 nouveaux produits dans les entreprises industrielles américaines par Min *et al.* (2006) révèle que les marchés créés à partir des produits issus d'une innovation radicale sont plus risqués que ceux créés à partir d'une innovation

incrémentale. Ce constat nous pousse à réfléchir sur le type de produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises.

## **1.2. Identification des types de produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises**

Nous avons appréhendé un produit nouveau comme étant le résultat d'une innovation-produit. Cette définition permet de prendre en compte le nouveau produit qui n'a jamais existé, mais aussi celui qui existait déjà dans d'autres contextes ou d'autres environnements en dehors du contexte directement étudié. Quelque soit le type de produit nouveau, les entreprises sont confrontées à deux types de risques : commercial et technique. De plus, selon un rapport de la commission économique pour l'Afrique publié en 2004, les parts régionales des exportations en produits manufacturés à faible technicité des pays de l'Afrique Subsaharienne sont en général très faibles. Si l'on exclut l'Afrique du Sud, ces parts passent de 1,5 à 0,4%<sup>12</sup>. Ces observations mettent en évidence la présence des produits à faible contenu technologique dans les entreprises situées en Afrique Subsaharienne dont le Cameroun en fait partie. Par conséquent, il s'avère intéressant de s'interroger sur le type de produits nouveaux lancés sur les marchés camerounais.

### **1.2.1. Les produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale dans les entreprises camerounaises**

Face à la globalisation des marchés, face à une concurrence de plus en plus rude, et une offre de biens et de services de plus en plus étendue, les entreprises doivent non seulement innover, mais être aussi rapide. Dans un tel contexte, l'accélération de la mise en marché des produits nouveaux, en un flux quasi-continu, va de pair avec le recours aux innovations incrémentales par les entreprises (Martinet, 2003, p. 30). Comme son nom l'indique, ce type d'innovation consiste pour les entreprises à opérer

---

<sup>12</sup> Ces données sont issues d'un rapport de la commission économique pour l'Afrique réalisé dans 13 pays, dont le Cameroun et intitulé : *Renforcer la compétitivité des petites et moyennes entreprises africaines : Un cadre d'appui institutionnel*. L'objectif de ce rapport était de savoir si les entreprises locales profitent de la libéralisation et de la mondialisation des marchés des produits.

de légères modifications sur les produits existants<sup>13</sup>. Ces modifications consistant en une amélioration de performance, une apparence renouvelée ou un nouveau packaging ne nécessitent pas *a priori* la maîtrise d'une nouvelle technologie par l'entreprise. C'est pourquoi, nous pensons que les entreprises à faible capacité technologique seraient aptes à développer ce type d'innovation. La littérature marketing met en évidence trois types de stratégies permettant aux entreprises d'entrer sur le marché avec des produits issus de l'amélioration des produits existants : l'adaptation, l'imitation et le repositionnement (Booz et *al.*, 1982 ; Dubois et Jolibert, 1992, p. 352).

#### **1.2.1.1. Les produits adaptés**

Les produits adaptés sont des produits issus de diverses améliorations opérées au niveau des caractéristiques internes et externes des produits existants. Ces produits nouveaux constituent un impératif pour les entreprises soucieuses de pallier aux inconvénients du cycle de vie des produits. C'est ainsi qu'après le lancement d'un produit et pendant toute sa durée de vie, de nombreuses entreprises offrent des nouveautés, les unes légèrement différentes des anciennes versions.

L'adaptation du produit consiste à offrir un produit qui corresponde aux besoins spécifiques, aux goûts et aux préférences des consommateurs. L'extrême position consisterait à adapter tellement le produit qu'il serait complètement neuf. Cette adaptation peut prendre la forme d'améliorations visant à faire évoluer le produit pour le rendre plus conforme aux attentes des consommateurs ou plus rentable pour l'entreprise. On distingue généralement les adaptations techniques et les adaptations commerciales.

---

<sup>13</sup> Les produits existants, objet des améliorations, peuvent être issus d'une innovation radicale ou d'une innovation incrémentale. De même, le dernier fruit d'une innovation incrémentale ayant à son tour subi de nouvelles améliorations, donnera aussi lieu à un produit nouveau dès lors qu'il est perçu comme récent et différent de l'ancienne version par la cible visée. On parle le plus souvent d'innovation de continuité (Robertson, 1971).

### 1.2.1.1.1. Les différents niveaux d'adaptation technique

Les adaptations techniques concernent toutes les améliorations opérées par les entreprises au niveau des caractéristiques intrinsèques d'un produit existant. Les caractéristiques intrinsèques d'un produit ou d'un service correspondent aux attributs réels, objectifs et directement observables lors de l'utilisation ou de la consommation. Ces caractéristiques internes peuvent être classées en deux grandes catégories :

- **La formule du produit**

Elle correspond à la description technique des différentes composantes du produit. Tout comme la confection d'un plat cuisiné nécessite des ingrédients liés à la nature dudit plat, les composantes d'un produit ou d'un service varient en fonction du type de technologie utilisée. Ainsi, l'incorporation d'un nouvel ingrédient conduirait à un produit nouveau dès lors que ce dernier serait perçu par les consommateurs comme étant différent de l'ancienne version.

Nous pouvons par exemple classer dans cette catégorie, la *Malta Guinness Quench* qui est une variante de la boisson gazeuse non alcoolisée et commercialisée par Guinness Cameroon S.A, la *Malta Guinness*. Sur le plan technique, ces deux boissons gazeuses sont décrites sous forme d'une liste de constituants chimiques incorporés tout au long de leur processus de fabrication. Ces ingrédients sont consignés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1.3 : Liste des principaux ingrédients de la *Malta Guinness Quench* et de la *Malta Guinness***

	<b>Malta Guinness</b>	<b>Malta Guinness Quench</b>
<b>Ingrédients</b>	Malt	Malt
	Eau	Eau
	Sucre	Sucre
	Orge	Orge
	Houblon	Houblon
	Vitamine B	Vitamine B
		Arôme de cola

Source : étude exploratoire

Ce tableau révèle d'un point de vue technique que la nouveauté de *Malta Guinness Quench* résiderait sur l'ajout de l'arôme de cola, ingrédient absent de la *Malta Guinness*.

#### • Les performances du produit

Elles constituent la deuxième catégorie de caractéristiques intrinsèques susceptibles de subir des modifications du point de vue technique. Elles correspondent aux attributs objectivement observables par les clients lors de la consommation ou de l'utilisation du produit. Ces performances sont naturellement liées à la « formule-produit » adoptée.

Dans cet ordre d'idées, l'une des performances de la *Malta Guinness Quench* serait par exemple sa capacité à fournir aux consommateurs un « jus » confectionné à base d'ingrédients naturels dont l'apport nutritionnel renforcé par la présence de la vitamine B est indéniable. De même, l'on peut insérer dans cette catégorie l'introduction du *MMS* (Multimédia Messaging Service) par Orange Cameroun. Comparativement aux *SMS* (Short Message Service) qui consistent à communiquer par le biais des messages courts (ou textos), le *MMS* repose sur une technologie permettant de créer, d'envoyer et de recevoir des messages textes comportant également une image fixe et/ou du son à l'aide des téléphones munis de la fonction appareil photo<sup>14</sup>.

#### 1.2.1.1.2. Les adaptations commerciales

Les adaptations commerciales sont d'ordre marketing. Ces adaptations commerciales constituent un facteur déterminant du succès commercial. Elles sont généralement liées aux aspects économiques et socioculturels des consommateurs tels que leur niveau de revenu, leur goût, leur préférence.

#### • Le niveau de revenu des clients comme source d'adaptation commerciale

Le niveau de revenu est l'une des caractéristiques socio-démographiques couramment utilisée pour expliquer le comportement des consommateurs en

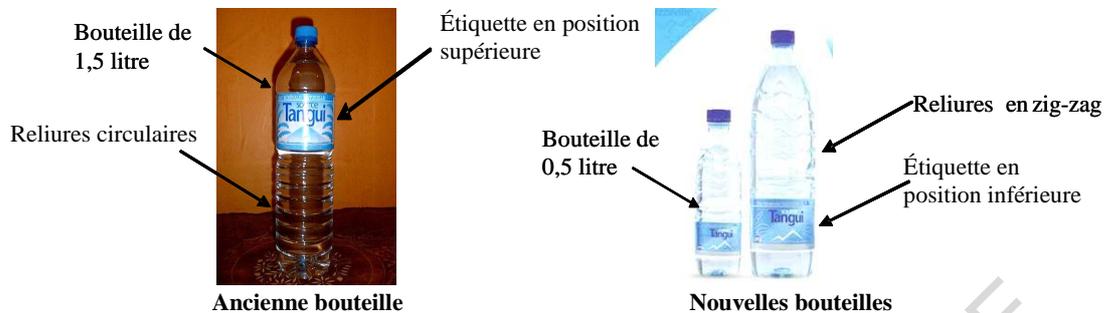
---

<sup>14</sup> Source : Adapté de Quotidien Mutations, mardi 12 septembre 2006, n°1736, p.10.

marketing. Le fait selon lequel le niveau de revenu influence la fréquence d'achat et la taille du conditionnement n'est plus un secret. La prise en compte de ce dernier aspect par les producteurs et distributeurs justifierait l'existence de divers conditionnements pour un même produit sur le marché. Dans la pratique, le conditionnement jouerait les mêmes rôles que l'emballage et le packaging : la protection du contenu et la communication avec le consommateur. Toutefois, contrairement aux deux autres notions, le packaging à travers ses différents niveaux, connaît une évolution de son rôle basique d'emballage et de protection du produit vers une fonction de séduction (Chastellin, 2005). En effet, le terme packaging est couramment employé pour désigner l'ensemble des éléments matériels qui, sans être incorporé dans le produit lui-même, sont vendus avec lui afin de faciliter sa protection, sa conservation, sa commodité d'utilisation, son transport, son stockage, sa facilité de rangement et d'élimination, sa reconnaissance, son identification, l'expression de son positionnement et son utilisation par les consommateurs. À ce titre, l'on considère généralement deux sources potentielles d'innovation-produit relatives au packaging : le contenant et le décor.

Le contenant renvoie aux éléments du packaging qui ont une incidence sur la protection, la conservation, l'utilisation, le stockage et même le transport du produit tels que les matériaux utilisés (plastique, verre, carton), la forme du packaging unitaire, le système de bouchage ou de fermeture. Le second aspect du packaging susceptible de subir des modifications est le décor. L'on regroupe sous le terme de décor tous les éléments purement visuels du packaging tels que le graphisme (dessins, photos, caractères typographiques), les couleurs, l'emplacement et la disposition des textes, le nombre et la forme des étiquettes. C'est ainsi que sur des marchés où l'offre est de plus en plus standardisée, la nouveauté du produit est souvent signalée au consommateur par une mention sur le packaging (Flyod et Stout, 1970). À titre d'illustration, le profond changement opéré sur la bouteille de l'eau minérale *Tangui* ayant abouti à un nouveau packaging, entre dans cette catégorie (Encadré 2).

**Encadré 2 : L'eau minérale *Tangui*, un exemple de produit nouveau issu d'une stratégie d'adaptation**



*Tangui* est une eau minérale naturelle du Cameroun, issue de la source du même nom. Elle est captée par forage et mise en bouteille à Tangui\* avec l'assistance de la société des eaux du bassin de Vichy st yorre (France). D'une très grande pureté, cette eau est traditionnellement commercialisée dans des bouteilles en plastique standard de 1,5 litre. Depuis près de cinq ans, nous observons de légères modifications opérées sur la bouteille (des reliures en forme circulaire ont été remplacées par des reliures en zig-zag), auxquelles se sont ajoutées des bouteilles de 0,5 litre. Ce dernier conditionnement avait entraîné une modification des habitudes de consommation car pratique et facilement transportable.

\* : Tangui est une localité située dans la province de l'Ouest-Cameroun.  
Source : [http://www.lesbrasseriesducameroun.com/nos\\_produits](http://www.lesbrasseriesducameroun.com/nos_produits).

**• Les produits nouveaux issus de l'exploration des préférences et goûts des consommateurs**

L'on retrouve dans cette catégorie les nouveautés issues de la prise en compte de l'évolution des besoins des consommateurs par les entreprises. Tel fut par exemple le cas de la campagne d'Orange Cameroun qui avait pour objectif de résoudre les problèmes « perso » et « pro ». C'est dans cette optique qu'elle a introduit le *dualsim*. C'est une puce qui permet d'avoir deux numéros d'appel. Elle est exclusivement réservée aux clients abonnés bénéficiant d'une taxation indirecte à l'instar des forfaits mensuels. Cette offre qui est une innovation dans notre pays, permet de mieux gérer les appels privés et professionnels<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Source : Quotidien Mutations, Mardi 18 avril 2006, n°1635, p.9.

Nous pouvons aussi évoquer le cas de la *Guinness Smooth* de Guinness Cameroon S.A. À l'observation, ce produit viserait à répondre aux attentes des consommateurs qui ont l'habitude de boire leur *Guinness classique* en la mélangeant avec du cola<sup>16</sup>.

#### **1.2.1.2. Les produits « me too »**

L'on regroupe sous l'expression de produits « me too », en français « moi aussi », les produits nouveaux issus de la mise en œuvre d'une stratégie d'imitation par les entreprises. Dans les faits, la stratégie d'imitation consiste pour les concurrents à suivre simplement les innovations à succès des entreprises leaders (Carroll, 1993 ; Greve, 2005). Autrement dit, il s'agit pour les entreprises de se piquer mutuellement les bonnes idées. Cette pratique apparemment aisée est toutefois soumise à certaines contraintes au rang desquelles nous pouvons citer la protection par l'entreprise pionnière de la rente issue de la commercialisation du produit à succès, futur sujet d'imitation (Rivkin, 2000). Par conséquent, il s'avère intéressant de déceler les principales raisons qui poussent les entreprises à investir dans cette stratégie.

##### **1.2.1.2.1. Les principales raisons d'imiter**

Décider d'investir dans les « me too » products peut être une excellente option de survie ou, au contraire, une stratégie peu rentable. Dès les années 1970, Levitt (1960) montrait le rôle fondamental de l'imitation comme stratégie de développement. C'est probablement la raison pour laquelle certaines entreprises choisissent délibérément de proposer de nouveaux produits aux caractéristiques visiblement assez proches de celles d'une marque bien connue, le plus souvent leader sur le marché. Toutefois, diverses motivations justifient le recours à cette pratique par les entreprises.

L'imitation est considérée en premier lieu comme une stratégie de réduction des coûts. En effet, l'imitateur n'engage aucune dépense dans la recherche et le développement ou encore dans la création d'une demande pour une innovation. Suivant cette logique, l'une des manières très simple d'atteindre cet objectif est

---

<sup>16</sup> Source: Quotidien Mutations, Mardi 22 juin 2004, n° 1176, pp. 8-9.

d'imiter l'emballage de la marque originale. Cette opération inclut non seulement le format et la taille de l'emballage, mais aussi, les couleurs (Loken, Ross et Hinkle, 1986). Ainsi, les consommateurs confrontés à un « me too » product minutieusement conçu, peuvent attribuer à ce nouveau produit la performance, la qualité et la fonctionnalité des marques originales. Cette option présente l'avantage pour l'entreprise imitatrice d'agir uniquement sur les caractéristiques externes du produit. L'entreprise imitatrice focalisée sur un exercice de reproduction (copie) opère donc des gains de temps et même d'argent comparativement à l'entreprise pionnière.

La stratégie d'imitation étant centrée sur des produits à succès est considérée en second lieu comme moins risquée (Levitt, 1966 ; Levy, 1980 ; Schnaars, 1994). Mansfield et *al.* (1981) ajoutent qu'un imitateur peut souvent dépenser moins de temps et d'argent en matière de recherche et développement. Ce faible niveau d'investissement reposerait sur l'apprentissage des échecs de l'innovateur par l'imitateur.

Enfin, reproduire l'idée glorieuse d'un voisin situé dans le même espace géographique ou à l'autre bout du monde est devenu aujourd'hui une activité facile qu'autrefois grâce à internet. En effet, visualiser la production des concurrents partout dans le monde est maintenant un jeu d'enfant. Ainsi, les places de marché virtuelles permettent à la moindre Petite et Moyenne Entreprise (PME) de dénicher des fournisseurs à l'étranger.

#### **1.2.1.2.2. Les possibilités d'imitation**

Dans la pratique, faire un produit « me too » consiste à reprendre à un concurrent, un style, un détail, un concept ou une idée qui a fait ses preuves sur le marché. Il ne suffit pas simplement de reprendre l'idée, mais de l'adapter à sa propre marque. Autrement dit, il s'agit de copier astucieusement et sans risque et ce, sans toutefois chercher à induire le consommateur en erreur. Cette pratique a été longtemps réservée aux suiveurs : les marques de distributeurs en particulier en ont fait leurs règles de conduite. Mais aujourd'hui, le « me too » est devenu une recette marketing comme les autres si bien que les entreprises leaders et challengers l'utilisent sans vergogne.

Selon Schnaars (1994), les stratégies imitatives les plus connues et les plus utilisées sont celles qui consistent à :

- offrir le même produit que la marque originale à un prix réduit ;
- offrir un produit de qualité nettement moindre à un prix très bas.

Comme nous pouvons le constater, ces deux stratégies ne sont pas basées exclusivement sur le produit. Elles introduisent aussi la variable prix. C'est pourquoi cette stratégie a été longtemps réservée aux suiveurs qui, bénéficiant des effets d'expériences et tirant parti des échecs des pionniers offraient des produits nouveaux à des prix relativement bas. À l'observation, cette pratique est à l'origine des copies ou des produits « me too » sur les marchés camerounais (Encadré 3).

**Encadré 3: Quelques exemples de produits « me too » dans le secteur de la téléphonie mobile camerounais**

Depuis le mois de septembre 2004, les abonnés de MTN Cameroon peuvent à travers le service baptisé « *Me 2 U* », opérer des transferts de crédits de communication d'une valeur minimale de 500 f CFA\*. Ce montant était bien inférieur à celui de la plus petite carte de recharge disponible à cette époque pour eux sur le marché, c'est-à-dire, 1000 f CFA. Cette action ne laissa pas son principal concurrent indifférent. En effet, Orange Cameroun décida de suivre cette initiative en lançant deux types de copies. Dans un premier temps, Orange Cameroun proposa, momentanément, des cartes de recharges de 500 f CFA à travers le pays. Peu de temps après, elle procéda aussi à l'introduction du « Transfert de crédit » pour un montant minimal de 250 f CFA (la moitié par rapport à MTN Cameroon)\*\*.

Toutefois, nous devons remarquer que le dynamisme de ce secteur aurait conduit à une certaine neutralisation bénéfique pour les consommateurs. C'est ainsi qu'aujourd'hui, « *Me 2 U* » et « Transfert de crédit » sont désormais possible à partir de 250 f CFA.

\*Source: « Qui sommes nous ? », mtncameroon.net.

\*\*Source: Quotidien Mutation, Mardi 21 juin 2005, n°1429, p.8.

Cependant, une telle stratégie d'innovation n'est pas sans risque. En effet, l'imitateur peut être poursuivi en justice si jamais sa marque dépasse un certain degré de similarité avec la marque originale. Les services juridiques ont appris à jouer

finement et à pousser l'imitation le plus loin possible sans franchir la ligne blanche qui la sépare de la contrefaçon. C'est pourquoi le « me too » joue plutôt sur le clin d'œil. Le «*Me 2 U*» de 500 f CFA chez MTN Cameroon devient par exemple le transfert de 250 f CFA chez Orange Cameroun. De même, la *Castle Milk Stout* de la S.A.B.C. devient la *Guinness Smooth* chez Guinness Cameroon S.A. Si des poursuites judiciaires peuvent être évitées, il reste les risques d'insatisfaction des consommateurs. Ces risques d'insatisfaction peuvent survenir lorsque les consommateurs se sont trompés, lorsqu'ils ont acheté le produit d'imitation par erreur ou lorsqu'ils sont déçus par les performances du produit à l'issue de son utilisation ou de sa consommation.

### **1.2.2. De la quasi absence des produits nouveaux issus d'une innovation radicale à la commercialisation des produits technologiquement nouveaux par les entreprises camerounaises**

Dans le point consacré aux typologies des innovations-produits, nous avons appréhendé les innovations de rupture (ou innovations radicales) comme générant des nouveaux produits/services fondés sur une nouvelle technologie et induisant une modification importante des habitudes de consommation. En d'autres termes, un nouveau produit issu d'une innovation radicale est un produit dont les caractéristiques technologiques et les utilisations prévues présentent des différences significatives par rapport à ceux produits antérieurement (Manuel d'Oslo, 1997)<sup>17</sup>. La conception de tels nouveaux produits peut nécessiter l'intervention des technologies entièrement nouvelles, l'association des technologies existantes dans de nouvelles applications ou encore découler de la mise à profit des nouvelles connaissances. C'est pourquoi, en matière de développement des produits nouveaux, l'innovation de rupture est souvent assimilée à l'innovation technologique.

Or, selon un rapport de la commission économique pour l'Afrique publié en 2004, le contenu technologique des produits manufacturés destinés à l'exportation

---

<sup>17</sup> Le Manuel d'Oslo est un recueil des résultats statistiques des enquêtes sur l'innovation réalisées dans les pays de l'OCDE en collaboration avec Eurostat. Les conclusions de la première version de ce manuel publié en 1992, débouchent sur le constat selon lequel il est désormais possible de rassembler des données sur l'innovation, processus complexe et diversifié.

dans les entreprises situées en Afrique Subsaharienne dont le Cameroun en fait partie est en général faible. Par conséquent, il s'avère intéressant de s'interroger sur la rareté des produits radicalement nouveaux dans les entreprises camerounaises. Cela revient en d'autres termes à mettre en évidence les réticences des gestionnaires face aux innovations radicales.

À partir des travaux de Christensen (1997) qui s'est longuement penché sur les raisons explicatives du recours aux innovations incrémentales contrairement aux innovations radicales, les réticences des gestionnaires en matière d'innovation radicale peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les difficultés de prévision des rentes (1.2.2.2.) et la complexité des sources d'innovations radicales (1.2.2.1.).

#### **1.2.2.1. L'innovation radicale : un processus aux origines complexes**

L'innovation-produit apparaît dans la littérature comme un processus combinant un ensemble de procédures scientifiques et de productions différentes de celles préexistantes. Dans la pratique, il découle de la mise en œuvre orientée de ces diverses procédures la création de nouveaux marchés et de nouvelles applications possibles pour les consommateurs (Rothwell, 1992 ; Angelmar, 1990). Ainsi, pour être qualifié de radicalement nouveau, un produit devrait bénéficier d'une évaluation satisfaisante au regard des caractéristiques fonctionnelles, techniques, perceptuelles et de style (Robertson, 1971). La combinaison de ces différentes caractéristiques dans un produit repose sur la présence des concepts de produits totalement nouveaux dans les entreprises. Or, la littérature ne regorge pas de sources spécifiques dont le recours conduirait à coup sûr à la création de nouveaux marchés bénéfiques pour les entreprises. Dans la pratique, les véritables produits nouveaux peuvent avoir pour origine des champions dans certains cas et la création des connaissances dans d'autres.

En matière d'innovation-produit, le champion joue un rôle déterminant dans le succès des produits radicalement nouveaux (Schon, 1963). En effet, le champion peut être défini comme un individu qui surgit de façon inattendue dans une entreprise et donc la contribution au développement des produits nouveaux laisse des traces indélébiles (Howell et Higgins, 1990; Howell et *al.*, 2005; Howell et Shea, 2001; Markham, 2000). Il convient de souligner que si les champions laissent des marques

décisives, ils ne sont pas toujours des visionnaires. Par conséquent, il ne suffit pas d'avoir des idées géniales, mais d'être capable d'intégrer certains éléments liés à la création des connaissances en matière de développement des produits nouveaux.

Selon une étude menée par Campbell (1960), il existe une corrélation positive et significative entre les connaissances tacites/explicites et le processus d'innovation-produit. Leonard et Sensiper (1998) s'étant intéressés à la contribution de ces deux dimensions de la connaissance remarquent qu'il est relativement plus aisé de stimuler, de combiner et de communiquer la dimension explicite que tacite de la connaissance. Ainsi, la difficulté lors de la création de nouvelles conceptions dominantes résiderait dans la découverte des connaissances tacites. Une fois ce niveau de difficulté franchi, il serait alors possible de transformer cette connaissance tacite sous forme explicite. Cette transformation faciliterait ainsi l'utilisation des connaissances nouvelles par l'équipe en charge du développement des produits nouveaux (Miller et Morris, 1999). Or, l'application de ce processus apparemment simple n'est pas aisée. Dans les faits, les tâches de repérage, d'optimisation et d'actualisation des connaissances tacites sont jonchées d'embûches. En dépit de ces différents obstacles, nous retiendrons le rôle d'effet de levier de la connaissance tacite dans les entreprises innovantes. En d'autres termes, la production de nouvelles connaissances dépend de la connaissance détenue par un individu, par l'équipe en charge des activités de développement des produits nouveaux ou par tout le personnel. Ce constat nous pousse à supposer que la clé de succès du développement des produits nouveaux réside dans la mobilisation et la conversion de la connaissance tacite. À cet égard, Tanguy et Villavicencio (2000) soulignent que l'innovation est la résultante de la mise en œuvre collective des connaissances et des compétences des acteurs de façon organisée. Cela implique qu'au sein d'une entreprise, l'innovation radicale ne saurait être l'affaire d'une seule personne ou d'un département spécifique.

### **1.2.2.2. Les difficultés de prévision des rentes des produits nouveaux issus d'une innovation radicale**

Dans la pratique, il s'avère difficile d'opérer une prévision des retombées commerciales des produits radicalement nouveaux comparativement à ceux issus d'une innovation incrémentale. Ces difficultés résultent du mécanisme réactionnel d'évaluation des projets d'investissement au sein des entreprises (Christensen, 1997). Ce mécanisme d'évaluation serait inapproprié pour la prévision des rentes des produits radicalement nouveaux pour diverses raisons.

Premièrement, il est difficile à chiffrer de façon précise le potentiel des innovations radicales. En termes de diffusion par exemples, ces produits nouveaux sont peu demandés par les clients. Par conséquent, la description possible des perspectives commerciales émane de l'imaginaire.

Deuxièmement, le chiffre d'affaires issu de la commercialisation des produits radicalement nouveaux est en général très faible dans les premières années. Ces produits nouveaux ne constituent donc pas de vrais relais de croissance à court terme.

Troisièmement, les ruptures menacent généralement le métier historique de l'entreprise. Ces ruptures consistant à changer les règles de jeu dans un secteur d'activité entraînent une résistance organisationnelle forte<sup>18</sup>.

Quatrièmement, les savoir-faire liés à l'innovation radicale font appel à des compétences souvent assez éloignées de ceux du groupe. Ils ont même tendance à rendre ceux-ci obsolète.

Enfin, l'innovation radicale est souvent basée sur une technologie archaïque et imparfaite à ses débuts. Tel fut par exemple le cas lors du passage de la plume au stylo à bille. En effet, il semble que les premiers stylos à bille s'arrêtaient constamment et tachaient considérablement le papier. De telles imperfections étaient à l'origine de la sous estimation des produits radicalement nouveaux dans de nombreux cas. À ce

---

<sup>18</sup> À ce niveau, il convient d'établir une différence entre l'innovation de rupture (IR) et l'innovation stratégique (IS). Le terme d'Innovation Stratégique est une stratégie qui consiste à changer les règles du jeu d'un secteur d'activité et ainsi, à concevoir un nouveau business modèle en proposant une valeur fondamentalement différente pour les clients tout en distançant les concurrents (Dahan, 2004). Tandis que l'IR encore appelée stratégie de rupture, innovation concurrentielle, stratégie disruptive, stratégie de perturbation ou révolution stratégique, résulte donc de l'application du concept d'innovation à la stratégie (Roy, 2005).

niveau, l'on comprend pourquoi certains produits radicalement nouveaux étaient voués à l'échec.

En guise de conclusion sur ce point, nous en déduisons que les produits nouveaux issus de l'innovation radicale sont assez rare dans notre contexte. Toutefois, cette quasi absence ne signifie pas que les entreprises camerounaises ne commercialisent pas les produits nouveaux fondés sur une nouvelle technologie. Si nous nous référons la typologie proposée par Le Nagard-Assayag et Manceau (2005, p. 20), les produits technologiquement nouveaux reposent sur une nouvelle technologie mais n'engendrent pas une modification radicale des habitudes de consommation. Ceci permet de limiter les risques comparativement aux produits radicalement nouveaux. Ces produits technologiquement nouveaux sont constamment lancés sur le marché camerounais. Dans le secteur de la téléphonie mobile par exemple, les consommateurs sont progressivement passés des *SMS* aux *MMS*. Le *MMS* correspond à l'une des évolutions observées dans le secteur de la téléphonie mobile, la norme Gprs. L'intérêt de celle-ci réside dans sa capacité à transporter des quantités d'informations plus importantes que la précédente norme Gsm (Global Service for Mobile communication), support des *SMS*. Il existe aussi une autre norme dite de 3<sup>ème</sup> génération (3G) favorisant l'échange de vidéo. Si l'introduction de la « messagerie image » est très récente dans les pratiques de la téléphonie mobile au Cameroun, elle est pourtant une technologie déjà vieille de quelques années (début 2000) dans les pays qui se sont arrimés aux nouvelles normes de la technologie mobile<sup>19</sup>. De plus, il s'avère que cet arrimage de notre pays aux canaux et technologies de communication mondiaux aurait obligé un grand nombre de citoyens à suivre ce mouvement en consommant des produits non conçus spécialement pour eux (Bekolo, 2007). Toutefois, qu'un produit nouveau soit le résultat de la mise en œuvre orientée d'une innovation technologique ou d'une innovation incrémentale, il ne suffit pas simplement de maîtriser les différents critères de classification qui en

---

<sup>19</sup> Source : Adapté de Quotidien Mutations, mardi 12 septembre 2006, n°1736, p.10.

sont à l'origine, mais aussi de s'imprégner des différentes étapes conduisant de la naissance de l'idée jusqu'à l'éclosion des produits nouveaux.

## **2. L'exploration du processus de développement des produits nouveaux**

Dans une économie dynamique confrontée à une saturation du marché où les évolutions technologiques et sociales sont rapides, les activités relatives à la recherche, au développement et à la commercialisation des nouveautés constituent un danger incontournable pour toutes les entreprises soucieuses d'assurer leur survie. En fonction de la complexité des caractéristiques (intrinsèques et extrinsèques) du produit susceptibles d'être amendées par l'entreprise, ces activités peuvent être confiées soit aux responsables marketing des produits existants, soit à une cellule spécialisée « produits nouveaux », soit encore à des équipes ad hoc (commandos). Toutefois, la désignation des responsables chargés du développement des produits nouveaux n'est pas *a priori* une condition de succès de la création que l'on obtiendra au bout du processus. C'est la raison pour laquelle, il est conseillé de suivre tout au long de cette opération, une procédure rigoureuse en concevant (2.1) et en agencant les différentes étapes du processus de développement (2.2).

### **2.1. Les différentes étapes du chemin suivi au cours du développement d'un produit nouveau**

Qu'un produit nouveau soit issu d'une innovation radicale ou d'une innovation incrémentale, son développement est entrecoupé d'articulations allant de la naissance de l'idée du produit jusqu'à son introduction sur le marché. La littérature relative au processus de développement des produits (en anglais, New Product Development) ou des services nouveaux (New Service Development en anglais) résume le parcours conduisant à une nouveauté en sept étapes (Lendrevie et Lindon, 2000, p. 255; Lambin et *al.*, 2005, p. 446; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005, p. 66). Ce sont : la recherche des idées, le filtrage des idées, le développement du concept de produit, le test du concept de produit, le développement et le test du concept, les décisions relatives au prix et au choix du nom du nouveau produit et le lancement proprement

dit. Nous présenterons et analyserons les éléments qui interviennent au cours de la phase du lancement des produits nouveaux dans le chapitre 2.

### **2.1.1. L'implication des consommateurs dans la recherche des idées de produits nouveaux**

Par analogie au cycle de vie des plantes qui débute le plus souvent par la germination de la graine dans un milieu humide, la naissance d'un nouveau produit repose sur des idées nouvelles issues de la rencontre des objectifs de l'entreprise avec l'anticipation par les responsables en interne de l'évolution des exigences des clients dans un environnement très compétitif. Compte tenu de l'importance de l'innovation-produit comme moyen de survie des entreprises, il s'avère indispensable pour ces dernières de s'alimenter régulièrement en idées nouvelles. Or, les idées de produits nouveaux, et surtout les bonnes idées, n'apparaissent pas à la suite d'un tour de baguette magique et sont encore moins le fait du hasard. Les entreprises doivent par conséquent organiser et stimuler leur génération.

Les entreprises peuvent simultanément exploiter les idées de produits nouveaux d'origines internes et externes. Les idées d'origine interne résultent d'une découverte, d'une innovation radicale ou d'un progrès technique, réalisés par exemple par les laboratoires de recherche d'une entreprise ou par son service de R&D, ou encore par des chercheurs extérieurs à l'entreprise. Les sources externes d'idées de produits nouveaux se trouvent dans la perception par les responsables marketing de l'entreprise d'un besoin latent ou non satisfait du marché, dans l'étude des créneaux laissés disponibles (Boos, 1971). Dans la pratique, la génération de bonnes idées, quelque soit leur provenance, résulte d'une interaction harmonieuse entre la recherche technologique et l'analyse des besoins du marché. En effet, ce sont les responsables qui sont chargés en interne d'organiser les différentes méthodes d'analyses des idées nouvelles en provenance de la technologie et des clients. C'est dans cette perspective que l'on note le recours aux consommateurs comme sources d'idées et ce d'autant plus qu'il s'avère que les méthodes basées sur l'utilisation des clients génèrent plus fréquemment des nouveautés incrémentales (Lambin et *al.*, 2005, p. 449).

Ainsi, l'on note de plus en plus le recours par les entreprises à certains groupes de consommateurs spécifiques tels que les Utilisateurs Pionniers et les leaders d'opinion (Lilien et *al.*, 2005 ; Béji-Bécheur et Gollety, 2007)<sup>20</sup>. Cependant, les idées en provenance de ces types de clients ne sont pas directement transformables en idées de nouveaux produits et leur utilisation exige un minimum de créativité. D'où le recours aux techniques de créativité dans de nombreuses entreprises innovantes. Parmi les techniques de créativité couramment employées dans la génération des idées de nouveaux produits, nous pouvons citer :

La *synectique* développée par Gordon (1965) reposant sur la métaphore et l'analogie avec des problèmes comparables rencontrés dans des univers différents. Cette méthode consiste à partir de l'expression générale d'un problème relatif à l'utilisation d'un produit quelconque afin que les participants ne découvrent pas directement sa nature précise. Cette manœuvre permet d'envisager de nouvelles perspectives tout en évitant de revenir aux solutions utilisées habituellement. Le recours aux métaphores a principalement pour avantage de faciliter l'instauration des analogies entre des choses apparemment sans lien et de rendre l'insolite familier et le familier insolite. Le fonctionnement de cette méthode requiert la participation des spécialistes.

Le *brainstorming* (ou remue-méninge) inventé par Osborn (1963) est la méthode la plus connue et la plus utilisée car relativement simple à organiser. Cette méthode consiste à réunir pendant une durée de 30 à 45 minutes, 4 à 8 personnes de profil et de formation différents. Ces personnes devraient avoir un degré d'expertise varié sur le problème étudié. Dans ce cas, on cherche à favoriser l'éclosion d'un plus grand nombre d'idées possibles, à encourager les idées les plus étranges et à ce que chacun soutienne les idées des autres. Aucune critique des idées émises n'est autorisée. C'est la raison pour laquelle, il est souhaitable d'éviter tout lien hiérarchique entre les membres du groupe, de manière à éviter l'autocensure. Un modérateur anime le débat

---

<sup>20</sup> Les Utilisateurs Pionniers sont définis comme les utilisateurs d'un type de produit ou service spécifique. À cet effet, ils attendent qu'une solution censée répondre à leurs besoins et que les bénéfices liés à l'innovation soient attrayants. Ils sont donc motivés à innover comparativement à la majorité du marché cible (Von Hippel, 1986).

et veille à son bon déroulement. Ce dernier relance parfois le groupe à partir de ses propres idées.

C'est certainement cette seconde méthode de créativité qui serait à l'origine de l'idée ayant donnée naissance à la *Guinness Smooth* dont les responsables disent avoir développé en réponse aux attentes des consommateurs insatisfaits par la *Guinness* traditionnelle.

Au terme de cette première phase, les entreprises établissent une liste d'idées nouvelles qui feront l'objet d'un filtrage.

### **2.1.2. Le filtrage des idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs**

Une fois les idées générées, il faut opérer un premier tri afin de choisir celles qui méritent d'être creusées en priorité. L'objectif de ce tri est d'éliminer à moindre coût les idées de produits nouveaux peu attractives ou simplement incompatibles avec les ressources ou avec les objectifs de l'entreprise. Il s'agit en fait d'une phase de sélection où les entreprises établissent souvent des grilles d'évaluation à partir d'une liste de critères (checks list en anglais). Comme principales rubriques d'une telle liste de critères d'évaluation, nous pouvons citer : le potentiel de marché à court et long terme (la taille globale du marché, la perméabilité du marché, le potentiel de croissance de la cible, la durée de vie probable du produit, le risque de réaction des concurrents) ; la cohérence avec la stratégie de l'entreprise (la cible visée, le degré d'innovation du produit, la capacité du produit à rénover l'image de la marque, les synergies avec les activités actuelles et les risques de cannibalisation, la marge et la rentabilité prévues) et la capacité de l'entreprise à favoriser le succès du produit (l'utilité des marques actuelles pour lancer le produit, le rapport qualité/prix prévisible, la cohérence avec les circuits de distribution habituels, la facilité de référencement du produit et la comptabilité avec les méthodes promotionnelles et la force de vente habituelle).

À l'issue de cette seconde étape, l'entreprise dispose d'une liste hiérarchisée d'idées sur lesquelles elle souhaite travailler de manière approfondie. L'étape suivante

consiste à les préciser et à les compléter de manière à les transformer en véritables concepts de produits nouveaux.

### **2.1.3. Le développement du concept de produit nouveau**

Le concept d'un produit nouveau peut être défini comme une idée travaillée et approfondie sous un angle marketing (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005, p. 121). À cette troisième étape du processus de développement, il s'agit de concrétiser les idées de produit qui se sont démarquées aux évaluations préliminaires. Cette phase est consacrée à la quête d'informations visant à étayer trois principales préoccupations. Ce sont : le profil de la cible visée par l'utilisation du produit nouveau (« par qui ? »), les propositions qui seront faites aux clients potentiels à travers le contexte d'utilisation (« quand ? » et « comment ? ») et les bénéfices escomptés de l'utilisation du produit nouveau (« pourquoi ? »).

Toutefois, il est préférable de définir ces besoins en informations dans un langage familier. Dans le cas du concept d'un produit laitier par exemple, les clients indiqueront à l'issue de la dégustation une impression de goût crémeux alors que les techniciens du secteur parleront de la teneur en matière grasse.

Tout au long de cette troisième phase, il n'est pas simplement question d'élaborer une fiche technique du produit mais de mettre l'accent sur les avantages qu'apporte le produit aux utilisateurs potentiels. Le concept de produit opérationnalise donc la notion de produit. Autrement dit, cette étape débouche sur la description du produit en tant que panier d'attributs. Ces divers attributs devront faire l'objet des tests auprès des clients potentiels.

### **2.1.4. Le test du concept de produit nouveau**

Cette quatrième étape tient son origine de l'élimination des idées peu prometteuses qui auraient échappées aux cribles d'une check-list. En effet, il peut arriver que l'on ne soit pas tout à fait convaincu de l'attractivité pour le consommateur de certaines idées de produit jugées prometteuses au regard des critères d'évaluation retenus. C'est probablement la raison pour laquelle, la phase de test de concept s'articule autour de trois objectifs majeurs. Dans un premier temps, elle vise à

approfondir le concept et à identifier des pistes d'amélioration possibles. Ensuite, il sera question d'évaluer l'acceptabilité du concept du produit par les clients potentiels en analysant son potentiel de séduction, mais également les freins et les motivations face aux bénéfices envisagés. Enfin, il faudra commencer à réfléchir sur les modalités de lancement et sur les caractéristiques du produit en fonction des motivations et des freins identifiés de manière à renforcer les premières et à limiter les seconds.

Afin d'atteindre ces objectifs, il est essentiel de tester les concepts de produits nouveaux préalablement formulés auprès des clients potentiels. En d'autres termes, il s'agit de soumettre à un échantillon de clients potentiels non pas un prototype concret du produit imaginé, mais une description verbale et sommaire de ses principales caractéristiques, et à demander aux personnes interviewées si le produit ainsi décrit présenterait à leurs yeux des avantages (ou des défaillances particulières), et si elles envisageraient éventuellement de l'acheter. À cet égard, des divers types de méthodologies existants en matière test de concept, c'est la réunion de groupe qui est fréquemment employée. La réunion de groupe permet à la fois de recueillir les réactions des consommateurs sur les concepts et de stimuler leur créativité si l'on souhaite les modifier. Elle présente en outre l'avantage de la rapidité et de l'économie. Elle permet d'identifier les concepts peu porteurs et d'analyser en profondeur les principaux freins et motivations face aux concepts envisagés.

Dans le cas où les entreprises souhaitent arbitrer entre plusieurs concepts de produit jugés acceptables à l'issue de la phase qualitative, elles procèdent ensuite à une analyse quantitative à l'aide de questionnaires soumis à plusieurs dizaines de consommateurs.

### **2.1.5. Le développement et le test du produit nouveau**

À cette cinquième étape, le produit nouveau est conçu de manière physique et comprend un programme de commercialisation. La réalisation du prototype constitue la caractérisation physique du produit. Elle nécessite la définition de sa marque, de son conditionnement et de son positionnement.

Le processus d'élaboration et de mise au point du nouveau produit comporte un certain nombre d'allers-retours entre les services marketing et les services

« conception » au sens large. À ce sujet, il existe un triangle d'or dans la création d'un produit nouveau. Ce triangle est composé des trois pôles suivants : le marketing, le design et la fonction R&D. Le marketing établit un cahier des charges initial (souvent sous forme d'un « brief »), sur lequel travaillent ensuite les deux autres pôles. Les différents acteurs évaluent ensuite conjointement les propositions des concepteurs. Le marketing les fait éventuellement tester par les clients potentiels, puis les concepteurs les retravaillent.

Le test du produit est réalisé avec des techniques expérimentales. À cet effet, on peut remarquer que l'entreprise peut réaliser des tests en laboratoire et des tests en dimension réelle sur le terrain. Elle peut éventuellement recourir aux marchés-tests pour vérifier que le produit répond correctement aux attentes des consommateurs avant le lancement commercial. C'est à l'issue de cette étape et après des modifications techniques éventuelles que le produit doit être commercialisé. À cet égard, un responsable marketing d'une entreprise industrielle nous a confié que *« Dans notre entreprise, nous procédons toujours à un pré-test de nos produits nouveaux. Cette opération vise à s'assurer que le produit nouveau constitue effectivement la solution au problème auquel il est destiné. À cette fin, nous disposons d'un panel de consommateurs régulièrement consulté »*.

Une fois le processus de développement achevé et le produit nouveau testé, il importe de prendre certaines décisions relatives à la fixation du prix et au choix du nom.

#### **2.1.6. Les décisions relatives à la fixation du prix et au choix du nom d'un nouveau produit**

Le prix d'un nouveau produit est un élément décisif dans le processus d'achat. La fixation du prix revêt donc une importance particulière. Dans la pratique, la fixation du prix d'un produit nouveau est une opération assez délicate. Toutefois, il convient de souligner que la détermination du prix d'un produit fait appel à trois principaux éléments. Ce sont : le coût de production, la valeur du produit aux yeux des consommateurs potentiels et le prix des produits concurrents. Dans le cas spécifique d'un produit nouveau, l'évaluation de ces trois éléments est complexe.

Premièrement, Le coût de production varie en fonction des caractéristiques du produit. Or, ces caractéristiques ne seront entièrement fixées qu'à la fin de la phase de conception. C'est-à-dire, après la phase du pré-test du produit nouveau. En outre, les caractéristiques dépendent du prix cible que l'on indique dans le cahier des charges. Il faut donc déterminer à quel moment le prix sera intégré dans la conception.

Deuxièmement, il n'est pas aisé d'évaluer la valeur d'un produit nouveau aux yeux des consommateurs. Ce constat est d'autant plus vrai qu'il s'agit d'un produit nouveau issu d'une innovation radicale.

Enfin, si le produit est très innovant, il n'existe pas de concurrence directe. Si les capacités de substitution pour le consommateur sont limitées, l'entreprise peut alors s'écarter des prix des produits de la catégorie. Cependant, cette situation de monopole n'est en général que temporaire. Il convient alors d'intégrer la concurrence à venir dans la stratégie de fixation du prix.

Le nom d'un produit nouveau est généralement considéré comme le principal attribut identificateur. Il est donc indispensable pour les entreprises de consacrer une attention particulière à ce choix. À ce sujet, les objectifs et les contraintes sont multiples. Ainsi, pour être efficace, un nom doit être à la fois original, évocateur, connoté positivement, disponible juridiquement, mémorisable facilement, et ce dans différentes langues si le produit a vocation à être international. Dans les faits, il n'est pas facile de respecter toutes ces contraintes. Les entreprises optent le plus souvent pour un arbitrage. De façon générale, on distingue trois types de noms :

Le premier type regroupe les noms descriptifs de la catégorie de produit (Eau minérale *Tangui* par exemple). Ce type de nom est un atout pour la commercialisation d'un produit nouveau dans la mesure où il est plus facilement mémorisé par les clients. Un tel type de nom permet aussi d'éviter toute explication visant à rattacher le nom à une catégorie de produits. En revanche, il réduit les possibilités d'extension de marque.

Le deuxième type est constitué des noms décrivant le positionnement du produit et les dimensions symboliques qui lui sont attachées (Espace, Windows...), ou encore la cible à laquelle il s'adresse (*Beaufort Light, Holsten Diät* ; boissons moins pourvues en sucre destinées aux personnes souffrant de diabète). On peut aussi jouer sur

l'ironie, comme le fait la marque de serviettes hygiéniques pour femme Faytex, avec des produits comme « *Faytex free* ». Dans ce cas, l'extension de marque est possible dans la mesure où elle est compatible avec le positionnement.

Le dernier type regroupe les noms non signifiants. Dans ce cas, il peut s'agir de mots inventés (*Isenbeck, Nido, Mambo,...*), des chiffres (33), des chiffres et des lettres (*Me 2 U*), des noms patronymiques (*Kadji Beer, Guinness, Renault, Hewlett Packard*) ou encore des noms communs non connotés (*Apple, Orange*). L'attrait de ce troisième type de noms est de permettre une utilisation ultérieure et donc l'élargissement de la gamme de produit d'une entreprise.

Toutefois, il convient de noter que la détermination du nom d'un produit comporte plusieurs étapes. De façon succincte, il faut trouver le nom, le tester, vérifier sa disponibilité, puis le déposer. De plus, plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour trouver un nom. La plus simple d'entre elles consiste à faire un brainstorming en interne afin de générer des noms possibles, puis de les évaluer. Certaines entreprises ont recours à des agences spécialisées qui leurs proposent des listes de noms en fonction d'un certain nombre de contraintes telles que la longueur, l'évocation, les sonorités, la différenciation ou au contraire la ressemblance par rapport à un nom existant. Ces agences peuvent faire appel à des logiciels de génération de noms permettant de systématiser la recherche. Les différents noms retenus font souvent l'objet de tests auprès des consommateurs. Ces tests de noms visent à vérifier les évocations qu'ils sont censés susciter. À ce niveau, l'on peut avoir recours à une méthode qualitative (réunions de groupe) ou à une méthode quantitative en faisant évaluer le nom sur une batterie d'items. Parallèlement à ce test de nom, la recherche juridique doit être entreprise afin de vérifier la disponibilité légale du nom. Au Cameroun, cette recherche est faite auprès de l'OAPI (Organisation Africaine pour la Propriété Intellectuelle).

Telles que présentées, ces différentes étapes du processus de développement d'un produit nouveau ne suivent pas toujours cet ordre chronologique. Il existe en réalité diverses possibilités d'agencement.

## **2.2. Les diverses possibilités d'agencement des étapes au cours du développement des produits nouveaux**

L'ordre de passage des différentes étapes du développement des produits nouveaux que nous avons évoqué dans le paragraphe précédent a suscité l'intérêt de nombreux écrits en sciences de gestion. Étant donné que l'innovation-produit est par essence une activité financièrement risquée, ces travaux visaient à enrichir la décision de poursuite ou d'arrêt (« go/no go ») à l'issue de chaque étape du processus de développement. C'est dans l'optique d'améliorer les pratiques des entreprises que trois générations de modèles se sont succédées depuis les années 60 (Cooper, 1994). Ce sont : les modèles séquentiels avec des étapes fonctionnelles, les modèles séquentiels non linéaires avec des phases multifonctions et les modèles avec chevauchement des phases.

Toutefois, ces modèles semblent inadaptés dans des contextes économiques où la réduction des délais de réponse est érigée en arme stratégique majeure (Stalk et Hout, 1990). En effet, la mise en œuvre des modèles de première génération (séquentiels) était entachée de blocages. Ces blocages conduisaient à des délais de développement des produits nouveaux relativement longs (Royer, 2001). Quant aux modèles de deuxième génération, les professionnels trouvaient que leur application était plus longue et ce, malgré les opportunités d'intégration des relations inter fonctionnelles et de flexibilité qu'elles offraient tout au long du développement (Cooper et Kleinschmidt, 1991). Quant aux modèles de troisième génération, Pras et Le Nagard-Assayag (2003, p. 260) remarquent que le nombre d'acteurs aux origines diverses impliqués est important (les fournisseurs, la maison-mère, les filiales et les sous-traitants). Pour ces diverses raisons et compte tenu de l'impératif de réactivité des entreprises dans un contexte économique en pleine mutation, nous optons pour les différents types d'agencements proposés par Gotteland (2004). La réflexion de cet auteur est fondée sur la scission du processus de développement des produits nouveaux en deux phases : une phase de planification, composée des étapes d'identification d'opportunités, de définition du concept de produit et du design, et une phase de mise en œuvre ou d'engagement composée des étapes de développement du produit, de test du nouveau produit et du lancement du nouveau produit (Moorman

et Miner, 1998). À différents agencements de ces deux phases correspondent quatre types de processus : le processus de planification, le processus de compression, la planification flexible et l'improvisation collective.

### **2.2.1. Le processus de planification**

C'est un processus de développement des produits nouveaux où la phase de mise en œuvre suit directement la phase de planification. Dans ce premier cas, aucune action particulière d'accélération ou de mise en parallèle de ces phases n'est volontairement réalisée. C'est le processus de développement des produits nouveaux le plus ancien. C'est pour cette raison qu'il est qualifié de « classique ». Il est employé dans les secteurs dits « traditionnels » ou d'industrie lourde à l'instar de la métallurgie, de la construction navale ou de la construction aéronautique. Un tel processus de développement planifié vise principalement à réduire les erreurs de spécifications techniques et commerciales qui peuvent affecter négativement la productivité et la performance d'une entreprise innovante.

### **2.2.2. Le processus de compression**

Dans ce second cas, les phases de planification et de mise en œuvre sont volontairement accélérées. Historiquement, ce processus de planification formel apparaît plus tardivement. L'impératif de vitesse s'impose donc comme une source d'avantage concurrentiel à partir de la crise de 1973. On le trouve aujourd'hui dans des secteurs à vocation grande consommation et/ou marqués par un renforcement de la compétition internationale (les secteurs alimentaires, automobiles ou électronique grand public par exemple).

### **2.2.3. La planification flexible**

C'est un processus de planification formel où la phase de planification est volontairement allongée tandis que celle de la mise en œuvre volontairement raccourcie. En retardant toute implication dans la mise en œuvre, on recherche la flexibilité du processus de développement des produits nouveaux. L'objet est centré

sur la compréhension des motivations des consommateurs, des alternatives concurrentes et des solutions technologiques disponibles.

#### **2.2.4. L'improvisation collective**

C'est un processus où les phases de planification et de mise en œuvre sont volontairement rendues concomitantes et interactives. L'improvisation désigne ici « l'acte qui établit la convergence temporelle de la planification et de l'exécution d'une action ». Il peut également être qualifié « d'essais erreurs » ou « d'expérimental ». On le trouve dans des secteurs de grande consommation, dans les marchés à fort degré d'innovation ou à forte proportion de services. Les conditions de succès d'un tel processus sont triples. Il repose d'abord sur l'implication des consommateurs dans le processus de développement des produits nouveaux. Cette implication est facilitée par l'utilisation des méthodes et des techniques du marketing direct ou relationnel. Il repose ensuite sur une structure organisationnelle favorisant la réactivité et l'autonomie de décision de ses équipes. Il repose enfin sur des équipes de développement diversifiées. Cela permet de faire émerger la variété des points de vue et des méthodes de résolution des problèmes familiers.

En guise de conclusion à cette section consacrée à l'identification des types de produits nouveaux, nous en déduisons que les entreprises camerounaises lancent les produits nouveaux issus des innovations incrémentale et technologique. Ce constat traduit la quasi absence des produits nouveaux issus d'une innovation radicale. À l'issue de cette identification, il importe de s'intéresser à la manière dont les entreprises perçoivent le risque inhérent aux produits nouveaux.

## **Section 2 : La nécessité d'une gestion stratégique des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises**

Dans un environnement économique en mutation rapide où la durée séparant la naissance et la disparition d'un produit sur le marché est de plus en plus courte, seules les entreprises capables d'adopter une démarche stratégique dans la satisfaction des besoins de leurs clients pourront protéger au mieux leur position concurrentielle et donc survivre (Kombou, 2001). En effet, depuis le début de l'ère industrielle, on observait déjà une accélération et un raccourcissement de la durée des cycles de vie des produits. Cette accélération ne cesse d'alimenter les discours et les conversations quotidiennes des gestionnaires, conférant ainsi aux produits nouveaux une dimension stratégique.

Une décision stratégique peut être définie comme celle dont la mise en œuvre est susceptible d'affecter durablement la compétitivité de l'entreprise et consécutivement sa performance (Trinqucoste, 1999). Tel est par exemple le cas des décisions de développement et de lancement des produits nouveaux dont l'incidence des retombées sur la productivité des entreprises est indéniable.

C'est certainement dans l'optique de réduction de ce risque que les pays de l'Union Européenne ont conjointement réalisé des enquêtes communautaires sur l'innovation dénommées *CIS-light*. En France, la troisième enquête communautaire sur l'innovation (CIS3) intégrait non seulement l'innovation technologique mais aussi les autres formes d'innovation non technologique. C'est ce qui justifie son élargissement à l'ensemble des secteurs d'activités (commerce, industries agroalimentaires et services). Les résultats de cette enquête (CIS3) débouchent sur la prise en compte par les banques et les assurances françaises de la nécessité d'accompagner les innovations technologiques des changements organisationnels substantiels. Cette adaptation de la structure organisationnelle aux besoins de l'innovation technologique milite en faveur de la réduction des risques (Perraud, 2002).

Si les enjeux stratégiques des produits nouveaux ont été longtemps débattus dans les pays européens, ce n'est qu'après la publication de la seconde édition du manuel

d'Oslo que de nombreux pays en développement ont réalisé des enquêtes sur l'innovation (Argentine, Canada, Chine, Thaïlande, Singapour, Malaisie, Hongrie, Inde, Liban, Malaisie, Afrique du Sud, Tanzanie). Toutefois, il convient de remarquer que ces enquêtes ont donné lieu à des adaptations d'ordre méthodologique afin de tenir compte des particularités de chaque pays. Ces adaptations sont certainement à l'origine de l'essor technologique, mais aussi de la ruée vers la commercialisation de nouvelles tendances observées dans la plupart de ces pays en voie de développement. Or, il s'avère que le fait de suivre scrupuleusement les prescriptions contenues dans les manuels d'innovation-produit n'est pas un gage de succès (Millier, 1999). Par conséquent, quelles seraient les conditions et les modalités nécessaires à la prise en charge des produits nouveaux dans les entreprises africaines en général et camerounaises en particulier (1)? Les échecs étant préjudiciables pour les entreprises innovantes, il s'avère intéressant d'examiner les principaux facteurs clés de succès, mais aussi la manière dont ces derniers peuvent être intégrés dans le processus de développement des produits nouveaux (2).

## **1. La problématique de la prise en charge des produits nouveaux dans les entreprises**

Dès lors que les produits nouveaux sont placés au cœur des enjeux de compétitivité et de croissance, plusieurs conditions doivent être remplies. Pour Rouleau et *al.* (2007), il est question de faire respecter le dire et le faire stratégique à tous les niveaux de l'entreprise (1.1.). À ces conditions sont associés divers vecteurs indispensables à la concrétisation de cet acte stratégique (1.2.).

### **1.1. Les conditions nécessaires à la prise en charge des produits nouveaux dans les entreprises**

Le fait selon lequel les entreprises florissantes sont celles qui évoluent sur de « bons » marchés, commercialisent de « bons » produits et possèdent les systèmes de production adéquats et efficaces n'est plus un secret. Toutefois, le choix des critères de décision qui concourent à cette expansion spectaculaire sont le plus souvent

qualifiés de stratégiques (Martinet, 1983). De telles décisions engageant l'avenir de l'entreprise de façon durable sont par nature délicates. La synthèse des enquêtes sur l'innovation-produit réalisée auprès des entreprises françaises par Larédo et Mustar (2001) met en évidence deux conditions : l'intéressement de la direction générale aux questions relatives au développement des produits nouveaux (1.1.1.) et la diffusion des activités de recherche et d'innovation dans toute l'entreprise (1.1.2.).

### **1.1.1. L'implication de la direction générale aux questions relatives au développement des produits nouveaux**

La première condition nécessaire à la prise en charge des produits nouveaux est que la direction générale ne devrait pas se désintéresser des questions relatives à la gestion du processus de développement des produits nouveaux (Larédo et Mustar, 2001). De manière simple, une structure organisationnelle au sens strict est composée d'une direction générale, des divisions ou des départements au bas de l'échelle. Dans ce type de structure, les décisions relatives à l'innovation-produit étaient généralement confiées aux départements production, R&D et marketing. Or, les mutations économiques actuelles conférant aux produits nouveaux leur caractère stratégique imposent une participation active des dirigeants et donc du sommet hiérarchique de l'entreprise (Rouleau et *al.*, 2007). À cet égard, il s'avère intéressant d'explorer la structure cognitive des décideurs pour comprendre comment certaines décisions peuvent être prises en matière développement des produits nouveaux. Pour Benavent et Salerno (1991), s'intéresser à la manière dont les dirigeants conçoivent la réussite des produits nouveaux équivaut à identifier les catégories mentales qu'ils utilisent. Ils en distinguent quatre : la nature de l'environnement, la stratégie de l'innovation-produit, le management de l'innovation et la conduite du projet de développement. De cette distinction, il s'avère que c'est l'importance accordée à l'environnement qui détermine l'importance accordée aux autres catégories mentales. Par conséquent, en considérant que les décisions de développement de produits nouveaux s'inscrivent dans un processus décisionnel, nous conviendrons avec Smida (2006) que les moments des décisions de ce processus peuvent être datés, mais le manager ne peut pas toujours les fixer selon sa volonté car certains lui sont imposés par son

environnement. Royer (2002) adopte un point de vue différent. Dans son étude portant sur les procédures décisionnelles, elle préconise une évolution des décisions socio-politiques vers les décisions rationnelles tout au long du processus de développement des produits nouveaux<sup>21</sup>. Cette évolution suppose la présence des allers et retours tout au long du processus de développement des produits nouveaux conduisant au choix de la décision finale. Cette décision finale serait en quelque sorte la résultante des fonctions différentes et complémentaires qui rendent leur coexistence nécessaire. Le processus de décision rationnelle se focalise donc sur la rentabilité du projet nécessaire pour l'entreprise. Quant au processus de décision socio-politique, il remplit une fonction sociale utile à la mise en œuvre de la décision à tous les niveaux de l'entreprise.

### **1.1.2. La diffusion des activités de recherche et de développement des produits nouveaux dans toute l'entreprise**

La deuxième condition concerne la diffusion des activités de recherche et d'innovation dans toute l'entreprise. Cet impératif est d'autant plus important qu'il s'avère que c'est au niveau opérationnel que se joue la réussite des projets de changement nécessitant la présence de managers capables de s'appropriier et de déployer le changement dans leur environnement de proximité. Cela suppose l'existence des interactions entre les niveaux hiérarchiques et opérationnels de l'entreprise innovante. Ces liens ne doivent être entachés d'aucun facteur réducteur ; d'où le recours à une nouvelle catégorie d'acteurs dénommée les « managers de première ligne ».

Définis comme le lien final entre la hiérarchie et le niveau opérationnel, les managers de première ligne jouent un rôle primordial dans les projets de changement à l'instar de l'innovation-produit dans les entreprises. Ce sont des vecteurs et prescripteurs naturels du changement en direction des opérationnels. En effet, les comportements des managers de première ligne sont le résultat d'un ensemble

---

<sup>21</sup> La décision rationnelle est définie ici comme une décision structurée reposant sur un ensemble d'informations et aboutissant à un choix sciemment établi dans l'intérêt de l'entreprise. La décision socio-politique pour sa part, met en lumière le rôle des acteurs et décrit la décision comme étant principalement la résultante de pouvoirs et de tactiques d'influence.

complexe d'actions et de réactions encastrées dans des rôles conduisant à la réussite, à l'échec ou à l'impasse des transformations. Le rôle des managers de première ligne doit être abordé en fonction de la nature du changement, laquelle varie entre l'imposition et le participatif en fonction de la latitude de conception laissée aux acteurs du terrain. Deux cas de figure sont donc envisageables.

Dans le premier cas, le changement est imposé, pensé et formalisé au niveau de la direction générale et implanté ensuite dans toute l'entreprise. Les managers de première ligne assurent ici le lien entre le sommet stratégique et le corps opérationnel. Autrement dit, ils doivent pouvoir vendre le changement aux opérationnels, s'assurer que celui-ci est bien compris et bien appliqué. Une fois le processus finalisé, ils devront rendre des comptes sur l'optimisation du changement opéré (Balogun, 2003).

Dans le deuxième cas de figure, le changement est participatif. L'implication et la participation des managers de première ligne et de la base opérationnelle sont très importantes. Dans ce type de changement, tous les acteurs de l'organisation sont mis à contribution dans l'élaboration du contenu du projet de développement des produits nouveaux. Ici, le changement se construit du bas vers le haut. L'accent est mis sur le processus à suivre (comment amener les individus à changer ?), plus que sur le contenu (que faut-il changer dans l'organisation du processus de développement des produits nouveaux?). Dans cette perspective, le rôle des managers de première ligne est à repenser, non plus dans le sens d'un vecteur du changement (relation du haut vers le bas), mais comme un acteur à part entière (relation du bas vers le haut). Cela implique la participation des dirigeants, des chefs de départements et même des vendeurs dans le processus de développement des produits nouveaux.

Autissier et Vandangeon-derumez (2007) ayant constatés que les entreprises doivent apprendre à faire du changement une réalité permanente proposent une typologie des comportements dominants chez les managers de première ligne. Cette typologie repose sur deux dimensions. L'axe participatif représente la première dimension. Elle précise l'engagement vers l'action, la production et la mise en œuvre du changement. L'axe négociation constitue la deuxième dimension. Celle-ci représente l'état d'esprit d'acceptation, de refus ou d'aménagement des directives et

orientations d'un changement. C'est sur la base de ces deux dimensions que ces auteurs distinguent :

Les *légitimistes* qui obéissent à leur hiérarchie ou à l'entité qu'ils jugent légitime;

Les *négociateurs* qui veulent appliquer le changement en faisant valoir leurs spécificités organisationnelles, culturelles et opérationnelles et en argumentant une meilleure chance de réussite s'ils obtiennent les conditions particulières qu'ils réclament ;

Les *indifférents* qui ne veulent pas s'investir par absence de croyance (idéologique ou technique), par stratégie de retrait (conjoncturelle ou structurelle) ou par manque de temps pour traiter le projet de développement des produits nouveaux. Ils attendent que le projet se fasse et enfin ;

Les *contestataires* qui prennent une posture d'opposition systématique de manière justifiée ou non. À la différence des négociateurs, ils ne feront pas de propositions pour améliorer le projet de développement des produits nouveaux.

En définitive, la diffusion des activités relatives à la recherche et au développement des produits nouveaux est facilitée par la présence d'une nouvelle catégorie d'acteurs au sein des entreprises : les managers de première ligne. Or, pour que ces derniers puissent correctement jouer leur rôle, l'entreprise devrait disposer de structures organisationnelles flexibles.

## **1.2. Les moyens d'action indispensables à la prise en charge des produits nouveaux dans les entreprises**

Il s'agit de mettre en évidence les points stratégiques qui militent en faveur de l'édification des produits nouveaux comme arme concurrentielle dans les entreprises. Ce sont : la nécessité d'une organisation spécifique au développement des produits nouveaux (1.2.1.) et la composition des équipes inter-fonctionnelles (1.2.2.).

### **1.2.1. La nécessité d'une organisation spécifique au développement des nouveaux produits**

Pendant longtemps, les analystes se sont opposés pour savoir s'il valait mieux rassembler les compétences dans un laboratoire central ou s'il était plus efficace de les

rapprocher des *business units* dans des centres de division (Serraf, 1972). Ce débat semble dépassé aujourd'hui car l'on note une évolution remarquable des structures compte tenu de l'importance stratégique des produits nouveaux dans les entreprises (Midler, 1996). Ainsi, selon le degré d'autonomie accordé aux acteurs du projet de développement des produits nouveaux, on distingue : la structure fonctionnelle, la structure fonctionnelle matricielle, la structure projet matricielle et la structure équipe-projet.

#### **1.2.1.1. La structure de développement des produits nouveaux dite « fonctionnelle »**

Dans une structure fonctionnelle, le projet de nouveaux produits est assuré par différents services au sein de l'entreprise. En effet, le projet passe successivement dans les services spécialisés sur chaque étape du processus de conception du produit (étude de marché, Recherche et développement, Publicité, Formation et Méthodes, Contrôle et Planning). Dans cette perspective, le service des études de marché est par exemple chargé d'effectuer toutes les analyses et toutes les investigations nécessaires en direction de la clientèle et des concurrents. Quant au service R&D, il travaille sur les nouveaux produits et sur la mise au point de nouvelles formules commerciales. Celui-ci est en étroite collaboration avec les services techniques, les laboratoires d'expérimentation et tous les organismes extérieurs susceptibles de l'informer sur la recherche fondamentale. Ces services sont coordonnés hiérarchiquement sans qu'un responsable du développement ne soit nommé. En d'autres termes, il n'y a pas de démarche, ni d'acteur projet formalisé (Lenfle et Midler, 2005). Dans cette structure fonctionnelle, le marketing occupe une fonction de prescription auprès des autres services de ce que doit être le nouveau produit pour le marché. Autrement dit, le marketing a ici une fonction de prescription auprès des autres métiers. Ce type d'organisation est largement employé dans la grande consommation pour les nouveaux produits prolongeant la ligne actuelle : le chef de produit travaille sur le projet en plus de ses fonctions habituelles, ce qui ne favorise ni l'investissement dans le projet, ni le recul nécessaire à la prise de distance par rapport aux produits existants.

### **1.2.1.2. La structure de développement des produits nouveaux dite « matricielle »**

Elle se distingue de la précédente par la nomination d'un responsable de projet chargé de coordonner les unités fonctionnelles associées au développement du produit nouveau. Son autorité est toutefois limitée dans la mesure où la définition du produit est donnée par la direction marketing.

Afin de remédier aux insuffisances de la structure matricielle, on note à partir des années 1970, l'émergence de la gestion par projet lorsque le nombre et la complexité des projets de développement des produits nouveaux imposent une meilleure coordination. Cela se traduit par la création des postes de chefs de projet. Ainsi, on ne parle plus uniquement de structure matricielle, mais de structure projet matricielle.

### **1.2.1.3. La structure projet matricielle en matière de développement des produits nouveaux**

Dans ce cas, le projet de développement des produits nouveaux est dirigé par un responsable. Ce dernier exerce un contrôle sur le choix d'allocation des ressources et le pilotage des activités. Rattaché à la direction générale, il est responsable de la définition ainsi que de la réalisation du projet de développement des produits nouveaux. Afin d'assurer la cohésion du produit, il est amené à interagir de manière constante avec les différents services impliqués dans le développement du produit nouveau.

### **1.2.1.4. La structure équipe-projet de développement des produits nouveaux**

Cette structure tient son origine de la contre-performance des entreprises occidentales en matière de conception des nouveaux produits comparée à celle des concurrents japonais (Clark et Fujimoto, 1991). Dans une bataille économique qui se joue sur la variété, la qualité et le renouvellement rapide des catalogues par l'innovation, il convient d'instaurer un système de gestion octroyant plus de place au chef de projet. Dans ce cas, le chef de projet est formellement désigné par la direction

générale pour diriger des professionnels fonctionnels sélectionnés et réunis dans une équipe-projet à plein temps. Cette équipe-projet opère en dehors des frontières traditionnelles de l'entreprise. Autrement dit, elle correspond à une équipe plurifonctionnelle composée de responsables détachés à plein temps sur le projet et dirigés par un chef de projet désigné par la direction générale. Cette équipe plurifonctionnelle travaille en dehors des frontières habituelles de l'entreprise. On parle aussi d'« équipes commando de produits nouveaux ». Cette structure se caractérise par sa flexibilité, son autonomie, la rapidité de la prise de décision, la communication intense et l'existence d'un esprit de corps au sein de l'équipe.

En définitive, quelque soit la solution d'organisation retenue, qui peut d'ailleurs varier selon la personnalité des dirigeants et selon les traditions de l'entreprise, il importe avant tout d'entretenir un climat favorable à la génération des idées nouvelles. En d'autres termes, dans une entreprise ayant une orientation-marché par exemple, le lancement d'un produit impliquant les membres de diverses fonctions (Recherche, Développement, Marketing,...) est une situation où la coordination inter-fonctionnelle prend toute son importance.

### **1.2.2. La composition des équipes inter-fonctionnelles : un impératif pour les entreprises innovantes ?**

Les équipes inter-fonctionnelles (en anglais, cross-functional teams) sont constituées des membres appartenant à des départements différents (marketing, contrôle de gestion, achats, production, R&D, logistique...) et qui sont réunis sous la direction d'un manager dans le but de développer un produit nouveau. Il s'avère que de nombreuses entreprises, tous secteurs confondus, y ont déjà eu recours pour le développement de leurs produits nouveaux (McDonough, 2000). En effet, le regroupement au sein d'un comité de réflexion des membres aux profils différents (en termes de parcours professionnels, d'expériences et de formation) induirait de bénéfices liés au traitement des informations disponibles sur les consommateurs, les concurrents et la technologie. L'utilisation de l'information produite par l'équipe serait en conséquence plus riche, ce qui induirait une performance accrue des produits nouveaux.

À ces bénéfices sont associés autant de risques. Le premier risque peut être expliqué à travers le paradigme de la catégorisation sociale. Ce paradigme suppose que chaque membre d'une équipe tend à se catégoriser et à catégoriser les autres membres en fonction de ce qu'il perçoit de leurs similarités et de leurs différences. Dans cet ordre d'idées, il a été mis en évidence qu'un membre quelconque se positionne alors entre les membres qu'il juge dissemblables (c'est-à-dire moins digne de confiance et moins coopératifs que lui) et les membres qu'il juge semblables à lui (Brewer, 1979). Le deuxième type de risque peut être clarifié grâce au paradigme de la similarité/attraction. Ce paradigme suppose de façon très cohérente avec l'approche précédente, qu'un membre se sent plus proche des autres membres d'une équipe s'il les perçoit comme similaires (Byrne et *al.*, 1966). Selon ces deux approches, l'inter-fonctionnalité est supposée induire un climat peu collaboratif. De manière générale, il en résulte un niveau de stress élevé et un sentiment d'inconfort entre les membres de l'équipe. Face à ces risques, il convient de créer un climat propice à l'émergence des connaissances partagées et consensuelles. C'est dans cette perspective que Gotteland et *al.* (2007) ont préconisé la constitution des équipes familiales en matière de développement des produits nouveaux. Une équipe familiale étant composée des membres qui se connaissent et s'apprécient mutuellement, il apparaît qu'une plus grande familiarité devrait permettre de réduire les effets négatifs de l'inter-fonctionnalité sur l'utilisation de l'information. Ainsi, elle devrait amplifier l'effet globalement positif de l'inter-fonctionnalité sur l'utilisation de l'information qui, à son tour, devrait affecter la performance des produits nouveaux mis en marché.

En définitive, les entreprises innovantes ne devraient pas se contenter de mettre en place des équipes inter-fonctionnelles. Elles devraient aussi favoriser la création d'un climat de type familial entre les membres des équipes en charge du développement des produits nouveaux.

## **2. Identification et intégration des facteurs clés de succès en matière de développement des produits nouveaux par les dirigeants d'entreprises**

Le fait selon lequel la majorité des produits nouveaux ne trouve pas de place sur le marché est largement connu. Les études révèlent que les produits nouveaux peuvent connaître l'échec à deux moments : au cours de leur développement et lors de la phase de lancement (Cooper et *al.*, 2004). En effet, la phase de développement généralement coûteuse nécessite une mobilisation importante de plusieurs personnes en interne. Quant à la phase de lancement, elle aussi exige des investissements importants au plan humain et financier. En outre, un échec peut entacher la crédibilité de l'entreprise auprès des clients, des distributeurs et des différents partenaires. Par conséquent, il s'avère intéressant d'identifier les facteurs susceptibles de favoriser le succès des produits nouveaux (2.1.). Une fois les facteurs clés de succès identifiés, il importe de s'interroger sur la manière dont les dirigeants des entreprises les intègrent dans leur processus de développement des produits nouveaux (2.2.).

### **2.1. Identification des principaux facteurs discriminant les succès des échecs en matière d'innovation-produit : les facteurs clés de succès**

La recherche des raisons explicatives de la réussite de certaines entreprises a conduit à l'identification des compétences qu'une entreprise se doit de posséder pour espérer être durablement compétitive dans un domaine d'activité considéré : les Facteurs Clés de Succès. Cette notion a été employée pour la première fois dans une étude portant sur l'inadéquation du système d'information au management (Daniel, 1961). En effet, alors que la structure des entreprises avait largement changé après la seconde guerre mondiale sous l'impact des trois facteurs majeurs que furent la forte croissance, la diversification et l'internationalisation des marchés, les systèmes d'information étaient restés statiques. Ces changements organisationnels sont à l'origine de l'apparition de nouveaux métiers, de nouvelles responsabilités, de nouvelles autorités décisionnelles. Outre les données de nature quantitative, constituants essentiels du système d'information à l'époque, le besoin d'informations sur des variables de nature plus qualitative s'est fait sentir. Il était donc question pour l'entreprise d'identifier parmi ces deux types de variables (qualitative et quantitative)

celles sur lesquelles doit se focaliser le système d'information nécessaire à la prise de décision : les « success factors ». En marketing par exemple, les taux d'échecs non négligeables observés en matière de lancement des produits nouveaux ont suscité des études visant à déterminer pourquoi certains produits étaient des « best seller » tandis que d'autres n'arrivaient pas à décoller. De ces travaux émergent quatre principaux facteurs susceptibles de favoriser le succès des produits nouveaux (Booz et *al.*, 1982 ; Cooper, 1993 ; Cooper et Edgett, 2006 ; Edgett et *al.*, 1992 ; Song et Parry, 1997). Ce sont : les caractéristiques du nouveau produit, la stratégie de l'entreprise, le processus interne de développement du nouveau produit et les caractéristiques du marché.

Les développements opérés dans la section précédente nous ayant conduit à l'identification des produits adaptés, des produits « me too » et des produits technologiquement nouveaux sur le marché camerounais, nous ne retiendrons que les facteurs clés de succès liés aux caractéristiques des produits nouveaux (2.1.1.) et ceux relatifs aux caractéristiques du marché (2.1.2.).

### **2.1.1. Les conditions de succès liées aux caractéristiques du nouveau produit**

Comme nous l'avons souligné plus haut, les caractéristiques intrinsèques et extrinsèques des produits constituent le support par excellence des diverses modifications auxquelles les entreprises ont couramment recours en matière d'innovation-produit. Ainsi, les entreprises ne devraient pas simplement intégrer les clients tout au long du processus de développement, mais veiller aussi à ce que le produit obtenu corresponde aux attentes et aux exigences exprimées par ces acteurs. Les études réalisées sur ce sujet font état des indicateurs d'appréciation tels que la supériorité du produit par rapport aux produits concurrents, l'adaptation des produits aux besoins du marché, la fixation d'un niveau de prix en cohérence avec la valeur perçue (Booz et *al.*, 1982 ; Cooper, 1993 ; Edgett et *al.*, 1992). En d'autres termes, concevoir un produit possédant ces attributs revient pour les entreprises à offrir aux clients actuels et potentiels un « bon produit ». Pour Lendrevie et Lindon (2000, p. 216), cette notion recouvre en réalité deux idées distinctes : celles de la qualité du produit (2.1.1.1.) et celle d'avantage du produit par rapport à ses concurrents (2.1.1.2.).

### **2.1.1.1. L'existence de qualités distinctives aux yeux des consommateurs**

Le concept de qualité fait l'objet de définitions diverses débouchant sur la distinction de la qualité objective d'une part et de la qualité subjective d'autre part. Celle que nous retiendrons ici appréhende la qualité d'un produit comme le degré auquel ses performances répondent aux attentes que le client est en droit d'avoir à son égard. La qualité ainsi définie est donc un concept relatif, en ce sens qu'elle est liée aux attentes « légitimes » des consommateurs et qu'elle évolue en même temps qu'elles.

À certaines époques de pénuries par exemple, les consommateurs ne pouvaient pas toujours se permettre d'être exigeant sur la qualité des produits qu'ils achetaient. Mais, dans les économies occidentales modernes où l'offre est surabondante et où les acheteurs ont l'embarras du choix, toute insuffisance de qualité est désormais génératrice d'une vive insatisfaction de la part des consommateurs. Il en résulte qu'un niveau acceptable de qualité devient une condition nécessaire du succès durable d'un produit. Il est donc indispensable, pour les entreprises, de s'assurer en permanence que les produits ou les services qu'elles offrent à leurs clients atteignent bien le niveau de qualité exigé par ceux-ci. Cette vérification peut prioritairement être effectuée sur les lieux de production du produit ou du service considéré. Cette opération est rendue possible par des méthodes de contrôle statistique de la qualité. Une telle vérification doit aussi se faire auprès des consommateurs eux-mêmes à travers des enquêtes de satisfaction.

### **2.1.1.2. L'avantage-produit en comparaison aux produits concurrents**

La deuxième composante du concept de « bon produit » est ce qu'on appelle « l'avantage-produit ». Il s'agit d'une caractéristique intrinsèque distinctive du produit par rapport à ses concurrents. C'est-à-dire d'un attribut positif lié à sa formule, à ses performances ou à son design et que les concurrents ne possèdent pas.

Alors que la « qualité » du produit, telle qu'elle a été définie ci-dessus, est une condition nécessaire au succès de n'importe quel produit, la possession d'un avantage-produit n'est pas toujours indispensable. Dans certains secteurs d'activité, un produit peut conquérir et conserver une part de marché même s'il ne possède pas d'avantages

spécifiques par rapport à ceux des concurrents. Toutefois, l'acquisition d'un avantage-produit constitue pour une entreprise un atout concurrentiel important. Encore faut-il, pour cela, que l'avantage considéré possède quatre principales caractéristiques.

En premier lieu, tout produit devrait répondre à une attente véritable des clients. Dans le cas contraire, il risque de passer inaperçu. En second lieu, il faut que l'avantage-produit soit aisément perceptible par les consommateurs, communicable par la publicité ou par les vendeurs de l'entreprise. Il faut en troisième lieu que l'avantage-produit n'entraîne pas une augmentation considérable du prix de vente. Enfin, il est souhaitable que l'avantage-produit soit protégé. C'est-à-dire qu'il ne puisse pas être facilement reproduit par les concurrents. La durabilité d'un avantage-produit peut parfois être assurée par le dépôt d'un brevet, par la possession d'une avance significative en matière de recherche ou par l'importance des investissements industriels nécessaires.

### **2.1.2. Les conditions de succès relatives aux caractéristiques du marché**

Les marchés sont aujourd'hui caractérisés par des degrés d'instabilité et de complexité variables d'un secteur à l'autre et d'une année sur l'autre. Ces variations du marché sont à l'origine d'un véritable courant de recherche en marketing : l'orientation vers le marché (Kohli et Jaworski, 1990). Il existe diverses définitions du concept d'orientation vers le marché. À ce sujet, Jaworski et Kohli (1996) proposent de distinguer les définitions culturelles des définitions comportementales. Les définitions culturelles assimilent l'orientation marché à une partie intégrante de la culture d'entreprise fondée sur le marché (Deshpandé et *al.*, 1993). Quant aux définitions comportementales, elles assimilent ce concept à un ensemble d'actions déterminées en réponse au marché et à l'information qui provient du marché (Kohli et Jaworski, 1990, Jaworski et Kohli, 1993 ; Narver et Slater, 1990 ; Slater et Narver, 1994 ; Day, 1994). De cette distinction, il semble que c'est l'approche comportementale de l'orientation vers le marché qui serait adaptée à la configuration actuelle du marché.

Par conséquent, la commercialisation des produits nouveaux créant souvent de nouveaux marchés, l'entreprise devrait investir dans la recherche des besoins actuels

et futurs des clients, diffuser l'information recueillie à travers ses départements. Il s'agit ici de mettre en évidence les moyens dont disposent les entreprises pour attaquer le marché à l'aide d'un produit nouveau de façon à acquérir un marché potentiel considérable. À cet égard, Millier (1999) préconise la construction d'un plan reposant sur quatre étapes.

#### **2.1.2.1. Première étape : Attaquer le marché en commençant par les segments de moindre importance**

C'est la première règle qui consiste à se fixer des objectifs intermédiaires au lieu de foncer directement à l'attaque des gros marchés attractifs que l'on peut viser à terme. Ces objectifs sont en fait des segments d'accès. Les chances de réussir sur ces segments sont relativement élevées, ce qui présente plusieurs avantages. Si l'on veut gagner la guerre, il faut d'abord gagner les petits combats. Ensuite, les segments d'accès constituent de véritables leviers d'action pour accéder à ceux dont l'enjeu est plus élevé.

#### **2.1.2.2. Seconde étape : Capitaliser les acquis obtenus des premiers segments pour attaquer les segments à plus fort enjeu**

La construction d'un plan repose essentiellement sur l'exploitation des synergies qui peuvent se créer entre les segments. Dans cette optique, on essaye de valoriser un investissement plusieurs fois en accumulant les compétences et les expériences pour intégrer les segments les uns après les autres. De proche en proche et compte tenu de l'expérience acquise au fil du temps, on peut accéder ainsi à des segments à fort enjeu.

#### **2.1.2.3. Troisième étape : Verrouiller ses positions avant de s'attaquer à de nouveaux segments**

Verrouiller ses positions revient en quelque sorte à améliorer ses performances commerciales par la résolution systématique des problèmes rencontrés dans chaque segment. En effet, plus on pénètre un segment, mieux on le connaît et on sait aussi

comment convaincre les clients. D'où l'intérêt de l'exploiter au maximum et de prendre la part de marché la plus large possible.

#### **2.1.2.4. Quatrième étape : Ajuster sa croissance à ses moyens et à ses ambitions**

La stratégie qui consiste à attaquer les segments les uns après les autres a un dernier avantage. Elle permet de mieux contrôler sa croissance et surtout d'ajuster son développement à ses moyens. En effet, envahir un marché nécessite des investissements d'autant plus importants que les problèmes sont longs à résoudre, que le marché est vaste et que la concurrence est sévère.

Ce plan d'action ainsi présenté respecte la logique simple qui se trouve derrière tout plan d'attaque à savoir : aller d'abord sur les marchés à petit enjeu et à petit investissement, puis monter progressivement vers les marchés à plus fort enjeu et plus fort investissement et ce, au fur et à mesure que les gains réalisés permettent l'autofinancement de l'activité.

Ainsi, nous pensons que le respect de toutes ces recommandations favoriserait la réduction des échecs de type commercial. C'est par exemple le respect de telles recommandations qui justifierait la survie de Guinness Cameroon S.A dans son segment d'activité traditionnel.

En définitive, la stratégie de développement des entreprises par le lancement des produits nouveaux est une décision risquée si l'on prend en compte la diversité des innovations. Néanmoins, ce risque peut être maîtrisé. Ainsi, la confection d'une offre adaptée non pas aux moyens de l'entreprise mais aux besoins du marché est une condition de réussite des produits nouveaux. À cet égard, il importe donc de comprendre comment les entreprises africaines en général et camerounaises en particulier intègrent les facteurs clés de succès dans la réduction des risques en matière de développement des produits nouveaux dans un environnement économique en pleine mutation.

## **2.2. La prise en compte des facteurs clés de succès dans le processus de développement des produits nouveaux par les dirigeants des entreprises**

Malgré la mise en évidence des différents facteurs susceptibles de favoriser le succès des nouveaux produits, il s'avère que près de 75% de produits nouveaux ne trouvent pas de place sur le marché (Millier, 1999). Ce constat nous pousse à réfléchir sur la manière dont les entreprises perçoivent concrètement ces facteurs clés de succès. À cet égard, il s'avère intéressant d'explorer la structure cognitive des décideurs pour mieux comprendre comment certaines décisions peuvent être prises en matière d'organisation de l'innovation. Pour Benavent et Salerno (1991) s'intéresser à la manière dont les dirigeants conçoivent la réussite des produits nouveaux équivaut à identifier les catégories mentales qu'ils utilisent. Ils en distinguent quatre : la nature de l'environnement, la stratégie de l'innovation-produit, le management de l'innovation et surtout la conduite du projet de développement. De cette distinction, il s'avère que les projets de développement des produits nouveaux qui ont une adaptabilité élevée du processus aux turbulences environnementales réalisent mieux leurs objectifs opérationnels (Mohan et Mitzi, 2001). Ainsi, les dirigeants des entreprises devraient tenir compte des facteurs environnementaux tout au long du processus de développement des produits nouveaux (2.2.1.). Or, cette intégration est une décision relevant du niveau stratégique de l'entreprise. À cet égard, Royer (2002) souligne qu'il s'agit d'une adaptabilité du processus de développement des produits nouveaux aux procédures décisionnelles (2.2.2.).

### **2.2.1. La nécessité d'une adaptation aux turbulences environnementales**

L'adaptation est généralement considérée comme une période de changements graduels, incrémentaux et continus en réponse à des conditions environnementales (Tushman et Romanelli, 1985). Il s'agit donc de mobiliser les ressources de l'entreprise afin d'être en cohérence avec les mutations de l'environnement. À cet égard, il s'avère que les meilleures entreprises sont celles qui prennent fréquemment et rapidement des décisions stratégiques basées sur les informations les plus récentes en provenance de leur environnement concurrentiel (Eisenhardt, 1989). C'est également dans cette perspective qu'elles réorganisent délibérément et constamment

leurs structures organisationnelles (Jelinek et Schoonhoven, 1990 ; Rindova et Kotha, 2001) et leurs liens avec des partenaires externes (Podolny et *al.*, 1996). Finalement, nous remarquons que les entreprises façonnent leurs actions stratégiques selon le rythme de changement dans l'environnement (Brown et Eisenhardt, 1997). Autrement dit, le processus de développement des produits nouveaux applicable dans le cas des degrés élevés de complexité et d'instabilité du marché est-il le même lorsque ces conditions varient faiblement ? (2.2.1.1.). De plus, quels seraient les mécanismes dont disposent les entreprises pour éliminer les difficultés relatives à l'évolution des procédés technologiques ? (2.2.1.2.).

**2.2.1.1. Quel processus de développement de produit nouveau faut-il suivre face à des degrés variables de complexité et d'instabilité du marché?**

Comme nous l'avons souligné à l'issue de la présentation des différentes étapes du processus de développement des produits nouveaux, il existe quatre possibilités d'agencement de celles-ci. Le risque associé aux produits nouveaux impose une adaptation de ces diverses possibilités d'agencement en fonction de la variation conditions du marché : la complexité et l'instabilité. Face à cet impératif, Gotteland (2004) propose une grille de correspondance entre processus de développement et configuration de marché (Figure 1.1).

**Figure 1.1 : Correspondance entre le processus de développement des produits nouveaux et la configuration des marchés**

<b>Complexité du marché</b>	<b>Forte</b>	Processus de planification flexible (3)	Processus d'improvisation collective (4)
	<b>Faible</b>	Processus de planification formel (1)	Processus de compression (2)
		<b>Faible</b>	<b>Forte</b>
		<b>Instabilité du marché</b>	

Source : Adapté de Gotteland (2004), p.105.

Les prescriptions contenues dans cette grille de correspondance sont des recommandations formulées à l'endroit des managers confrontés à des degrés variables d'instabilité et de complexité du marché.

**(1) Le processus de planification formel : Faibles degrés de complexité et d'instabilité du marché**

Face à de faibles degrés de complexité et d'instabilité, la planification formelle offre plusieurs avantages. Grâce au diagnostic et à l'analyse menée durant la phase de planification, elle permet de réduire les risques, de concentrer les efforts sur les résultats, d'obtenir une maîtrise efficace du processus et de définir les rôles des personnes en charge du développement des produits nouveaux. Toutefois, il convient de remarquer que dans une telle situation l'entreprise ne supporte aucun coût d'accélération.

**(2) Le processus de compression : Forte instabilité du marché et faible complexité du marché**

Lorsque le marché devient plus instable et que le degré de complexité reste faible, l'impératif devient celui de la vitesse. L'état du marché en fonction duquel le concept du produit nouveau a été défini à un instant  $t$  est différent à  $t+1$  correspondant aux phases de développement, de test et de lancement. Dans ce cas, le processus de développement des produits nouveaux est de longue durée. Or, dans cet intervalle de temps, les attentes et préférences des consommateurs auront certainement évolué. De même, les concurrents auraient lancé de nouvelles offres, de nouveaux entrants ont pu pénétrer le secteur (secteurs de l'électroménager ou de l'audiovisuel par exemple). Il en résulte que le produit peut être sous adapté, voire inadapté. L'équipe de développement doit par conséquent s'attacher à raccourcir au maximum ses cycles de planification et de mise en œuvre pour que le degré d'instabilité du marché soit le plus faible possible dans l'intervalle.

### **(3) Le processus de planification flexible : forte complexité du marché et faible instabilité du marché**

Lorsque la complexité devient plus forte et que le degré d'instabilité est faible, l'impératif devient celui de la compression et de l'analyse. Dans ce troisième cas de figure, la vitesse ne constitue pas un facteur clé de succès. La phase de planification doit donc être allongée. À l'inverse, celle de mise en œuvre doit être raccourcie. Ces amendements permettent de suivre un processus de développement des produits nouveaux dont la durée peut être égale à celle des concurrents. L'exhaustivité de la collecte des informations, la rigueur et la qualité observée dans les traitements de données, la diffusion des informations à large spectre dans l'entreprise et la profondeur de leurs analyses deviennent les facteurs clés de succès. Ainsi, le processus de développement doit tendre vers un processus de planification flexible.

### **(4) Le processus d'improvisation collective : Forts degrés de complexité et d'instabilité du marché**

Lorsque la complexité du marché reste élevée et que son instabilité devient forte, l'impératif est double : celui de la compréhension et de la vitesse. Le processus de développement des produits nouveaux doit par conséquent permettre de résoudre un paradoxe : celui de comprendre le marché dans un délai relativement court et de manière la plus exhaustive possible. Dans ce dernier cas de figure, les phases de planification et de mise en œuvre doivent être par conséquent concomitantes. Ainsi, le processus de développement doit tendre vers un processus dit d'improvisation collective.

Finalement, la mise en œuvre du processus de développement des produits nouveaux nécessite une répartition spécifique des acteurs dans l'entreprise. De plus, il apparaît que face à diverses configurations du marché, les entreprises disposent de quatre processus de développement des produits nouveaux. L'existence d'une correspondance entre les configurations du marché et le processus de développement renforce les résultats des recherches effectuées sur les facteurs clés de succès des produits nouveaux.

### **2.2.1.2. La nécessité d'une adaptation à l'évolution des procédés technologiques**

Dans un contexte en perpétuel mouvement, l'entreprise est condamnée à renouveler ses produits. L'innovation-produit doit se faire aussi bien en externe par le lancement des produits nouveaux qu'en interne à travers l'actualisation du portefeuille technologique. En effet, le choix d'une technologie au moment opportun peut s'avérer vital pour la survie d'une entreprise.

L'exemple des erreurs commises par la Camtel en est une illustration. En effet, jusque dans les années 90, cette entreprise publique était le seul fournisseur en matière de télécommunication du pays. Avec le boom de la téléphonie mobile qui faisait progressivement son entrée en Afrique subsaharienne, la première erreur de cette entreprise fut de passer du statut d'entreprise publique à parapublique. Ce passage fut rendu possible grâce à un accord de partenariat avec une entreprise privée pour devenir Camtel Mobil. Par la suite, probablement pour des difficultés d'adaptation technologique, elle admit avec l'aide des institutions étatiques compétentes en la matière, l'installation d'une compagnie autonome de téléphone mobile (MTN). Cette dernière ayant démontrée la réalité de ce secteur, fut rejointe dans ce nouveau marché porteur par son concurrent Orange Cameroun. Toutefois, la Camtel tente actuellement de panser ses blessures petit à petit. Elle est revenue depuis peu dans la course avec des produits tels que le *CTPhone*, la fourniture d'Internet aux particuliers par exemple.

Le cas de Camtel est un exemple parmi tant d'autres qui devrait attirer l'attention des pays les moins avancés (PMA) en général et ceux situés en Afrique subsaharienne en particulier. En effet, l'évolution sans cesse croissante des sciences de la vie et des technologies de l'information et de la communication (TIC) s'est traduite par de nouvelles possibilités de création de richesses. Toutefois, les pays les moins avancés n'ont pas encore su tiré parti de ces nouvelles solutions. Pourtant, les entreprises situées dans cette zone du continent africain ne pourront moderniser leurs capacités industrielles uniquement en suivant le schéma traditionnel. Elles doivent également tirer parti des technologies de pointe. Tel est par exemple le cas des services prépayés dans la téléphonie mobile. Ces services prépayés, à l'instar des cartes de crédit de

communication, permettent dans une certaine mesure de pallier aux problèmes d'insolvabilité des clients.

### **2.2.2. Le recours aux procédures décisionnelles flexibles en matière de développement des produits nouveaux dans les entreprises**

Le développement d'un produit nouveau constitue donc une activité à risque se soldant souvent par un échec financier. Si l'on considère l'échec depuis le début du processus de développement, le taux s'accroît considérablement. Par conséquent, l'entreprise devra décider périodiquement si celui-ci doit être poursuivi ou non. Pour ce faire, elle dispose de deux types de décisions : les décisions rationnelles et les décisions socio-politiques. La décision rationnelle est définie ici comme une décision structurée reposant sur un ensemble d'informations et aboutissant à un choix sciemment établi dans l'intérêt de l'entreprise. Quant à la décision socio-politique, elle met en lumière le rôle des acteurs et décrit la décision comme étant la résultante des pouvoirs et des tactiques d'influence. Ainsi, la coexistence (2.2.2.1.) et l'évolution (2.2.2.2.) de ces deux types de décision au cours du processus de développement des produits nouveaux favoriseraient la réduction des échecs.

#### **2.2.2.1. La coexistence des décisions au cours du processus de développement des produits nouveaux**

La décision rationnelle n'est pas exempte du jeu des acteurs, même si la démarche est rigoureusement respectée. Les données sur lesquelles repose ce type de décision sont collectées, analysées et présentées par les individus. La collecte d'information peut rarement être exhaustive et comporte nécessairement des choix. Les données résultent ainsi d'une construction sociale. Elles sont ensuite simplifiées et interprétées pour faciliter leur compréhension par un plus grand nombre d'interlocuteurs. L'information disponible pour la prise de décision, ainsi construite par les acteurs, est nécessairement orientée (consciemment ou pas) vers leur désir.

De même que la décision rationnelle ne peut prétendre à une absence d'influence des acteurs, la décision socio-politique ne peut entièrement s'affranchir des critères de la rationalité économique. Comme nous l'avons précisé plus haut, les arguments

financiers constituent un point saillant du processus d'influence utilisé par le manager. Même si sa démarche consiste à les orienter pour favoriser l'acceptation de son projet, le manager est néanmoins contraint d'utiliser les outils de la décision rationnelle. Toute incertitude qu'il exploite en faveur du projet de développement du produit nouveau pourra par ailleurs être utilisée comme contre argumentation par d'éventuels opposants. Les processus de décision rationnelle et socio-politique apparaissent ainsi difficiles à dissocier totalement dans la pratique. Ils sont également complémentaires, chacun venant pallier des déficiences de l'autre. Toutefois, la domination de l'un ou de l'autre varie en fonction du contexte. Celui-ci changeant au cours du processus de développement des produits nouveaux, le mode de décision évolue également.

#### **2.2.2.2. L'évolution de la décision au cours du processus de développement du produit nouveau**

Le processus de développement des produits nouveaux est donc ponctué de décisions liées entre elles. La succession des décisions à l'issue de chacune des étapes de développement est destinée à gérer le risque inhérent aux produits nouveaux. Elle provient de l'évolution, au cours du processus de deux dimensions du risque : le montant des ressources potentielles et l'incertitude. Chaque étape du développement d'un produit nécessite généralement des ressources plus importantes que la précédente. L'incertitude, au contraire, décroît durant le développement. Cette réduction provient d'une amélioration de l'information disponible. Dans ces conditions, le processus de développement des produits nouveaux peut être caractérisé par un accroissement des ressources engagées et par une réduction de l'incertitude. Du fait de l'évolution contraire de ces deux éléments, la gestion du risque repose sur une approche séquentielle du développement. Toutefois, en raison de l'information disponible qui devient de plus en plus fiable et précise d'une phase à l'autre, les outils d'aide à la décision utilisables pour supporter une décision rationnelle, les modalités de choix et les approches de la décision évoluent considérablement tout au long du processus.

En définitive, les processus rationnels et socio-politiques constituent deux facettes liées à la décision en matière de développement des produits nouveaux.

Chacune remplit des fonctions différentes et complémentaires qui rendent leur coexistence nécessaire. Tandis que le processus de décision rationnelle se focalise sur la rentabilité du projet nécessaire pour l'entreprise, le processus de décision socio-politique remplit une fonction sociale utile à la mise en œuvre de la décision. De plus, l'élaboration progressive du produit au cours du processus de développement conduit à une évolution logique d'une domination de la décision socio-politique vers une domination de la décision rationnelle.

Tout au long de ce premier chapitre, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponses aux deux premières questions de recherche de ce travail. À travers la première question de recherche, nous voulions mettre en évidence le type de produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises. Quant à la deuxième question, elle visait à mettre en exergue la place occupée par ces produits nouveaux d'un point de vue stratégique. À cet effet, nous avons dans une première section exposé les diverses typologies de produits nouveaux existantes. La comparaison des différents critères de classification tant intrinsèques qu'extrinsèques à ceux commercialisés par les entreprises camerounaises nous a conduit à l'identification des produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale et de l'innovation technologique. Il s'agit précisément des produits adaptés, des produits « me too » et des produits technologiquement nouveaux. Un tel constat conduit évidemment à la quasi absence des produits nouveaux issus d'une innovation radicale. Cette réticence des entreprises camerounaises pour les innovations radicales ne serait pas totale. Une fois ces trois types de produits nouveaux identifiés, nous nous sommes intéressés à l'importance accordée au développement de ces produits dans les entreprises. Cette deuxième question de recherche tient son intérêt du fait que le développement des entreprises basé sur l'innovation-produit est devenu un phénomène observable dans presque tous les secteurs d'activités à travers le monde. Il était donc question dans la seconde section de ce chapitre de mettre en évidence les éléments et les leviers d'action sur lesquels les entreprises innovantes pourraient s'appuyer afin de réduire au mieux les risques d'échec inhérent à cette activité. À ce sujet, il s'avère que les

entreprises innovantes perçoivent le lancement des produits nouveaux comme une décision capitale. Dans cet élan, elles accordent une importance particulière à la composition des équipes inter-fonctionnelles chargées de générer les idées de produits nouveaux (en coopération avec les consommateurs) et de suivre les opérations de développement et de lancement des produits nouveaux. Ces divers dispositifs s'accompagnent de la nécessité d'une adaptation des structures organisationnelles aux turbulences environnementales.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : Les lancements défensif et/ou offensif des produits nouveaux comme moteur de la croissance de la part de marché de l'entreprise**

L'introduction d'un produit nouveau sur le marché constitue la dernière étape du processus d'innovation-produit. Le nouveau né ayant franchi avec succès les différentes étapes conduisant de la génération de l'idée à sa conception, les dirigeants se trouvent confrontés à un autre type de décision : celle de savoir comment le lancer afin d'atteindre les objectifs préalablement fixés. Cette ultime opération n'est pas sans risque dans la mesure où près de la majorité des produits nouveaux ne trouve pas leur place sur le marché (Millier, 1999). En dépit de ce risque d'échec non négligeable, les entreprises ne cessent de lancer des nouveautés sur le marché et ce, indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité.

Tel fut par exemple le cas dans le secteur brassicole camerounais avec la mise en valeur du segment des bières diététiques. En septembre 2005, l'ex Siack-Isenbeck présentait sa bière blonde *Isenbeck* comme étant la moins calorifique et la moins pourvue en sucre du marché camerounais, donc indiquée aux diabétiques. En janvier 2006, la jeune entreprise Jmt & Co lance la *Holsten Diat Pils*. Celle-ci est une bière diététique brassée en Allemagne et conseillée aux personnes astreintes à un régime alimentaire ou qui veulent perdre du poids<sup>22</sup>. À travers ces deux positionnements marketing et commercial, une nouvelle niche de consommateurs se dégagait. La découverte de ce nouveau segment des consommateurs n'a pas laissé les leaders du secteur indifférent. C'est ainsi que dans leur désir de diversifier leur offre, la S.A.B.C. n'a pas hésité à introduire la *Beaufort Light* en juillet 2006. Toutefois, il convient de noter que le lancement de la *Beaufort Light* n'entraîne pas la disparition de la traditionnelle *Beaufort Lager* ; d'où le slogan de la campagne « *Beaufort light* : la

<sup>22</sup> Source : Adapté du Quotidien Mutations, n°1616, Mardi 21 mars 2006, p.8.

gamme s'agrandit, les calories diminuent »<sup>23</sup>. Dans la même lancée, Guinness Cameroon S.A mettait à la disposition des consommateurs, la *Malta Guinness Quench* en février 2007. Cette variante de la *Malta Guinness* serait une boisson gazeuse de qualité supérieure, faite à base d'ingrédients naturels parmi les plus fins et contenant moins de sucre que les boissons non alcoolisées traditionnelles<sup>24</sup>.

À la lecture de ce cas de figure, nous constatons que toutes ces entreprises poursuivent un objectif unique à travers le lancement de leurs "produits diététiques" : la conquête des consommateurs<sup>25</sup>. À ce niveau, l'on pourrait penser que les entreprises camerounaises n'essuient pas d'échec car il leur suffit tout simplement de mettre à la disposition des clients des produits dont les caractéristiques correspondent à leurs besoins. Dans la pratique, tel n'est pas toujours le cas comme en témoigne le rachat de l'ex Siack-Isenbeck par la S.A.B.C. En effet, un regard critique de ce rachat laisse penser que c'est probablement le choix d'un axe de lancement inadapté pour le produit *Isenbeck* qui serait à l'origine de cette cession. De plus, il s'avère que depuis ce rachat, les autres produits de l'ex Siak-Isenbeck sont désormais disponibles sur toute l'étendue du territoire national et non plus seulement restreinte à quelques régions comme cela était le cas auparavant.

Ce constat nous pousse à réfléchir sur les axes concurrentiels dont disposent les entreprises pour satisfaire des clients à l'aide d'un produit nouveau (Section 1). Or, dans un secteur d'activité où toutes les entreprises ont pour point focal la conquête des clients basée sur leur satisfaction, les gains escomptés de la commercialisation des produits nouveaux sont incertains. Dans ces conditions, il s'avère intéressant d'apprécier la contribution de la satisfaction des clients par le lancement des produits nouveaux sur le volume des ventes et donc sur la part de marché globale de l'entreprise (Section 2).

---

<sup>23</sup> Source : Adapté du Quotidien Mutations, n°1708, Mardi 1<sup>er</sup> août 2006, p.8.

<sup>24</sup> Source : Adapté du Quotidien Mutations, n°1848, Mardi 20 février 2007, p.8.

<sup>25</sup> Dans ce cas, il s'agit bien entendu des personnes qui seraient astreintes à un régime alimentaire ou des diabétiques.

## **Section 1 : L'objectif de satisfaction des clients par les lancements défensif et/ou offensif des produits nouveaux dans les entreprises**

La stratégie est un mot d'origine et de connotation militaire désignant un ensemble de moyens d'actions utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs (Lendrevie et Lindon, 2000, p. 498). Ces objectifs peuvent être formulés de manière qualitative ou quantitative. C'est ainsi qu'une entreprise peut par exemple se fixer pour objectif de satisfaire ses clients, d'augmenter le volume de ses ventes ou même d'accroître sa part de marché de X% par le lancement d'un produit nouveau. Les développements du chapitre précédent débouchent sur la commercialisation de trois types de produits nouveaux sur le marché camerounais résultant d'une innovation incrémentale. De l'exposé des différents traits caractéristiques et motivations rendu possible grâce aux exemples y afférents, nous déduisons que les dirigeants des entreprises camerounaises visent la satisfaction des clients à travers le lancement de leurs produits nouveaux. Cet objectif étant par définition qualitatif et donc immatériel, peut-il être considéré en cas de réalisation comme un gage de la survie des entreprises en matière d'innovation-produit ? (1). Or, dans la pratique, il s'avère que des événements en relation avec la concurrence peuvent pousser l'entreprise à opter pour un lancement défensif ou offensif d'un produit nouveau. Les résultats d'une étude réalisée auprès des entreprises ayant introduit des produits/services nouveaux sur la marché camerounais révèlent que la nature des objectifs fixés détermine le choix des lancements défensifs et offensifs (Tsapi et Gouanlong, 2009). Par conséquent, il importe de s'interroger sur le lien existant entre les différents types de lancements de produits nouveaux et l'objectif de satisfaction des clients dans les entreprises (2).

### **1. La satisfaction des clients : socle du business model gagnant des entreprises innovantes ?**

Le marketing en tant qu'état d'esprit ou ensembles de moyens et de techniques mis en œuvre par les individus et les organisations afin de conquérir les marchés est traditionnellement orienté vers le client. L'orientation vers les clients apparaît dans la

littérature comme l'un des principaux facteurs clés de succès en matière d'innovation-produit. Narver et Slater (1990) définissent l'orientation vers le client comme la compréhension suffisante des clients cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieure de manière continue. De façon schématique, l'apparition de la satisfaction des clients dans les pratiques des entreprises pourrait se situer au niveau de la troisième étape du processus d'évolution de la démarche marketing<sup>26</sup>. En effet, cette phase est marquée par l'intégration du client et matérialisé à travers le slogan : « le client est roi ». Il ne s'agit pas d'une simple intégration, mais de prêter une oreille attentive aux désirs et besoins des clients afin d'y faire correspondre une offre adaptée. À cet égard, Peters et Waterman (1983, p. 169) soulignent que « les meilleures entreprises sont vraiment à l'écoute de leurs clients et passent aux actes. Les autres se contentent d'en parler ». En d'autres termes, les entreprises désireuses d'assurer leur survie par le lancement des produits nouveaux devraient s'assurer qu'à chaque produit nouveau correspondent des caractéristiques issues d'une écoute attentive des désirs et besoins exprimés par les clients. Une telle préoccupation place la satisfaction des clients au centre des activités d'innovation-produit des entreprises (1.1.). Après avoir exposé le processus de sa formation, nous nous attèlerons à déceler les principaux déterminants de la satisfaction des clients en tant qu'objectif qualitatif assigné au lancement des produits nouveaux par les entreprises (1.2.).

### **1.1. La satisfaction des clients telle que perçue par les entreprises innovantes**

La satisfaction apparaît dans la littérature comme étant un phénomène polysémique et pluridisciplinaire. Ainsi, l'on distingue la satisfaction au travail, la satisfaction à l'égard du temps d'attente, la satisfaction des clients. Au regard de ces différents niveaux de satisfaction, nous nous intéressons à la satisfaction des clients dans cette étude. Il importe donc de préciser la notion de satisfaction des clients (1.1.1.). Pour ce faire, nous ferons appel au paradigme de la disconfirmation des attentes d'Oliver (1994). Une fois le processus de formation de la satisfaction des

---

<sup>26</sup> L'évolution de la démarche marketing dans les pratiques des entreprises peut être synthétisée en cinq étapes. De façon chronologique, on distingue l'optique production, l'optique vente, l'optique marketing, l'optique sociétal et l'optique relationnelle.

clients exposé, nous nous interrogerons sur l'enjeu que présente un client satisfait comparativement à un client fidèle pour les entreprises (1.1.2.).

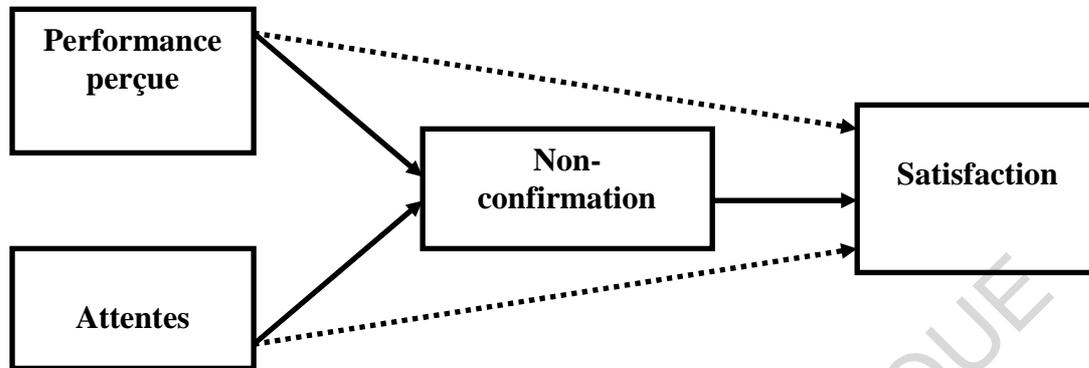
### **1.1.1. L'apport du paradigme de la disconfirmation des attentes à la perception de la satisfaction des clients par les entreprises**

La satisfaction est un concept focal en marketing comme en témoigne la pléthore de travaux de recherche pouvant s'étaler sur une quarantaine d'années (Evrard, 1993). En dépit des nombreuses publications académiques qui lui sont consacrées, il subsiste une large variance dans les définitions de la satisfaction (Giese et Cote, 2000).

Dans un article séminal, Cardozo (1965) considérait la satisfaction des clients comme étant le résultat d'une comparaison entre la performance et les attentes. Quelques années plus tard, Hunt (1977) précise que la satisfaction des clients ne saurait être assimilée au résultat d'une comparaison dénué de tout sens. Cet auteur caractérise donc la satisfaction d' « un jugement évaluatif rendu par le consommateur qui indique que l'expérience de consommation a été au moins aussi bonne qu'elle était supposée l'être ». Dans le même ordre d'idées, Westbrook et Oliver (1991) en distinguant trois niveaux caractérisent la satisfaction « d'une réponse évaluative (cognition) qui provoque différents sentiments et émotions (affects) et qui finalement influence ou déclenche un certain comportement (conation) ». Ces définitions ne sont pas exhaustives. Certains auteurs distinguent l'approche comportementale de la satisfaction des clients de l'approche descriptive (N'Gobo, 1997). D'autres auteurs se fondent sur la nature de l'importance accordée au concept de satisfaction et différencient les définitions de la satisfaction comme état psychologique de celles qui l'appréhendent comme une évaluation d'un état psychologique (Dampérat et Jolibert, 2005). Qu'elle soit appréhendée comme un état ou un processus, la définition qui semble faire l'objet d'unanimité est celle d'Evrard (1993) qui considère la satisfaction comme un état psychologique, postérieur à l'achat et/ou à la consommation, et relatif à une base de référence initiale. Cette définition, comme toutes les autres d'ailleurs, est fondée sur le paradigme de la disconfirmation des attentes (Oliver, 1994).

L'hypothèse de base du modèle de disconfirmation des attentes stipule que la satisfaction à l'égard d'un produit ou d'un service résulte de la comparaison subjective

des attentes du consommateur avec sa perception de la performance du produit ou de l'offre (Figure 2.1).



**Figure 2.1: Modèle de disconfirmation des attentes (inspiré de Oliver (1994)).**

La figure ci-dessus indique que lors d'une transaction donnée, la satisfaction d'un individu est influencée par le processus de non-confirmation comparant la performance perçue d'un produit ou d'un service à des standards de références appelés attentes. Les attentes peuvent être définies comme « des croyances formées par l'individu sur les performances d'un produit ou d'un service avant l'achat et la consommation de celui-ci » (Evrard, 1993).

Ces attentes exprimées en termes d'attributs vont donc influencer la perception de la qualité du produit par le consommateur. Une fois le produit consommé, le consommateur va procéder à une évaluation comparative de la qualité du produit ou service avec ce qu'il en attendait. C'est à l'issue de cette évaluation postérieure à l'achat et à l'utilisation du produit que le client s'avouera satisfait ou insatisfait. Si les attentes sont identiques à la performance perçue, il y aura confirmation des attentes et donc une satisfaction modérée du client. Dans le cas contraire où les attentes seraient supérieures ou inférieures à la performance perçue, le client sera insatisfait et on parlera alors de non-confirmation des attentes.

Si le modèle de non-confirmation des attentes a été fortement remis en cause, les effets directs des attentes (Churchill et Surprenant, 1982 ; Tse et Wilton, 1988) et de la performance (LaTour et Peat, 1979 ; Patterson, 1993) sur la satisfaction des clients n'ont pas subi la même dégradation. Toutefois, certains auteurs suggèrent de

substituer la notion de performance perçue à celle de qualité perçue (N'Gobo, 1997). Nous adhérons à cette logique et considérons la satisfaction des clients à l'égard d'un produit ou d'un service dans cette étude comme résultant de la comparaison subjective des attentes du consommateur avec sa perception de la qualité du produit ou de l'offre. Ainsi, les entreprises soucieuses d'assurer leur survie par le développement des produits nouveaux devraient considérer la satisfaction des clients comme une priorité stratégique (Urban et *al.*, 1986 ; Clark et Wheelwright, 1992 ; Christensen, 1999). D'un point de vue méthodologique, cela revient en d'autres termes à collecter en permanence des informations relatives aux attentes des clients et à la qualité perçue des produits commercialisés.

Concernant la contribution à la performance des entreprises, l'impact de la satisfaction sur le profit étant validé à long terme, notamment par un accroissement de la fidélité, peut-on considérer qu'un client satisfait est un actif à insérer directement au compte des clients fidèles ?

### **1.1.2. Clients satisfaits et clients fidèles constituent-ils des enjeux à différence nulle pour les entreprises innovantes ?**

Cette question est à l'origine de nombreux travaux de recherches réalisés tant par les praticiens que par les théoriciens. D'un point de vue quantitatif, il s'agit de savoir si l'apport des clients satisfaits au profit de l'entreprise est identique à celui des clients fidélisés à l'issue de l'introduction d'un produit nouveau. Autrement dit, les clients satisfaits et fidèles contribuent-ils dans les mêmes proportions au profit des entreprises innovantes ?

Oliver (1997) considère la fidélité comme « un engagement profond (exprimé par le consommateur) d'acheter de nouveau un produit ou un service qu'il préfère, de manière cohérente dans le futur, en dépit des influences situationnelles et des effets marketing qui peuvent induire un changement de marque ». La fidélité des clients est donc une notion composite avec pour principales facettes une composante comportementale et une composante attitudinale (Day, 1969). La composante comportementale fait référence à l'engagement du client à racheter le produit/service. Quant à la composante attitudinale, elle renvoie à la préférence pour une entreprise

donnée. D'un point de vue descriptif, un client fidèle serait donc caractérisé par une attitude favorable à l'égard de l'entreprise (composante attitudinale) et par son engagement à racheter le produit/service (composante comportementale). L'intention de rachat supposant une insensibilité au prix (Reichheld, 1996), les clients fidèles sont ceux qui opèrent des achats importants en quantité et en qualité. Un tel volume d'achat aurait un impact financier favorable pour l'entreprise (Kumar et al., 2001). À ce sujet, des études mettent en évidence l'amélioration de la satisfaction des clients comme étant le vecteur d'augmentation de la fidélité par excellence (Anderson et Mittal, 2000 ; Fornell et al., 1996 ; Agustin et Singh, 2005 ; Oliver, 1997 ; Chauduri et Holbrook, 2001). Or, des études s'étant intéressées au lien pouvant exister entre ces deux types de clients révèlent que les clients satisfaits ne sont pas toujours fidèles (Reichheld et Teal, 1996 ; Collin-Lachaud, 2005, Mitall et Lasser, 1998). En d'autres termes, la seule observation du comportement de réachat pourrait dissimuler des réalités très différentes (Fournier et Yao, 1997). Par conséquent, les entreprises devraient distinguer dans leur portefeuille clients, les « vrais fidèles » dont le comportement de réachat est fondé sur une forte préférence envers la marque, le produit ou le service des « faux fidèles » (Jones et Sasser, 1995). Dans la pratique, la délimitation des frontières entre la véritable fidélité et la fausse est un exercice assez complexe (Dick et Basu, 1994). Chez les faux fidèles par exemple, le comportement de réachat dépend des facteurs comportementaux (inertie, habitude, barrière de sortie), situationnels (rupture de stocks, promotions sur les prix ou dans les points de ventes) ou normatifs (obligations légales, normes sociales, contrats formels). À titre d'illustration, une étude menée dans le secteur du vin révèle que l'insertion des consommateurs dans un contexte de consommation approprié engendrerait des clients satisfaits mais des faux fidèles (Aurier, 2005). En effet, la mise en contexte des consommateurs (le soir, dans un bar) fragilise l'ensemble de considération du client à l'égard d'une catégorie de produit donnée. Le client subit en quelque sorte l'influence de la promotion des ventes. De telles actions étant par définition de courte durée, bien que favorisant l'achat d'un produit présentent l'inconvénient de susciter plutôt des comportements de changement de marque ou de sur-stockage à court terme par les clients satisfaits et non fidèles. Ces types de comportements sont aussi observés dans

le secteur brassicole camerounais, surtout en période de fêtes de fin d'année où le consommateur devient pratiquement frivole en consommant uniquement les marques en promotion. De même, une étude réalisée dans le secteur bancaire montre que le comportement du personnel en contact influence significativement la confiance et la satisfaction des clients, mais pas la fidélité (Julien et Dao, 2006).

Au regard de ces exemples, nous pouvons déduire que les clients satisfaits compte tenu de leur instabilité contribueraient à doper les ventes des produits en promotion. Si tel est le cas, les entreprises devraient être capables non seulement d'identifier ces deux types de clients mais aussi de maîtriser le processus suivant lequel la satisfaction se transformerait en intention puis en comportement de fidélité. À cet égard, la fidélité est considérée d'un point de vue méthodologique comme un concept multidimensionnel comportant une dimension cognitive, une dimension affective et une dimension conative (Oliver, 1999). De plus, il s'avère que c'est au stade de la fidélité affective qu'interviendrait la satisfaction (Oliver, 1997). Si tel est le cas, les entreprises soucieuses d'assurer leur survie par le développement des produits nouveaux devraient œuvrer pour une meilleure perception de la qualité des produits/services auprès de la clientèle visée. Par conséquent, quels sont les éléments sur lesquels l'entreprise innovante orienterait ses efforts de manière à proposer une offre satisfaisante à la clientèle visée ?

## **1.2. Les déterminants de la satisfaction des clients dans les entreprises innovantes**

Les profondes mutations économiques observées depuis quelques années ayant favorisé l'avancée vers un monde hyper-concurrentiel, les clients ne se laissent plus facilement séduire. La chasse au client est désormais ouverte à toutes les entreprises quelles soient de grande, de moyenne ou de petite taille. Autrement dit, il devient impératif pour toute entreprise de s'intéresser à ses clients avant qu'un de ses concurrents ne le fasse à sa place. Ce regain d'intérêt pour la rétention des clients occupe actuellement une place de choix dans les conversations des managers. Un tel constat ne signifie pas que l'entreprise n'était pas à l'écoute du client par le passé (Peters et Waterman, 1983, p. 169). Plus qu'une écoute superficielle, il s'agit de

considérer le client sous toutes ses facettes. Cela revient en d'autres termes à scruter les clients sous un angle de 360° afin de pouvoir déceler leurs besoins (1.2.1.) et d'y faire correspondre une offre de meilleure qualité (1.2.2.).

### **1.2.1. La rétention des clients à travers la satisfaction des besoins exprimés : le degré d'orientation client de l'entreprise**

Dans un environnement économique où les entreprises ne cessent de subir les pressions exercées par la mondialisation et les mutations technologiques de plus en plus rapides, leur survie dépend de leur capacité à maintenir ou à augmenter la proportion d'achat par les clients. Dans les faits, les entreprises éprouveraient d'énormes difficultés à maintenir la proportion d'achat (taux de nourriture) de leur produit à un niveau stable. À ce sujet, des études réalisées au sein des entreprises de services ont démontré que l'attrition de la clientèle (rupture de liens commerciaux) grève considérablement la rentabilité de l'entreprise, détériore leur valeur sur les marchés financiers et déprécie leur capital client (Heskett *et al.*, 1997 ; Rust *et al.*, 2000). Les services étant par nature intangible, ces ruptures des liens commerciaux seraient la conséquence de la négligence d'incidents non désirés lors de la transaction entre un client et le personnel en contact.

Par définition, un incident critique est tout évènement, une combinaison d'évènements ou une série d'évènements entre un client et une ou plusieurs entreprises de services qui conduisent ce dernier à changer de fournisseurs de services (Keaveney, 1995). Un changement dans la vie d'un individu (un divorce, un déménagement) ou une insuffisante performance des produits (insatisfaction des attentes, supériorité perçue par les clients des produits concurrents) peuvent constituer des incidents critiques. Dans le secteur bancaire par exemple, ces incidents critiques prennent la forme d'une injustice perçue par les clients. Selon N'Goala (2007), les entreprises exerçant dans les secteurs des services doivent constamment donner à leurs clients l'impression de payer le juste prix (justice distributive), d'être suffisamment respectés par le personnel en contact (justice interactionnelle) ou d'obtenir un traitement approprié de leurs réclamations (justice procédurale).

Bien que sévissant de manière récurrente dans les services, les entreprises industrielles ne sont pas épargnées des conséquences du mauvais traitement des clients. À titre préventif, les entreprises industrielles peuvent par exemple s'assurer que le produit est vendu à un prix raisonnable au client, qu'il n'existe pas de problèmes de livraison et d'utilisation du produit par le client. Elles doivent aussi s'assurer que leur produit constitue une réponse réelle aux besoins des consommateurs eu égard aux diverses réclamations formulées.

Dans un souci de réduction de la perte de parts de clients, théoriciens et praticiens ont préconisé diverses voies d'amélioration possibles reposant sur l'efficacité de la gestion des relations que les entreprises entretiennent avec leurs clients. La Gestion de la Relation Client (GRC) ou Customer Relationship Management (CRM) en anglais peut être appréhendée comme l'utilisation de la technologie pour rationaliser les processus transversaux liés à la vente, au marketing et aux services clients afin d'automatiser et d'améliorer la gestion de la relation de l'entreprise avec ses clients. Le CRM serait donc un processus nécessitant le recours aux logiciels, aux méthodes et aux stratégies pour gérer la relation de l'entreprise avec ses clients et donc favoriser leur rétention.

Par conséquent, elles devraient être à l'écoute des clients, traiter et analyser les informations recueillies au travers du dispositif de GRC mis en place. Elles devraient aussi orienter leurs efforts vers le développement et la multiplication de nouvelles techniques de vente des produits en direction des clients avec lesquels elles entretiennent des relations permanentes (Verhoef, 2003). Dans cette optique, elles pourront déterminer avec précision les proportions respectives des bons et des mauvais clients de leurs portefeuilles<sup>27</sup>. Une fois ces deux types de clients identifiés, l'entreprise essaiera de trouver toutes les combinaisons possibles se rapprochant tout naturellement des bons clients. À ces différentes combinaisons, elle orientera ses

---

<sup>27</sup> Le portefeuille client des entreprises est généralement constitué de deux types de clients. Les bons clients dont la contribution au chiffre d'affaires ne fait pas l'objet d'un doute. Quant aux clients défaillants, ils effectuent généralement des paiements avec retard, se plaignent continuellement et se renseignent sans jamais passer à l'acte d'achat. Ils sont aussi qualifiés de clients mécontents. Néanmoins, l'entreprise devrait établir des contacts avec ces deux types de clients. Ces derniers en fonction de leur position feront part de leur préoccupation à l'entreprise qui se chargera par exemple de les incorporer lors de la conception des produits nouveaux.

efforts afin de leur proposer des solutions adéquates. Pour y parvenir, elle cherchera à nouer des liens étroits et à instaurer une communication continue avec chacun d'entre eux dans le but de recueillir les besoins actuels et latents (Dubois, 1994). Dans la pratique, on dit d'une entreprise qui observe de telles précautions qu'elle a une orientation vers les clients.

### **1.2.2. Le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise**

Comme nous l'avons souligné plus haut, en dépit de nombreuses critiques portées au modèle de disconfirmation des attentes, les effets directs des attentes (Churchill et Surprenant, 1982 ; Tse et Wilton, 1988) et de la performance perçue (LaTour et Peat, 1979 ; Patterson, 1993) sur la satisfaction des clients sont restés intacts. Néanmoins, la notion de qualité perçue tient son origine d'une assimilation inappropriée de l'évaluation de la performance d'un produit ou d'un service à l'évaluation de l'adéquation perçue avec les attentes des consommateurs (Ngobo, 1997). En effet, la performance d'un produit peut être mesurée par rapport à des caractéristiques techniques ou objectives et vérifiables. Tandis que la qualité perçue d'un produit s'évalue non seulement par rapport au produit tangible mais aussi par rapport aux dimensions intangibles telles que les conditions de paiement, le service après vente. De plus, il s'avère que l'évaluation de la performance ou de la qualité d'un produit ne nécessite pas toujours sa consommation alors que la satisfaction ne peut être évaluée qu'à la suite d'une expérience de consommation. À cet égard, Andriaensens et *al.* (1993) préconisent le recours à la notion de qualité perçue comparativement à celle de la performance du produit dans le champ de la satisfaction des consommateurs.

La qualité perçue par les clients, reflet de leurs récentes expériences d'utilisation, aurait un effet positif sur leur satisfaction globale. La prise en compte de cet aspect est à l'origine de la mise en place des démarches qualité au sein des entreprises. Ces démarches qualité induisent l'existence d'un lien entre la perception qu'ont leurs clients de la qualité de leurs produits et services et le profit qu'engendrerait une perception positive. Les entreprises disposent donc de deux approches afin d'examiner

l'incidence de la qualité perçue par les clients sur leur profit (Zeithaml, 2000 ; Rust et *al.*, 2000).

La première approche consiste pour une entreprise sous un aspect offensif à centrer ses efforts sur la qualité de ses produits afin d'attirer les clients. Une telle initiative entraînerait l'accroissement des parts de marché, les possibilités de vente à des prix supérieurs et même une amélioration de la réputation de l'entreprise (Philips et *al.*, 1983 ; Jacobson et Aaker, 1987). Quant à la seconde approche, elle vise dans une optique défensive à intégrer dans la conception des produits nouveaux les éléments permettant de fidéliser les clients. Dans ce cas, la fidélisation constituerait une source de profit se traduisant par la diminution des coûts de gestion des clients, par l'augmentation du volume d'achat par le client, par un prix inférieur et par un bouche-à-oreille positif (Heskett et *al.*, 1997 ; Danaher et Rust, 1996).

La prise en compte de ces deux approches révèle que toute entreprise devrait s'investir dans la qualité. Autrement dit, les dirigeants devraient s'assurer que leurs produits bénéficient d'une bonne perception de la part des consommateurs. Pour ce faire, elles devront régulièrement réaliser des enquêtes auprès des consommateurs actuels et potentiels de leurs produits. L'un de nos objectifs de recherche étant de mettre en évidence les modalités d'action nécessaires à la gestion stratégique des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises, nous nous intéressons à la manière dont les dirigeants et responsables marketing perçoivent la qualité de leurs produits nouveaux. Il s'agit par conséquent d'une enquête portant sur la perception de la qualité des produits nouveaux par les entreprises et indirectement sur celle des consommateurs.

À l'issue de cette présentation des contours de la satisfaction des clients, il importe d'explorer les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux.

## **2. L'exploration des axes concurrentiels envisageables en matière de satisfaction des clients par le lancement des produits nouveaux**

Dans les travaux portant sur la dynamique concurrentielle, les objets d'analyse ne sont pas les structures du secteur d'activité mais les comportements des entreprises. Ces comportements sont considérés comme relatifs à ceux de leurs principaux rivaux. Ils sont le plus souvent rapportés à des actions des uns dont l'interprétation engendrera les réactions des autres dans un secteur d'activité donné. Une action (ou attaque) concurrentielle est un mouvement concurrentiel. Il s'agit par exemple d'une baisse de prix ou de l'introduction d'un nouveau produit réalisé par une entreprise dans l'objectif d'améliorer sa position concurrentielle relative (Smith et *al.*, 1992 ; Bensebaa, 2000). De même, une réaction (ou défense) est un contre-mouvement engagé par une entreprise rivale envers un ou plusieurs concurrents dans l'objectif de défendre sa position (Bensebaa, 2000).

Divers travaux se sont intéressés à l'apparition des actions et réactions des entreprises dans un contexte d'interaction concurrentielle. Il ressort de ces travaux que lorsqu'une entreprise introduit un produit nouveau, elle émet des signaux en direction de ces principaux concurrents (Heil et Walters, 1993 ; Prabhu et Stewart, 2001). La réaction de ces derniers dépendra de l'information issue de l'interprétation de ces signaux. Autrement dit, à l'introduction d'un produit nouveau par un concurrent, les destinataires des signaux réagiront aussi en lançant un produit nouveau. De telles interactions sont particulièrement observables dans les industries à faible contenu technologique où les produits nouveaux sont facilement imitables (Fatiha et *al.*, 2005). Cela pourrait aussi être le cas pour une entreprise multiproduits. Dans une telle situation et en fonction de la pression concurrentielle, cette entreprise pourrait par exemple opter pour un lancement défensif d'un produit adapté dans une catégorie de produit tandis qu'elle lancerait une offensive avec un produit « me too » dans une autre catégorie (Haines et *al.*, 1989). Ces modifications d'attitude vis à vis de tel ou tel mode de lancement de produits nouveaux passant par un changement dans la perception de l'environnement sont qualifiées de comportements concurrentiels (Benavent et Salerno, 1991). Ainsi, nous conviendrons avec Rogers (1998) que la guerre commerciale est une alternance de deux types de comportements

concurrentiels : la défense et l'attaque. De plus, il s'avère que la situation concurrentielle exerce une influence sur la stratégie de lancement (Bylykbshi et Roehrich, 2008). Or, à une structure concurrentielle donnée, correspond le plus souvent des positions spécifiques des entreprises telles que le leader, le challenger, le suiveur et les autres concurrents. Ces différentes positions concurrentielles ne sont pas statiques et peuvent varier d'une année à une autre. En matière de lancement des produits nouveaux, une entreprise peut être à la fois leader dans une catégorie de produits X, challenger dans une catégorie de produits Y ou suiveur dans une autre catégorie de produit Z (Mitchell, 1991).

Au regard de la description des batailles concurrentielles entre les entreprises où les produits et services constituent les armes, la stratégie de lancement des produits nouveaux peut être définie comme l'ensemble des décisions stratégiques et tactiques nécessaires pour présenter un produit sur un marché donné (Hultink et *al.*, 1997). Dans la pratique, ces décisions conduisent à diverses combinaisons des variables du marketing mix en fonction de la position concurrentielle d'une entreprise donnée (Lendrevie et Lindon, 2000, p. 263). De plus, la concurrence accrue qui s'est développée au cours de ces dernières années a ravivé l'intérêt des gestionnaires pour les écrits des stratèges militaires tels que Rogers (1998, p. 101), Kotler et Singh (1981). À partir de leur héritage, on peut identifier des stratégies d'attaque (2.1.) et des stratégies de défense (2.2.) pouvant s'appliquer au lancement des produits nouveaux.

### **2.1. Le lancement des produits nouveaux dans une optique offensive**

De manière générale, l'objectif des stratégies offensives est de prendre l'initiative en attaquant ses concurrents. Cela permet d'augmenter la part de marché et d'essayer de détrôner le leader (Baghdadi et Zghal, 2008). Dans un secteur d'activité donné, la stratégie offensive est employée par les entreprises challengers.

Cette stratégie consiste à trouver des faiblesses dans la force du principal concurrent et à l'attaquer sur ces points là. La détection de ces faiblesses repose sur divers indices qui sont autant de signaux exprimant la vulnérabilité du leader. À cet égard, Porter (1982) distingue les signaux sectoriels des signaux propres au leader. Les signaux sectoriels sont ceux qui reflètent la possibilité d'un changement structurel

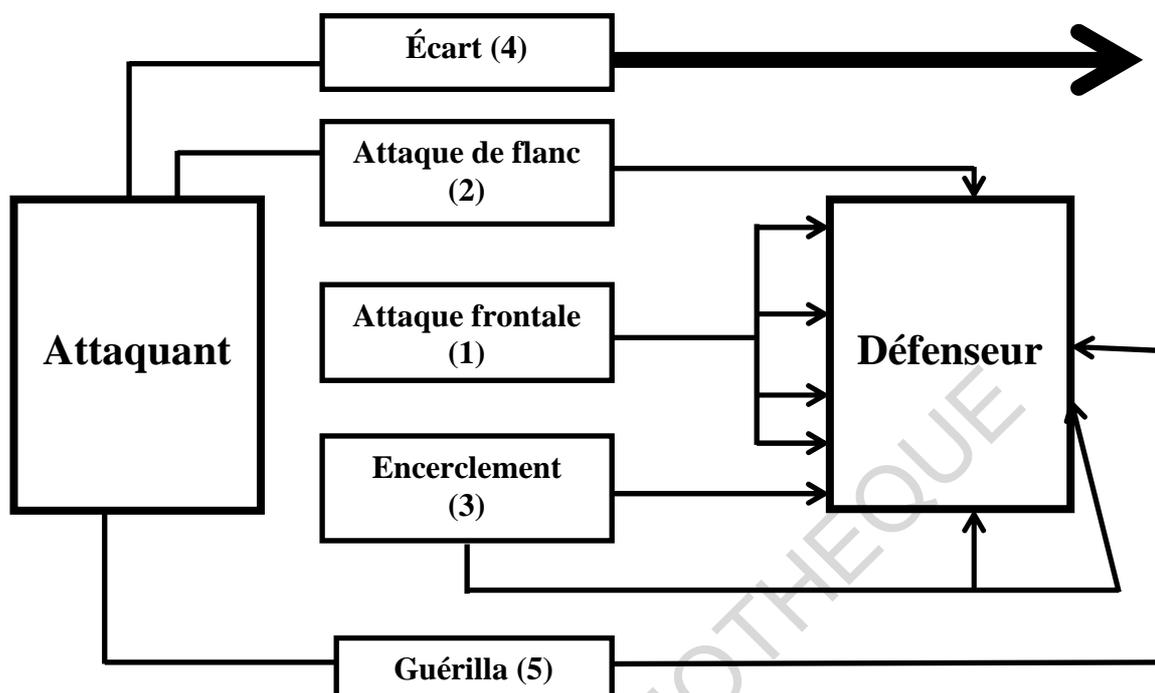
et donc, de la position du leader. Ainsi, lorsque ces signaux sont externes au secteur d'activité, la probabilité pour que le leader soit vulnérable est extrêmement forte. Cette vulnérabilité tient au fait que les leaders incontestés interprètent souvent mal ces types de signaux. Dans cette catégorie entrent des signaux relatifs à des changements dans la clientèle, un progrès technologique continu, des changements dans les circuits de distribution, une modification du coût des facteurs de production ou de leur qualité. Quant aux signaux propres au leader, ils correspondent aux indices d'une vulnérabilité potentielle. À titre d'illustration, nous pouvons citer : l'enlisement dans la voie médiane, des clients mécontents, une rentabilité très élevée, des problèmes tenant à la réglementation ou des performances inférieures du leader comparées à celles des autres unités de la même entreprise.

Néanmoins, lorsque ces signaux sont judicieusement interprétés, ils constituent une source d'information capitale pour les entreprises. Ces dernières les utiliseront afin de comprendre les intentions de leurs concurrents. Par conséquent, il importe d'exposer les différentes stratégies d'attaques applicables au lancement des produits nouveaux (2.1.1.) et les tactiques associées (2.1.2.).

### **2.1.1. Les différentes stratégies d'attaques applicables au lancement des produits nouveaux**

La transposition de l'art militaire au domaine des affaires fait état de plusieurs stratégies dont disposent les entreprises désireuses de lancer une offensive à l'aide d'un produit nouveau. Il existe en générale cinq stratégies offensives (Kotler et Singh, 1981). Elles sont illustrées à la figure 2.2.

Figure 2.2 : Les stratégies offensives



Source : Adapté de Kotler et Dubois (2003), p.279.

#### 2.1.1.1. L'attaque frontale

L'attaque frontale est la plus vieille forme d'offensive. Cette stratégie est apparemment la plus simple, mais certainement une des plus difficiles à réaliser selon ces deux auteurs. Elle consiste à attaquer directement les forces du concurrent plutôt que ses faiblesses, dans le but avoué de les submerger. L'une des conditions primordiales à la mise en œuvre de cette stratégie est la possession d'une supériorité avérée par l'attaquant. Cette supériorité peut être liée à sa force de vente, à sa politique de communication, à son prix ou à son produit.

Ainsi, pour qu'une attaque frontale réussisse, l'agresseur doit s'assurer qu'il dispose véritablement d'un avantage certain sur ses adversaires. À contrario, une attaque à puissance de feu égal risque de se transformer en déroute.

C'est probablement à cette stratégie d'attaque frontale que se réfèrent les entreprises camerounaises exerçant dans le secteur de la téléphonie mobile. Si Camtel fut la première en matière de fourniture d'Internet car principale gestionnaire de la fibre optique, elle est pourtant sérieusement menacée par ses principaux concurrents.

Ces derniers ayant travaillé leur débit de connexion jugé de bonne qualité par les clients sont presque parvenus à étouffer leur fournisseur d'accès à Internet (Camtel).

### **2.1.1.2. L'attaque de flanc**

L'attaque de flanc a d'autres appellations à savoir : « l'attaque latérale », « la manœuvre de camouflage » ou « l'attaque de côté ». L'attaque de flanc utilise le principe inverse de l'attaque frontale. Dans ce cas, l'attaquant doit donc concentrer ses forces sur les faiblesses de l'adversaire. Cela sous-entend que l'attaquant possède effectivement des forces supérieures. Cette manœuvre a dans le domaine militaire, un taux de réussite plus élevé que l'attaque frontale (Baghdadi et Zghal, 2008). Dans le domaine des affaires, les entreprises évitent des batailles sanglantes.

À défaut d'une bataille sanglante entre les concurrents, les entreprises essaient de servir le même marché. Ainsi, l'entreprise qui adopte cette stratégie lancera un produit qui doit apparaître nouveau aux yeux des consommateurs. Il s'agit de satisfaire les besoins des clients auxquels le concurrent ne s'intéresse pas ou ignore (Baghdadi et Zghal, 2008). La réussite de cette stratégie repose sur l'effet de surprise. Une telle manœuvre laisse suffisamment le temps au concurrent de s'en apercevoir.

À titre d'illustration de l'application de l'attaque de flanc, nous pouvons citer la mise en valeur du segment des boissons diététiques sur le marché camerounais. En effet, ces boissons diététiques appartiennent au segment des boissons rafraîchissantes dominé par la S.A.B.C. (avec les marques telles que *Top*, *Coca-cola*, *Fanta*) et Guinness Cameroon S.A (notamment avec *Malta Guinness*). C'est consciente de la présence de ces deux géants que la jeune société Jmt&Compagny décida de lancer une boisson rafraîchissante aux propriétés calorifiques allégées comparativement à celles existantes.

### **2.1.1.3. L'encercllement**

Cette stratégie est connue sous l'appellation de « débordement », d'« enveloppement », de « guerre de mouvement » ou de « guerre d'usure ». Elle consiste à attaquer le concurrent sur plusieurs fronts à la fois afin de le forcer à se défendre de tous les côtés. Une telle pression engendrera un anéantissement de ses

forces. En combattant sur tous les fronts, l'attaquant parviendra à gagner (Durô et Sandström, 1988). Cette stratégie ne peut être adoptée que si l'attaquant possède des ressources financières importantes.

Dans la pratique, cette stratégie consiste pour l'attaquant à gêner le concurrent dans ses lancements de produits nouveaux, à le contrecarrer dans ses actions promotionnelles, à jouer sur la gamme des produits nouveaux, en poussant certains d'entre eux par des promotions percutantes par exemple.

C'est par exemple à ce type de stratégie que se livre Nestlé Cameroun. À l'observation, cette entreprise effectue régulièrement des introductions sur le marché. C'est ainsi que le lait en poudre *Nido* est non seulement commercialisé dans des boîtes en aluminium, mais aussi dans des sachets de différents formats. Dans le segment café où elle est présente avec la marque Nescafé, en plus du *Nescafé* traditionnel, elle a introduit le *Nescafé crème 3en1*.

#### **2.1.1.4. L'écart**

La stratégie d'écart est aussi appelée stratégie de contournement. C'est la stratégie offensive la plus indirecte. En effet, elle consiste à éviter toute confrontation avec le leader. L'attaquant n'affronte pas le concurrent directement mais sur des marchés où il n'est pas présent. Une telle approche suppose une diversification des produits, des marchés ou des technologies.

Tel est par exemple le cas dans la téléphonie mobile avec le *CTPhone* de Camtel. Avec ce produit, Camtel met en valeur un segment de marché non exploité par ses concurrents. En effet, le *CTPhone* est un véritable téléphone fixe bénéficiant d'un effet d'amplification.

#### **2.1.1.5. La guérilla**

La guérilla est propice lorsqu'un parti plus faible doit lutter contre un parti plus puissant. Le principe de cette stratégie consiste à « trouver un segment de marché qui soit suffisamment petit pour être défendable et devenir un leader. Ce segment peut être petit géographiquement, en volume ou en n'importe quel autre aspect difficilement attaquant par une grande entreprise ». Il s'agit de petites attaques localisées et

intermittentes. Cette stratégie consiste à harceler l'ennemi par des attaques ponctuelles et répétées dans le but de lui arracher des parts de marché. Dans ce cas, la faiblesse d'un concurrent peut aider le guérillero à mener son attaque. Dans les faits, il s'avère que dans les grandes entreprises seuls les cadres supérieurs sont habilités à rencontrer les clients, les employés n'y sont pas du tout autorisés. La prise en compte de cet aspect peut conduire le guérillero à axer son attaque en constituant une organisation souple où tout le personnel est sur le terrain, capable de riposter très vite en cas d'un changement. Autres exemples d'actions du guérillero : prix sélectif, action promotionnelle, surenchère publicitaire, action en justice. En guise d'approches employées dans cette stratégie, nous pouvons citer : l'approche géographique (la distribution du produit sur le plan national), l'approche démographique (sélection d'une cible en fonction de l'âge, du sexe, de la catégorie socioprofessionnelle), l'approche par secteur d'activité (choix un secteur industriel), l'approche par produit (concentration sur des produits uniques) et l'approche par les prix en utilisant la stratégie d'écémage.

Dans le secteur brassicole, l'entreprise First African Compagny spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des jus de fruit naturels (*Tampico*) peut être considérée comme un exemple de guérillero. Plutôt qu'une attaque de flanc comme sa consœur (Jmt&Compagny), elle opta pour une guérilla basée sur une approche géographique. À l'observation, les produits de cette entreprise sont disponibles sur toute l'étendue du territoire national.

Au terme de la présentation de toutes ces stratégies d'attaque, il s'avère intéressant de s'interroger sur la contribution du lancement offensif des produits nouveaux dans la conquête des clients par les attaquants.

### **2.1.2. Peut-on arracher des clients aux concurrents par le lancement offensif des produits nouveaux ?**

Selon Durand (2003), l'innovation-produit répond à une stratégie offensive. Dans cette optique, innover revient à détruire les sources de profitabilité de ses concurrents. En innovant, une entreprise modifie la donne. Les concurrents doivent compléter leurs ressources technologiques s'ils veulent rester dans la course. Leurs collaborateurs

doivent réactualiser leurs connaissances et leurs manières de travailler, l'organisation doit faire un retour sur elle-même et s'interroger sur ses pratiques et compétences. Suivant cette logique, l'innovation-produit est donc l'une des sources premières d'obsolescence stratégique dans la mesure où elle réduit le cycle de vie de l'offre et impose à la concurrence de réagir sur de nouvelles bases.

À ce sujet, la littérature offre plusieurs grilles d'analyse des actions concurrentielles. Certaines grilles caractérisent les actions concurrentielles selon l'importance des ressources mobilisées, le nombre de concurrents affectés, l'impact sur les clients, le caractère innovant et la difficulté de mise en œuvre (Smith et *al.*, 1992). Tandis que d'autres retiennent des critères tels que l'intensité, la spécificité, le degré d'irréversibilité, le degré d'innovation, le volume, la durée, la complexité et l'imprévisibilité (Bensebaa, 2000 ; Ferrier, 2001). Au regard de ces différents traits caractéristiques de l'action concurrentielle, nous conviendrons avec Roy et Le Roy (2007) qu'une attaque concurrentielle est agressive quand elle comporte un plus grand nombre d'actions que celles des concurrents, quand ces actions durent sur une période longue, quand elles sont plus variées et quand elles sont plus imprévisibles. Autrement dit, une entreprise est d'autant plus agressive qu'elle a un grand nombre d'actions concurrentielles dans une période de temps courte.

Par conséquent, nous considérons le lancement offensif des produits nouveaux dans ce travail comme une attaque concurrentielle initiée par une entreprise dans le but de satisfaire ses clients et donc améliorer sa position concurrentielle. Si tel est le cas, une entreprise innovante sera considérée comme agressive si elle dispose d'un portefeuille de produits nouveaux important (2.1.2.1.). Or, dans un environnement économique en pleine mutation, il ne suffit pas seulement de disposer d'un portefeuille de produits nouveaux bien approvisionné, mais aussi de savoir manier les différentes tactiques associées (2.1.2.2.).

#### **2.1.2.1. La dimension du portefeuille de produits nouveaux de l'entreprise**

Le volume total d'actions concurrentielles ou nombre de produits nouveaux détenu dans le portefeuille d'une entreprise innovante est l'élément le plus caractéristique d'un attaquant. Plus ce nombre est important relativement à celui des

concurrents, plus l'entreprise est considérée comme agressive (Young et *al.*, 1996 ; Ferrier et *al.*, 1999 ; Smith et *al.*, 2001 ; Ferrier et *al.*, 2002 ; Le Roy, 2003 ; Yu et Cannella, 2005). Plusieurs recherches établissent un lien entre le nombre de produits nouveaux et la performance des entreprises innovantes. Ferrier et *al.* (1999) montrent que les leaders qui conservent leurs positions sont ceux qui ont un plus grand nombre de produits nouveaux que leurs challengers. Inversement, les challengers qui détrônent les leaders sont ceux qui ont un nombre important de produits nouveaux. De la même lancée, Ferrier (2001) et Smith et *al.* (2001) établissent un lien statistique positif entre le nombre des produits nouveaux et la performance de l'entreprise agressive.

Ces résultats impliquent que l'entreprise qui opte pour un lancement offensif a intérêt à favoriser l'adoption de son produit nouveau par la clientèle visée. Dans cette optique, elle doit donc agir sur les prix, la publicité, la distribution qui correspondent au développement de ses capacités de production et de commercialisation.

#### **2.1.2.2. Les tactiques associées au lancement offensif des produits nouveaux**

Du récit des « success story » en matière d'innovation-produit, il en ressort que le niveau de performance escompté n'est pas issu de la mise en œuvre d'un seul aspect du marketing mix. Ainsi, le secret d'une réussite en matière de lancement serait une combinaison des différents moyens d'action que sont le produit, le prix, la publicité-promotion et la distribution (Hultink et *al.*, 1997). Or, la combinaison de ces moyens d'action ou tactiques serait orientée par le type de stratégie adoptée. En d'autres termes, la combinaison relative à un lancement offensif serait évidemment distincte de celle conduisant à un lancement défensif.

Les résultats d'une étude menée aux Pays-Bas, en Angleterre et aux Etats-Unis sur près de 900 produits nouveaux appartenant à plusieurs secteurs d'activités révèlent que les tactiques associées au lancement offensif des produits nouveaux sont entre autre l'utilisation des canaux de distribution existants avec de fortes dépenses, des prix élevés et l'utilisation de la promotion des ventes et de la publicité télévisée (Hultink et *al.*, 1998). En matière de lancement des produits nouveaux, le recours à un prix élevé ou prix d'écémage est une pratique qui vise à générer une forte marge unitaire au risque de limiter les volumes vendus aux premiers adopteurs (Manceau, 2003). Cette

tactique présente l'avantage d'associer l'innovation à une image de grande qualité (Bayus, 1994 ; Kotler et Dubois, 1997). En effet, il semble que face à deux introductions de produits nouveaux, le produit ayant le prix le plus élevé bénéficie d'un bon rapport qualité/prix de la part des consommateurs comparativement au cas où les prix seraient identiques (Karla et *al.*, 1998). De plus, il s'avère qu'en considérant sa position de second sur le marché, l'attaquant tire les leçons des échecs du pionnier afin de proposer des produits répondants aux besoins insatisfaits des clients (Haines et *al.*, 1989).

Ce regain d'intérêt pour la satisfaction des clients implique que les entreprises en position offensive devraient non seulement être à l'écoute de leurs besoins et attentes, mais aussi veiller à ce que les prix pratiqués en fonction de la technologie disponible correspondent aux espérances des clients (Bridges et *al.*, 2001). Dans ces conditions, une entreprise pourrait décider d'attaquer ses concurrents en proposant des produits adaptés aux besoins véritablement exprimés par les clients. Une telle initiative permettrait à l'attaquant d'offrir ses produits à des prix alléchants, tout en martelant sa présence par des opérations promotionnelles en direction des clients et des distributeurs potentiels (Hultink et *al.*, 1998).

Le marché camerounais regorge d'une multitude d'exemples d'introduction de produits nouveaux dans une logique offensive. Dans le secteur agroalimentaire, le lancement en Mai 2008 d'une nouvelle bouillie instantanée dénommée *Cerevita* par Nestlé Cameroun peut être inséré dans le cadre d'un lancement offensif. En effet, Nestlé Cameroun est présente depuis plusieurs années sur le marché national avec de nombreux produits laitiers de marque *Nido*, des bouillons culinaires (*Maggi*), des boissons chocolatées (*Nesquick*), du café (*Nescafé*). Au fil des années, cette entreprise a su bâtir une forte image auprès des différents consommateurs comme le témoigne les promotions régulièrement opérées sur l'un de ses bouillons culinaires : le cube *maggi étoile*. De plus, cette succursale bénéficierait d'une excellente couverture géographique car on retrouve la majorité des produits mentionnés ci-dessus dans toutes les régions du pays et même dans les zones les plus reculées. C'est certainement un tel potentiel qui aurait motivé l'insertion de Nestlé Cameroun dans le segment de bouillies instantanées. D'un point de vue tactique, le lancement de

*Cerevita* fut accompagné des spots télé et radio diffusés en prime time, d'un important stock de dépliants et d'affiches. À côté de ces moyens d'action communicationnels, l'entreprise n'a pas hésité à divulguer les prix de vente au public. Ces prix varient en fonction des différents formats. Ils sont respectivement de 200 f CFA pour le sachet de 50 grammes, 900 f CFA pour le sachet de 200 grammes et 2 000 f CFA pour le sachet de 500 grammes. Une descente dans les différents points de vente permet de constater que le niveau de prix de *Cerevita* est légèrement élevé comparé à ceux pratiqués par les produits concurrents dans la catégorie des bouillies instantanées (*Tanty, Boulina*). Les avantages concernant le mix produit n'en sont pas épargnés. En effet, cette bouillie faite à base de maïs serait riche en calcium, en protéines et en acides aminés essentiels. De plus, elle serait conseillée pour toute la famille car pauvre en cholestérol<sup>28</sup>.

De ce cas illustratif, nous pouvons en déduire qu'à travers le lancement de *Cerevita*, Nestlé Cameroun s'attaque non seulement au segment des bouillies instantanées, mais aussi à tous les clients potentiels contrairement aux marques existantes spécialisées dans la clientèle nourrissons et enfants (généralement les moins de 5 ans). De même, il s'avère qu'une dose de 50 grammes est conseillée par personne et par repas. Ainsi, si l'on prend en compte les différents conditionnements proposés, *Cerevita* serait adaptée à toutes les situations de consommation. Autrement dit, consommer la bouillie de maïs devient une affaire de minutes contrairement au procédé de traitement traditionnel où la cuisson est précédée d'une période de traitement pouvant aller de 3 à 5 jours environs. Cette action de Nestlé Cameroun possède l'essentiel des caractéristiques d'un lancement offensif. Avec le lancement de *Cerevita*, cette entreprise agrandit son portefeuille de produit et renforce ainsi son agressivité concurrentielle. Par conséquent, nous supposons que :

**Hypothèse H<sub>1</sub>: Le lancement offensif des produits adaptés est positivement associé au degré d'orientation client de l'attaquant.**

---

<sup>28</sup> Source : Adapté de Quotidien Mutations, n°2175, mardi 17 juin 2008, p8.

## **2. 2. Le lancement des produits nouveaux dans une optique défensive**

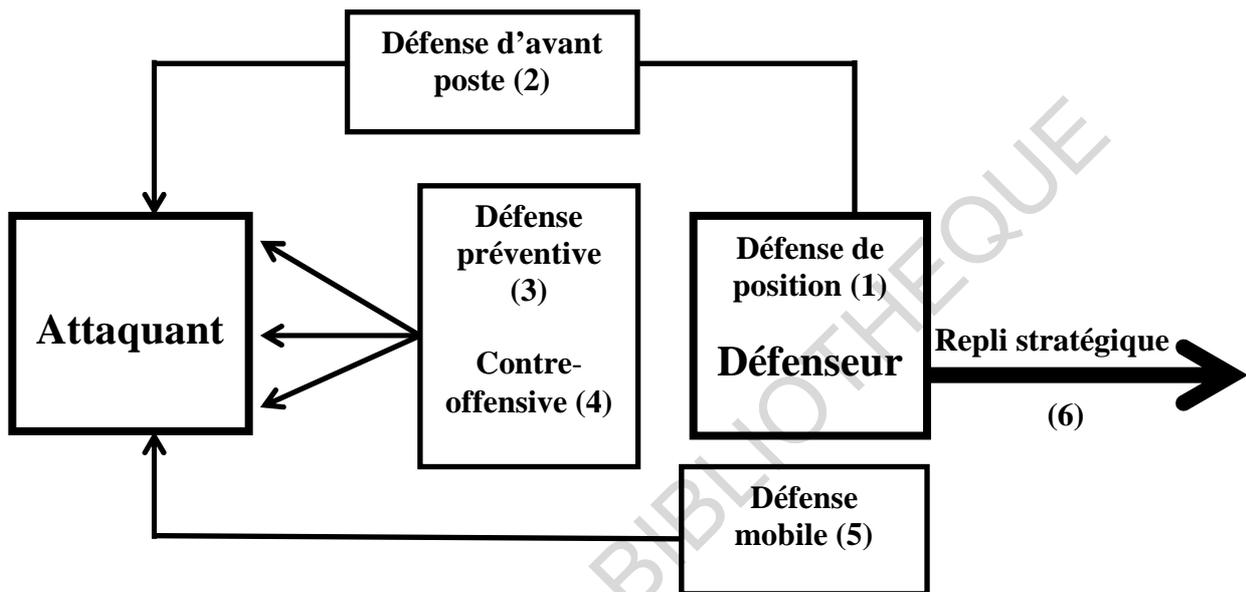
La stratégie défensive vise à influencer les calculs du challenger sur la rentabilité escomptée d'une entrée et à l'amener à conclure que la manœuvre n'est pas intéressante. Tout comme dans le cas d'une attaque concurrentielle, la réaction (ou réponse) repose aussi sur la perception et l'interprétation des signaux en provenance du marché. Selon Prabhu et Stewart (2001), les marchés sont saturés en signaux car les entreprises font régulièrement des annonces et mettent en œuvre des actions qui contiennent des informations les concernant. Une entreprise peut donc décider d'émettre des signaux en direction de ses clients (Inman et *al.*, 1990), des membres de son réseau (Anderson et Weitz, 1992), ou de ses concurrents (Eliashberg et Robertson, 1988 ; Heil, 1989 ; Moore, 1992). Notre analyse s'inscrivant dans un contexte d'interaction concurrentielle, nous nous intéresserons essentiellement aux signaux relatifs à l'annonce de produits nouveaux destinés aux concurrents. Ces signaux sont définis comme l'annonce ou le signal qui précède l'introduction réelle d'un produit nouveau (Robertson et *al.*, 1995). Dans ces conditions, l'annonce du lancement d'un produit nouveau dirigé intentionnellement vers un concurrent aura été envoyée dans l'intention d'influencer un comportement concurrentiel (Fons, 2004). Ainsi, de l'interprétation des informations contenues dans ce signal dépendra la réponse des destinataires (Prabhu et Stewart, 2001).

À cet égard, Robertson et *al.* (1995) considèrent que l'interprétation d'un signal concurrentiel peut engendrer quatre types de réponses possibles : décider de ne pas réagir, décider d'attendre et de voir ce qui se passe avant de réagir, envoyer un contre-signal, agir. Si l'entreprise décide par exemple d'agir, elle peut introduire son propre produit nouveau ou mettre en œuvre d'autres actions marketing. De même, prendre d'autres mesures ou signaler d'autres actions peuvent impliquer des actions en termes de publicité, de canaux de distribution, de force de vente, d'entrée sur un nouveau marché, de modification du produit existant et/ou de prix (2.2.2.). Par conséquent, à ces diverses réactions sont associées des stratégies empruntées dans le domaine militaire et applicables au lancement des produits nouveaux (2.2.1.).

### 2.2.1. Les différentes stratégies de défense applicables au lancement des produits nouveaux

De manière générale, l'on distingue six stratégies défensives (Figure 2.3).

Figure 2.3 : Les six stratégies défensives



Source : adapté de Kotler et Dubois (2003), p.274.

#### 2.2.1.1. La défense de position

Cette stratégie de défense est connue sous trois dénominations : « défense de position », « guerre de position » ou « défense fixe ». Par définition, la défense de position consiste à préserver la part de marché existante de l'entreprise en protégeant ses ventes par des actions tactiques axées sur des résultats à court terme. Il s'agit de renforcer la position concurrentielle actuelle en la rendant invincible. Durô et Sandström (1988) expliquent que cette forme particulière de « défense fixe » consiste à renforcer les segments produit/marché attaqués par les concurrents et les segments déficients. Sur le plan pratique, cette stratégie consiste pour les entreprises à fortifier les produits existants. Pour ce faire, elles auront recours à toutes les ressources disponibles. Elles pourront par exemple réviser régulièrement la qualité de leurs

produits, leurs coûts, leurs circuits de distribution ainsi que leurs supports promotionnels.

La mise en valeur du segment des boissons diététiques dans le secteur brassicole camerounais n'est pas laissée les leaders incontestés du secteur indifférents. En réponse aux introductions de *Insenbeck* par l'ex Siack-Isenbeck et de la *Holsten Diät* par la Jmt&Compagny, Guinness Cameroon S.A matérialisait sa présence avec la *Malta Guinness Quench*, tandis que la S.A.B.C. lançait la *Beaufort Light*. Nous constatons que ces deux entreprises ont dû améliorer la qualité de leurs produits existants (*Malta Guinness* et *Beaufort*) afin de défendre leur position dans ce secteur d'activité.

#### **2.2.1.2. La défense d'avant-poste**

Au-delà de la défense de ses positions, l'entreprise avance quelques pions destinés à se protéger d'une entrée par surprise de la concurrence ou bien à servir de point d'appui à une contre-offensive. Naturellement, ces avant-postes doivent être suffisamment solides pour résister à une attaque. Ils doivent protéger efficacement les zones vitales. De nombreuses sociétés de grande consommation ont par exemple créé, à côté de leur marque leader, des sous-marques souvent destinées à contrecarrer une tentative de guerre de prix. Cette option permet de protéger l'image de la marque.

Tel fut par exemple le cas lorsque Guinness Cameroon S.A décida de lancer une campagne de marque autour du concept « *Greatness* ». En effet, ayant constaté qu'elle subissait des assauts dans son segment d'activité traditionnel (les bières brunes), elle s'engagea dans la célébration de « la grandeur en chaque homme ». Dans cet appel à la perfection de l'homme ordinaire, les responsables de cette entreprise affirment qu'il ne s'agit pas d'une réaction à une action quelconque de la concurrence. Il s'agirait plutôt d'une action marketing de cinq ans visant à renforcer le positionnement de leur marque dans l'esprit des consommateurs<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Source : Adapté de Quotidien Mutations, n°1819, Mardi 9 janvier 2007, p.8.

### **2.2.1.3. La défense préventive**

Cette stratégie est connue sous les appellations de stratégie « active », de stratégie du « bluff », de défense de « préemption » ou de défense « offensive » (Kotler et Singh, 1981). Dans ce cas, l'entreprise prend l'initiative de combat alors qu'en général, la stratégie défensive place l'entreprise dans une situation d'un attaqué et non d'un attaquant. Il s'agit d'anticiper la réaction du concurrent et de s'en prendre à un adversaire avant qu'il ne s'en prenne à nous dans le but de désorganiser sa manœuvre. Le principe consiste à faire appel aux manœuvres de dissuasion en faisant par exemple comprendre au concurrent par exemple que l'entreprise va baisser le prix et augmenter la production.

D'après Kotler et Singh (1981), cette défense de préemption inclut toutes les stratégies d'attaque considérées (à savoir : attaque frontale, de flanc, d'encercllement, d'écart ou de guérilla). Durô et Sandström (1988) expliquent que c'est une stratégie directe qui consiste à dissuader le concurrent de changer de stratégie. Il s'agit de combiner plusieurs actions. Par exemple, le fait de diminuer les prix pour les distributeurs et d'augmenter les actions publicitaires en direction des consommateurs favorisera une augmentation de la part de référencement dans les linéaires et par conséquent un accroissement de la part de marché (Baghdadi et Zghal, 2008). Ainsi présentée, il semble que cette stratégie de défense est rarement utilisée. De plus, elle n'est pas facilement repérable à l'observation.

### **2.2.1.4. La contre-offensive**

Cette stratégie est aussi appelée contre-attaque. Elle consiste à répondre à une attaque en relançant l'adversaire sur son terrain, mais en faisant mieux que lui (Baghdadi et Zghal, 2008). Dans la pratique, la réussite d'une contre-offensive repose sur la distribution des produits similaires à ceux de l'attaquant, sur une promotion raffinée et sur l'adoption des mêmes méthodes de commercialisation que celles de l'attaquant. En d'autres termes, la riposte est axée sur la détection des points faibles de l'adversaire.

Tel fut par exemple le cas dans le secteur de la téléphonie mobile lorsque Orange Cameroun décida de défendre sa position suite à l'introduction du service de transfert

de crédit par téléphone « *Me 2 U* » par son concurrent MTN Cameroon en septembre 2004. En effet, Orange Cameroun proposa une offre de qualité légèrement supérieure à celle de son concurrent : des cartes de crédits d'un montant de 500 f CFA. La supériorité de cette offre tient au fait que les risques y étaient réduits tels que la confusion de numéro lors du transfert, les retards dans la transmission. Orange Cameroun ne s'arrêta pas à ce niveau et décida d'agir sur le prix : elle proposa à ses abonnés un transfert de crédit pour un montant minimal de 250 f CFA. Toutefois, elle fut rattrapée dans cette initiative par son concurrent.

#### **2.2.1.5. La défense mobile**

La défense mobile est aussi appelée « défense de profondeur ». Pour les entreprises, elle consiste à étendre leurs domaines sur les nouveaux territoires qui pourront par la suite servir de moyens de défense ou de contre-attaque. Ce type de stratégie peut être utilisé par un attaqué (considéré comme une stratégie défensive) ou par un attaquant (considéré comme stratégie offensive) en se déplaçant sur d'autres terrains (Baghdadi et Zghal, 2008). C'est une stratégie d'innovation qui s'explique, soit par une extension de la gamme (nouveau produit) ; soit par une diversification (chercher des marchés nouveaux dans lesquels les besoins sont en train d'apparaître et par la suite offrir des produits inconnus ou mal commercialisés jusqu'ici). L'objet ici est de permettre à l'entreprise d'être assez flexible afin de garder l'initiative avant et pendant une attaque.

Pour Ries et Trout (1990), la meilleure défense est de s'attaquer soi-même. Il vaut mieux perdre des parts de marché au profit de ses propres magasins que d'en perdre au profit des concurrents. La défense mobile consiste donc à conserver l'initiative en s'attaquant à son mix de produits par une série d'introductions planifiées, une amélioration continue du produit et un changement du cycle de vie de celui-ci.

#### **2.2.1.6. Le repli stratégique**

Elle tient son origine du fait selon lequel les grandes entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent pas toujours défendre l'ensemble de leur territoire. Une solution

consiste alors à effectuer un repli stratégique, un « retrait stratégique » ou une « défense en hérisson » (Kotler et Singh, 1981). Il ne s'agit pas de sortir du marché, mais d'abandonner les segments les moins significatifs ou ceux sur lesquels on est faible. L'objectif est de consolider sa position autour de quelque point d'appui essentiel. C'est le principe de la stratégie de concentration de Porter (1997). Cette stratégie a une similitude avec la stratégie de défense de position. Comparativement à la défense de position qui consiste à éliminer quelques segments pour entrer dans des nouveaux, le repli stratégique revient à éliminer quelques segments pour se concentrer sur les segments restants et donc à se spécialiser. Il s'agit d'être spécialiste sur des éléments du marketing mix. Une entreprise pourrait par exemple se spécialiser sur une ligne de produit, sur la nature de la clientèle (haut de gamme, bas de gamme, moyenne gamme), choisir un créneau et se spécialiser.

### **2.2.2. La conquête des clients par le lancement défensif des produits nouveaux dans les entreprises**

Face à toute entrée d'un concurrent aux manœuvres agressives, les entreprises installées se trouvent dans l'obligation de riposter. Aux diverses stratégies de défense que nous avons identifiées dans le paragraphe précédent, sont associées des tactiques (2.2.2.2.). À ces tactiques défensives sont associés des facteurs d'influence lorsqu'une entreprise décide de riposter face à l'entrée d'un produit nouveau (Kuester et *al.*, 1999). De ces différents facteurs, nous retiendrons celui qui semble avoir une influence sur la conquête des clients : le délai de réaction (2.2.2.1.).

#### **2.2.2.1. Le délai de réaction du défenseur suite au lancement d'un produit nouveau**

Des études s'étant intéressées au délai de réaction en matière de lancement des produits nouveaux, il en ressort que plus la période s'écoulant entre l'introduction et la riposte des concurrents est longue ; plus le défenseur bénéficie d'une situation de quasi-monopole (Gatignon et *al.*, 1997). À la position de quasi-monopole sont associés divers avantages tels que la réalisation de profits substantiels et l'instauration de barrières à l'entrée. La détention de tels avantages placent le défenseur en situation

favorable lors de l'intensification de la concurrence (Tarondeau, 1994). Or, la montée du phénomène dit de mondialisation des marchés avec ses accessoires que sont le raccourcissement de la durée de vie des produits, l'évolution des technologies de l'information et de la communication, l'infidélité sans cesse croissante des consommateurs, a œuvré pour l'éradication des situations de monopole. Les praticiens et théoriciens attribuent la disparition des différents cartels et « grosses pointures » à l'imitation. Cette déduction tient ses sources du fait selon lequel les imitateurs bénéficient d'une position favorable parce qu'ils ne supportent pas les coûts élevés de l'innovation, surtout radicale. Dans les faits, le recours aux stratégies d'imitation passe par la mise en place d'une veille concurrentielle très active pouvant être assimilée à de l'espionnage inter-entreprises.

À ce sujet, un responsable marketing d'une entreprise de service nous a affirmé que « *Dans notre entreprise, nous sommes toujours au parfum des derniers faits et gestes des nos concurrents. Nous recueillons ces informations dans la mesure du possible minute par minute. Cela nous permet de réagir en temps réel. C'est pourquoi il nous arrive souvent de communiquer par affiche, par presse, par spot radio ou télé, le lancement d'un produit nouveau dont les adaptations aux spécificités locales sont inachevées au moment de ladite annonce...* ».

De telles manœuvres témoignent de l'importance de la rapidité dans la commercialisation des produits nouveaux. En d'autres termes, les entreprises camerounaises sont conscientes des retombées associées à la réduction des délais en matière de développement des produits nouveaux. Or, une telle réactivité implique un effet de mimétisme. Le mimétisme renvoyant au fait pour une entreprise de faire la même chose que son concurrent, induit une certaine similarité entre les moyens d'actions de l'attaquant et ceux du défenseur. Selon Robinson (1988), il existerait une relation linéaire positive entre la stratégie de produit nouveau de l'attaquant et la réaction de l'entreprise établie. En effet, il montre que plus la stratégie d'innovation de l'attaquant était forte, plus la réaction de l'entreprise installée était forte et ce, une année après l'introduction du produit nouveau. Par conséquent, au lancement d'un produit nouveau par un attaquant, le défenseur réagirait immédiatement avec un

produit nouveau qui est une copie de celui du concurrent et donc avec un produit « me too » (Fons, 2004).

Toutefois, nous devons remarquer que le fait pour une entreprise de communiquer sur le lancement d'un produit nouveau ne signifie pas pour autant qu'elle agrandisse automatiquement son portefeuille-produit comme dans le cas de l'attaquant. Le délai de réaction représentant le temps que prennent les concurrents pour opérer les changements sur leurs variables de marketing en cas de riposte, nous considérons dans cette étude une durée de réaction très courte (inférieure à un an) comme caractéristique principale des entreprises en position défensive.

#### **2.2.2.2. Les tactiques associées au lancement défensif des produits nouveaux**

Tout comme dans le cas d'une offensive, le défenseur accompagnera aussi le lancement de son produit « me too » avec d'autres variables du marketing mix. Néanmoins, la différence résiderait au niveau de la combinaison desdites variables.

Des études ayant traitées des réactions des entreprises installées face à l'entrée d'un produit nouveau révèlent qu'à un lancement défensif, les tactiques associées sont entre autre l'utilisation des moyens similaires que ceux des concurrents (canaux de distribution, promotion, communication), des prix bas et le recours aux techniques promotionnelles à destination des consommateurs (Robertson et *al.*, 1995 ; Hultink et *al.*, 1998 ; Muller, 2005).

Le recours à un prix de lancement bas ou prix de pénétration a pour principal objectif d'accélérer la diffusion du produit et de maximiser les ventes (Manceau, 2003). À ce niveau, certains défenseurs orientent leurs actions vers les distributeurs afin de « pousser » le produit en magasin (Choffray et Dorey, 1983). De telles actions traduisent un fort degré de perception de la qualité des produits nouveaux par les entreprises (Schmalensee, 1982 ; Reichheld, 1996). De plus, étant donné qu'il est moins coûteux de conserver un client que d'en acquérir un nouveau, le lancement défensif des produits « me too » permettrait à l'entreprise initiatrice de maintenir les clients satisfaits et donc de les fidéliser.

C'est probablement un tel objectif qui aurait suscité l'éveil de Camtel dans le secteur de la téléphonie mobile par le lancement du *CTPhone*. En effet cet opérateur

détenait jadis le monopole des télécommunications sur le plan national. Dans cette position d'offreur unique, elle bénéficiait d'un portefeuille clients des téléphones fixe inestimable. Toutefois, elle ne résista pas aux assauts d'opérateurs de téléphonie mobile. C'est ainsi qu'ayant vu son chiffre d'affaires dégringoler au fil du temps, elle décida aussi de se lancer dans la course en faisant comme ses concurrents. Dans cette perspective, elle introduira le *CTPhone*, encore appelé « téléphone de la cité ». Ce baladeur de Camtel est une copie des produits offerts par ses concurrents, même si à l'origine il ne couvrait qu'un rayon réduit. Le lancement de ce baladeur fut accompagné comme ceux des produits concurrents par un matraquage médiatique intense (presse, radio, télé, affichage). La promotion fut prioritairement axée vers les consommateurs et les ménagères en particulier qui peuvent désormais converser plus longtemps entre elles et ce à moindre coût comparativement aux tarifs pratiqués par les opérateurs concurrents. Dans cette action défensive, Camtel n'hésita pas à devancer ses concurrents dans la connexion Internet avec ou sans fil dénommée « *Livebox* ». À cet effet, tandis que ses principaux concurrents (MTN Cameroon et Orange Cameroun) se disputaient le leadership en matière d'introduction de la « *Livebox* » en fonction des différentes catégories de clients, Camtel ne lésina pas sur les moyens<sup>30</sup>. Cette dernière passa à l'action et ce en offrant le combiné et l'abonnement à l'Internet à des prix alléchants aux différents clients potentiels. Ses concurrents en firent de même quelques temps plus tard et expliquent tout de même leur niveau de prix relativement élevé par une compensation en termes de qualité de connexion.

À l'observation, ces diverses actions défensives de Camtel lui auraient permis d'améliorer la qualité de ses produits. De plus, si l'on considère avec Anderson et Sullivan (1993) qu'un client satisfait à l'issue d'une première transaction est susceptible de répéter ses achats et même d'en susciter le besoin chez un grand nombre de clients potentiels, nous pensons que :

---

<sup>30</sup> Source : Adapté de Quotidien Mutations, n°2134, Mardi 15 avril 2008, p.8.

**Hypothèse H<sub>2</sub>: Le lancement défensif des produits « me too » est positivement associé au degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur.**

À la question de savoir quels objectifs poursuit-on à travers une stratégie reposant sur l'innovation-produit, nous pouvons dire au vu de ce qui précède que les entreprises innovent pour battre la concurrence, séduire les clients et palier aux conséquences de l'encombrement des marchés. Dès lors, il s'avère intéressant d'apprécier la contribution du lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux sur l'évolution des parts de marché des entreprises innovantes.

**Section 2 : La satisfaction des clients et l'amélioration de la part de marché dans les entreprises innovantes : les grands enseignements**

Dans un contexte économique devenu de plus en plus instable et complexe, les entreprises ne cessent de communiquer sur leur position concurrentielle. Dans cette optique, elles font appel aux chiffres. Toutefois, l'expression de ces chiffres varie d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à un autre. C'est ainsi que dans le secteur de la téléphonie mobile en 2005, MTN Cameroon affichait une part de marché de 54%, soit 1 248 000 d'abonnés, tandis que Orange Cameroun déclarait 24 milliards de bénéfices<sup>31</sup>. Si MTN Cameroon possède une part de marché estimée à 54%, cela signifierait que Orange Cameroun et Camtel se partageraient les 46% restants. Dans ces conditions, MTN Cameroon occuperait la position de leader dans ce secteur. Ainsi, il apparaît qu'exprimer son résultat annuel en termes de part de marché est très révélateur. De plus, il s'avère que la croissance du nombre d'abonnés observée chez MTN Cameroon serait attribuée aux lancements de la facturation à la seconde et au transfert de crédit dénommé « *Me 2 U* ».

---

<sup>31</sup> Source : Adapté de Quotidien Mutations, n°1624, Vendredi 31 mars 2006, p.11.

De cet exemple, nous pouvons déduire que la commercialisation des produits nouveaux aurait un impact sur les ventes et donc sur la part de marché de l'entreprise. Dans la pratique, le recours à la part de marché comme indicateur de performance d'une entreprise n'est pas chose facile : diverses précautions doivent être observées. Par conséquent, il importe de déterminer les raisons explicatives militant en faveur de la satisfaction des clients par le lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux sur la part de marché dans les entreprises (2). La mise en évidence d'un tel effet sera précédée d'une analyse des contours de la notion de part de marché (1).

## **1. La part de marché comme résultat d'un avantage concurrentiel fondé sur la satisfaction des clients**

La part de marché, market share en anglais, est la variable à expliquer de notre étude. Le recours à cet élément dans la mesure de la performance d'une entreprise à l'issue du lancement d'un produit nouveau relève le plus souvent d'un mythe (1.1.). En dépit des controverses qui lui sont greffées, la part de marché demeure un élément révélateur de l'expression de la position concurrentielle d'une entreprise (Nègre, 1988). En divulguant les informations sur sa part de marché, l'entreprise émet des signaux non seulement en direction des investisseurs et de ses concurrents, mais aussi à l'endroit des clients actuels et potentiels. À ce titre, la part de marché est souvent considérée comme le résultat d'un avantage concurrentiel durable (1.2.).

### **1.1. L'expression des retombées commerciales d'un produit nouveau en termes de part de marché : mythe ou réalité ?**

Dans un secteur d'activité donné, le simple examen du chiffre d'affaires ou de l'évolution de l'effectif d'une entreprise ne permet pas de savoir si elle a creusé ou réduit l'écart qui la sépare de ses concurrents (Nègre, 1988). Or, la description des batailles concurrentielles acharnées révèle des mouvements contradictoires entre les protagonistes en présence. La résultante de ces mouvements peut être matérialisée en termes de gain ou de perte de part de marché. Tel est le cas dans l'exemple précédent où en affichant une part de marché de 54%, MTN Cameroon distancerait

considérablement ses principaux concurrents. Mais faute d'informations, nous ne pouvons pas nous prononcer de façon précise sur la répartition des 46% restants. De plus, cette part de marché est une expression annuelle et non celle issue du lancement d'un produit nouveau spécifique. D'où la recherche d'une expression globale résumant la performance commerciale d'une entreprise innovante (1.1.1.). En dépit de la souplesse qu'offre la part de marché dans sa détermination, cet élément est l'objet de nombreuses controverses qu'il convient de ne pas ignorer (1.1.2.).

### **1.1.1. À la recherche d'une expression de la performance commerciale d'une entreprise innovante en termes de "Part de marché "**

Selon Lendrevie et Lindon (2000 : 64), la part de marché peut être définie comme étant le rapport des ventes d'un produit ou d'une marque sur les ventes globales. Cette définition revêt une simplicité apparente comme en témoigne le ratio suivant :

$$\text{Part de marché} = \text{Ventes d'un produit ou d'une marque} / \text{Ventes globales}$$

De ce ratio, nous pouvons déduire que la part de marché d'une entreprise donnée est le reflet de ses ventes dans son secteur d'activité. Autrement dit, un niveau de vente largement supérieur à celui des autres concurrents placerait l'entreprise en position de leader incontesté. Ainsi, les entreprises ont tout intérêt à favoriser la consommation ou l'utilisation de leur produit en grande quantité. Cet impératif constitue le souci majeur de toute entreprise désireuse d'assurer sa survie dans un environnement concurrentiel par le lancement des produits nouveaux. Dans la quête d'amélioration de leur taux de nourriture ou part de client, les entreprises ne lésinent pas sur les moyens. Qu'elles soient de grande ou de petite taille, les entreprises n'hésitent pas à se piquer des clients à coups de produits/services nouveaux. Ainsi, le client perdu par une entreprise X est directement inscrit dans le registre client d'un concurrent Y. Toute chose étant égale par ailleurs, la perte d'un ou de plusieurs clients de l'entreprise X se traduirait par une augmentation certaine de la part de marché d'un concurrent Y. Une telle incidence suppose que les entreprises innovantes devraient

œuvrer pour la rétention de leurs clients car il est moins coûteux de conserver un client que d'en acquérir un nouveau. En investissant dans la conservation des clients actuels, certains d'entre eux pourront être transformés en clients fidèles. La caractéristique principale des clients fidèles étant le réachat en quantité et en nombre important, l'entreprise innovante pourra assister à une augmentation de ses ventes et donc de sa part de marché.

Par conséquent, assimiler la part de marché à un simple rapport entre les ventes d'un produit ou d'une marque et les ventes totales du secteur semble relativement vague pour appréhender la performance d'un produit nouveau. Des éclaircissements relatifs au choix de la base de calcul (1.1.1.1.) et à l'unité de mesure (1.1.1.2.) que l'on va privilégier méritent d'être apportés.

#### **1.1.1.1. Le choix de la part de marché à mesurer**

Dans la pratique, les informations relatives à la part de marché sont difficilement accessibles. Toutefois, quelques entreprises n'hésitent pas divulguer de telles informations. À ce niveau, il convient d'être prudent dans l'interprétation de ces données car les rapports d'activités y afférant sont conçus et édités par ces entreprises.

C'est certainement dans le souci d'ôter les ambiguïtés pouvant entacher le recours à la part de marché dans la mesure de la performance commerciale que Kotler, Dubois et Manceau (2003, p. 712) ont préconisé trois approches possibles. Ce sont : la part de marché globale, la part de marché « servi » et la part de marché relative.

*La part de marché globale* est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur d'activité. Dans cette première approche, le calcul consiste à comptabiliser toutes les ventes réalisées par cette entreprise sur l'ensemble des ventes du secteur d'activité, toutes marques confondues. La part de marché globale d'une entreprise peut donc être exprimée en unité (quantité vendue) ou en valeur (chiffre d'affaires exprimé en prix de vente public). Comme son nom l'indique, cet élément est déterminé à la fin de chaque exercice. C'est donc la part de marché habituellement divulguée par les entreprises en fin d'année et qui figure dans les rapports d'activités annuels.

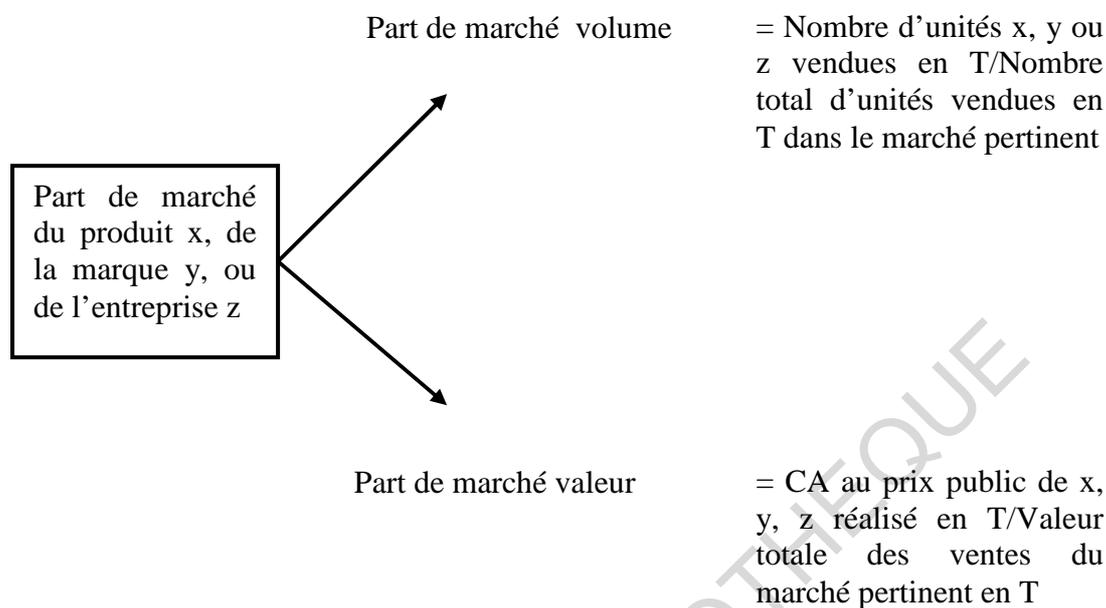
*La part de marché « servi »* désigne le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché effectivement visé par celle-ci. Dans la pratique, il s'avère que la part de marché « servi » est toujours supérieure à la part de marché globale.

Quant à *la part de marché relative*, elle se calcule en rapportant pour une entreprise donnée, la part de marché d'un produit ou d'une marque à la part de marché de son principal concurrent. Tout comme la part de marché globale, elle peut être exprimée en volume ou en valeur. Dans un secteur d'activité par exemple, on détermine la part de marché relative du leader en rapportant sa part de marché à celle du numéro 2. Suivant ce principe, le leader est donc le seul à détenir une part de marché relative supérieure à 1, les autres marques concurrentes déterminant leur part de marché par rapport à celle du premier. La part de marché relative est un indicateur de la structure concurrentielle d'un marché et de la distance entre une marque quelconque et le leader. De plus, elle exprime la puissance du leadership. Avec une part de marché relative de l'ordre de 1,1 ; une marque a la plus forte part du marché mais elle n'est pas un véritable leader dans la mesure où son concurrent le plus proche vend autant qu'elle. La notion de part de marché relative est utilisée dans l'analyse stratégique, notamment dans l'étude des domaines d'activités, des portefeuilles de produits et de l'évaluation de la position concurrentielle.

#### **1.1.1.2. Le choix de l'unité de mesure**

L'unité de mesure de la part de marché varie d'un secteur d'activité à l'autre. Les constructeurs d'automobiles suivent avec une extrême précision leurs parts de marché en volume à partir du fichier des cartes grises. Quant aux producteurs des biens de grande consommation, ils mesurent leur part de marché à partir des panels de distributeurs et de consommateurs. Dans la même lancée, les laboratoires pharmaceutiques ont recours à des panels de médecins ou de pharmaciens, à des échantillons représentatifs auprès desquels on exploite les prescriptions ou les ventes de médicaments. Toutefois, quelque soit le secteur d'activité considéré, le marché peut être apprécié soit en volume, soit en valeur (Figure 2.4).

**Figure 2.4. Définition de la part de marché**



Source : Lendrevie et Lindon, 2000, p.66

Il est impératif de toujours préciser si la part de marché est une part de marché volume ou valeur. Il est aussi intéressant de déterminer ces deux types de parts de marché. Dans les faits, il s'avère qu'une marque peut avoir une faible part de marché volume et une forte part de marché valeur ou vice versa. Cela dépend de sa politique de prix comparée au prix moyen du marché. Au choix de l'unité de mesure, il convient aussi de spécifier la période de référence. À cet égard, la période de référence généralement considérée est l'année.

En définitive, nous constatons que la part de marché est un ratio dont la détermination repose sur deux principales raisons. La première raison tient au fait que la part de marché est un ratio dont la détermination offre une certaine souplesse en fonction de l'objet étudié. Si l'étude porte sur une marque ou un produit donné, la part de marché globale sera définie comme étant le rapport des ventes de ce produit ou de cette marque sur les ventes globales dans la catégorie concernée. Si par contre, il s'agit d'apprécier la position d'une entreprise donnée par rapport à ses principaux concurrents, on déterminera la part de marché relative. Si enfin, il s'agit de situer

l'entreprise dans son secteur d'activité, on fera appel à la part de marché globale. Celle-ci est définie comme étant le rapport des ventes de l'entreprise sur l'ensemble des ventes du secteur d'activité (Amabile, 2007). C'est cette dernière acception que nous retenons dans le cadre de ce travail. Quant à la seconde raison, elle a trait à la portée communicationnelle de la part de marché.

### **1.1.2. Quelques restrictions associées à l'interprétation de la part de marché globale**

La nature positive de la relation entre le degré d'innovation et la performance n'échappe pas aux critiques généralement formulées à l'encontre des recherches relatives aux déterminants de la performance des entreprises innovantes (March et Sutton, 1997). Dans ce paragraphe, nous n'allons pas présenter l'ensemble des critiques formulées. Nous évoquerons celles qui dans une perspective marketing permettent de circonscrire les contours de cette notion.

#### **1.1.2.1. Peut-on assimiler la part de marché globale au profit de l'entreprise innovante?**

Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe précédent, la part de marché globale représente la variable à expliquer dans cette étude. En d'autres termes, nous cherchons à mettre en évidence l'incidence de la satisfaction des clients par le lancement offensif et/ou défensif des produits nouveaux sur la part de marché globale. L'abondante littérature sur la question nous a conduit à la formulation de relations positives entre la satisfaction des clients et les différentes stratégies de lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux dans notre contexte. De plus, Hauser et Shugan (1983) ont mis en évidence une fonction de maximisation du profit des entreprises défensives. La question qui se pose à ce niveau est donc celle de savoir si les retombées de la maximisation du profit de l'entreprise défensive peuvent être assimilées à sa part de marché globale ? Les résultats des recherches s'étant penchées sur cette question débouchent sur l'existence d'un lien entre le profit et la fidélité des clients.

L'incidence de la fidélité des clients sur le profit est reconnue dans la littérature. La fidélité étant par définition associée à la notion d'achat répété en grande quantité et en qualité, la détention d'un portefeuille de clients fidèles non négligeable induirait une augmentation significative du volume des ventes et donc de la part de marché d'une entreprise donnée. Ainsi, dans un secteur d'activité donné, l'hypothèse d'une relation directe entre la part de marché et le profit est attribuée au fait que quelques grosses entreprises aux larges parts de marché semblent être les plus profitables. Dans la pratique, les entreprises au large part de marché ne détiennent pas toujours le fil conducteur permettant d'hausser les prix à leur guise, d'avoir le monopole des ventes ou de minimiser les coûts de production<sup>32</sup>. En médiatisant leur part de marché, ces entreprises l'utilisent comme un outil de benchmark pour mesurer l'amélioration de leurs efforts constants et pas comme un but. Elles assimilent donc la part de marché à un objectif. En d'autres termes, ces entreprises considèrent la part de marché comme un sous-produit, comme une conséquence de leurs efforts et non pas comme une cause de leur profit. De façon simple, il suffit de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la conquête des parts de marché et les profits suivront au bout du processus.

D'un point de vue critique, Millier (2005) souligne que les fondements de cette relation portent en eux leurs propres failles. Le premier fondement de cette relation est que la part de marché génère des économies d'échelle. Ces économies d'échelle induisent la pratique des coûts plus faibles et par conséquent, l'obtention des profits plus importants. Or, dans les faits, ce lien est loin d'être généralisable si l'on prend en compte les préoccupations stratégiques de l'heure orientées vers une « customisation » des produits. Le deuxième fondement tient au fait que la grosse entreprise est celle qui peut obtenir le plus de concessions de ses fournisseurs car c'est elle qui commande les plus grandes quantités. Dans la pratique, il s'avère que les fournisseurs considèrent bien souvent cette entreprise comme « suffisamment grosse pour pouvoir payer » et ne lui font pas des conditions spécialement avantageuses. Enfin, le troisième fondement

---

<sup>32</sup> La détermination du profit est fonction de trois éléments : le prix, les quantités produites et les coûts de production. À court terme, le profit sera d'autant plus élevé que le prix sera plus fort, la production vendue sera plus grande et que les coûts seront faibles (Montmorillon, 1989).

repose sur l'idée selon laquelle la fixation des prix est du ressort de l'entreprise dominante dans un secteur d'activité donné. En fait, les entreprises qui cassent les prix pour gagner de la part de marché s'avèrent incapable de les remonter après. De plus, si un prix d'attaque n'est pas compensé par des volumes de vente importants, l'on aura tout perdu. Ce cas de figure est fréquemment observé dans les industries à fort rythme d'innovation où le produit est retiré du marché avant même que les prix remontent. Dans le secteur de l'habillement par exemple, une grande partie des vêtements est régulièrement mise au rebus par effet de mode et non par usure (Bely, 2005). Cette tendance gagne progressivement les autres secteurs d'activité, notamment avec le passage de la notion de besoin à celle d'usage. En effet, les consommateurs sont devenus de plus en plus infidèles car confrontés à un « hyperchoix ». Ils ont appris à zapper en permanence. Dans ces conditions, la part de marché à elle seule ne saurait justifier une augmentation de prix. C'est pour cette raison que nous optons dans cette étude pour la part de marché globale afin d'éviter le plus possible un rapprochement aux notions de profit, de prix et de coûts de production.

#### **1.1.2.2. La mise en œuvre d'une stratégie de prise de part de marché induit-elle automatiquement une évolution de la part de marché globale de l'entreprise innovante ?**

D'une manière générale, les entreprises disposent de deux grands types de stratégies afin d'attaquer le marché à l'aide d'un produit nouveau. Ce sont : la stratégie de niche et la stratégie de volume (Millier, 1999). Dans la pratique, la stratégie de niche consiste à créer un marché à travers l'introduction d'un produit nouveau, le plus souvent issu d'une innovation technologique. Or, lorsqu'on crée un marché à la faveur de la proposition d'une solution unique, la croissance de celui-ci est pratiquement celle de l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise innovante devrait élever des barrières afin d'empêcher les concurrents avides de tirer parti de ses moindres faiblesses d'y entrer. Les concurrents ayant appris à contourner avec astuces les restrictions relatives à la protection, les pionniers y voient leur part de marché se dégrader progressivement. Ainsi, la stratégie de niche semble très risquée. C'est l'une

des raisons pour laquelle les entreprises optent le plus souvent pour une stratégie de volume ou de prise de part de marché.

Dans le cas d'une stratégie de volume, encore appelée stratégie de substitution ou stratégie de prise de part de marché, l'entreprise se fixe pour objectif de réaliser un certain volume de vente à travers le lancement d'un produit nouveau. La concurrence constituant l'essentiel du problème, l'entreprise devrait positionner sa technologie et ses produits de façon nouvelle et donc définir son « gâteau ». Selon Mac Kenna (1991), en définissant son gâteau, l'entreprise évite de se contenter des miettes laissées par les autres. Pour y parvenir, la solution qui s'offre à elle est de se battre pour des parts de marché. C'est dans ces conditions que la stratégie de prise part de marché est devenue un concept dominant en management.

Toutefois, la mise en œuvre sans discernement de cette stratégie exposerait l'initiateur à de nombreux dangers (Millier, 2005). Au premier rang des dangers de la stratégie de prise de part de marché, nous retrouvons le montant élevé des dépenses que les entreprises peuvent y consacrer. Or, sur les marchés qui évoluent très vite sous l'influence de l'innovation, les cycles de vie des produits se raccourcissent. L'on assiste ainsi à une diminution des avantages supposés de la part de marché. Si une entreprise n'arrive pas à obtenir très rapidement de retour sur investissements, elle risque de ne jamais y parvenir car la raison d'être de ces investissements aura disparue avant. En d'autres termes, lorsqu'on innove, il est important de pouvoir identifier des cibles sur lesquelles on pourra vendre cher le plus longtemps possible avant d'être contraint par la concurrence à baisser les prix pour résister.

Le deuxième danger de cette stratégie est de créer une focalisation sur les concurrents au point de négliger le client avec ses attentes et ses motivations. Dans cette perspective, celui-ci n'est plus considéré comme un point de part de marché à conquérir. Or, c'est là l'ambiguïté primordiale de la part de marché. Cette dernière étant en réalité évaluée par rapport à la concurrence et non par rapport aux clients.

Le dernier danger est que, pour conquérir de la part de marché à tout prix, des entreprises se mettent à attaquer n'importe quelle niche à n'importe quel prix. Dans une telle situation, elles dispersent leurs ressources. Or, en situation d'innovation, l'éventail des tâches à réaliser est tellement vaste qu'il vaut mieux se focaliser sur

quelques marchés. Par conséquent, il convient de dissocier la stratégie de prise de part de marché de la part de marché en tant que résultat. Toutefois, si quelques entreprises parviennent à obtenir des résultats satisfaisants à l'issue d'une stratégie de prise de part de marché, c'est probablement parce qu'elles offriraient quelque chose en plus : un bénéfice unique pour les clients ou des caractéristiques uniques que la concurrence est incapable d'imiter. La détention de tels bénéfices inimitables par les concurrents proviennent le plus souvent de la possession d'un avantage concurrentiel.

## **1.2. La part de marché globale comme résultat d'un avantage concurrentiel durable**

Un client satisfait est celui dont le jugement de la qualité du produit par rapport à ses attentes d'une entreprise donnée est favorable. Un client satisfait est un actif pour l'entreprise. Des études montrent que les entreprises auraient à convertir les clients satisfaits en clients fidèles (Heskett et *al.*, 1997 ; Danaher et Rust, 1996). Ce dernier par des achats répétés en quantité conséquente contribuerait au profit de l'entreprise et donc à l'évolution de la part de marché globale. Or, comme nous l'avons souligné dans le paragraphe précédent, la détention de tels actifs repose sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel (1.2.1.). Dans les faits, les avantages concurrentiels n'apparaissent pas tout seul. Ils doivent être stimulés (1.2.2.).

### **1.2.1. Contribution de l'approche ressource à l'acquisition d'un avantage concurrentiel par le lancement des produits nouveaux**

Il s'agit de préciser la notion d'avantage concurrentiel d'une part (1.2.1.1) et les mécanismes conduisant à leur identification d'autre part (1.2.1.2).

#### **1.2.1.1. Que désigne-t-on par ressources dans les entreprises ?**

La notion de ressource découle de la volonté de décrire avec précision l'ensemble du potentiel de l'entreprise, les ressources constituant des entités élémentaires permettant de définir ce potentiel (Barney, 1991, Dierickx et Cool, 1989 ; Peteraf, 1990 ; Wernerfelt, 1984). Autrement dit, toute démarche fondée sur les

ressources consiste à modéliser l'entreprise en un certain nombre d'aptitudes organisationnelles spécifiques (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Métais, 1997).

Ainsi, s'il est nécessaire de prendre en compte des facteurs propres à l'entreprise, l'approche par les ressources nous éclaire sur les moyens à mettre en œuvre afin de créer de la valeur pour le client. Cette approche d'orientation interne conduit à la résurgence d'un cadre théorique fondé sur l'étude de la valorisation des ressources. Ce cadre de recherche suppose une recherche en amont des causes d'une position concurrentielle forte. Néanmoins, si tout avantage concurrentiel est le produit de la mise en œuvre par une entreprise d'aptitudes spécifiques, il impose désormais aux entreprises de redéfinir un cadre d'analyse intégrant désormais le contexte de marché dans lequel les entreprises se concurrencent (Porter, 1986 ; Amit et Shoemaker, 1993). Pour parvenir à cette attitude, l'entreprise doit vaincre la myopie de son marché actuel (Levitt, 1969) et sa propre orthodoxie en matière de définition des produits (Lanning, 2000). En effet, toute entreprise qui se positionne en fonction d'un marché existant en devient prisonnière. De plus, il s'avère qu'à terme, elle serait incapable d'anticiper les évolutions majeures de l'environnement et d'identifier une gamme d'opportunités latentes susceptibles de créer de la valeur pour le client.

Dans cette perspective, l'entreprise apparaît donc comme un confluent de ressources et de capacités hétérogènes qui pilotent les bases de son avantage concurrentiel et de sa rentabilité (Grant, 1998). Ces ressources peuvent être tangibles ou non. Les ressources intangibles sont souvent considérées comme étant des sources d'avantage concurrentiel. Leur imitation n'est pas aisée. Quant aux ressources intangibles, elles sont « incluses » au sein d'une entreprise. Elles sont par conséquent imparfaitement mobiles et difficiles à évaluer. À titre d'exemple de ressources intangibles, nous pouvons citer : le stock de produits, la connaissance de procédés de production flexibles et de haute qualité, le capital humain, la culture d'entreprise et la réputation de l'entreprise (Johnson et Kaplan, 1987).

### **1.2.1.2. L'identification des actifs stratégiques nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable**

L'identification des conditions d'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable implique la définition des actifs stratégiques susceptibles de mener l'entreprise à un tel avantage. De nombreux textes théoriques soulignent l'importance stratégique des actifs intangibles (Winter, 1988 ; Reed et DeFilippi, 1990 ; Godfrey et Hill, 1995). Par définition, leurs frontières floues les rendent difficiles à définir et à évaluer précisément. Ils répondent donc bien à la propriété fondamentale de non imitabilité des actifs stratégiques de la firme (Barney, 1991). Ils sont en conséquence au cœur de l'avantage concurrentiel de l'entreprise à long terme. En effet, il s'avère que plus une ressource est inobservable, plus ses barrières à l'imitation sont élevées, et plus un avantage concurrentiel basé sur cette ressource sera soutenable (Godfrey et Hill, 1995). De nombreux chercheurs se sont fixés pour objectif l'identification d'actifs conduisant à l'acquisition d'avantages concurrentiels.

Maijor et Van Witteloostuijn (1996) ont réalisé une étude longitudinale auprès de cabinets d'audit néerlandais. Leurs résultats révèlent que le capital humain et la réglementation de l'offre et de la demande de services d'audit sont sources d'avantages concurrentiels au niveau du groupe stratégique et du secteur d'activité. Ces résultats sont toutefois peu généralisables car ils ne tiennent pas compte des conditions concurrentielles des firmes étudiées, ni des facteurs tels que leur réputation, les économies d'échelle ou les coûts de transfert. L'idée de l'importance de la ressource humaine dans la génération de la rente est reprise par Pennings et *al.* (1998). Ces auteurs utilisent la perspective de la ressource et l'écologie des populations pour analyser les effets du capital humain et social sur l'évolution d'un échantillon de 1851 cabinets d'audit néerlandais de 1880 à 1990. Dans leur conclusion, ils prédisent la survie ou la disparition des firmes en fonction de leur spécificité et de leur non appropriabilité. Brush et Chaganti (1998) se sont penchés sur l'importance relative des ressources humaines et organisationnelles dans des secteurs fortement concurrentiels. Ils analysent la performance, mesurée sur une période de 3 ans en termes de cash-flow net et de croissance du personnel, de 195 petites et moyennes entreprises de services et de distribution opérant dans le New Jersey. Ils montrent que les ressources

humaines et organisationnelles influencent directement la performance de ces entreprises. Cette conclusion fait écho à l'étude de Majumdar (1999). Il adopte une perspective axée sur l'approche par les capacités dynamiques et s'interroge sur les aptitudes des plus grandes entreprises à transformer leurs capacités dans le temps. Ses analyses statistiques de 39 firmes locales du secteur des télécommunications américain montrent que l'évolution de l'environnement institutionnel, marquée par la dérégulation de 1984 a entraîné celle des ressources et des capacités dynamiques des firmes de l'industrie. Dans un tel contexte, la taille de la firme n'a pas d'influence sur sa contre-performance. Brush et Artz (1999) étudient enfin l'évolution trimestrielle de la clientèle de 193 cliniques vétérinaires américaines. À cet effet, ils soulignent que la valeur de leurs actifs dépend du type de services qu'elles offrent et de l'asymétrie d'information implicite entre les vétérinaires et leurs clients. Les capacités liées à la réputation et à l'expérience sont en outre des mécanismes isolants efficaces que les vétérinaires indépendants déjà établis peuvent utiliser pour contrer la menace des nouveaux entrants.

Cette poignée de résultats que nous venons de présenter s'inscrit dans le registre des contributions au courant de recherche empirique sur l'identification des actifs stratégiques nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Elle met en évidence l'importance des ressources tangibles et intangibles pour les entreprises soucieuses d'assurer leur survie dans un secteur concurrentiel ou non.

### **1.2.2. Les ressources susceptibles de favoriser la croissance de la part de marché globale d'une entreprise innovante**

Les entreprises qui réussissent sont celles qui s'investissent dans la qualité de l'offre (produit et service). Cet impératif place ainsi la satisfaction des clients au centre des préoccupations stratégiques (Dussart, 2005). En effet, le fait de parvenir à satisfaire ses clients lui permet de gagner une différenciation réelle. Dans ces conditions, nous retiendrons comme ressources la réputation de l'entreprise (1.2.2.1.) et la satisfaction des clients (1.2.2.2.).

### **1.2.2.1. Les enjeux de la réputation de l'entreprise sur la part de marché globale**

Nous entendons par réputation de l'entreprise, l'opinion publique d'une entité juridique. Nous avons choisi de nous intéresser à la réputation de l'entreprise par rapport à la réputation de la marque car celle-ci ne sert pas uniquement de label mais agit comme une unité autonome possédant ses lois propres. En tant que ressource intangible, la réputation de l'entreprise joue un rôle unique dans l'espace de marché à partir du moment où elle retient l'attention des managers, des concurrents et des consommateurs. Aujourd'hui, il semble admis que les managers recherchent avant tout de nouveaux moyens d'offrir aux consommateurs une valeur supérieure à leurs concurrents fondée sur une forte réputation d'entreprise (Webster, 1994 ; Holbrook, 1996).

De nombreux chercheurs en marketing ont examiné l'impact de la réputation d'entreprise sur les attitudes et les perceptions des consommateurs (Yoon et *al.*, 1993 ; Dawar et Parker, 1994 ; Purohit et Srivastava, 2001). De ces analyses, il ressort que la réponse d'un acheteur est liée à son attitude envers la réputation de l'entreprise (Yoon et *al.*, 1993). En effet, dans l'absence d'informations sur la vraie qualité des produits et des services, les consommateurs peuvent employer la réputation de l'entreprise pour faciliter leurs décisions (Dawar et Parker, 1994 ; Purohit et Srivastava, 2001 ; Rao et Monroe, 1988 ; Zeithalm, 1988). Ainsi, les produits commercialisés par des sociétés ayant de fortes réputations d'entreprises sont susceptibles d'avoir des préférences stables de la part des consommateurs. Dans ces conditions, la réputation de l'entreprise aurait des effets sur sa part de marché.

À ce sujet, Aaker et Jacobson (1994) révèlent que la réputation de l'entreprise est associée aux gains positifs des actionnaires. Cette étude parmi tant d'autres a montré comment la réputation de l'entreprise fournissait des signaux à différentes communautés. Grewal et *al.* (1997) ont trouvé dans une méta-analyse que la publicité comparative était plus pertinente que la publicité non comparative. Rao (1994) a examiné comment les concours de vitesse des premières automobiles ont établi des réputations d'entreprise. Cette troisième approche témoigne de la construction sociale des marchés. Les réputations d'entreprise fournissent donc des informations au sujet

de l'entreprise (Teece et *al.*, 1997). De telles informations déterminent sa position en termes de ressources. De plus, les réputations d'entreprise fournissent également des informations sur leurs positions concurrentielles. Par conséquent, nous convenons avec Raj (1985) que la réputation de la réputation de l'entreprise favoriserait l'obtention des parts de marché plus fortes.

#### **1.2.2.2. La satisfaction des clients comme ressource favorisant la croissance de la part de marché globale**

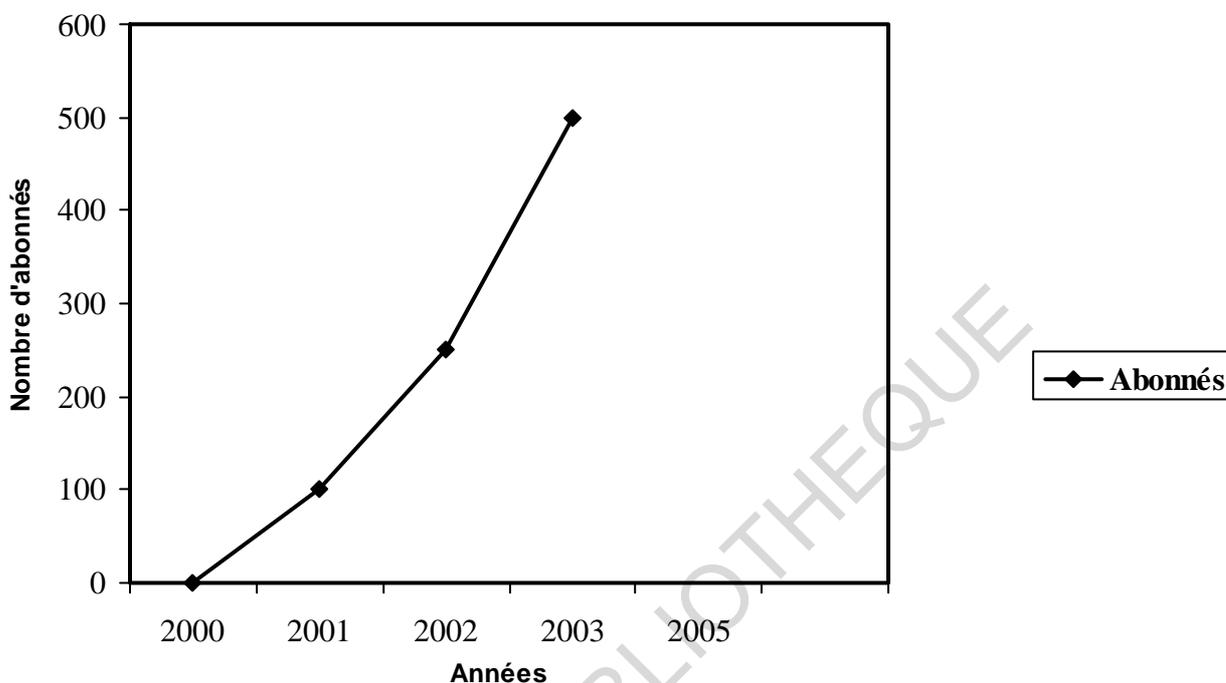
Une fois le produit issu de l'intégration des besoins exprimés par les clients lancé sur le marché, l'on s'attendrait à un impact positif sur les ventes et donc sur la part de marché. Des études se prononcent pour des avantages de profit à long terme. D'autres débouchent sur l'absence d'un lien entre la satisfaction des clients et la croissance des ventes. Ngobo et Ramaroson (2005) expliquent un tel résultat par d'autres facteurs fixes (non observés ou difficilement observables) tels que la réputation de l'entreprise, sa dotation en ressources ou les caractéristiques sectorielles comme pouvant être les vrais déterminants de la relation entre la satisfaction et la performance. À cet égard, il importe de s'intéresser aux conséquences positives de la satisfaction des clients sur la performance de l'entreprise innovante. Si l'on prend en compte le fait selon lequel, l'acquisition d'un nouveau client est non seulement risquée mais aussi coûteuse, les entreprises ont tout intérêt à satisfaire les clients actuels. Dans la pratique, les clients satisfaits préféreront répéter l'achat auprès des prestataires qui les ont déjà satisfaits par le passé. En effet, l'entreprise qui place la satisfaction des clients au centre de sa stratégie construit en réalité un actif immatériel permettant de garantir les ventes futures (Srivastava et *al.*, 1998). Dans ces conditions, la satisfaction est positivement liée aux ventes de l'entreprise innovante (Bernhardt et *al.*, 2000).

Or, le fait de parvenir à satisfaire les clients donne un avantage certain à l'entreprise et lui permet de travailler sur ses marges et donc de gagner des parts de marché. C'est certainement une telle interaction qui serait à l'origine de la progression du nombre d'abonnés chez MTN Cameroon comme le montre la figure 2.5<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Les données ayant servi à la conception de cette figure sont issues d'un article retraçant l'historique de cette entreprise. Ce document est disponible à l'adresse [http:// : www. mtncameroon.net/french/corporate/history.html](http://www.mtncameroon.net/french/corporate/history.html).

**Figure 2.5: Évolution des abonnés de MTN Cameroon**



Dans cette articulation de notre travail, nous avons appréhendé la part de marché globale comme étant un ratio exprimé en valeur ou en volume. Ce rapport, le plus souvent déterminé à la fin d'une année. Toutefois, il convient d'être prudent lorsque l'on utilise cet élément dans la mesure de la performance commerciale de l'entreprise innovante. À cet égard, l'évolution du nombre d'abonnés de MTN Cameroon reflète en quelque sorte celle de sa part de marché dans le temps. De plus, depuis son implantation sur le territoire camerounais en 2000, cette entreprise de téléphonie mobile a procédé au lancement de nombreux produits et services nouveaux. À l'observation, ces lancements pourraient être à l'origine de l'augmentation du nombre d'abonnés de cette entreprise et dans une certaine mesure de sa part de marché globale.

## **2. Effets des déterminants de la satisfaction des clients sur l'évolution de la part de marché globale de l'entreprise innovante**

Dans les marchés à structure non monopolistique, les entreprises sont classées en fonction de leur poids dans le secteur d'activité. Des nombreux critères de classification existant, la part de marché est le plus utilisé. Ainsi, le leader renvoie à l'entreprise ayant la part de marché la plus importante dans le secteur. Il est suivi par ordre décroissant par les challengers, les suiveurs et les autres concurrents. En matière d'innovation-produit, l'entreprise leader n'est pas forcément le pionnier ou le suiveur. Le pionnier est considéré comme la première entreprise à introduire un produit nouveau, que ce dernier soit le résultat d'une innovation radicale ou d'une innovation incrémentale. Le suiveur est toute entreprise introduisant son produit sur le marché après le pionnier, que ce soit quelques jours ou plusieurs années après lui. Ainsi, dans un contexte économique caractérisé par une évolution de plus en plus rapide des exigences et besoins des consommateurs, le pionnier n'est plus nécessairement le leader du secteur. En effet, comme nous l'avons souligné dans la première section de ce chapitre, la perception des signaux jugés menaçants en provenance du marché peuvent pousser une entreprise innovante à réagir et donc à se défendre (Chen et MacMillan, 1992 ; Bensebaa, 2000). Suivant cette logique, nous considérons que le pionnier (le premier entrant ou first to market) serait l'entreprise en position défensive et le challenger (second entrant ou fast follower) serait l'entreprise en situation offensive. Dans une optique concurrentielle où attaquant et défenseur ont pour point focal la satisfaction des clients, quelle serait l'incidence de leur position sur leur part de marché globale? Ainsi, nous examinerons l'incidence du degré d'orientation client par l'attaquant sur sa part de marché globale (2.1.) d'une part et l'incidence du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur sur sa part de marché globale d'autre part (2.2.).

## **2.1. Analyse de l'incidence du degré d'orientation client de l'attaquant sur sa part de marché globale**

Les développements de la première section de ce chapitre nous ont conduit au lancement des produits adaptés par une entreprise en position offensive dans un secteur d'activité. Comme son nom l'indique, ce produit nouveau est issu de l'adaptation d'un produit existant aux besoins inassouvis des clients actuels. En d'autres termes, ce produit adapté serait une incorporation des insuffisances décelées sur les produits lancés par les premiers entrants sur un marché donné.

D'une manière générale, deux principaux éléments plaident en faveur de la conquête des parts de marché aux concurrents en place par un attaquant muni d'un produit adapté. Ce sont : la capacité à tirer des leçons de l'expérience vécue par les premiers entrants (2.1.1.) et la limitation des risques et des coûts (2.1.2.).

### **2.1.1. Les leçons tirées des expériences infructueuses**

Par rapport à leur prédécesseur, les attaquants sur un marché donné ont l'immense avantage de pouvoir s'appuyer sur l'expérience acquise. Il s'agit pour la plupart des cas des expériences infructueuses essayées tant par les premiers entrants que par l'attaquant lui-même. Tel est par exemple le cas lorsque le premier entrant aurait effectué ses choix technologiques et marketing en situation de grande incertitude. Les attaquants pourront ainsi s'inspirer de l'issue (échec ou succès) d'une telle expérience afin de conduire une offensive acharnée en direction des concurrents en place. Cette expérience porte généralement sur deux aspects : la taille du marché et les attentes du marché face aux produits nouveaux.

La taille du marché constitue le premier aspect. Dans ce cas, les attaquants peuvent connaître les volumes vendus et s'en inspirer pour calibrer leurs propres volumes à fabriquer. Si les prévisions de ventes sont extrêmement difficiles pour une innovation radicale, le problème ne se pose pas dans le cas des produits nouveaux issus des innovations incrémentale et technologique. Les entreprises innovantes de l'Afrique subsaharienne en général et camerounaises en particulier peuvent donc s'appuyer sur ces prévisions de ventes afin de prévoir les capacités de production. Ainsi, les premiers entrants sont de ce fait souvent confrontés aux invendus s'ils ont

été trop optimistes dans leurs prévisions ou encore aux ruptures de stocks s'ils ont été trop prudents. Quant aux attaquants, la tâche est beaucoup plus facile puisqu'ils peuvent s'inspirer de leur connaissance à propos de la taille du marché actuel, de son évolution et des budgets marketing investis par le premier entrant.

Les attentes du marché face à l'innovation représentent le second aspect. Si ces attentes étaient floues avant la commercialisation du tout premier produit de la catégorie, l'expérience acquise avec le produit du premier entrant aurait contribué à les préciser. À cet effet, les données issues des études de marché réalisées par les attaquants sont donc beaucoup plus fiables. L'exploitation de ces diverses données pourrait permettre aux seconds entrants de revenir sur les expériences vécues par les consommateurs du tout premier produit afin d'identifier les sources de satisfaction et d'insatisfaction ressenties. Un tel procédé faciliterait les choix relatifs aux attributs du produit, à la cible visée, au positionnement et aux conditions de commercialisation par l'attaquant.

### **2.1.2. La réduction des risques et des coûts**

Au-delà de l'incertitude dans les choix, les risques d'échec commercial sont limités pour les attaquants puisqu'ils ne s'inspirent généralement que des innovations qui ont rencontré un certain succès sur le marché. De plus, si l'on prend en compte les risques d'échec et de faillite précoce des premiers entrants, ces avantages paraissent déterminants pour la réussite de l'attaquant.

Les attaquants peuvent aussi bénéficier des avantages exprimés en termes de réduction des coûts. Dans les faits, de nombreux praticiens estiment que le simple fait d'adapter un produit aux besoins insatisfaits des clients est souvent moins coûteux que l'invention proprement dite. Tout d'abord, il apparaît relativement moins cher d'imiter une technologie que de la créer avec les tentatives infructueuses que cela implique. Ensuite, le premier entrant supporte souvent des coûts de communication élevés afin d'expliquer au marché en quoi consiste l'innovation et lever les freins à son adoption. Le premier entrant communique alors pour la catégorie de produit toute entière, il crée le marché. Les efforts de pédagogie qu'il réalise bénéficieront par la suite à ses concurrents. À ce niveau, la tâche de l'attaquant est relativement plus aisée car elle

consiste simplement à s'inscrire dans une catégorie préexistante et à s'y différencier du premier. C'est certainement sur ces coûts inférieurs que se fondent la facilité d'adaptation des produits aux goûts des clients ou la concentration des investissements sur les facteurs clés de succès plus facilement identifiables à posteriori dont font preuve la plupart des entreprises ayant opéré une offensive.

À la question de savoir si les gains escomptés du lancement des produits nouveaux dépendent de la position concurrentielle, nous pouvons dire au regard de ce qui précède que le lancement des produits nouveaux satisfaisant les besoins exprimés par les clients aurait un impact certain sur la part de marché globale des attaquants. Tel est par exemple le cas de MTN Cameroon qui ne cesse de voir sa part de marché globale augmenter. De même, dans le secteur de l'agroalimentaire, les diverses actions offensive (*Cerevita*) de Nestlé Cameroun auraient certainement un impact conséquent sur sa part de marché globale.

Les développements ci-dessus et la prise en compte de ces deux exemples parmi tant d'autres, nous conduisent à formuler l'hypothèse  $H_3$  suivante :

**Hypothèse  $H_3$ : Le degré d'orientation client de l'attaquant est positivement associé à la croissance de sa part de marché globale.**

## **2.2. Analyse de l'incidence du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur sur sa part de marché globale**

Dans un secteur d'activité donné, la position de défenseur n'est pas statique. Tout dépend de la position concurrentielle de l'entreprise lors de l'introduction des produits nouveaux. À titre d'illustration, le service de transfert de crédit « *Me 2 U* » confère à MTN Cameroon la qualité de défenseur. Toutefois, son principal concurrent (Orange Cameroun) peut aussi être considéré comme un défenseur car il a été le premier à introduire la facturation à la seconde.

Néanmoins, il convient de remarquer qu'à la position de défenseur sont associés des risques dont le principal serait la non-acceptation d'un produit innovant par le marché (Pras et Le Nagard Assayag, 2003, p. 268). La réduction de ces risques

nécessite l'obtention de certains supports sur lesquels le défenseur pourra s'accrocher afin de se protéger des attaques éventuelles de la concurrence (2.2.1.). La possession de tels supports ne saurait constituer en l'état un gage de la survie des défenseurs. Ces derniers doivent être capables de s'en servir à bon escient afin d'y tirer profit (2.2.2.).

### **2.2.1. Les mécanismes favorisant la conversion de la position de défenseur en avantage concurrentiel**

Face à la difficulté qu'éprouve le premier entrant à allonger la période faiblement concurrentielle propice à l'obtention d'avantages concurrentiels substantiels, une partie de la littérature marketing s'attèle à étudier comment cette position peut être transformée en avantage concurrentiel. Ces études mettent en évidence divers mécanismes fondés sur les facteurs économiques, les facteurs de préemption, les « switching costs » et les facteurs technologiques (Kerin et *al.*, 1992 ; Lieberman et Montgomery, 1988). De ces différents mécanismes, deux nous semblent utiles pour expliquer comment le défenseur pourrait résister aux assauts des concurrents menaçants. Ce sont les pratiques de préemption (2.2.1.1.) et les « switching costs » (2.2.1.2.).

#### **2.2.1.1. Le recours aux manœuvres de préemption par le défenseur**

On dit qu'une entreprise exerce une action de préemption lorsqu'elle essaie d'occuper les « meilleurs emplacements » avant ses rivaux afin de s'assurer un avantage concurrentiel de long terme. Autrement dit, cela revient pour le défenseur à mettre en œuvre des stratégies orientées vers un développement très rapide des ventes visant à bloquer l'entrée des concurrents sur le marché. MacMillan (1983) a identifié trois niveaux sur lesquels peuvent porter une manœuvre de préemption au sein d'une entreprise en position défensive.

Les facteurs de production et les inputs constituent le premier niveau. À cet effet, le défenseur ayant au préalable démontré la réalité du marché pourrait rendre la tâche difficile à ses concurrents en s'accaparant la première des ressources rares nécessaires à la fabrication du produit. Une fois les procédés de conception et les matières premières nécessaires au développement des produits nouveaux verrouillés, les

défenseurs pourront aussi concentrer leurs efforts vers le produit et la distribution. Ces deux éléments renvoient au deuxième niveau de préemption. En matière de distribution, le défenseur pourra par exemple occuper les meilleurs emplacements et avoir un accès préférentiel aux distributeurs-clé dans la mesure où ces derniers ne travaillent qu'avec un nombre limité de produits. De même, le défenseur pourra aussi essayer de saturer le marché en proposant différents formats de vente de son produit afin de dissuader l'entrée des concurrents. Enfin, le système de production représente le troisième et dernier niveau de préemption. Dans ce cas, le défenseur pourra par exemple huiler son système de production en motivant son personnel de façon à produire en grande quantité et dans les délais satisfaisant.

C'est probablement sur une telle pratique de préemption que repose le succès de l'un des bouillons culinaires de Nestlé Cameroun : le cube *maggi étoile*. Jadis véritablement menacé dans ce segment par son concurrent commercialisant le cube de marque *Honig*, ce géant camerounais de l'agroalimentaire ne cesse de se défendre. En effet, les moyens financiers de cette entreprise lui ont permis de se doter d'une usine de fabrication locale installée dans la zone industrielle de Douala-Bonabéri. Ainsi, cette entreprise bénéficierait des facteurs de production et des matières premières les plus avantageux de son secteur d'activité. Cela expliquerait la commercialisation de diverses variantes et formats des bouillons culinaires de marque *maggi* tels *maggi crevette*, *maggi tomate*, *maggi poisson fumé*, *maggi curry* et même *l'arôme maggi*<sup>34</sup>.

#### **2.2.1.2. La pratique des « switching costs » par le défenseur**

D'un point de vue économique, les « switching costs » ou coûts de transfert sont le plus souvent assimilés à une barrière à l'entrée. Ces coûts de transfert jouent un rôle important dans la problématique relative à l'avantage du premier entrant et donc du défenseur. Les « switching costs » sont les coûts que l'acheteur doit supporter lorsqu'il décide de passer d'un fournisseur à un autre. L'entreprise en position défensive étant la première à avoir démontré la réalité du marché en bénéficiera dans la mesure où elle aura réussi à fidéliser des clients. Porter (1982) fournit une liste des

---

<sup>34</sup> Source : notre étude exploratoire.

principaux facteurs qui contribuent à la formation des « switching costs ». Ce sont entre autre : les coûts de modification de la structure de production, le coût du test du nouveau produit, les investissements dans la formation des employés, les investissements dans des équipements nécessaires à l'utilisation du nouveau produit, le coût de la mise en place d'une nouvelle logistique et les coûts psychiques de la rupture de la relation.

En matière d'innovation-produit, un accent particulier est accordé à l'aspect psychologique de ces coûts de transferts. Selon Carpenter et Nakamoto (1989), les défenseurs qui réussissent à survivre ont une part de marché supérieure à celle des entrants tardifs. En effet, les préférences des consommateurs sont endogènes et évoluent avec le marché. À l'origine, elles sont peu marquées. Elles sont alors actualisées par l'essai de la toute première marque commercialisée. D'une part, la distribution des goûts de l'acheteur se déplace vers la position de la marque pionnière. D'autre part, les caractéristiques sur lesquelles cette marque pionnière est évaluée sont le plus souvent surévaluées. Dans la même lancée, Kardes et Kalyanaram (1992) ont montré que le processus d'apprentissage des clients diffère en fonction de l'apparition des produits nouveaux sur le marché. Pour Schmalensee (1982), les individus se trouvant dans une situation d'incertitude et d'information incomplète tendent à rester fidèles à la première marque rencontrée, sous réserve qu'elle donne satisfaction.

### **2.2.2. Les facteurs susceptibles d'assurer la survie des défenseurs**

Les mécanismes que nous venons d'exposer sont certes nécessaires, mais sont insuffisants lorsqu'il s'agit pour une entreprise de fonder sa survie sur le lancement des produits nouveaux. À cet effet, la position de défenseur est généralement accompagnée de facteurs dont la conservation lui permettrait d'allonger sa durée de vie sur le marché. Des divers facteurs existants, nous ne retiendrons que ceux liés à la perception des clients. Ceux-ci concernent la structuration des préférences des clients (2.2.2.1.), une notoriété élevée et une image de marque favorable (2.2.2.2.) et la fidélité et l'inertie des comportements (2.2.2.3.).

### **2.2.2.1. La structuration des préférences des clients en matière d'innovation-produit par le défenseur**

La structuration des préférences apparaît à la suite de l'introduction d'un produit nouveau pour lequel les consommateurs n'ont pas d'attentes claires sur ce qu'elle devrait être. Dans une telle situation, les critères de choix et leur importance respective ne sont pas encore fixés. Le premier produit du genre facilite la mise en place du processus de structuration des préférences de façon progressive auprès des clients potentiels. Il sert ensuite d' « étalon », de point de comparaison pour tous les produits de la catégorie qui seront évalués par rapport à cette référence (Carpenter et Nakamoto, 1989). Par conséquent, le défenseur bénéficie d'un avantage essentiel dans la mesure où il influence les goûts du marché. Ses concurrents doivent ensuite se conformer à ces attentes au risque d'apparaître comme de simples copies ou de se différencier au risque d'être moins appréciés.

À l'observation, Guinness Cameroon S.A bénéficierait d'une telle structuration des préférences dans le segment des bières brunes. En dépit des pressions exercées par la S.A.B.C., avec successivement l'introduction de la *Castle Milk Stout* et de la *Pelfort*, Guinness Cameroon S.A reste toujours le leader incontesté en matière de bières brunes.

### **2.2.2.2. La construction d'une notoriété élevée et d'une image de marque favorable par le défenseur**

Parce qu'il a été le premier du genre, le produit pionnier bénéficie souvent d'une notoriété élevée. De plus, la position de pionnier s'accompagne souvent d'une image d'innovateur, de croyances avantageuses et d'une attitude favorable des consommateurs. Ainsi, les marques pionnières sur un marché donné sont perçues en général comme supérieures, de haute qualité, à la pointe de la technologie (Alpert et Kamins, 1995). Ces avantages sont renforcés dans le cas des produits de grande consommation par le fait que le processus d'achat s'effectue souvent en plusieurs étapes. En effet, le consommateur commence par dresser implicitement une liste des produits dont l'achat est envisageable (liste appelée « ensemble évoqué ») avant de se renseigner sur eux, de les comparer puis d'effectuer un choix. Du fait de sa meilleure

notoriété, de son statut de produit de référence et d'une image favorable, la toute première marque de produit commercialisée dans une catégorie donnée a plus de chances d'être présente dans l'ensemble de considération et par conséquent d'être effectivement retenue (Kardes et *al.*, 1993). Suivant cette logique, les défenseurs désireux de se maintenir durablement dans leur secteur d'activité devraient sans cesse travailler ces deux éléments. C'est sûrement une telle précaution qui justifierait la pléthore d'actions promotionnelles opérées par Nestlé Cameroun sur ses bouillons culinaires de marque *maggi étoile*. Par ailleurs, nous devons aussi remarquer l'apparition sur le marché camerounais des bouillons culinaires de marques étrangères aux caractéristiques assez proches de ceux traditionnellement connus des ménagères (le cube *Royco* d'origine nigériane par exemple).

### **2.2.2.3. L'investissement dans la fidélité et l'inertie des comportements des clients par le défenseur**

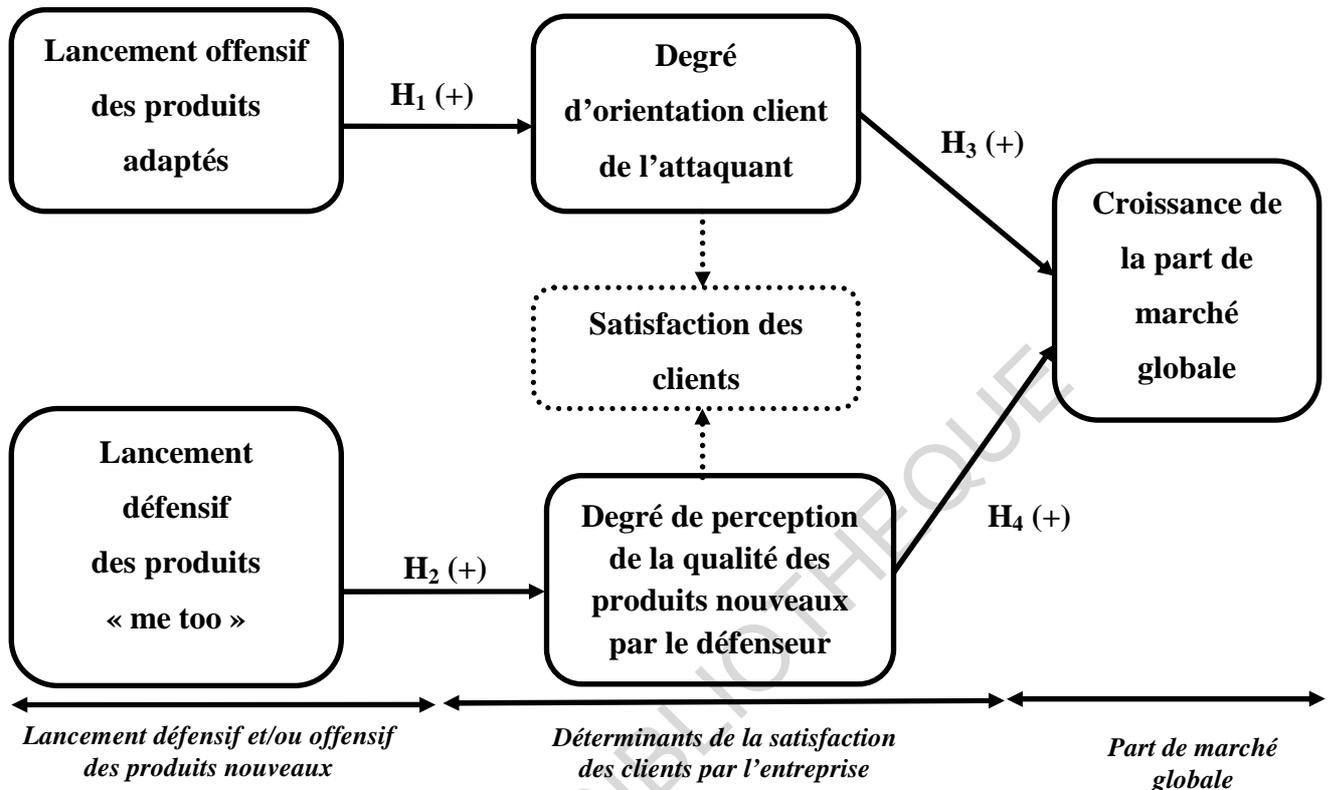
Dans la mesure où le changement d'habitudes s'accompagne toujours de séquelles, le défenseur bénéficie de l'inertie des comportements d'achat. En effet, son produit a été le premier essayé et acheté par un grand nombre de clients. En cas de réachat, les premiers clients réduisent en quelque sorte les coûts qu'engendrerait un changement de goût. Dans la pratique, l'on distingue les coûts financiers des coûts psychologiques. Parmi les coûts financiers, nous avons par exemple la rupture de contrats de longue durée dans les activités fondées sur des abonnements (opérateurs de la téléphonie, télévision par câble, changement de banque,...) ou le remplacement de produits complémentaires utilisés avec le produit remplacé (jeux vidéo à remplacer si l'on change de console par exemple). Quant aux coûts psychologiques, ils sont plus fréquents que les coûts financiers. De manière succincte, nous pouvons citer : le sentiment de risque lié à l'achat d'une marque non essayée précédemment ; les coûts de transaction lorsqu'un changement nécessite une nouvelle collecte d'informations ; l'apprentissage du mode de fonctionnement et d'utilisation du produit nouveau si celui-ci est relativement complexe et sophistiqué que le précédent ; le développement d'une connaissance réciproque lorsque la qualité du service s'accroît au fur et à mesure des interactions avec un fournisseur.

En guise de conclusion sur ce point, nous pouvons dire que les défenseurs disposent des mécanismes les permettant d'améliorer la qualité de leurs produits nouveaux et donc de favoriser la conversion des clients satisfaits en clients fidèles. De plus, dans un secteur d'activité donné où les gains escomptés du lancement des produits nouveaux par les défenseurs sont supérieurs à ceux des derniers entrants, nous supposons comme hypothèse  $H_4$  que :

**Hypothèse  $H_4$ : Le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur est positivement associé à la croissance de sa part de marché globale.**

Au terme de ces développements théoriques visant à apporter des éléments de réponses à nos questions de recherche, certaines d'entre elles ont conduit à la formulation des hypothèses. Le modèle suivant résume les quatre hypothèses formulées dans cette étude (Figure 2.6).

Figure 2.6 : Modèle conceptuel de l'étude<sup>35</sup>



**Légende :**

—————> : Relations concernées par l'étude

.....> : Relations non concernées par l'étude

$H_1 (+)$  : Le lancement offensif des produits adaptés est positivement associé au degré d'orientation client de l'attaquant.

$H_2 (+)$  : Le lancement défensif des produits « me too » est positivement associé au degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur.

$H_3 (+)$  : Le degré d'orientation client de l'attaquant est positivement associé à la croissance de sa part de marché globale.

$H_4 (+)$  : Le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur est positivement associé à la croissance de sa part de marché globale.

<sup>35</sup> La présence des connecteurs et d'une forme rectangulaire en pointillés indiquent que la satisfaction des clients est le principal objectif assigné au lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux par les entreprises. L'objet de l'étude n'est pas la satisfaction des clients. Il s'agit plutôt d'appréhender le rôle des déterminants de la satisfaction des clients (le degré d'orientation client de l'attaquant et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur) en matière de lancement des produits nouveaux.

Tout au long de cette première partie, il était question de déterminer les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux et d'apprécier la contribution d'une telle activité sur la performance des entreprises innovantes.

La littérature existante en matière d'innovation-produit fait état de deux types de stratégies de lancement de produits nouveaux d'origine militaire applicables aux affaires : les stratégies de lancement défensives et offensives. Tout comme dans le cas d'une bataille militaire où le chef d'armée définit la stratégie en fonction des moyens et des objectifs à atteindre, les entreprises poursuivent aussi certains objectifs à travers la commercialisation des produits nouveaux. Des différents objectifs possibles, il ressort des entretiens libres que nous avons eu avec quelques responsables marketing et de l'observation du dynamisme concurrentiel que les entreprises camerounaises visent la satisfaction des besoins des clients actuels et potentiels par le lancement des produits adaptés et des produits « me too ». Or, comme pour tout objectif, la satisfaction des clients implique la mise en œuvre des moyens et tactiques correspondants par l'entreprise innovante. À cet égard, nous avons retenu deux principaux déterminants de la satisfaction des clients par les entreprises innovantes. Ce sont : le degré d'orientation client de l'attaquant et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur. Ainsi, la mise en relation de ces déterminants avec les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux nous a conduit aux premières hypothèses de recherche (Hypothèses  $H_1$  et  $H_2$ ). Tout naturellement, la combinaison donnant lieu aux tactiques offensives est différente de celle des tactiques défensives. L'une des raisons de cette distinction tient au fait qu'une entreprise peut être défenseur et suiveur dans un secteur d'activité donné, tout dépend de la position concurrentielle occupée lors du lancement des produits nouveaux par l'entreprise. C'est suivant cette logique que nous avons pu établir un lien positif entre le degré d'orientation client de l'attaquant et sa part de marché globale d'une part (Hypothèse  $H_3$ ) et entre le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur et sa part de marché globale (Hypothèse  $H_4$ ) d'autre part. Nous essayerons de vérifier empiriquement toutes ces solutions dans la deuxième partie de notre travail.

**Deuxième Partie : Étude empirique des effets du lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux sur la part de marché globale**

Dans ce travail orienté sur l'analyse de l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale des entreprises, les deux chapitres précédents nous ont permis de développer les fondements théoriques et de formuler des hypothèses de recherche. Il importe dans cette deuxième partie de présenter les différentes étapes du processus de recherche adopté en vue de confronter nos solutions théoriques à la réalité des faits empiriques. À cet effet, cette partie est consacrée à la présentation de notre démarche méthodologique d'investigation d'une part (Chapitre 3). Une fois les contours de notre canevas de recherche précisés, nous exposons et interprétons les principaux résultats obtenus des données collectées auprès d'un échantillon d'entreprises ayant fabriqué et/ou introduit des produits nouveaux sur le marché camerounais d'autre part (Chapitre 4).

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 3 : Cadre méthodologique d'investigation**

La méthodologie apparaît comme l'ensemble des procédés, des méthodes et des règles permettant de choisir les outils adaptés à notre étude. Elle va permettre de contrôler la qualité de notre processus d'investigation. La présentation de notre démarche s'articule autour de deux principaux points. La justification de l'approche méthodologique retenue, la mesure des variables et la description du processus d'échantillonnage constituent le premier point (Section 1). Quant au deuxième point, il est consacré à l'exploration de notre support de collecte de données et à la description des caractéristiques générales des entreprises innovantes (Section 2).

### **Section 1 : Présentation de la démarche méthodologique retenue**

La crédibilité d'un travail de recherche est tributaire essentiellement de la qualité de l'approche de construction qui est adoptée. Cette qualité est appréhendée à travers la pertinence de la démarche par laquelle on apporte les preuves qui justifient les réponses aux questions de recherche (1). Une fois l'approche méthodologique justifiée, nous apportons des précisions sur la procédure de mesure des variables, les différents traitements statistiques envisagés et la démarche d'échantillonnage (2).

#### **1. Justification de l'approche méthodologique**

Nous évoquons dans ce point les raisons pour lesquelles nous avons adopté une approche hypothético-déductive (1.1.), réalisé une étude exploratoire (1.2.) et opté pour une investigation en coupe instantanée (1.3.).

### **1.1. L'approche hypothético-déductive**

On distingue deux grandes approches des phénomènes par rapport auxquelles se positionne tout travail à visée scientifique : l'approche déductive et l'approche inductive.

La logique inductive consiste à partir des observations particulières pour donner une certaine généralisation. Cette approche consiste à constituer des monographies servant de base à la théorisation ayant un certain degré de généralisation pour l'ensemble de la population à laquelle appartiennent les unités objets de ces monographies.

Quant à la logique déductive, elle consiste à générer un ensemble d'hypothèses à partir d'une ou plusieurs théories existantes et à vérifier leur validité par rapport aux données empiriques tirées de la population d'étude. La population d'étude étant considérée comme la population dans laquelle se manifeste le phénomène étudié. C'est donc une logique de vérification du degré de réalisme ou de prédiction des théories existantes. Il faut ajouter qu'au-delà de la logique qui guide la démarche, on accepte aujourd'hui que le degré de quantification associé à chacune des logiques est différencié. Cela permet de distinguer quatre stratégies de recherche en gestion (Bergadaa et Nyeck, 1992). Les quatre stratégies s'obtiennent lorsqu'on effectue une catégorisation du point de vue de la logique d'approche (inductive ou déductive) et du point de vue de type d'approche (quantitatif ou qualitatif).

La première stratégie de recherche est basée sur la combinaison logique déductive/approche quantitative. Elle s'attache à déterminer si de nombreux objets représentatifs de l'univers de recherche possèdent bien les propriétés et les relations anticipées par le modèle, lesquelles donnent à la théorie son caractère explicatif et prédictif.

La deuxième stratégie de recherche est fondée sur le couple logique inductive/approche quantitative. Elle a pour objet de trouver les relations spécifiques entre un grand nombre d'objets et de les décrire en un modèle qui soit généralisable à l'univers d'où sont issus les objets.

La troisième stratégie de recherche est celle fondée sur la combinaison logique déductive/approche qualitative. Elle s'attache à expliquer les qualités de quelques

objets et comportements réels suivant les relations prédéfinies par le modèle théorique.

Enfin, la quatrième stratégie de recherche est basée sur le couple logique inductive/approche qualitative. Elle a pour but de définir les qualités essentielles d'un objet afin de comprendre à quel réseau de significations elles se rattachent (Tsapi, 1997).

Dans le présent travail, nous adoptons la première stratégie qui est basée sur une logique déductive et une approche quantitative. Ce faisant, nous partons d'un cadre théorique pour comprendre, vérifier et mesurer les liens entre le phénomène à expliquer (la croissance de la part de marché globale des entreprises innovantes) et les phénomènes explicatifs (les produits nouveaux, les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux, les déterminants de la satisfaction des clients par le lancement des produits nouveaux). Dans ces conditions, le recours aux stratégies d'origine militaire applicables aux affaires nous a permis d'élaborer un ensemble d'hypothèses concernant la relation entre les lancements défensif et offensif des produits nouveaux et les déterminants de la satisfaction des clients. De plus, la contribution de la théorie des signaux à l'interprétation des annonces en matière de lancement des produits nouveaux nous conduit à appréhender l'incidence des déterminants de la satisfaction des clients par l'entreprise sur sa part de marché globale. En fait, ce choix est dicté par nos objectifs de recherche qui sont à la fois la description des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux par les entreprises, leur explication et la mesure de leur incidence sur la part de marché. Nous devons aussi noter que ce choix est également dicté par l'état des connaissances sur le sujet. À cet égard, s'il est vrai que les recherches relatives à ce domaine sont quasiment inexistantes dans le contexte camerounais, tel n'est pas le cas dans d'autres contextes où elles sont bien avancées. Les travaux effectués dans d'autres contextes débouchent sur des prescriptions stratégiques dont le respect lors de l'introduction des produits nouveaux sur le marché permettrait aux entreprises de réaliser au mieux leur objectif de satisfaction des clients à travers le lancement des produits nouveaux.

D'une manière générale, nous partons des connaissances issues des études concernant les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux, l'objectif de satisfaction des clients et l'incidence du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale des entreprises dans d'autres contextes. Ces connaissances théoriques ont été complétées par les informations issues d'une recherche exploratoire.

## **1.2. La nécessité du recours à une recherche exploratoire**

Comme nous l'avons annoncé dans le point introductif de la première partie de ce travail, nous avons effectué une recherche exploratoire. Notre problématique étant orientée sur l'examen des effets possibles de l'introduction offensive et/ou défensive des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise, cette étude exploratoire avait pour objectifs de :

- S'assurer de la pertinence de la problématique ;
- Affiner les hypothèses de recherche formulées dans le cadre conceptuel ;
- Obtenir plus d'informations pour décrire aisément l'innovation-produit dans les entreprises camerounaises ;
- Déceler les objectifs que poursuivent les entreprises à travers le lancement des produits nouveaux.

Ces objectifs ont donné lieu à la réalisation d'un guide d'entretien (Annexe 1). La méthode de collecte des informations choisie était l'entretien individuel. Cette méthode favorise l'obtention des réactions personnelles des interviewés et la réduction des effets de groupe. S'agissant de l'administration de ce guide, nous avons opté pour l'entretien semi-directif<sup>36</sup>. De plus, compte tenu de la sensibilité des thèmes abordés, ce guide d'entretien devait exclusivement être administré auprès des responsables marketing et commerciaux en poste dans les différentes directions générales.

C'est finalement auprès de quatre entreprises situées dans les villes de Douala et de Yaoundé que nous avons recueilli des informations. Cet échantillon de très petite

---

<sup>36</sup> C'est l'un des modes de recueil d'informations largement utilisé dans le domaine des études qualitatives en marketing. À la différence de l'administration d'un questionnaire ouvert, le discours de l'interviewé(e) est entrecoupé des relances d'usages. Pour plus de détails, voir Évrard et al. (2003), *Market*, 3ème éd., Dunod, Paris, 104-105.

taille était composé de deux entreprises industrielles (une entreprise brassicole et une entreprise agroalimentaire) et de deux entreprises des services (une entreprise de téléphonie mobile et une entreprise d'assurance).

En somme, cette enquête exploratoire nous a permis de nous rendre compte que le processus de développement des produits/services nouveaux dans les entreprises camerounaises présentait des particularités comparativement à ceux décrits dans la littérature. En effet, la plupart des produits et des services nouveaux introduits sur le marché camerounais sont des concepts ayant déjà fait leurs preuves ailleurs. Cette étude exploratoire nous a aussi permis de constater que certaines nouveautés faisaient l'objet d'ajustements préalables à leur introduction. Tandis que pour d'autres nouveautés, le lancement nécessitait des investissements en communication, en distribution et en publicité importants.

### **1.3. Choix du type d'investigation**

Dans le cadre de ce travail, après une revue de littérature, nous avons formulé quatre hypothèses mettant en relation des variables. Il convient alors d'expliquer la nature de ces relations.

Pour notre étude, cela revient à mesurer la relation de détermination (degré de signification) entre les phénomènes étudiés et non à rechercher la forme exacte de cette relation ou à identifier les mécanismes de sa détermination. En d'autres termes, c'est une étude de corrélation des phénomènes étudiés qui est notre principale préoccupation. L'investigation de type longitudinale exigeant un temps assez long, l'analyse en coupe instantanée ou synchronique est donc le type d'investigation approprié dans cette analyse de l'incidence des lancements défensif et/ou offensif des produits nouveaux sur l'évolution de la part de marché globale dans les entreprises camerounaises.

Notre approche d'ensemble se réduisant à une vérification d'hypothèses, il convient de préciser la procédure de mesure des variables.

## **2. La mesure des variables, les traitements statistiques envisagés et l'échantillonnage**

Nous indiquerons la procédure de mesure des variables impliquées dans cette recherche (2.1.). Une fois les différents items de nos variables mesurées suivant l'échelle de Likert à 5 points, nous apporterons des précisions sur les traitements statistiques envisagés dans ce travail (2.2.). Enfin, nous procéderons à l'examen de la démarche d'échantillonnage (2.3).

### **2.1. La mesure des variables**

Dans la première partie de ce travail, nous avons émis des solutions théoriques. Ces solutions théoriques ou hypothèses mettent en relations des variables. Ce sont : les produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale, les produits technologiquement nouveaux, les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux, le degré d'orientation client de l'attaquant, le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur et la part de marché globale. Or, plusieurs variables comportent différents aspects qui ne sont pas directement mesurables. Il convient de les rendre directement observables et donc de déceler les dimensions spécifiques de chacune d'entre elles. Ces dimensions spécifiques ou indicateurs de mesure sont des données observables qui permettent d'inférer la présence d'un attribut dans la réalité étudiée.

À cet égard, il s'avère intéressant d'indiquer pour chacune des variables concernées dans notre analyse de l'incidence du lancement des produits nouveaux sur la part de marché, leurs attributs et l'échelle de mesure utilisée.

#### **2.1.1. Les types de produits nouveaux**

Dans cette étude, nous désignons sous le concept de type de produits nouveaux les résultats possibles issus de la mise en œuvre de l'innovation-produit par une entreprise. Autrement dit, le type de produits nouveaux reflèterait donc l'appartenance d'un produit à telle ou telle catégorie d'innovation-produit. La détermination de ces catégories repose sur des critères de classification préalablement définis. La littérature marketing fait état du nombre et de la diversité sans cesse croissants de ces critères

débouchant sur diverses typologies. Des différentes typologies existantes, l'une d'entre elles semble pertinente au regard de la pléthore d'exemples ponctuant l'examen de notre contexte d'étude : la typologie distinguant l'innovation incrémentale de l'innovation technologique (Carrier, 1996 ; Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). Notre étude s'articule donc autour de deux types de produits nouveaux : les produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale et les produits technologiquement nouveaux. Pour chacun de ces types décelés, nous exposerons la mesure adoptée.

#### **2.1.1.1. L'échelle de mesure de la variable produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale**

Les produits nouveaux, encore appelés produits incrémentalement nouveaux, résultent de la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation incrémentale. Autrement dit, ces produits sont qualifiés de nouveaux dès lors qu'ils sont perçus comme étant récent et différent de l'ancienne version. Un produit existant peut subir des modifications tant au niveau du contenant qu'à celui de son contenu. Toutefois, sur la base de la littérature existante et de l'enquête exploratoire visant à confirmer l'effectivité de certaines pratiques en matière d'amélioration des produits existants par les entreprises camerounaises, nous a conduit à l'identification de huit attributs (Yoon et Lilien, 1985).

Le premier attribut est l'addition d'un nouvel élément à un produit existant. L'adjonction d'un nouvel élément diffère en fonction de la nature du produit. Dans une entreprise industrielle par exemple, il s'agira de l'ajout d'un nouveau composé chimique dans le processus de fabrication. Dans une entreprise de service par contre, il s'agira de l'ajout d'un nouveau service élémentaire à l'offre globale.

Le deuxième attribut est la modification opérée au niveau des aspects externes d'un produit existant et donc de son contenant. Cette modification est importante dans la mesure où l'emballage d'un produit est l'un des aspects importants en matière d'attraction du consommateur. En plus de l'emballage, nous avons aussi des éléments tels que le design, le décor.

Le troisième attribut est relatif à la prise en compte des goûts et préférences des consommateurs. Dans un environnement économique marqué par le phénomène de mondialisation où les goûts et préférences des consommateurs ne cessent de croître, l'entreprise qui ne s'y alignera pas risque de se voir expulser du marché.

Le quatrième attribut renvoie à l'adaptation d'un produit existant aux besoins des consommateurs. Il s'agit ici de l'adaptation d'un produit existant aux besoins réellement exprimés par les consommateurs. De telles informations sont souvent mises en évidence à la faveur des études de marché.

Le cinquième attribut a trait à la possibilité de satisfaction d'un même besoin par des produits nouveaux appartenant à des entreprises différentes. L'existence d'une telle possibilité de satisfaction dissimule la conception d'une nouveauté à partir d'un produit concurrent. Ce dernier ayant par ailleurs fait ses preuves sur le marché.

Le sixième attribut concerne la possession des points communs entre un nouveau produit d'une entreprise donnée et ceux proposés par ses concurrents. La présence de tels points exprimés en termes de format et de taille de l'emballage ou de couleur traduit une modification des aspects externes opérés à partir d'un produit concurrent.

Le septième attribut matérialise la possession des traits de ressemblance entre un nouveau produit d'une entreprise donnée et ceux proposés par ses concurrents. L'effectivité des tels traits de ressemblance décelée au niveau de la performance, de la qualité ou de la facilité d'utilisation d'un produit nouveau reflète la réalisation d'une copie d'un produit commercialisé par un concurrent.

Enfin, le huitième attribut est l'existence de similitudes apparentes entre deux produits concurrents. Ces similitudes apparentes peuvent être perceptibles au niveau de la forme, de la couleur ou des graphismes du contenant.

Finalement, les items concernant les différents attributs des produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale sont formulés de façon positive comme on pourra le constater dans le tableau 3.1.

**Tableau 3.1 : Échelle de mesure de la variable produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale**

Items	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Nos produits nouveaux sont issus de l'addition d'un nouvel élément (chimique, technique, service) à un produit existant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos produits nouveaux sont issus d'une modification opérée au niveau de l'emballage, du design ou du décor d'un produit existant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos produits nouveaux sont issus de la prise en compte des goûts et préférences des consommateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos produits nouveaux sont toujours adaptés aux besoins réellement exprimés par les consommateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos produits nouveaux sont susceptibles de satisfaire les mêmes besoins que ceux de nos concurrents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos produits nouveaux possèdent des points communs (format et taille de l'emballage, couleur) avec ceux de nos concurrents.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos produits nouveaux possèdent des traits de ressemblance (performance, qualité, commodité) avec ceux offerts par nos concurrents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
À l'observation, nos produits nouveaux sont apparemment similaires à ceux de notre principal concurrent (forme, couleur, dimension).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : nous-mêmes

Les différents points de l'échelle sont codés de 1 pour absolument pas d'accord à 5 pour absolument d'accord. Il est demandé au répondant d'indiquer son degré d'accord ou de désaccord selon que les propositions formulées reflètent ou non l'une des caractéristiques des produits nouveaux commercialisés par son entreprise. Ainsi, le score global de cette variable varie entre 8 (8 critères  $\times$  1 qui est la valeur minimale et 40 (8 critères  $\times$  5 qui est la valeur maximale). La moyenne est le neutre avec un score de 24 (8 critères  $\times$  3). Si le score global d'une unité d'analyse est en deçà de 24, nous considérons que son degré d'amélioration des produits existants est faible et dans le cas contraire, ce degré sera élevé.

### **2.1.1.2. L'échelle de mesure de la variable produits technologiquement nouveaux**

Les produits technologiquement nouveaux constituent la seconde dimension du concept de type de produit nouveau. À l'intérieur de ce second type, l'on retrouve des produits véritablement nouveaux pour les consommateurs et pour l'entreprise sur le plan technologique. Autrement dit, il s'agit des produits qui reposent sur un nouveau procédé technologique. Des travaux de recherche ayant traités de l'innovation technologique, le plus souvent en comparaison avec l'innovation incrémentale, nous avons pu retenir quatre attributs (Christensen, 1997 ; Guerin, 1998).

Le premier attribut est la possession de brevet d'invention suite à une découverte technologique. En effet, les entreprises ayant sérieusement investi en R&D devraient automatiquement protéger le résultat de leur effort contre des concurrents aux aguets de leurs moindres faiblesses. De plus, cet attribut revêt un intérêt particulier dans la mesure où la consultation des listes actualisées relatives au dépôt des brevets d'invention auprès d'organismes appropriés (à l'instar de l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle, OAPI, dans notre pays) est un excellent indicateur d'appréciation de la capacité d'innovation.

Le deuxième attribut concerne l'intégration des besoins non exprimés par les clients dans des produits existants. C'est cette capacité d'anticipation qui justifierait la présence des produits fondés sur de nouveaux procédés de conception. De telles actions visent la création de nouveaux besoins chez les consommateurs et donc d'un nouveau segment de marché pour l'innovateur.

Le troisième attribut renvoie à la projection des tendances clés. Comparé au deuxième attribut de cette variable, celui-ci reflète la prise en compte des besoins futurs exprimés par les clients actuels.

Enfin, il y a l'offre d'un produit satisfaisant un besoin spécifique pour lequel il n'existait aucune solution. Les produits répondant à cette caractéristique constituent les piliers d'entreprises historiques.

Le tableau 3.2 présente la formulation des différents attributs de la variable produits nouveaux issus d'une innovation radicale.

**Tableau 3.2 : Échelle de mesure de la variable produits technologiquement nouveaux**

Items	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Nos produits nouveaux sont issus d'une découverte technologique dont notre entreprise mère détient le brevet d'invention, les droits d'auteur.	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux sont issus de l'intégration par notre entreprise mère des besoins non exprimés de nos clients dans des produits existants.	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux résultent de la projection au sein de notre entreprise mère des tendances clés dont les clients actuels auront besoin dans le futur.	<input type="checkbox"/>				
Le produit nouveau ayant motivé la naissance de notre entreprise mère était le tout premier produit technologiquement apte à satisfaire un besoin spécifique.	<input type="checkbox"/>				

Source : nous-mêmes

Tous ces items sont codés positivement. Le score global pour cette variable est compris entre 4 (4 critères  $\times$  1 qui est la valeur minimale) et 20 (4 critères  $\times$  5 qui est la valeur maximale).

### **2.1.2. Les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux**

Par logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux, nous désignons la combinaison des moyens d'action visiblement observables conduisant à l'introduction d'un produit nouveau dans une optique offensive et/ou défensive. Dans cette étude, la variable logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux est appréhendée à travers 7 attributs (Hultink et *al.*, 1998 ; Hultink et Rubben, 1999).

Le premier attribut a trait à la variété dans l'utilisation des modalités pratiques de lancement des produits nouveaux. Par modalités pratiques, nous entendons l'ensemble des moyens d'actions qui accompagne généralement l'introduction d'un produit nouveau (niveau de prix, les caractéristiques du produit, la communication, la densité ou non du réseau de distribution). Pour une entreprise donnée, si à chaque introduction

correspond une combinaison spécifique de ces moyens d'action, alors elle procède à des lancements de produits nouveaux dans une optique offensive.

Le deuxième attribut concerne le développement des canaux de distribution supplémentaires. Pour le lancement d'un nouveau produit, l'entreprise peut décider de densifier son réseau de distribution en y recrutant de nouveaux points de vente. Cette pratique est souvent l'apanage des entreprises en position offensive dont le but est de se rapprocher le plus près possible des consommateurs.

Le troisième attribut renvoie à l'utilisation des canaux de distribution existants avec de fortes dépenses. Dans ce cas, l'entreprise n'investit pas en termes de recrutement de points de vente, mais matérialise plutôt sa présence de façon claire et précise dans les points de ventes existants. Pour ce faire, elle a recours aux techniques promotionnelles en direction des distributeurs.

Le quatrième attribut concerne le niveau de prix pratiqué dans une optique offensive. Le prix est l'un des éléments importants en matière d'introduction d'un produit nouveau. C'est la raison pour laquelle, l'on établit généralement la différence entre le prix de lancement d'un produit et celui pratiqué au cours des autres phases de son cycle de vie. Des études réalisées sur ce sujet, il s'avère que l'entreprise en position offensive a plus souvent recours à un prix de lancement élevé (Hultink et *al.*, 1998).

Le cinquième attribut renvoie à l'intensité imitative de la réaction. Cette intensité de la réaction traduit le degré de ressemblance entre les moyens d'action utilisés lors de l'introduction d'un produit nouveau (promotion, communication, canaux de distribution) et ceux utilisés lors de la riposte par le défenseur (Muller, 2005).

Le sixième attribut concerne l'utilisation des techniques promotionnelles à destination des consommateurs. Des recherches effectuées en rapport avec les tactiques mises à disposition des entreprises défensives, ils en découlent que ces dernières optent le plus souvent pour des opérations promotionnelles en direction des consommateurs.

Enfin, le septième attribut est le niveau de prix pratiqué dans une optique défensive. Sur la base des connaissances existantes et des informations issues de

l'enquête exploratoire que nous avons réalisé, il s'avère que les entreprises en position défensive ont recours à des prix de lancement généralement bas (Hultink et *al.*, 1998).

Ces indicateurs de mesure de la variable logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux sont consignés dans le tableau 3.3.

**Tableau 3.3: Échelle de mesure de la variable logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux**

Items	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Dans mon entreprise, les modalités pratiques de lancement (prix, support de communication, réseau de distribution) varient d'un produit à un autre.	<input type="checkbox"/>				
Pour la commercialisation des produits nouveaux, nous développons des canaux de distribution (points de vente) supplémentaires.	<input type="checkbox"/>				
Dans mon entreprise, le lancement des produits nouveaux nécessite l'utilisation des canaux de distribution existants avec des dépenses supplémentaires.	<input type="checkbox"/>				
Les prix de lancement de nos produits nouveaux sont généralement élevés.	<input type="checkbox"/>				
En cas d'attaque, mon entreprise réagit toujours avec les mêmes moyens (promotion, communication, canaux de distribution) que ceux utilisés par nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Le lancement de nos produits nouveaux est accompagné des techniques promotionnelles à destination des consommateurs (offre de gratuité,...).	<input type="checkbox"/>				
Les prix de lancement de nos produits nouveaux sont généralement bas.	<input type="checkbox"/>				

Source : nous-mêmes

Le score global pour cette variable oscille entre 7 (7 critères  $\times$  1 qui est la valeur minimale) et 35 (7 critères  $\times$  5 qui est la valeur maximale).

### 2.1.3. Les échelles de mesure des déterminants de la satisfaction des clients par les entreprises

La majorité des recherches réalisées sur la satisfaction atteste de l'intérêt porté à ce concept. Ce regain d'intérêt est dû aux conséquences présumées de la satisfaction. En effet, il apparaît qu'à un niveau de satisfaction élevé après une première

transaction, le consommateur s'attend à être plus satisfait lors de la prochaine transaction. En d'autres termes, si un consommateur s'avoue satisfait à l'issue de la consommation ou de l'utilisation d'un produit nouveau, il s'attendrait à une satisfaction plus grande à l'issue d'un prochain achat. La prise en compte de cet aspect conduirait les entreprises à s'investir dans la production et la commercialisation des produits satisfaisant les besoins des clients actuels et potentiels. Or, si le consommateur s'attend à une évolution de son niveau de satisfaction à l'issue de chaque transaction, les attributs responsables de cette satisfaction évoluent également. La satisfaction apparaît donc comme un concept multidimensionnel et dynamique.

Les diverses analyses opérées dans la première partie de notre travail, notamment à travers le paradigme de la confirmation des attentes, nous ont conduit à l'identification du degré d'orientation client de l'attaquant (2.1.3.1.) et à la perception de la qualité perçue des produits/services nouveaux par les défenseurs (2.1.3.2.) comme principaux déterminants de la satisfaction des besoins des clients dans les entreprises camerounaises.

### **2.1.3.1. L'échelle de mesure du degré d'orientation client de l'attaquant**

Le degré d'orientation client constitue le premier déterminant de la satisfaction des clients par les entreprises. Dans cette étude, le degré d'orientation client reflète l'écoute attentive des besoins exprimés par les clients. Les besoins désignent les orientations dynamiques du comportement telles que les usages ou occasions d'utilisation et les situations d'achat qui sont créées par l'apparition de la nouveauté (Maslow, 1952). Les besoins étant par nature instables et en nombre illimité, les entreprises en position offensive doivent déceler les besoins exprimés et latents de leurs clients actuels et potentiels afin d'y répondre en proposant des produits/services adaptés. À court terme, ces entreprises s'efforcent de faire correspondre une offre adaptée de manière incrémentale. À l'inverse, les entreprises œuvrent pour la satisfaction des besoins latents des clients en anticipant leur réaction par l'introduction des produits radicalement nouveaux. Il convient de remarquer que les informations issues de l'écoute des clients doivent être traduites en données utilisables par les personnes en charge du développement des produits nouveaux. Cet impératif implique

le recours ou non aux outils informatiques dans la gestion de la relation client par l'attaquant. Par conséquent, la mesure du degré d'orientation client de l'attaquant est une adaptation de l'échelle de mesure proposée par Narver et *al.* (2004) à laquelle nous avons ajouté un item lié à la gestion de la relation client. L'échelle de mesure du degré d'orientation client de l'attaquant comporte donc sept attributs.

Le premier attribut concerne la vérification du niveau d'orientation de l'entreprise vers la satisfaction des besoins des clients. Il s'agit ici pour l'attaquant innovante de s'assurer que les besoins réellement exprimés par les clients, surtout actuels, sont effectivement intégrés dans les produits proposés.

Le deuxième attribut est la mesure de la satisfaction des clients de façon régulière. Cette opération de mesure de la satisfaction des clients vise la recherche, à travers des *focus groups*, des enquêtes ou des partenariats avec des clients importants, des besoins non complètement satisfaits auxquels l'attaquant s'efforce de faire correspondre une offre adaptée.

Le troisième attribut traduit le niveau d'implication de l'attaquant dans les activités de gestion de la relation qu'elle entretient avec ses clients. Plus cette implication est élevée, plus l'attaquant œuvre pour la satisfaction permanente des besoins exprimés par les clients.

Le quatrième attribut est la recherche d'avantages concurrentiels centrée sur la satisfaction des besoins exprimés par les clients. Dans ce cas, l'attaquant cherche à améliorer ou à maintenir sa position en répondant aux besoins exprimés par les clients.

Le cinquième attribut a trait à l'offre des produits ou de service répondant aux attentes des clients. Cet attribut revêt un intérêt particulier dans la mesure où dans son élan de satisfaction des clients, les attaquants devraient aussi être à l'écoute de leurs attentes.

Le sixième attribut est la diffusion à tous les niveaux du département marketing des données en provenance du marché sur l'identification des besoins insatisfaits. Par besoins insatisfaits, nous désignons des besoins que des produits commercialisés jusqu'à lors n'ont pas pu solutionner. La mise en évidence des besoins insatisfaits constitue une source importante d'idées de produits nouveaux.

Ces six attributs reflètent l'orientation client de l'attaquant.

L'échelle mesurant l'orientation client de l'attaquant est présentée dans le tableau 3.4.

**Tableau 3.4: Échelle de mesure de l'orientation client de l'attaquant**

Items	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Nous vérifions constamment notre niveau d'orientation vers la satisfaction des besoins des clients.	<input type="checkbox"/>				
Nous mesurons fréquemment la satisfaction de nos clients.	<input type="checkbox"/>				
Nous sommes plus focalisés sur les clients que nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Notre stratégie de recherche d'avantages concurrentiels est basée sur la compréhension des besoins exprimés par nos clients.	<input type="checkbox"/>				
La raison d'être de l'activité de mon entreprise est de répondre en permanence aux attentes de nos clients.	<input type="checkbox"/>				
Les données en provenance du marché sur l'identification des besoins insatisfaits exprimés par nos clients sont régulièrement diffusées à tous les niveaux du département marketing.	<input type="checkbox"/>				

Source : nous-mêmes

Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau ci-dessus, le septième attribut relatif au recours ou non aux outils informatique dans la gestion de la relation que l'entreprise entretient avec ses clients n'y figure pas. En effet, ce septième attribut est mesuré à l'aide d'une question fermée dichotomique (Question Q9).

Au final, l'échelle de mesure du degré d'orientation client de l'attaquant est donc composée d'une dimension reflétant l'orientation client de l'attaquant et d'une dimension appréhendant l'informatisation de la gestion de la relation client.

### **2.1.3.2. L'échelle de mesure du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur**

La qualité perçue représente le second déterminant de la satisfaction des clients dans notre étude. Elle tient son origine du fait que la satisfaction des clients est une évaluation comparative post-achat de la qualité du produit avec ce qu'ils en attendaient. De plus, l'amélioration de la qualité des produits nouveaux reflète le souci de conversion des clients satisfaits en clients fidèles par l'entreprise. Si la satisfaction

ou non d'un client dépend de la perception de la qualité (bonne ou mauvaise), il importe d'identifier les attributs sur lesquels reposent ces évaluations. À cet effet, l'évaluation de la perception de la qualité par les consommateurs dans le domaine des services est mesurée à l'aide du modèle dénommé Servqual (Parasuraman et *al.*, 1985). L'instabilité de l'échelle Servqual ayant été validée par de nombreux chercheurs autorise son adaptation en fonction de l'objet étudié. C'est dans cette optique que nous avons sélectionné certains attributs des échelles proposées par Dabholkar et *al.* (1996) et par Rolland (2005). À ces attributs, nous avons ajouté un autre attribut relatif à l'objectif de fidélisation des clients par le défenseur. L'échelle de mesure du degré de perception de la qualité des produits/services nouveaux par le défenseur dans cette étude comporte huit attributs.

Les deux premiers attributs appréhendent la qualité des produits nouveaux. Ils **intègrent** le rapport qualité/prix et l'aspect pratique du mode de paiement. Les troisième et quatrième attributs capturent l'accessibilité des produits nouveaux. Le cinquième attribut saisit la disponibilité du personnel de l'entreprise à l'endroit de leurs clients. Quant aux sixième et septième attributs, ils mesurent la dimension assistance client.

Ces sept items traduisent la perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur. Le tableau 3.5 présente l'échelle de mesure de cette dimension du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur.

**Tableau 3.5: Échelle de mesure de la perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur**

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Le rapport qualité/prix de nos produits nouveaux est bon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est très pratique de payer nos produits nouveaux comme on le veut (argent liquide, chèque, carte crédit,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos produits nouveaux sont facilement repérables par les clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous assurons la disponibilité de nos produits nouveaux auprès des points de vente agréés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous sommes toujours disponibles pour aider les clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous traitons rapidement et efficacement les réclamations de nos clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quand nos clients rencontrent un problème, quel qu'il soit, nous montrons un véritable intérêt pour le satisfaire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : nous-mêmes

Le tableau 3.5 ne présente que sept attributs du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur sur les huit annoncés. L'attribut lié à l'objectif de fidélisation des clients par le défenseur a été appréhendé dans une question fermée dichotomique (Question **Q12**).

En somme, le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur est composé de la dimension perception de la qualité des produits nouveaux par ce dernier et de la dimension objectif de fidélisation des clients qu'il s'est fixé.

#### **2.1.4. L'échelle de mesure de la variable effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise**

La part de marché globale est l'un des concepts concerné par le test de nos hypothèses. Néanmoins, il ne s'agit pas dans cette étude de mesurer la part de marché globale au sens strict, mais plutôt d'appréhender les effets du lancement des produits nouveaux sur celle-ci. À ce niveau, il convient aussi de préciser que les entreprises hésitent souvent à divulguer les informations de type chiffré car relevant du secret<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> En fait, la réticence et la suspicion qui caractérisent les dirigeants d'entreprises camerounaises par rapport aux données sur le chiffre d'affaires et les résultats reste et demeure d'actualité (Tsapi, 1997).

Afin de palier à cette exigence, des items ont été utilisés pour appréhender ces effets du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de façon indirecte. Ces cinq indicateurs de mesure sont inspirés de l'échelle proposée par Song et Parry (1997). Ce sont : la réalisation des objectifs fixés en terme de part de marché, l'augmentation de la part de marché, la supériorité de la part de marché de l'entreprise considérée comparée à celle de ses principaux concurrents, la supériorité du volume des ventes annuelles de l'entreprise considérée comparée à celle de ses principaux concurrents, et la réalisation des objectifs fixés en terme de ventes.

Le résumé de cette mesure figure dans le tableau suivant :

**Tableau 3.6 : Échelle de mesure de l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise**

Items	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Les produits nouveaux commercialisés par mon entreprise atteignent les objectifs fixés en termes de part de marché.	<input type="checkbox"/>				
Avec le lancement des produits nouveaux, nous augmentons la part de marché de notre entreprise.	<input type="checkbox"/>				
Avec le lancement des produits nouveaux, la part de marché de mon entreprise est supérieure à la part de marché de nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Le volume des ventes annuelles de nos produits nouveaux est supérieur à celui de nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Les produits nouveaux commercialisés par mon entreprise atteignent les objectifs fixés en termes de ventes.	<input type="checkbox"/>				

Source : nous-mêmes

Nous avons aussi ajouté un sixième item. Celui-ci ne figure pas sur le tableau précédent car il a été formulé différemment. Dans ce cas, les répondants étaient appelés à se prononcer sur l'évolution de la part de marché globale de leurs entreprises au cours des cinq dernières années (Question **Q13**). Nous devons préciser que les modalités de réponse à ce dernier item sont codifiées dans le même sens que les cinq autres. Le score global de cette variable varie donc entre 6 (6 critères  $\times$  1 qui est la valeur minimale) et 30 (6 critères  $\times$  5 qui est la valeur maximale).

## **2.2. Les traitements statistiques envisagés**

Dans le cadre de cette étude visant à analyser l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (défensive et offensive) sur l'évolution des parts de marché dans les entreprises camerounaises, nous avons formulé quatre objectifs. Ce sont : la mise en évidence du type de produits nouveaux commercialisés dans nos marchés, la mise en évidence de l'importance stratégique que les entreprises accordent aux produits nouveaux, la détermination des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux et l'appréciation de la contribution du lancement des produits nouveaux sur l'évolution des parts de marché des entreprises camerounaises. Ainsi libellés, ces objectifs nous conduisent à effectuer deux catégories d'analyses : l'analyse descriptive (2.2.1.) et l'analyse explicative relative au test des hypothèses (2.2.2.).

### **2.2.1. L'analyse descriptive**

Comme son nom l'indique, l'analyse descriptive regroupe un ensemble de méthodes visant à décrire des données. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéresserons selon les cas à la description d'une (analyse univariée), de deux (analyse bivariée) ou de plusieurs (analyse multivariée) variables. Les résultats obtenus à l'issue de ces analyses descriptives seront présentés dans des tableaux et sous forme de graphiques (histogrammes).

#### **2.2.1.1. L'analyse univariée**

Elle consiste à décrire les données à partir des tris à plat. Ces tris à plat ou analyse de fréquence fournissent des informations sur les caractéristiques de tendance centrales de certaines variables. En fonction de la nature des variables (nominale, ordinale, intervalle ou proportion), nous déterminerons le mode, la médiane, la moyenne, l'écart-type ou la variance. L'analyse univariée nous permettra de caractériser les entreprises innovantes de notre échantillon d'étude d'une part et nos répondants d'autre part. À l'observation de notre questionnaire, cinq groupes de variables sont concernés par cette analyse. Le premier groupe est constitué des variables d'identification. Ce sont : la part de marché actuelle, la taille exprimée en

termes d'effectif actuel du personnel employé, le secteur d'activité, la forme juridique et la tranche du chiffre d'affaires actuel en franc CFA. Le deuxième groupe vise à appréhender les variables de caractérisation des répondants. Elles ont trait au sexe, à la fonction occupée au moment de l'enquête, au niveau d'instruction et à l'ancienneté. Le troisième groupe est composé des variables visant à mettre en évidence les modalités d'action nécessaire à la gestion stratégique des produits nouveaux par les entreprises. Ces variables saisissent le niveau de la prise de décision en matière de lancement des produits nouveaux, la source d'idée des nouveautés, la variation des procédés de conception et l'objectif de conquête des clients généralement assigné au lancement des produits nouveaux. Le quatrième groupe comporte les variables saisissant les caractéristiques concurrentielles des entreprises en termes de nombre de produits nouveaux lancés et de délai de réaction face à une attaque. Enfin, le cinquième et dernier groupe rassemble les variables qui entrent dans l'appréciation de la contribution du lancement des produits nouveaux en termes d'évolution du volume total des ventes et de l'effectif du personnel.

#### **2.2.1.2. L'analyse bivariée**

Le recours à l'analyse descriptive bivariée nous permettra d'avoir une idée de la distribution de l'échantillon par rapport à certaines variables. À l'aide des tris croisés, nous cherchons à appréhender la distribution des variables saisissant l'importance stratégique accordée aux produits nouveaux et les caractéristiques concurrentielles des entreprises en fonction de la taille, du secteur d'activité et donc des caractéristiques de l'entreprise en général. Le test de comparaison des moyennes et l'analyse de variance à un facteur (Anova one way) nous permettent de vérifier certaines relations entre les caractéristiques des entreprises et leur comportement en matière d'innovation-produit. Concernant le test de comparaison des moyennes, il convient de préciser que le test de Levene d'égalité des variances apparaît comme étant un préalable à l'interprétation du t de Student. Ainsi, l'interprétation du test d'égalité des moyennes serait conditionnée par celui de l'égalité des variances. Pour une valeur quelconque de la statistique F du test de Levene, si le seuil de significativité est supérieur à 0,05 ; il y a égalité des variances entre les variables concernées. Dans le cas contraire où pour une valeur

donnée la statistique F du test de Levene le seuil de significativité serait inférieur à 0,05, l'on conclura à une inégalité des variances.

### **2.2.1.3. L'analyse multivariée**

Des diverses variantes des méthodes descriptives multivariées, nous ferons appel aux analyses en composantes principales (ACP) et typologique dans cette étude.

L'analyse en composantes principales a pour principal objectif de préparer les données au test d'hypothèses. En d'autres termes, elle consiste à résumer l'information contenue dans un ensemble de variables en un nombre plus restreint appelé dimensions ou facteurs (Evrard et *al.*, 2003, p. 399). Cette analyse est réalisée sur les items mesurant les types de produits nouveaux (produit adapté, produit « me too » et produit technologiquement nouveau), les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (offensive et/ou défensive), le degré d'orientation client de l'entreprise, le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise et l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale.

L'analyse typologique concerne essentiellement la variable à expliquer de notre étude : la part de marché globale. Nous opterons pour une classification hiérarchique ascendante afin de faire émerger des classes d'individus aussi distinctes que possible (l'individu ici est l'entreprise). La procédure consiste à partir des individus et à les agréger progressivement jusqu'à ce que tous les individus appartiennent à une seule classe. La classification se fait par la méthode dite de Ward et la mesure de distance est la variance de la distance euclidienne. Avec ces spécifications, deux points du nuage euclidien sont agrégés à une étape s'ils entraînent une diminution minimum de la variance du nuage. Ainsi, l'agrégation se fait par itérations successives jusqu'à ce que le nuage soit réduit à un seul point (point moyen du nuage). Ceci a pour implication de maximiser la variance inter-classes et de minimiser la variance intra-classe.

### **2.2.2. Les tests d'hypothèses**

L'objectif est de tester les hypothèses de notre modèle conceptuel mettant en exergue les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux, les déterminants de la satisfaction des clients par l'entreprise et la part de marché globale. Cela revient à mettre en évidence des relations de cause à effet et donc à expliquer. Des méthodes explicatives existantes, nous aurons recours aux analyses de corrélations, de régression et à l'analyse discriminante. La corrélation et la régression seront réalisées sur la relation entre les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux et les déterminants de la satisfaction des clients par l'entreprise. En fait, il s'agira d'effectuer une régression multiple entre les facteurs issus de l'analyse en composantes principales de chacune des variables caractérisant les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux et les dimensions des déterminants de la satisfaction des clients par l'entreprise. En ce qui concerne la relation entre les déterminants de la satisfaction des clients par l'entreprise et la part de marché globale, nous allons réaliser une analyse discriminante parce que les variables explicatives sont quantitatives alors que la variable à expliquer est nominale (appartenance à un groupe).

### **2.3. L'échantillonnage**

L'échantillonnage désigne l'ensemble des procédures de choix des unités d'analyse qui doivent faire l'objet d'investigation. Il s'agit en réalité d'un processus qui débute avec la description de l'univers d'étude et se termine avec l'obtention de l'échantillon. La qualité de l'échantillonnage est déterminante pour une recherche qui adopte une stratégie de validation des hypothèses. La préoccupation en matière d'échantillonnage vise au-delà de la nécessité de l'inférence statistique, la possibilité que d'autres études puissent être entreprises par d'autres chercheurs dans le but de confronter ou d'améliorer des résultats antérieurs. Notre souci est donc de clarifier notre processus d'obtention de l'échantillon surtout dans un contexte où les répertoires disponibles ne sont pas régulièrement mis à jour et ne disposent pas toujours des informations dont nous pouvons avoir besoin pour cette étape du travail.

### **2.3.1. La population d'étude et l'unité d'enquête**

Alors que la population d'étude désigne l'ensemble des unités d'analyse, c'est-à-dire, des acteurs sociaux ou généralement des individus constitutifs de l'univers d'étude (2.3.1.1.) ; l'unité d'enquête est le répondant qui peut dans certains cas être différent de l'unité d'analyse (2.3.1.2.).

#### **2.3.1.1. La population d'étude ou univers d'étude**

Par définition, la population désigne un groupe d'individus, d'évènements ou de choses intéressantes que le chercheur souhaite étudier. Pour notre étude, cette population est constituée par l'ensemble des entreprises innovantes.

L'entreprise innovante est génériquement celle qui a mis au point des produits, des procédés ou des associations de produits et procédés technologiquement nouveaux ou notablement améliorés au cours d'une période donnée. C'est une entreprise dont les activités d'innovation ont réussi durant la période considérée. À l'intérieur de cette catégorie, il convient de caractériser les entreprises dont les innovations ont un caractère purement « passif », c'est-à-dire les entreprises dont l'acte d'innovation a consisté exclusivement à importer une technologie incorporée dans des machines et des équipements nouveaux ou tout simplement à importer un produit ou un service d'un contexte à autre. De cette caractérisation, il s'avère judicieux d'inclure dans la catégorisation des entreprises innovantes celles qui ont introduit une innovation de produit ou de procédé nouveau pour le marché sur lequel elles opèrent au moment de leur création ainsi que celles qui ont introduit une innovation après leur création. Au regard de ce qui précède, nous considérerons comme entreprise innovante toute entreprise de droit camerounais, installée ou possédant une représentation sur le territoire national et ayant lancée au moins un produit ou un service nouveau en plus de celui ayant motivé sa création.

Toutefois, la nature de notre population ne s'arrête pas à ce niveau car l'un des principaux objectifs de cette recherche est la mise en évidence de la place occupée par les produits nouveaux dans les entreprises. Cet impératif suppose que soient spécifiées les caractéristiques de l'entreprise innovante d'un point de vue quantitatif. Dans la pratique, l'effectif du personnel de l'entreprise est le critère le plus souvent utilisé.

Néanmoins, son utilisation comme critère de classification des entreprises pose un problème de seuil dans la mesure où celui-ci varie d'un pays à un autre et parfois même d'un organisme à un autre. Dans ces conditions, la définition que retient le chercheur est fonction du contexte et de ses objectifs de l'étude. Des études réalisées dans le domaine de l'innovation-produit révèlent que les entreprises de toute taille sont concernées par cette activité.

Tel fut par exemple le cas de l'enquête réalisée sur l'immatériel qui met particulièrement en évidence une forte prédominance des entreprises de moins de dix employés<sup>38</sup>. Par conséquent, l'innovation-produit est un phénomène généralisable à l'ensemble des entreprises indépendamment de leur taille. Or, il n'existe pas à notre connaissance une définition officielle des entreprises camerounaises selon l'effectif employé (Djom Djom, 1996). Par conséquent, sur la base de la catégorisation des entreprises selon leur effectif et la répartition de l'annuaire statistique, nous considérons qu'une entreprise innovante est toute entreprise employant moins de 10 employés (Petite et moyenne entreprise, PME), de 10 à 500 employés (Moyenne entreprise) et plus de 500 employés (Grandes entreprises).

Nous choisissons ces seuils parce que la plupart des enquêtes réalisées sur l'innovation dans les pays dont les entreprises y sont très actives les adoptent pour distinguer les différentes catégories d'entreprises. Ainsi, pour des besoins de comparabilité, il nous semble indispensable d'adopter ces mêmes seuils. Toutefois, il convient de remarquer que dans la plupart des études concernant l'Afrique, les PME/PMI se situent entre 10 et 99 employés salariés (Hull, 1995).

À ce niveau de caractérisation de notre population d'étude, il s'avère intéressant d'apporter des spécifications relatives à la couverture sectorielle. Autrement dit, il s'agit de préciser les secteurs d'activités concernés par notre étude car l'innovation-produit peut intervenir dans n'importe quel secteur de l'économie. Il existe plusieurs classifications des entreprises. Certaines classifications opèrent une distinction entre les entreprises publiques et les entreprises privées. L'innovation dans le secteur public

---

<sup>38</sup> L'on regroupe généralement sous le vocable d'immatériel les aspects de la stratégie d'entreprise relatifs à la communication, à l'innovation, à la recherche-développement et à la protection de la propriété intellectuelle, mais aussi à la gestion de l'information ou à celle des connaissances.

n'étant pas facilement mesurable en terme de dépenses (car les processus ou les sources de financement souvent complexes), nous focaliserons notre étude sur les entreprises appartenant au secteur privé. D'autres classifications basées sur la principale raison d'être des entreprises et donc sur la notion de secteur d'activité distinguent les industries, les services et le commerce. C'est cette seconde classification qui a orienté la constitution de notre univers d'étude.

Le secteur industriel regroupe les entreprises dont la principale fonction économique consiste à transformer selon un processus industriel des matières premières pour obtenir des produits tangibles soit pour le consommateur final, soit pour le consommateur industriel. Sur la base de la définition du produit nouveau que nous avons adopté pour ce travail, toute entreprise industrielle innovante est celle donc les activités de production la conduise à proposer des produits issus de la mise au point d'un nouveau procédé technologique ou de l'amélioration de l'une des caractéristiques externes d'un produit existant. Toutefois, nous adopterons une définition statistique afin de considérer le maximum d'entreprises industrielles susceptibles d'introduire des nouveautés sur le marché camerounais. D'après la nomenclature de l'Institut National de la Statistique, le secteur industriel regroupe les entreprises appartenant aux branches situées entre 002 et 030<sup>39</sup>. Ces différentes branches sont constituées d'entreprises industrielles généralement consultées au cours des enquêtes sur l'innovation au niveau international et même des enquêtes de conjonctures sur le plan national par la Direction de la Statistique et de la Comptabilité Nationale (DSCN). Sur le plan international, de nombreuses enquêtes ont été réalisées sur l'innovation auprès d'entreprises industrielles. Tel est par exemple le cas des enquêtes communautaires sur l'innovation (Community Innovation Survey : CIS) réalisées par les pays de l'Union Européenne dont la troisième couvrant la période de 1998-2000 regroupe les secteurs industriels constitués des principales branches suivantes : industries agro-alimentaires, énergie, industrie des biens de consommation, industrie automobile, industrie des biens d'équipement, industrie des

---

<sup>39</sup> Les informations relatives à la nomenclature des activités des entreprises camerounaises sont disponibles auprès du site Internet de l'Institut National de la Statistique à l'adresse suivante : <http://www.statistics-cameroon.org>

biens intermédiaires (Lhomme, 2002). La prise en compte de cette catégorisation des entreprises industrielles excluant les Bâtiments et Travaux Publics (BTP), nous conduit à retrancher de notre population d'étude la branche 030 comportant les entreprises spécialisées dans la construction des bâtiments et ouvrages neufs, la restauration et les réparations courantes.

Les entreprises spécialisées dans la production et la commercialisation des services constituent le second type d'entités constitutives de notre univers d'étude. Par définition, le service résulte de trois éléments de base nécessaires à sa production et à sa distribution : le client, le support physique et le personnel en contact qui subissent, en arrière, la coordination du système d'organisation interne à l'entreprise et la présence d'autres clients (Eglier et Langeard, 1987). Cette perception systémique de la production d'un service reflète l'extrême diversité caractéristique du secteur des services. En effet, il semble que comparativement au secteur industriel, les différences relatives à l'innovation varient d'une entreprise de service à une autre (Gallouj, 2003). Ainsi, l'innovation-produit n'a pas le même contenu pour les trois types de prestations suivantes : les services complémentaires aux biens (conseils à l'achat de biens), les services purs (activités de conseil) et les services basés sur des biens (télécommunications, hôtellerie, restauration, banques, assurances,...). C'est la raison pour laquelle, nous nous intéresserons aux services basés sur des biens. Par conséquent, nous considérons comme faisant partie du secteur des services, toute entreprise pour qui il y aurait innovation dès lors qu'il s'agit d'actions intentionnelles basées sur des biens et ayant pour objectif de tirer des bénéfices des modifications opérées. Les entreprises de service appartenant à cette catégorie sont consignées dans les branches allant de 033 à 036 de la nomenclature des activités économiques de l'Institut National de la Statistique.

Le secteur du commerce constitue le troisième et dernier point de la classification des entreprises concernant la couverture sectorielle. Cette catégorie regroupe essentiellement les entreprises de la grande distribution, c'est-à-dire chargées de mettre le produit à disposition des consommateurs depuis l'usine jusqu'au point de vente. Ainsi décrite, l'innovation est présente dans ce type d'activité. Elle peut intervenir au niveau de la formule de distribution. C'est ainsi que cette pratique a

progressivement évoluée des marques de distributeurs à l'introduction de services financiers au sein des différents points de ventes. Toutefois, ce type d'activité n'étant pas assez développé dans notre contexte (présence de quelques point de ventes répondant aux véritables critères de distinction des formules de distribution dans notre pays), nous avons décidé d'éliminer cette catégorie de la définition notre population d'étude.

Ainsi, nous considérons comme entreprises innovantes celles exerçant dans les secteurs industriels (des branches 02 à 029) et des services (des branches 033 à 036) ayant fabriquées et/ou introduites au moins un produit nouveau sur le marché camerounais depuis environ 5 ans. Cependant, notre souci majeur étant celui de la représentativité, il fallait inclure dans notre base de sondage toutes les entreprises susceptibles d'apporter une information pertinente en restant le plus proche possible de la réalité contextuelle. Autrement dit, la problématique de notre étude étant orientée sur l'analyse de l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (défensive et/offensive) sur l'évolution de la part de marché globale, il fallait au cours de la phase empirique se rapprocher le plus près possible des unités dont les caractéristiques correspondraient à celles animant le paysage concurrentiel telles que décrites dans la première partie de ce travail. C'est suivant cette logique que nous avons constitué notre base d'enquête. Face à l'absence des bases de données statistiques fiables et régulièrement actualisées sur les activités économiques, les effectifs employés et la taille des entreprises camerounaises, la constitution de bases d'enquête ponctuelles est unanimement reconnue (Tsapi, 1997 ; Mfopain et *al.*, 2003).

Dans le cas d'espèce, les données recueillies auprès de la Direction de la Statistique et de la Comptabilité Nationale nous ont permis de constituer un répertoire des entreprises ayant lancé un ou plusieurs produits/services nouveaux dans les villes de Douala (pôle économique du pays) et de Yaoundé (la capitale) au cours des cinq dernières années précédant l'enquête. Cette liste a été complétée par des observations personnelles et récentes sur le terrain grâce aux informations issues des supports professionnels fréquemment conçus lors des événements tels que les foires, les expositions, les journaux quotidiens. L'évènement majeur ayant précédé notre

descente sur le terrain fut le salon international de l'entreprise (Promote) organisé à Yaoundé en décembre 2008<sup>40</sup>. La fusion de ces deux sources d'information, nous a conduit à la conception de notre propre répertoire. Notre répertoire résulte donc de la fusion des informations issues du fichier de la chambre du commerce et de l'industrie à celles des entreprises ayant participé au salon international de l'entreprise. Concrètement, la démarche adoptée consistait à recenser les entreprises classées en fonction de leur secteur d'activité sous les rubriques « industries » et « services »<sup>41</sup>. De ce recensement, nous avons éliminé les cas de redondances. À l'issue de ce premier tri, nous avons non seulement extrait les entreprises de la branche 030 dans la rubrique « industries », mais aussi veillé à ce que la rubrique « services » soit uniquement constituée des entreprises appartenant aux branches allant de 033 à 036 telles que spécifiées par la nomenclature de l'Institut National de la Statistique.

Cette démarche nous a permis de constituer un échantillon théorique de 241 entreprises fabriquant et/ou introduisant des produits nouveaux sur le marché camerounais dans les secteurs industriels et des services (Annexe 3). Le critère de localisation géographique n'étant pas une variable clé dans la détermination de l'incidence de l'introduction des produits nouveaux sur la part de marché globale des entreprises, nous avons néanmoins réalisé un tri à plat sur les données de notre fichier (Tableau 3.7).

---

<sup>40</sup> Le support communicationnel conçu à cet effet tenant sur six pages était une véritable mine d'or pour nous. En dehors des représentations diplomatiques, l'on pouvait dénombrier environ 486 adresses d'entreprises répertoriées suivant leur raison sociale, leur secteur d'activité et leur contact téléphonique. Ces contacts téléphoniques, comme nous le verrons dans le point réservé à l'administration du questionnaire, nous ont été d'une grande utilité.

<sup>41</sup> La plupart des études ayant traitées de l'innovation-produit s'est intéressée aux secteurs des biens de consommation (alimentaire, agro-alimentaire, pharmacie, cosmétique, imprimerie, au packaging (emballage)) et aux services basés sur les biens existants tels que la banque, la téléphonie, les assurances. Les secteurs tels que l'énergie électrique, le gaz, l'eau, les activités de conseil, les BTP font rarement l'objet de travaux en matière d'innovation. D'où le retrait de telles catégories lors de la conception de notre base de sondage.

**Tableau 3.7: Répartition géographique des entreprises de la base d'échantillonnage**

Villes	Secteur d'activité						Total	
	Industrie			Service				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Effectifs	Pourcentage
Yaoundé	31	24,8	24,8	45	38,8	38,8	76	31,5
Douala	90	72,0	96,8	70	60,3	99,1	160	66,4
Bafoussam	2	1,6	98,4	-	-	99,1	2	0,8
Ngaoundéré	1	0,8	99,2	-	-	99,1	1	0,4
Garoua	-	-	99,2	1	0,9	100	1	0,4
Tiko	1	0,8	100	-			1	0,4
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>		<b>116</b>	<b>100</b>		<b>241</b>	<b>100</b>

Source : nos enquêtes

Le tableau ci-dessus révèle que les entreprises constitutives de notre base de sondage sont fortement concentrées dans les villes de Yaoundé (31,5%) et de Douala (66,4%). C'est cette forte concentration des entreprises innovantes qui justifie le choix de l'administration de notre questionnaire dans les villes de Douala et de Yaoundé. En limitant l'administration de notre questionnaire à ces deux villes, nous retronchons de l'échantillon théorique initial 4 entreprises industrielles (dont 2 entreprises situées à Bafoussam, 1 entreprise à Ngaoundéré et 1 entreprise à Tiko) et une entreprise de service située à Garoua. Ce qui donne un total de 5 entreprises à éliminer. Le retrait de ces 5 entreprises réduit notre base d'échantillonnage de 241 entreprises à (241-5 = 236) 236 entreprises. Ces dernières sont réparties de la manière suivante : 121 entreprises industrielles (soit 125 - 4 = 121) et 115 entreprises de services (soit 116 - 1 = 115).

### **2.3.1.2. La sélection des unités d'analyse et d'enquête**

Le choix de l'unité d'enquête est d'une grande importance ici du moment où l'unité d'analyse en est distincte. Il faut d'ailleurs souligner que l'unité d'analyse est dans ce cas l'unité objet d'étude.

### **2.3.1.2.1. Le choix des unités d'analyse**

La détermination des unités d'analyse est un aspect important dans toute recherche visant à décrire, à analyser des comportements et même à tester des relations. Elles doivent être en accord avec le mode de collecte des données, la taille de l'échantillon et les variables incluses dans les hypothèses de recherche puisqu'elles déterminent le niveau d'agrégation des données au moment de l'analyse.

Par définition, l'unité d'analyse ou l'unité statistique se réfère au niveau d'agrégation des données pendant leur traitement ultérieur. Le choix d'une unité d'analyse dépend alors du problème de recherche. Dans cette étude, le problème est celui de savoir : quel serait le type de produit nouveau dont le lancement permettrait aux entreprises africaines en général et camerounaises en particulier d'améliorer leur position concurrentielle ?

Nous sommes donc intéressés par les données en provenance des entreprises fabricant et/ou lançant des produits nouveaux sur le marché camerounais. Autrement dit, il s'agit d'une entité juridique ou d'une organisation ayant pour activité principale la recherche, le développement et/ou l'introduction des produits nouveaux issus des innovations radicale ou incrémentale. De plus, l'examen du type de produit nouveau régulièrement introduit sur le marché camerounais est l'une des raisons qui milite en faveur du choix des unités d'analyse exerçant dans les industries et les services.

Une fois l'unité d'analyse spécifiée, il s'avère intéressant de savoir auprès de qui recueillir les informations la concernant et dont nous avons besoin afin d'apporter des éléments de réponses à nos questions de recherche.

### **2.3.1.2.2. Le choix de l'unité d'enquête**

Par unité d'enquête ou l'unité déclarante ou encore le répondant, l'on désigne la personne susceptible de fournir l'information pertinente au sein de l'unité d'analyse. Notre unité d'analyse étant l'entreprise innovante industrielle ou de service, de taille variable, nous conduit à la question de savoir : les responsables marketing ou agents commerciaux sont-ils les mieux qualifiés pour nous rendre compte de l'incidence du lancement des produits nouveaux sur la part de marché de leur entreprise ?

Les nombreux développements qui ont été fait depuis le début de ce travail et notamment ceux ayant traits au processus de développement et de lancement des produits nouveaux accordent une place primordiale au rôle prépondérant des responsables marketing. À cet égard, pour une grande entreprise disposant des représentations régionales par exemple, la génération des idées de produits nouveaux est la plupart du temps la résultante des différents rapports de synthèses des directeurs régionaux ou d'agence avec leurs collaborateurs. En d'autres termes, la détention des informations relatives au processus de recherche, de développement et de lancement d'un produit nouveau n'est pas uniquement disponible au niveau de la Direction Générale. De telles informations peuvent aussi être disponibles au niveau des responsables des différentes agences comme nous l'a attesté le représentant régional d'une entreprise brassicole : « *Dans notre entreprise, la majorité des produits nouveaux que nous lançons résulte de la mise en commun des diverses propositions émises par les responsables d'agence lors des réunions de synthèses que nous tenons selon un calendrier prévu à cet effet au niveau siège social* ».

Cependant, l'innovation-produit regroupant les activités de recherche, de développement et de lancement des produits nouveaux, les personnes interrogées devraient avoir connaissance de tout ou partie des informations relatives à celles-ci. Autrement dit, cela implique d'un point de vue organisationnel que les répondants appartiendraient non seulement au sommet stratégique mais aussi aux départements R&D, production, marketing ou commercial. La crédibilité des résultats d'une recherche étant fondée sur la fiabilité des sources d'informations, nous avons veillé à administrer notre questionnaire auprès des personnes généralement impliquées dans les différentes phases allant de la naissance de l'idée de produit nouveau jusqu'à l'introduction du nouveau né sur le marché. C'est d'ailleurs pour cette raison que nos efforts de recherche ont été centrés sur le responsable marketing (ou l'agent commercial) et le Directeur général (surtout pour les T.P.E) qui semblent être, par rapport au problème posé, les informateurs clés. De plus, ce choix tient au fait que les occupants desdites fonctions sont fréquemment en contact avec la clientèle actuelle et potentielle de leur entreprise. En effet, ces derniers sont souvent sollicités lors des

ventes importantes, de la souscription aux offres à caractère impliquant ou à contrario pour solutionner des litiges.

### **2.3.2. La constitution de l'échantillon**

La détermination de l'échantillon est un problème auquel il convient d'accorder une importance particulière. Par définition, l'échantillon est un sous-ensemble de la population d'étude. La population quant à elle fait référence au groupe d'individus, d'évènements ou de choses intéressantes que le chercheur souhaite étudier. Pour notre étude, cette population est constituée par l'ensemble des entreprises innovantes. Or, en l'absence d'une liste exhaustive de la population d'étude, la compilation de données aux sources diverses (DSCN, flyers et supports publicitaires), nous a conduit à la constitution d'un répertoire tenant lieu de base de sondage. Dans ces conditions, la constitution d'un échantillon implique un choix des unités d'analyse, mais aussi des précisions aux sites où s'est déroulée notre enquête.

#### **2.3.2.1. La méthode de sondage**

Il existe plusieurs techniques de sélection de l'échantillon ou méthodes de sondage. Elles ont généralement pour objectif de sélectionner un échantillon qui assure la meilleure précision possible des résultats au moindre coût. À cet égard, l'on distingue deux grandes catégories de méthodes de sondage : les méthodes aléatoires ou probabilistes et les méthodes non aléatoires ou empiriques.

La méthode probabiliste suppose que chaque unité d'analyse de la population concernée ait une probabilité connue, différente de zéro, d'appartenir à l'échantillon. Tandis que la méthode non probabiliste consiste à sélectionner les sujets de façon non aléatoire et par conséquent, la probabilité pour qu'une unité d'analyse soit incluse dans l'échantillon n'est pas connue.

Le recours à l'une de ces deux méthodes suppose au préalable l'existence d'un cadre d'échantillonnage précis et régulièrement actualisé. Or, comme nous l'avons montré plus haut, tel n'est pas le cas dans notre situation. En effet, en l'absence d'une liste d'entreprises camerounaises exhaustive, fiable et régulièrement mise à jour, nous avons conçu notre propre cadre d'échantillonnage aux moyens de diverses sources.

C'est dans ces conditions que nous avons opté pour la méthode de sondage empirique dite de « choix raisonné » (Evrard et *al.*, 2003, p. 194). De manière générale, comme nous l'avons d'ailleurs souligné à l'introduction de ce travail, cette méthode consiste à inclure dans l'échantillon toute unité d'analyse possédant les caractéristiques recherchées.

Des diverses méthodes de sondage par « choix raisonné » existantes, nous avons retenu la méthode dite d'« échantillonnage sur place ». Celle-ci consiste à enquêter sur le lieu d'achat (cas d'une enquête orientée vers les consommateurs par exemple) ou d'activité dès lors que la population étudiée est définie par son activité. Toutefois, la mise en œuvre de cette technique de sélection de l'échantillon implique des précisions relatives à l'endroit où enquêter.

#### **2.3.2.2. Les régions propices à l'enquête**

Pour cette étude visant à apprécier l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (défensive et offensive) sur l'évolution des parts de marché dans les entreprises camerounaises, nous avons pour souci majeur d'analyser les données en provenance des dix régions du Cameroun. Les statistiques précédentes (Tableau 3.1) nous ont conduit à focaliser notre enquête dans deux régions.

La région du littoral avec pour chef lieu Douala est le véritable pôle économique du pays. Elle se caractérise par la présence du port maritime et du premier aéroport international qui ont depuis longtemps fait de Douala la principale porte d'entrée du Cameroun et de certains pays de la sous-région, d'où la forte concentration des entreprises tant industrielles que de services dans cette région. La région du centre avec pour chef lieu Yaoundé est la capitale politique. Ces deux régions regroupent 97,9% (31,5% à Yaoundé et 66,4% à Douala) des entreprises industrielles et de services de notre base de sondage.

Afin de boucler notre canevas de recherche, nous devons aborder les aspects relatifs à l'instrument de recueil des informations, au choix des tests statistiques et à la validité de notre recherche.

## **Section 2 : L'instrument de recueil des informations et la description des caractéristiques générales des entreprises innovantes**

Afin d'obtenir les informations nécessaires à l'analyse empirique, un questionnaire a été conçu et administré. Ce questionnaire peut être analysé sous divers points (1). La description de notre questionnaire sera suivie de celle des caractéristiques générales des entreprises innovantes (2).

### **1. L'instrument de recueil des informations : le questionnaire**

Pour obtenir les informations nécessaires à l'analyse empirique, un questionnaire adressé aux responsables marketing (ou aux agents commerciaux) et au Directeur Général des entreprises innovantes nous a semblé être l'outil approprié. Ce questionnaire est présenté intégralement en Annexe 5. Après avoir exposé les différentes articulations de notre questionnaire (1.1.), nous évoquerons les points forts (mode et difficultés rencontrées) de son administration et procéderons à une analyse des réponses dudit questionnaire (1.2.).

#### **1.1. Présentation de notre questionnaire**

Notre questionnaire peut être analysé en quatre points : les principes de la formulation, le codage, le contenu et la logique.

##### **1.1.1. Les principes de la formulation**

Selon Evrard et *al.* (2003, p. 260), la mise au point d'un questionnaire est le résultat d'une succession de quatre principales phases, à savoir : la définition des besoins en information, la définition du type de question à poser, le nombre et l'ordre des questions et, la rédaction du projet de questionnaire.

L'examen du contexte de notre étude nous ayant conduit à l'identification des besoins en informations dont certaines ont été traduites sous formes d'hypothèses de recherche, il s'agit maintenant de les traduire en questions. À ce niveau, le chercheur doit faire face aux problèmes liés à la forme des questions et à leurs libellés.

Rappelons que notre questionnaire a pour objet de mesurer les faits. Dans ces conditions, on sait que, même en assurant l'anonymat des réponses, il est toujours à craindre que les réponses soient mensongères ou que l'enquêté ne veuille pas répondre alors qu'il connaît la réponse (Tsapi, 1997). Afin d'atténuer les effets néfastes d'un tel comportement réfractaire, les questions ont été formulées de façon à simplifier la compréhension et faciliter les réponses des enquêtés.

En ce qui concerne la forme des questions, elles sont pour l'essentiel des questions fermées et ceci a été rendu possible grâce à l'étude documentaire et l'enquête exploratoire qui nous ont permis pour chaque question d'identifier le champ des réponses les plus probables. Ce type de questions facilite l'expression du répondant bien que présentant aussi l'inconvénient de suggérer des réponses à ce dernier. Afin d'élucider ce souci, nous avons soumis notre questionnaire à un pré-test conformément aux prescriptions d'Evrard et *al.* (2003, p. 263). Cette opération a pour but de vérifier la qualité du questionnaire en le prétestant auprès d'un petit échantillon reflétant la diversité de la population qui sera étudiée dans l'enquête principale. En effet, ce test de l'instrument de mesure permettra non seulement d'éviter les erreurs les plus flagrantes (mauvaise compréhension des questions ; questions non discriminantes), mais également d'en évaluer la durée. C'est dans cette optique que le projet de questionnaire comportant quarante (40) questions a été pré-testé au début du mois de novembre 2008 dans la ville de Ngaoundéré auprès d'un échantillon de cinq entreprises dont une agro-industrie, deux industries brassicoles et deux entreprises de services.

Au terme de cette descente sur le terrain, nous avons relevé certaines imperfections. Celles-ci avaient précisément trait à la longueur et à la lourdeur de notre questionnaire<sup>42</sup>. La prise en compte de ces deux aspects a favorisé une reformulation des questions en faveur d'un langage plus familier, des questions courtes et de l'élimination de certaines questions jugées redondantes au niveau du fond. C'est un questionnaire finalement composé de vingt deux (22) questions

---

<sup>42</sup> La réponse à certaines questions nécessitait d'amples explications de notre part sur les mots utilisés et parfois même à l'aide d'illustrations. Cet exercice avait pour effet d'alourdir le temps de réponse allant de 45 à 75 minutes.

compréhensibles et suscitant l'adhésion des enquêtés qui sera administré. De plus, le questionnaire est constitué essentiellement des questions fermées qui facilitent le recueil, mais aussi le traitement et l'analyse des informations.

### **1.1.2. Le codage et le contenu du questionnaire**

Nous présenterons d'abord la procédure de codage du questionnaire (1.1.2.1.). Une fois les contours de la codification spécifiés, nous exposerons le contenu de notre support de collecte des données (1.1.2.2.).

#### **1.1.2.1. Le codage du questionnaire**

Notre questionnaire comportant des questions fermées et des questions ouvertes, il convient de présenter la manière dont elles ont été codifiées. La codification est une opération qui consiste à associer à chaque modalité de réponse un symbole pouvant faire l'objet d'un comptage. Ainsi défini, le codage repose sur le principe suivant lequel plus les chiffres sont élevés par question, plus les réponses données par le répondant vont dans le sens valorisant l'échelle.

En ce qui concerne les questions fermées, la majorité d'entre elles a été regroupée dans des tableaux. À titre d'illustration, nous pouvons citer la question **Q2** qui regroupe un ensemble de 10 propositions. Chacune de ces propositions a été codifiée. C'est dans cette optique que nous les avons d'abord numérotées de 1 à 10 de la manière suivante<sup>43</sup> :

- V2.1 pour la première proposition où V est le diminutif variable et 2.1 signifie qu'il s'agit de la première proposition de la question Q2.
- V2.2 pour la seconde proposition de la question Q2.
- V2.3 pour la troisième proposition de la question Q2.
- V2.4 pour la quatrième proposition de la question Q2.
- V2.5 pour la cinquième proposition de la question Q2.
- V2.6 pour la sixième proposition de la question Q2.

---

<sup>43</sup> Cette numérotation n'est pas unique. L'on pourrait par exemple procéder de façon chronologique pour l'ensemble du questionnaire. Dans ce cas, on aurait V1 pour la question Q1, V2 pour la première proposition de la question 2, V3 pour la seconde proposition de la question 2 et ainsi de suite jusqu'à la dernière question.

- V2.7 pour la septième proposition de la question Q2.
- V2.8 pour la huitième proposition de la question Q2.
- V2.2 pour la neuvième proposition de la question Q2.
- V2.10 pour la dixième proposition de la question Q2.

Ensuite, nous avons défini pour chaque proposition son intitulé. Ces intitulés sont inspirés du contenu de la proposition. À la première proposition de la question **Q2** formulée de la façon suivante : Nos produits nouveaux sont issus de l'addition d'un nouvel élément (chimique, technique, service) à un produit existant ; nous avons retenu comme intitulé **produit additionné**.

Enfin, cette proposition étant mesurée sur une échelle de Likert à cinq points, nous avons associé un chiffre à chaque modalité de réponse de la manière suivante :

<b>Réponse :</b>	<input type="checkbox"/> Absolument pas d'accord	<input type="checkbox"/> Pas d'accord	<input type="checkbox"/> Neutre	<input type="checkbox"/> D'accord	<input type="checkbox"/> Absolument d'accord
<b>Codage :</b>	1	2	3	4	5

Pour les questions ouvertes, aucune réponse n'est prévue et l'enquêté est libre de répondre. C'est le cas de la question **Q22** : « Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise ? ».

À côté de ce type de questions ouvertes d'ordre général, nous avons aussi la présence des « questions ouvertes précodées ». Cette catégorie, à travers la modalité de réponse « autres », laisse l'opportunité au répondant d'insérer des réponses non prévues dans la liste mis à sa disposition. Tel est par exemple le cas de la question **Q8** : « Quelles sont les personnes impliquées dans le développement des produits nouveaux ? ». Pour cette question, la codification se présente de la manière suivante :

- Vendeurs = 1
- Cadres moyens = 2
- Hauts cadres = 3
- Tout le personnel = 4
- Autres = 5

Toutefois, ne devons noter que les codes ne figurent pas directement sur le questionnaire. Ce choix est justifié par le souci de ne pas orienter la réponse de la personne interrogée.

### **1.1.2.2. Le contenu de notre questionnaire**

Chaque problème étant spécifique, il génère son propre besoin en information et par conséquent son propre questionnaire. Son contenu est spécifique au problème à résoudre et sert de support à la collecte de l'information. Par conséquent, la construction d'un tel instrument de mesure devrait reposer sur une certaine logique et une cohérence d'ensemble de manière à mettre à l'aise et à intéresser la personne interrogée. À cet effet, la technique dite de « l'entonnoir » est souvent conseillée. Elle consiste à commencer le questionnaire par des questions d'ordre général et à centrer progressivement l'interrogation sur des questions plus précises et plus difficiles. C'est cette technique de progression qui a guidé la structuration de notre questionnaire (Annexe 5). Dans cet ordre d'idées, notre questionnaire débute tout naturellement par une question relative au nombre de produits nouveaux lancés sur le marché depuis la création de l'unité d'analyse. Cette question ne nécessite pas un effort particulier de réflexion dans la mesure où les enquêtés sont quotidiennement en contact avec leurs produits. Ensuite, viennent des séries de questions que nous avons regroupées sous forme de tableau. Un tel regroupement milite en faveur de l'aération du questionnaire, mais permet aussi au répondant de trouver dans chaque ensemble de questions une cohérence dans la mesure où le questionnaire n'est pas une simple série des questions.

En effet, chaque groupe de questions permet au répondant de faire le tour complet d'un même sujet. Ainsi, chaque répondant aura à parler successivement des types de produits nouveaux fabriqués et/ou commercialisés par son entreprise tels qu'il les perçoit, des moyens dont dispose son entreprise pour réagir à l'attaque d'un concurrent par un nouveau produit et vice versa, de la prise en compte de la satisfaction des besoins des clients par son entreprise, de la possibilité de réalisation des objectifs assignés aux produits nouveaux en termes de volume des ventes, de part de marché et d'autres aspects d'identification.

Le tableau 3.8 présente l'ensemble des questions constitutives de notre questionnaire. Autrement dit, le tableau ainsi élaboré donne les objectifs pour chaque question ou groupe de questions de notre questionnaire. Finalement, le répondant était sollicité pour un total de 22 questions.

**Tableau 3.8 : Objectifs des questions**

<b>Variables observées</b>	<b>Questions correspondantes</b>
Types de produits nouveaux	Q2.
Logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux	Q5.
Degré d'orientation client de l'entreprise	Q6, Q9.
Degré de perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	Q3, Q7, Q12.
Importance stratégique accordée aux produits nouveaux	Q1, Q4, Q7, Q8, Q10.
Part de marché globale	Q11, Q13.
Variables d'identification	Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18.
Fiche signalétique	Q19, Q20, Q21, Q22.

Source : nous-mêmes

Comme nous pouvons le constater, plusieurs questions descriptives ont été introduites dans ce questionnaire. Leur objectif est d'appréhender certaines réalités ne relevant pas directement du test des hypothèses mais qui contribuent à mettre en évidence la place occupée par l'innovation-produit dans la stratégie de développement de l'entreprise. De plus, les questions signalétiques visent à vérifier le profil du répondant et viennent en fin du questionnaire conformément aux recommandations en matière de structuration d'un questionnaire.

## **1.2. L'administration du questionnaire et l'analyse des réponses**

Nous évoquerons dans les paragraphes suivants la démarche d'administration du questionnaire que nous avons adopté (1.2.1.). Nous procéderons aussi à une analyse des réponses issues de cette administration (1.2.2.).

### **1.2.1. Les points saillants de l'administration de notre questionnaire**

Ces points concernent l'administration du questionnaire (1.2.1.1.) et les difficultés rencontrées lors de cette administration (1.2.1.2.).

#### **1.2.1.1. L'administration de notre questionnaire**

Il existe plusieurs méthodes d'administration appelées aussi modes de communication ou médias de recueil. Ce sont : l'enquête face à face, l'enquête par voie postale, l'enquête par téléphone, l'enquête auto administrée et l'enquête par ordinateur ou par minitel.

Le choix d'une technique dépend à la fois du temps et des besoins en informations. Selon Stacey et Wilson (1973), « à un extrême, si l'échantillon est nécessairement étendu et si les informations recherchées sont relativement simples, le questionnaire postal s'imposera de lui-même. À l'autre extrême, si l'échantillon est étroit et l'information à recueillir complexe, c'est l'interview qui sera la solution ».

Pour ce qui est de notre étude, plusieurs raisons ont milité en faveur de l'enquête face à face. Ce mode d'administration permet non seulement d'accroître théoriquement le taux de réponse, mais nous semble le plus pratique dans notre recherche pour les deux principales raisons suivantes :

- ⊙ Le contexte de l'étude : dans notre pays, l'accès à l'information est une tâche extrêmement difficile. Pour faciliter les réponses aux questionnaires, un contact initial et des explications précises sont parfois nécessaires. Cette procédure permet de réduire la tendance reconnue d'assimilation des enquêtes dans les pays africains en général et au Cameroun en particulier à des enquêtes fiscales qui effraient les répondants (Tsapi, 1997).
- ⊙ La spécificité de l'étude : c'est peut être l'un des arguments majeurs. Notre étude est effectuée dans un contexte économique en pleine mutation où les durées séparant les attaques des unes et les réactions des autres sont de plus en plus courtes.

L'administration proprement dite s'est déroulée du 23 Décembre 2008 au 19 Janvier 2009, soit 20 jours hormis les jours fériés et les dimanches. Lors de cette

administration, nous avons constaté que l'accueil était en général favorable. Ceci serait attribuable à plusieurs raisons :

- Tout d'abord la période, celle de fin d'année semblait propice pour une telle enquête. En effet, c'est au cours, de cette période de fêtes de fin d'année que les entreprises préfèrent lancer des nouveautés. De telles actions sont souvent propulsées par l'organisation des évènements tels que les foires, les salons où ces entreprises présentent publiquement leur nouveauté aux publics cibles<sup>44</sup>.

- Ensuite, la durée d'administration de notre questionnaire variait entre 10 à 15 minutes. Ce temps relativement court était un atout pour nous dès lors que les enquêtés prenaient acte de notre support (constitué de 22 questions tenant sur 3 pages), ils acceptaient volontairement de nous recevoir<sup>45</sup>. À cet égard, un responsable marketing d'une entreprise de service nous a confié que « *c'est à cause de la simplicité de votre questionnaire que je vous reçois aujourd'hui : il n'est pas touffu. L'insertion des croix dans des cases me paraît aisé à cette période chaude de l'année où une minute de perdue est un point de plus pour les concurrents* ».

- Dans une optique préventive, les entretiens que nous avons mené dans le cadre de l'étude exploratoire et le pré-test du questionnaire, nous ont permis de constituer un petit carnet d'adresses. À l'aide des numéros de téléphone consignés dans notre calepin, nous prenions un rendez-vous avec notre interlocuteur. Une fois à l'adresse indiquée, nous nous présentions et soumettions notre questionnaire dans une atmosphère moins tendue comparée à celle des entreprises où un tel contact n'était pas préétabli.

- Enfin, chaque questionnaire était accompagné d'une copie de la lettre de notre Directeur de recherche (également Doyen de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion), exhortant les chefs d'entreprise à y répondre et en garantissant du même coup l'anonymat des informations qu'ils nous fourniraient (voir annexe 4).

---

<sup>44</sup> Comme nous l'avons souligné lors de la définition de notre base de sondage, l'évènement phare ayant précédé notre descente sur le terrain était le salon international de l'entreprise dénommé *Promote 2008*, avec une participation d'entreprises et organismes internationaux de divers horizons (Cameroun, France, Belgique, Allemagne, Afrique du Sud, Bénin, Côte d'Ivoire, Canada, Suisse, Commission européenne, ...).

<sup>45</sup> Compte tenu de la délicatesse du sujet de recherche, de la sensibilité du terrain et de la période d'enquête, tout le questionnaire a été administré par nos soins dans les villes de Douala et de Yaoundé. De plus, le mode d'administration adopté s'y prêtait bien.

En dépit de toutes les précautions évoquées ci-dessus, l'enquête s'est aussi heurtée à plusieurs difficultés.

### **1.2.1.2. Les difficultés liées à l'administration de notre questionnaire**

Lors de l'administration de notre questionnaire, nous avons été confrontés à certaines difficultés.

- La première est relative au milieu où elle s'est effectuée. Les responsables d'entreprises industrielles et de services régulièrement consultés pour ce genre d'enquête dans notre pays ne cessent de se méfier de l'usage qui sera fait des résultats issus de l'analyse des informations ainsi collectées<sup>46</sup>. L'information relevant du secret des affaires dans ces unités d'analyse, il est tout à fait évident pour les dirigeants de se prémunir contre un éventuel non-respect du cadre légal aux conséquences juridiques et financières particulièrement lourdes. Dans ces conditions, nous avons du faire preuve de persévérance et de patience afin d'obtenir des questionnaires entièrement remplis<sup>47</sup>.

- L'indisponibilité de certains responsables ciblés constituait notre deuxième difficulté. En effet, certains dirigeants refusaient un entretien avec nous, une fois l'objet de notre visite dévoilé. Ils prétextaient n'avoir pas une minute à nous consacrer et ce à cause d'un éventuel rendez-vous auquel ils étaient tenus d'honorer en dehors de l'entreprise. D'autres employaient des méthodes plus subtiles : ils ne nous laissaient pas entrevoir l'ombre d'un refus apparent et multipliaient sans cesse des rendez-vous. De cette seconde catégorie, nos récidives nous ont heureusement valu le remplissage de quelques questionnaires.

- Finalement, la troisième et dernière difficulté est de nature financière. En effet, partir de notre région de résidence (Adamaoua) pour les régions du centre et du littoral en période de fêtes de fin d'année n'est pas chose aisée. Durant cette période marquée

---

<sup>46</sup> D'après les informations que nous avons pu glaner au passage dans les entreprises, il se pourrait que ces dernières aient déjà inscrites dans le cadre de leur politique de communication la réception et donc l'administration des questionnaires par des étudiants, des chercheurs en provenance des universités et même des organismes nationaux, internationaux et sous-régionaux à l'instar de l'Institut National de la Statistique, le CRETES, le PNUD, ...

<sup>47</sup> À ce niveau, nous devons noter que certains responsables bien qu'ayant accepté de nous recevoir, refusaient catégoriquement de répondre aux questions relatives au chiffre d'affaires et surtout à la part de marché.

par une extrême mouvance de la population, certains transporteurs n'hésitent pas à surenchérir les tarifs. Les denrées alimentaires et donc la nutrition ne sont pas exemptes de cette flambée de prix. Néanmoins, les opérations promotionnelles dans le secteur de la téléphonie mobile, bien que substantielles, ont légèrement altéré notre note financière<sup>48</sup>.

Malgré tous les obstacles auxquels nous avons été confrontés, la moisson des efforts fournis est indispensable pour nos analyses. Nous examinerons ci-après les réponses obtenues à notre questionnaire.

### **1.2.2. L'analyse des réponses relatives à l'administration de notre questionnaire**

Il s'agit ici de s'intéresser aux différentes sources d'erreurs de l'enquête. En effet, la précision et la généralisation des résultats d'une étude dépendent de l'erreur totale qui comprend l'erreur probabiliste et l'erreur non probabiliste.

La première, appelée aussi erreur d'échantillonnage (lorsque celui-ci est probabiliste) résulte du fait que l'on a recueilli l'information sur une fraction de la population. À l'inverse, il est possible d'estimer l'erreur non probabiliste qui est souvent la composante dominante de l'erreur totale et la plus difficile à contrôler. Étant donné les conditions d'identification de notre échantillon (échantillonnage par « choix raisonné »), il convient donc de présenter ces divers types d'erreurs qui ont pu affecter la qualité des résultats de notre recherche. Ce sont : l'erreur de couverture et l'erreur de non réponse.

L'erreur de couverture est attribuable au fait que certains individus dans la population ont une probabilité nulle de figurer dans l'échantillon. Cette non couverture de certains éléments de la population est une source d'erreur non contrôlable. À ce sujet, il faut être conscient que les entreprises n'ayant pas participé à l'enquête n'apparaissent pas forcément sur notre base de sondage constituée ex-nihilo. Il devient donc impossible d'estimer cette source d'erreur.

---

<sup>48</sup> La tactique promotionnelle visant à se procurer un crédit de communication d'un montant de 9 000 f CFA en déboursant une somme de 5 000 f CFA, en vigueur durant notre descente sur le terrain, nous a été d'une grande utilité.

L'erreur de non réponse provient du fait que l'on ne peut pas réaliser l'enquête auprès de tous les individus concernés. Compte tenu de la taille réduite de notre base de sondage, il convient de minimiser le risque de non réponse. Dans notre étude, le recours à l'administration du questionnaire en face-à-face peut être considéré comme le principal réducteur de ce risque. En effet, ce mode d'administration précédé dans certains cas par la prise de rendez-vous suite à un appel téléphonique et couronné par des entretiens fructueux après connaissance de l'objet de notre visite. Dans d'autres cas, il avait pour avantage majeur de créer un climat de confiance entre nous et le répondant potentiel. Une fois le climat de confiance établi, les répondants parvenaient à nous fournir les informations le plus sincèrement possible et donc à remplir tout le questionnaire. D'un point de vue statistique, il convient de remarquer que le passage des 241 entreprises à 236 de notre base d'échantillonnage est attribuable à la restriction de l'administration de notre questionnaire aux villes de Douala et de Yaoundé. De plus, des 236 entreprises constituant notre base d'échantillonnage, nous n'avons pu établir des contacts qu'avec 72 d'entre elles.

Toutefois, nous avons observé quelques cas de réticences. À cet égard, il s'avère important d'évaluer ce risque de non réponse. L'indicateur le plus souvent utilisé est le taux de réponse. Nous présentons dans le tableau 3.9 une analyse des réponses obtenues à l'issue de l'administration de notre questionnaire.

**Tableau 3.9 : Analyse des réponses au questionnaire**

<b>Contacts totaux</b>	<b>72</b>
Refus de répondre avant connaissance du contenu du questionnaire	3
Refus de répondre après connaissance du contenu du questionnaire	2
Refus de répondre lié aux rendez-vous non respectés	2
<b>Total des réponses exploitables</b>	<b>65</b>
<b>Taux de réponse (65/72 x100)</b>	<b>90,28%</b>

Source : nos enquêtes

L'analyse des réponses au questionnaire faisant apparaître un taux de réponse de 90,28% plaide en faveur de la réduction du risque de non réponse. Toutefois, l'analyse du refus de répondre observé peut s'effectuer de deux manières. En ce qui concerne

les refus de répondre avant connaissance du contenu du questionnaire, 3 responsables marketing ont évoqué le manque de disponibilité. Quant aux refus de répondre après connaissance du contenu du questionnaire, 2 entreprises ont jugé qu'elles ne pouvaient pas nous fournir l'information exacte liée au chiffre d'affaires et à la part de marché, tandis que 2 répondants n'ont pas pu remplir le questionnaire à l'issue de nombreux rendez-vous non respectés.

Notre étude étant axée sur l'analyse de l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux sur l'évolution des parts de marché, il s'avère intéressant d'examiner la répartition du taux de réponse dans les deux groupes d'entreprises concernées (Tableau 3.10).

**Tableau 3.10 : Répartition des réponses exploitables**

	Nombre d'entreprises contactées	Nombre de réponses utilisables	Taux de réponse	Fréquence de réponses utilisables
<b>Service</b>	36	33	91,66%*	50,8%
<b>Industrie</b>	36	32	88,89%**	49,2%
<b>Total</b>	72	65	90,28%	100%

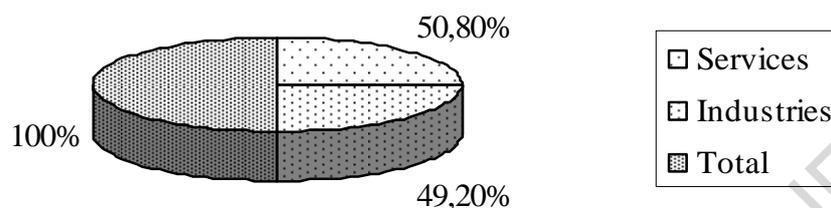
Source : nos enquêtes

\*  $33/36 \times 100$

\*\*  $32/36 \times 100$

Ainsi, comme nous pouvons le constater dans les deux tableaux ci-dessus, 72 entreprises ont été contactées. En retour, nous avons donc disposé de 65 réponses exploitables composées de 32 entreprises industrielles et 33 entreprises de service, avec des taux de réponse se situant aux alentours de 90%. La figure 3.1 présente la composition de l'échantillon du travail définitif.

**Figure 3.1 : Composition de l'échantillon**



Enfin, c'est sur cet échantillon de 65 entreprises innovantes exerçant dans les industries et les services que portera l'ensemble des traitements statistiques. Les taux de réponse intéressants que nous avons obtenus s'expliquent surtout par notre connaissance du terrain, mais aussi par notre lettre de recommandation et l'anonymat proposé ayant favorisé l'adhésion de nombreux répondants.

## **2. Les caractéristiques générales des entreprises innovantes**

Il s'agit ici de proposer une description des répondants et des caractéristiques socio-économiques des entreprises innovantes (2.1.). Cette description sera accompagnée de celle des comportements marketing des entreprises innovantes et des entités auxquelles elles appartiennent (2.2.).

## 2.1. Description des répondants et des caractéristiques socio-économiques des entreprises innovantes

Nous procéderons tour à tour à la description des répondants (2.1.1.) et à celle des caractéristiques socio-économiques des entreprises innovantes (2.1.2.).

### 2.1.1. Description des répondants

Dans le cadre de cette étude, nous avons élaboré et administré un questionnaire auprès des entreprises ayant fabriquées et/ou lancées au moins un produit nouveau depuis environ cinq ans. Lors de notre descente sur le terrain, il fallait s'assurer de la pertinence des informations fournies par les répondants. À cet effet, quatre critères nous permettent de proposer une description des personnes ayant volontairement répondues à notre questionnaire. Ce sont : la fonction de l'enquêté, l'ancienneté dans la fonction actuellement occupée, le niveau d'instruction et le sexe. Le principal objectif étant ici d'avoir une vision d'ensemble sur la qualité de nos sources d'informations et donc des répondants, nous aurons recours aux tris à plat et aux tris croisés.

#### 2.1.1.1. Les fonctions occupées par les répondants

Le tableau 3.11 sur la répartition des répondants suivant la fonction occupée nous montre qu'une grande partie des répondants est constituée des responsables marketing (49,2%). Ces derniers sont suivis par ordre décroissant des responsables commerciaux (33,8%) et des directeurs généraux (16,9%).

**Tableau 3.11: Répartition des répondants suivant la fonction occupée au sein de leurs entreprises**

Fonctions occupées par les répondants	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Directeur Général (Régional)	11	16,9	16,9
Responsable commercial	22	33,8	50,8
Responsable marketing	32	49,2	100,0
<b>Total</b>	65	100,0	

Source : nos enquêtes

De cette répartition, il en découle qu'il est relativement plus aisé pour un chercheur d'obtenir des informations auprès des responsables marketing au sein d'une entreprise. Si tel est le cas, qu'est ce qui pourrait justifier la faible proportion observée pour la catégorie de personnes occupant la fonction de Directeur Général ?

Cette interrogation nous a conduit à envisager un effet possible de la taille de l'entreprise. À cet effet, nous avons réalisé un tri croisé (Annexe 7.1). Le tableau 3.12 nous permet d'apprécier cet effet apparent de la taille de l'entreprise sur la disponibilité des répondants.

**Tableau 3.12: Répartition des répondants selon la fonction occupée et l'effectif de l'entreprise**

Fonction occupée dans l'entreprise	Effectif total de l'entreprise			Total
	Moins de 10 employés	De 10 à 500 employés	Plus de 500 employés	
Directeur Général (Régional)	7 (10,8%)	3 (4,6%)	1 (1,5%)	11 (16,9%)
Responsable commercial	6 (9,2%)	7 (10,8%)	9 (13,8%)	22 (33,8%)
Responsable marketing	7 (10,8%)	14 (21,5%)	11 (16,9%)	32 (49,2%)

Source : nos enquêtes

De cette répartition, les directeurs généraux sont relativement plus disponibles (10,8%) dans les entreprises de petites tailles (Moins de 10 employés) que dans les deux autres catégories d'entreprises de notre échantillon.

#### **2.1.1.2. L'ancienneté des répondants dans les fonctions occupées**

La question (Q22) correspondante est appréhendée sur une échelle de rapport. Dans ce cas, la réponse de l'enquêté est directement enregistrée dans la structure des données.

Au terme de notre descente sur le terrain, nous constatons que 69,2% des répondants bénéficient d'au moins 4 ans et 1 jour d'exercice dans leurs fonctions respectives (Annexe 6.2). De plus, nous remarquons aussi que les répondants les plus

jeunes comptent au plus une année (4 répondants, soit 6,2%), tandis que les plus anciens totalisent au plus 16 années de service (2 répondants, soit 3,1%).

À côté de ces deux extrémités, nous constatons que la moyenne est de 6,02 ans et l'écart-type est d'environ 3,744 ans (Annexe 6.2). La moyenne présentant l'inconvénient de ne pas prendre en compte les individus atypiques ou "outliers", se situe néanmoins dans la même fourchette que les valeurs prises par la médiane (6 ans) et le mode (6 ans). Par conséquent, s'il fallait scinder nos répondants en deux catégories, nous distinguerons les répondants les plus anciens (ayant au moins 6 années d'expérience) et les moins anciens (ayant au plus 5 années dans leurs fonctions respectives).

En somme, l'ancienneté des répondants varie d'une à 16 années dans les fonctions occupées au moment de l'enquête. Ces répondants bénéficient pour la plupart d'entre eux d'environ 6 années d'expérience en matière de pratiques relatives au lancement des produits nouveaux.

### **2.1.1.3. Le niveau d'instruction des répondants**

Dans le cadre de cette étude, il convient de préciser que lors de la codification de la question **Q21** visant à appréhender le niveau d'instruction des répondants, nous avons obtenu 11 modalités de réponses. Néanmoins, nous avons procédé à une recodification de ces modalités de réponse sur la base des diplômes délivrés par le système éducatif camerounais pour caractériser les répondants : l'enseignement supérieur, l'enseignement secondaire second cycle, l'enseignement secondaire premier cycle, l'enseignement primaire. Nous avons ajouté la catégorie « Sans diplôme » à ces quatre niveaux d'instruction. C'est ainsi que nous sommes passés de 11 à 5 modalités de réponses.

À la lecture du tableau 3.13, il apparaît que 38 répondants, soit 58,5% sont dotés d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Quant aux autres répondants, ils sont nantis soit d'un diplôme de l'enseignement secondaire (18 répondants, soit 27,7%) ou d'un diplôme de l'enseignement primaire (7 répondants, soit 10,8%).

**Tableau 3.13 : Répartition des répondants suivant leur niveau d'instruction**

Niveau d'instruction des répondants	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Enseignement supérieur	38	58,5	58,5
Enseignement secondaire second cycle	13	20,0	78,5
Enseignement secondaire premier cycle	5	7,7	86,2
Enseignement primaire	7	10,8	96,9
Sans diplôme	2	3,1	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : nos enquêtes

Néanmoins, nous avons aussi la présence de 2 répondants (3,1%) n'ayant aucun diplôme. Le fait de ne posséder aucun diplôme ne signifie pas pour autant que ces personnes ne sachent ni lire, ni écrire et encore moins s'exprimer. Leur présence au sein des entreprises et parfois même aux fonctions importantes peut être attribuable, en dehors de la participation au capital de l'entreprise, à l'existence d'une politique de gestion de carrière adéquate. Dans ces conditions, il n'est plus surprenant qu'un Directeur Général affirme avoir débuté sa carrière en tant que vendeur ambulant sans formation préalable.

En définitive, les dirigeants et responsables marketing et commerciaux de notre échantillon ont un niveau d'instruction relativement élevé. Un tel niveau d'instruction est un point de plus à enregistrer au compte de la qualité des données recueillies. Il convient de remarquer que nous n'avons pas reçu des éléments de réponse pour la modalité « Autres ».

#### **2.1.1.4. Le sexe des répondants**

Au-delà des critères relatifs au niveau d'étude des répondants et de leur ancienneté dans les fonctions occupées, nous nous sommes penchés sur l'aspect genre. Il était question d'apprécier la répartition des répondants dans les entreprises innovantes en fonction de leur sexe. Le tableau 3.14 montre que 61,54% d'hommes et 38,46% de femmes ont répondu à nos questions.

**Tableau 3.14 : Répartition des répondants par sexe**

Sexe des répondants	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Masculin	40	61,54	61,54
Féminin	25	38,46	100,0
<b>Total</b>	65	100,0	

Source : nos enquêtes

Au terme de cette description des traits caractéristiques des répondants à notre questionnaire, il nous semble intéressant d'en faire autant pour les entreprises innovantes.

### 2.1.2. Description des caractéristiques socio-économiques des entreprises innovantes

Un portrait peut être assimilé à une succession d'éléments permettant de décrire un objet ou une entité. Toutefois, le nombre d'élément à incorporer dans la présentation d'un portrait est fonction de la disponibilité des informations y afférentes. Dans cette étude, nous avons retenu quatre éléments. Ces éléments sont d'une grande utilité dans la mesure où nous souhaitons avoir un aperçu général des entreprises innovantes. Ce sont : l'effectif employé, la forme juridique, le chiffre d'affaires et la part de marché.

#### 2.1.2.1. L'effectif employé

L'effectif employé est l'un des critères le plus souvent utilisé dans la classification des entreprises. La répartition des entreprises de notre échantillon selon l'effectif employé révèle la présence des trois grandes catégories habituellement distinguées (Tableau 3.15).

**Tableau 3.15 : Répartition des entreprises en fonction de l'effectif employé**

Effectif de l'entreprise	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins de 10 employés (TPE)	20	30,8	30,8
De 10 à 500 employés (PME)	24	36,9	67,7
Plus de 500 employés (GE)	21	32,3	100,0
<b>Total</b>	65	100,0	

Source : nos enquêtes

Notre échantillon est donc composé de 30,8% de TPE, de 36,9% de PME et de 32,3% de GE.

### 2.1.2.2. La forme juridique des entreprises innovantes

Nous n'avons pas obtenu des informations en provenance des sociétés coopératives et d'« Autres » entreprises que celles figurant dans le tableau 3.16.

**Tableau 3.16: Répartition des entreprises selon la forme juridique**

Forme juridique	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
S.A	33	50,8	50,8
S.A.R.L	20	30,8	81,5
S.N.C	6	9,2	90,8
Société unipersonnelle	6	9,2	100,0
<b>Total</b>	65	100,0	

Source : nos enquêtes

À la lecture du tableau ci-dessus, la répartition des entreprises de notre échantillon selon la forme juridique fait apparaître une forte concentration des sociétés anonymes (33 entreprises, soit 50,8%) et des sociétés à responsabilité limitée (20 entreprises, soit 30,8%). Toutefois, nous remarquons un pourcentage non négligeable d'entreprises unipersonnelles (9,2%) et des sociétés en nom collectif (9,2%).

### 2.1.2.3. Le chiffre d'affaires

La majorité des entreprises de notre échantillon a un chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 millions de francs CFA et concerne 41 entreprises, soit 63,1% (Annexe 6.6). Si l'on procède à un regroupement par secteur d'activité, on constate que les entreprises industrielles (24 entreprises, soit 36,9%) sont plus nombreuses que les entreprises de service (17 entreprises, soit 26,2%). Toutefois, cette répartition n'est pas similaire à celle des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieure à 100 millions de francs CFA. Dans cette seconde catégorie, on observe une prédominance des entreprises de service (16 entreprises, soit 24,6%) comparativement aux entreprises industrielles (8 entreprises, soit 12,2%). Le tableau 3.17 met en évidence le

déséquilibre observé dans la répartition des entreprises de notre échantillon selon le chiffre d'affaires et le secteur d'activité.

**Tableau 3.17: Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires et par secteur d'activité**

Chiffre d'affaires	Secteur d'activité		Total
	Service	Industrie	
Moins de 500.000	1 (1,5%)	1 (1,5%)	2 (3,1%)
De 500.000 à 10.000.000	4 (6,2%)	1 (1,5%)	5 (7,7%)
De 11.000.000 à 50.000. 000	3 (4,6%)	1 (1,5%)	4 (6,2%)
De 51.000.000 à 100.000.000	8 (12,3%)	5 (7,7%)	13 (20%)
De 101.000.000 à 500.000.000	7 (10,8%)	8 (12,3%)	15 (23,1%)
Plus de 500.000.000	10 (15,4%)	16 (24,6%)	26 (40%)

Source : nos enquêtes

Un tel déséquilibre nous pousse à croire qu'il existerait deux grandes catégories d'entreprises en matière d'innovation-produit. La première catégorie regroupe les entreprises aux chiffres d'affaires annuel supérieur à 100 millions de francs CFA et donc disposées à engager d'énormes dépenses en termes de recherche, de développement et de lancement de produits/services nouveaux. Quant à la seconde catégorie, elle est constituée au regard de leurs chiffres d'affaires d'entreprises que nous avons identifiées comme étant les seconds entrants et donc les attaquants. C'est-à-dire d'entreprises au sein desquelles la meilleure stratégie consiste à suivre les actions des concurrents qui ont pu braver avec succès les risques inhérents à l'innovation-produit et ce, en investissant à moindre coût.

#### **2.1.2.4. La part de marché des entreprises innovantes**

La part de marché et plus précisément la part de marché globale déterminée à la fin de chaque exercice et habituellement divulguée dans les rapports d'activités annuels des entreprises représente la variable à expliquer de notre étude. Par conséquent, nous ne saurons achever l'analyse descriptive des entreprises de notre

échantillon sans apprécier la répartition de ces dernières du point de vue de la part de marché (Tableau 3.18).

**Tableau 3.18 : Répartition des entreprises selon le niveau de leur part de marché**

Niveau de la part de marché	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins de 10%	12	18,5	18,5
De 10% à 20%	18	27,7	46,2
De 21% à 40%	23	35,4	81,5
De 41% à 60%	9	13,8	95,4
Plus de 60%	3	4,6	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : nos enquêtes

Il ressort du tableau ci-dessus que 81,5% des entreprises de notre échantillon ont une part de marché au plus égale à 40%. De plus, seules 3 entreprises représentant 4,6% parviennent à décrocher une part de marché supérieure à 60%. De tels résultats nous poussent à examiner la répartition de ces entreprises selon le secteur d'activité et la part de marché (Tableau 3.19).

**Tableau 3.19 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité et la part de marché**

Part de marché	Secteur d'activité		Total
	Service	Industrie	
Moins de 10%	6 (9,2%)	5 (7,7%)	11 (16,9%)
De 10 à 20%	9 (13,8%)	9 (13,8%)	18 (27,7%)
De 21 à 40%	10 (15,4%)	13 (20%)	23 (35,4%)
De 41 à 60%	6 (9,2%)	3 (4,6%)	9 (13,8%)
Plus de 60%	2 (3,1%)	2 (3,1%)	4 (6,2%)

Source : nos enquêtes

À la lecture du tableau ci-dessus, seules 6,2% d'entreprises ont une part de marché supérieure à 60%. Dans tout secteur d'activité, en dehors des situations de monopole, la part de marché est le plus souvent répartie de façon inéquitable entre les différents acteurs. Ainsi, les entreprises innovantes de notre échantillon ayant une part de marché excédant 60% peuvent être considérées à juste titre comme étant des leaders incontestés de leur secteur d'activité respectif.

Nous devons toutefois rester prudent dans l'interprétation de ces résultats car il y a des risques de biais liés à l'inexactitude des réponses fournies par certains répondants.

## **2.2. Description des comportements marketing des entreprises innovantes**

Dans cette caractérisation des comportements marketing des entreprises innovantes, en plus de l'analyse univariée, nous ferons appel à l'analyse bivariée. Cette dernière appréhendant les variables deux par deux offre la possibilité de recourir à certains tests statistiques tels que le test de comparaison des moyennes, l'analyse de variance à 1 facteur (ANOVA one way).

### **2.2.1. La dimension du portefeuille de produits nouveaux comme indicateur d'agressivité concurrentielle**

Afin de mettre en évidence cet aspect dans notre étude, les répondants étaient appelés à répondre à la question de savoir : « Depuis environ cinq ans, combien de produits nouveaux avez-vous lancé ? ». Le tableau 3.20 illustre cette répartition des entreprises suivant le nombre de produits nouveaux lancé.

**Tableau 3.20: Répartition des entreprises suivant le nombre de produits nouveaux lancés**

<b>Nombre de produits nouveau lancés</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
Un	6	9,2	9,2
Deux	16	24,6	33,8
Trois	23	35,4	69,2
Quatre	18	27,7	96,9
Plus de quatre	2	3,1	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : nos enquêtes

Le tableau ci-dessus indique que le minimum est d'un produit nouveau, tandis qu'à peine 2 entreprises totalisent plus de quatre produits nouveaux au bout des cinq dernières années, y compris les mois précédant la période de notre enquête. De plus, la moyenne est de 2,91 produits nouveaux et l'écart-type de 1,011 (Annexe 6.8). Ainsi, le portefeuille des entreprises de notre échantillon comporte en moyenne trois produits

nouveaux (23 entreprises, soit 35,4%). Ces indicateurs soulignent une concentration des observations autour de la moyenne et une catégorisation possible des entreprises en trois groupes du point de vue du nombre de produits nouveaux lancés. Le premier groupe est constitué d'entreprises monoproduit (6 entreprises, soit 9,2%). Le second groupe est composé d'entreprises dont le nombre de produits nouveaux varie de 2 à 4. Ce groupe est quantitativement le plus important ( $16+23+18 = 57$  entreprises, soit 87,7%). Le troisième groupe comporte les entreprises ayant introduites au moins quatre produits nouveaux sur le marché depuis près de cinq ans. Ce dernier groupe est moins pourvu que les deux autres (2 entreprises, soit 3,1%).

Cette répartition apparente des entreprises innovantes en trois groupes selon le nombre de produits nouveaux lancés diffère-t-elle en fonction du secteur d'activité ou de la taille desdites entreprises ? Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous aurons successivement recours à un test de comparaison de moyenne et à une analyse de variance à 1 facteur.

#### **2.2.1.1. Le nombre de produits nouveaux lancés varie-t-il selon le secteur d'activité ?**

La variable secteur d'activité présente deux modalités dans notre étude : service et industrie. Le nombre de produits nouveaux lancés à travers ses cinq modalités est une variable métrique. Le test de comparaison de moyenne intégrant dans sa détermination les variables nominale et métrique semble approprié dans ce cas. Comme son nom l'indique, le test de comparaison des moyennes vise à tester l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes entre les variables concernées. Autrement dit, le nombre de produits nouveaux lancés par les entreprises industrielles est-il le même que celui des entreprises de service ? Le tableau 3.21 présente les résultats obtenus.

**Tableau 3.21 : Test de comparaison des moyennes entre le nombre de produits nouveaux lancés et le secteur d'activité**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
<b>Nombre de produits nouveaux lancés</b>	Hypothèse de variances égales	7,973	0,006	0,993	63	0,325	0,249	0,251	-0,252	0,750
	Hypothèse de variances inégales			<b>0,988</b>	<b>56,765</b>	<b>0,327</b>	<b>0,249</b>	<b>0,252</b>	<b>-0,256</b>	<b>0,754</b>

Source : nos enquêtes

Dans le cas d'espèce, le test de Levene montre une valeur de F de 7,973 significative à une probabilité (p) de 0,006. Cette probabilité est largement inférieure au seuil de signification choisi de 0,05. Elle traduit ainsi une inégalité des variances.

De plus, dans le cas d'une hypothèse de variances inégales, la valeur de t calculée est de 0,988 à 56,765 degrés de liberté, significative à une probabilité (p) de 0,327. Cette valeur de t calculée n'étant pas significative au seuil de 0,05, la différence entre les moyennes des groupes d'entreprises (service et industrie) n'est pas significative.

Ce résultat souligne que le nombre de produits nouveaux commercialisés par une entreprise ne varie pas en fonction du secteur d'activité auquel elle appartient. Les entreprises de service introduisent aussi bien des produits nouveaux que les entreprises industrielles.

Si les entreprises innovantes introduisent des nouveautés indifféremment de leur secteur d'activité, en est-il de même qu'elles soient de petite, de moyenne ou de grande taille ?

### 2.2.1.2. Le nombre de produits nouveaux lancés varie-t-il selon la taille de l'entreprise ?

Il s'agit ici de mettre en exergue l'existence ou non d'une variation du nombre de produits nouveaux en fonction de la dimension de l'entreprise. La taille de l'entreprise étant appréhendée à l'aide de trois modalités de réponse, nous aurons recours à une analyse de variance à 1 facteur (ANOVA one way). Le test statistique utilisé dans ce cas est le F de Fisher (Tableau 3.22).

**Tableau 3.22 : Analyse de variance à 1 facteur entre le nombre de produits nouveaux lancés et la taille de l'entreprise**

Test d'homogénéité des variances				ANOVA					
Statistique de Levene (F)	ddl1	ddl2	Signification	Nombre de produits nouveaux lancés	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
3,277	2	62	0,044	Inter-groupes	4,210	2	2,105	2,131	0,127
				Intra-groupes	61,236	62	0,988		
				Total	65,446	64			

Source : nos enquêtes

Tout comme pour le test de comparaison des moyennes, les sorties machines fournissent des informations sur le test d'homogénéité des variances de Levene. Dans le cas d'espèce, cette statistique de Levene est de 3,277 au seuil de signification  $p = 0,044$ . Ce résultat traduit l'absence d'une homogénéité des variances entre les trois groupes d'entreprises considérés au regard de leur taille. L'analyse de variance révèle un F de Fisher de 2,131 ; significatif à  $p = 0,127$ . Cette probabilité du F de Fisher étant supérieure au seuil de signification de 0,05 ; il n'existe pas de différences significatives du point de vue du nombre de produits nouveaux lancés entre les moyennes d'entreprises suivant leur taille. En d'autres termes, les petites entreprises peuvent aussi lancer un ou plusieurs produits nouveaux au même titre que les moyennes ou grandes entreprises.

### 2.2.2. Le délai de réaction comme reflet du comportement défensif des entreprises en matière de lancement des produits nouveaux

Par délai de réaction, nous désignons le temps mis par une entreprise afin de réagir au lancement d'un nouveau produit par un concurrent. Ainsi, plus la durée séparant l'introduction d'un produit nouveau de la riposte de l'entreprise attaquée est courte, plus cette dernière sera qualifiée de combattante. D'une manière générale, nous remarquons que les entreprises innovantes de notre échantillon procèdent à l'introduction des nouveautés en moyenne tous les 3 ans et cinq jours (Annexe 6.9). Le tableau 3.23 illustre la répartition des entreprises suivant leur délai de réaction.

**Tableau 3.23 : Répartition des entreprises suivant leur délai de réaction**

Délai de réaction	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Plus de 6 ans	7	10,8	10,8
5 à 6 ans	11	16,9	27,7
3 à 4 ans	23	35,4	63,1
1 à 2 ans	20	30,8	93,8
Moins d'1 an	4	6,2	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : nos enquêtes

Le tableau ci-dessus montre que le temps nécessaire à une entreprise pour lancer une contre-offensive à l'aide d'un produit nouveau varie de 5 à 6 ans (11 entreprises, soit 16,9%), de 3 à 4 ans (23 entreprises, soit 35,4%) ou de 1 à 2 ans (20 entreprises, 30,8 %). Toutefois, seuls 6,2% d'entreprises lancent des produits nouveaux chaque année sur le marché camerounais. Cette faible proportion d'entreprises à durée de lancement estimée à moins d'un an suscite certaines interrogations. Il s'agit par exemple de savoir si les délais de réaction sont relativement plus réduits dans les entreprises industrielles que dans les entreprises de service. D'un point de vue quantitatif, au terme d'une année de fonctionnement, peut-on affirmer que les entreprises de grande taille introduisent plus de produits nouveaux que les entreprises de moyenne et de petite taille ? Nous essayerons d'éclairer ces points d'ombre au regard d'un test de comparaison des moyennes et d'une ANOVA à 1 facteur.

### 2.2.2.1. Le délai de réaction varie-t-il d'un secteur d'activité à un autre ?

Le test de comparaison de moyennes réalisé sur les variables appréhendant le délai de réaction et le secteur d'activité révèle qu'il n'existe pas de différence significative (Tableau 3.24).

**Tableau 3.24 : Test de comparaison des moyennes entre le délai de réaction et le secteur d'activité**

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
<b>Hypothèse de variances égales</b>	6,035	0,017	1,044	63	0,300	0,313	0,300	-0,286	0,913
<b>Hypothèse de variances inégales</b>			<b>1,040</b>	<b>58,22</b>	<b>0,303</b>	<b>0,313</b>	<b>0,301</b>	<b>-0,290</b>	<b>0,917</b>

Source : nos enquêtes

Le test de Levene indique que les variances ne sont pas homogènes d'un secteur d'activité à l'autre du point de vue du délai de réaction par une entreprise donnée ( $F = 6,035$  à  $p = 0,017$ ). Dans le cas d'une hypothèse de variances inégales, la valeur obtenue du  $t$  de Student est de  $1,040$  à  $58,2$  degrés de libertés et significatif à  $p = 0,303$ . Ce résultat traduit l'absence d'un effet attribuable au secteur d'activité sur les délais de lancement des produits nouveaux. Par conséquent, les entreprises industrielles aussi bien que celles exerçant dans le secteur des services observent des délais de lancement d'environ 3 ans et 5 mois.

### 2.2.2.2. Le délai de réaction varie-t-il en fonction de la taille de l'entreprise innovante ?

Afin de mettre en évidence l'existence d'un effet apparent de la taille de l'entreprise sur les délais de réaction face à l'introduction d'un produit nouveau par un concurrent très prisé des consommateurs, nous avons fait appel à une analyse de variance à 1 facteur (Tableau 3.25).

**Tableau 3.25 : Analyse de variance à 1 facteur entre le délai de réaction et la taille de l'entreprise**

Test d'homogénéité des variances				ANOVA					
Statistique de Levene (F)	ddl1	ddl2	Signification	Délai de réaction	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
2,972	2	62	0,059	Inter-groupes	2,467	2	1,233	0,837	0,438
				Intra-groupes	91,318	62	1,473		
				Total	93,785	64			

Source : nos enquêtes

Comme nous l'avons souligné plus haut, cette analyse de variance à 1 facteur est généralement précédée du test d'homogénéité des variances de Levene. Dans ce cas, la statistique F de Levene est de 2,972 au seuil de signification  $p = 0,059$ . Elle suggère que les réponses relatives au délai de réaction varient de la même manière à l'intérieure de chaque groupe d'entreprise. Toutefois, l'analyse de variance ( $F = 0,837$  au seuil de signification  $p = 0,438$ ) souligne que les moyennes, d'un groupe à un autre, varient aussi de la même façon que les réponses à l'intérieure de chaque groupe. Par conséquent, il n'existe pas une différence de moyenne significative entre les trois groupes d'entreprises innovantes (classification opérée sur la base de l'effectif employé) du point de vue du délai de réaction.

En définitive, nous pouvons dire qu'en cas d'attaque, les entreprises innovantes ne se précipitent pas. Les cas isolés d'entreprises disposant de délais de réaction assez court pourraient se justifier par un certain dynamisme dans leurs activités de R&D.

En guise de conclusion, nous avons tout au long de ce troisième chapitre clarifié notre canevas de recherche avec pour principal objectif le contrôle de la qualité des résultats de ce travail. Toutefois, il s'avère intéressant d'étayer les points marquants d'un tel canevas.

Tout d'abord, nous avons retenu l'approche hypothético-déductive afin d'analyser l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux sur la part de marché dans les entreprises camerounaises. Cette approche consiste à partir de la recherche documentaire pour retenir un cadre théorique servant à l'articulation des concepts et à la formulation des hypothèses devant faire l'objet de tests appropriés. L'état des connaissances actuelles sur les critères de classification des produits nouveaux, sur les logiques offensive et/ou défensive sous-jacentes au lancement des produits nouveaux et sur le recours à la part de marché globale comme indicateur d'appréciation de la performance commerciale d'un produit nouveau a plaidé en faveur du choix de cette approche.

Ensuite, nous avons au-delà de la justification des deux grands choix méthodologiques précédents, présenté l'univers de notre étude à savoir : les entreprises industrielles et de services fabriquant et/ou introduisant des produits nouveaux sur le marché camerounais dont le répertoire se trouve en annexe 3. Dans ce répertoire, 97,9% des entreprises sont localisées dans les villes de Douala et de Yaoundé. Ce sont ces entreprises qui constituent notre base de sondage et nous en avons tiré un échantillon aléatoire simple de 80 entreprises, soit 27% de la population d'étude.

Enfin, nous avons adopté le questionnaire comme instrument de collecte des données. La forte concentration de notre échantillon dans les villes de Yaoundé et de Douala a facilité l'administration du questionnaire en face à face par nos soins. À propos de la qualité du questionnaire, nous avons au regard de l'opérationnalisation des variables essayé de prendre les précautions nécessaires visant à réduire les erreurs pouvant entraver les tests de validité interne et externe de cette recherche. D'un point de vue descriptif, les résultats des tris à plat et des tris croisés nous permettent de dire que nos répondants sont des responsables marketing, les commerciaux et les directeurs généraux. Notre échantillon est donc constitué de 30,8% de TPE, de 36,9% de PME et

de 32,3% de GE exerçant dans l'industrie et dans les services. 63,1% de ces entreprises innovantes ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 millions de francs CFA. De plus, 81,5% d'entre elles ont une part de marché inférieure ou égale à 40%.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 4 : Analyse empirique de l'incidence des lancements offensifs et/ou défensifs des produits nouveaux sur la part de marché globale dans les entreprises camerounaises**

Tout au long de notre travail, l'essentiel de notre préoccupation était de présenter tout en expliquant l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (défensive et/ou offensive) sur l'évolution de la part de marché globale dans les entreprises camerounaises. Après avoir présenté le processus d'investigation, il nous incombe d'analyser les données de l'enquête afin de confronter les résultats obtenus à la théorie existante. C'est dans cette perspective que notre quatrième et dernier chapitre est organisé autour de trois axes principaux : la description, la confirmation/rejet des hypothèses de recherche qui ont été formulées et la discussion des résultats.

La description nous permettra de mettre en évidence les modalités d'action nécessaires à la gestion stratégique des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises, mais aussi les effets du lancement des produits nouveaux sur quelques indicateurs (Section 1). Quant au test d'hypothèses, il sera précédé d'un contrôle de l'opérationnalisation des variables et d'un test de qualité des différentes échelles de mesures. Enfin, nous essayerons de discuter les résultats obtenus et de proposer des implications théoriques et managériales (Section 2).

## **Section 1 : Importance stratégique accordée à la gestion des produits nouveaux et effets du lancement des produits nouveaux sur quelques indicateurs**

Dans le cadre de cette étude, nous considérons comme entreprise innovante toute entreprise fabricant et/ou commercialisant des produits nouveaux. Plus précisément, il s'agit des entreprises ayant introduites des nouveautés sur le marché camerounais depuis près de cinq ans. Par conséquent, il s'avère intéressant d'analyser à l'aide des données collectées sur le terrain les modalités d'action nécessaires à la gestion stratégique des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises (1). Cette analyse sera complétée par la mise en évidence des effets du lancement des produits nouveaux sur quelques indicateurs (2).

### **1. Analyse des modalités d'action nécessaires à la gestion stratégique des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises**

L'analyse des modalités d'action nécessaires à la gestion stratégique des produits nouveaux dans les entreprises est l'un des principaux objectifs de cette étude. Le lancement des produits nouveaux n'étant que la dernière étape d'un processus plus ou moins long et coûteux, est d'ailleurs considérée comme une décision stratégique. Par conséquent, examiner les modalités d'action nécessaires à la gestion stratégique des produits nouveaux revient à s'interroger sur l'importance stratégique de cette décision de lancement des produits nouveaux au sein des entreprises (1.1.). Comme à toute décision stratégique est assignée des objectifs à atteindre, quels sont les moyens d'action mis en œuvre par les entreprises en matière de lancement des produits nouveaux ? (1.2.).

#### **1.1. L'importance stratégique accordée à la décision de lancement des produits nouveaux**

Une décision stratégique engageant la survie de l'entreprise à long terme est celle pour laquelle les échecs sont préjudiciables. Autrement dit, lorsque les objectifs préalablement assignés à ce type de décision ne sont pas atteints, les conséquences

peuvent aller d'une perte de part de marché au retrait pur et simple du secteur d'activité. C'est la raison pour laquelle elle est aussi dénommée décision capitale. Afin d'appréhender la nature stratégique du lancement des produits nouveaux, nos répondants étaient appelés à se prononcer sur l'aspect capital de la décision de lancement des produits nouveaux dans leurs entreprises (1.1.1.) et sur l'objectif de conquête des clients (1.1.2.).

### **1.1.1. Le lancement des produits nouveaux comme une décision capitale dans les entreprises camerounaises**

Avec le phénomène dit de globalisation des marchés, copier un produit commercialisé dans un continent A sous une marque haut de gamme par une entreprise située dans un continent B est devenue une activité moins contraignante grâce à Internet. Dans ces conditions, ne pas prendre le risque de lancer continuellement des produits nouveaux conduirait une entreprise donnée au vieillissement de ses produits et donc progressivement vers son retrait du marché. Afin d'appréhender cet impératif, nos répondants étaient appelés à se prononcer sur la nature capitale de la décision de lancement des produits nouveaux dans leur entreprise (Tableau 4.1).

**Tableau 4.1 : Répartition des entreprises suivant l'importance accordée à la décision capitale de lancement des produits nouveaux**

<b>Avis concernant la décision capitale de lancement des produits nouveaux</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
Absolument pas d'accord	6	9,2	9,2
Pas d'accord	10	15,4	24,6
Neutre	18	27,7	52,3
D'accord	23	35,4	87,7
Absolument d'accord	8	12,3	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : nos enquêtes

Il ressort du tableau ci-dessus que 27,7% des entreprises innovantes de notre échantillon ont des avis partagés sur cette variable. À côté de ces entreprises indécises, 47,7% des entreprises de l'échantillon sont soit d'accord (35,4%) ou absolument

d'accord (12,3%) avec la proposition selon laquelle le lancement des produits nouveaux constitue une décision capitale.

Face à cette proportion non négligeable d'entreprises considérant le lancement des produits nouveaux comme une décision capitale, nous nous sommes proposé d'examiner l'incidence de certaines variables. Dans cette optique, nous ferons successivement appel à un test de comparaison des moyennes et à une analyse de variance à 1 facteur.

### 1.1.1.1. Les entreprises innovantes accordent-elles la même importance à la décision de lancement des produits nouveaux ?

La réponse à cette question nécessite l'examen de deux aspects des entreprises innovantes : le secteur d'activité et la taille. Un test de comparaison des moyennes a été opéré sur les variables appréhendant la décision capitale et le secteur d'activité. Les résultats seront interprétés au regard du t de Student pour un seuil de signification choisi<sup>49</sup>. Le tableau 4.2 présente les résultats obtenus.

**Tableau 4.2: Test de comparaison des moyennes entre la décision capitale et le secteur d'activité**

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Décision capitale	2,569	0,114	0,293	63	0,770	0,084	0,287	-0,490	0,658
			0,293	60,147	0,771	0,084	0,288	-0,492	0,660

Source : nos enquêtes

À la lecture du tableau ci-dessus, le test de Levene indique que les variances sont égales d'un secteur d'activité à l'autre du point de vue de la prise en compte du lancement des produits nouveaux comme décision capitale ( $F = 2,569$  à  $p = 0,114$ ).

<sup>49</sup> Dans ce travail, nous considérons que les variables étudiées suivent approximativement une loi normale et interpréterons nos résultats au seuil de signification  $\alpha=0,05$ .

Dans le cas d'une hypothèse de variances égales, la valeur obtenue du t de Student est de 0,293 à 63 degrés de liberté et significatif à  $p = 0,770$ . Ce résultat traduit l'absence d'un effet attribuable au secteur d'activité sur la prise de décision en matière de lancement des produits nouveaux. Ce résultat vient renforcer le constat selon lequel la décision de lancement des produits nouveaux est capitale pour toutes les entreprises innovantes et ce, indépendamment du secteur d'activité.

Nous avons ensuite réalisé une analyse de variance à 1 facteur entre la décision capitale et la taille de l'entreprise (Tableau 4.3).

**Tableau 4.3 : Analyse de variance à 1 facteur entre la décision capitale de lancement des produits nouveaux et la taille de l'entreprise**

Test d'homogénéité des variances				ANOVA					
Statistique de Levene (F)	ddl1	ddl2	Signification	Décision capitale	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
0,664	2	62	0,519	Inter-groupes	1,866	2	0,938	0,699	0,501
				Intra-groupes	82,688	62	1,334		
				Total	84,554	64			

Source : nos enquêtes

À la lecture du tableau 4.3, le test d'homogénéité des variances révèle une statistique F de Levene de 0,664 au seuil de signification  $p = 0,519$ . Ce test signifie que les réponses relatives au lancement des produits nouveaux comme décision capitale varient de la même manière à l'intérieure de chaque groupe d'entreprise. De même, l'analyse de variance ( $F = 0,699$  au seuil de signification  $p = 0,501$ ) souligne que les moyennes, d'un groupe à un autre, varient aussi de la même façon que les réponses à l'intérieure de chaque groupe. Ainsi, il n'existe pas une différence de moyenne significative entre les trois groupes d'entreprises innovantes du point de vue du recours au lancement des produits nouveaux comme décision capitale par les entreprises.

Les résultats précédents du test de comparaison de moyenne et de l'analyse de variance soulignant l'absence d'effets attribuable au secteur d'activité et à la taille de

l'entreprise sur l'aspect capital de la décision de lancement d'un produit nouveau, nous avons envisagé la recherche d'autres sources potentielles de variation.

### **1.1.1.2. La décision capitale de lancement des produits nouveaux et les autres caractéristiques des entreprises innovantes**

Nous cherchons ici à mettre en évidence le sens de la relation (si elle existe) qui lierait la décision capitale de lancement des produits nouveaux au nombre de produits nouveaux commercialisé par une entreprise donnée d'une part et au délai de réaction d'autre part. Ces trois variables étant appréhendées suivant une échelle métrique, la mise en évidence des relations pouvant exister entre elles nécessite le recours à une analyse de corrélation<sup>50</sup>. Les résultats sont interprétés au regard du coefficient de corrélation linéaire de Pearson (r). Le tableau 4.4 présente les coefficients de corrélation obtenus au seuil de signification  $p = 0,01$ .

**Tableau 4.4 : Corrélations de Pearson entre le nombre de produits nouveaux lancés, le délai de réaction et la décision capitale**

	<b>Décision capitale</b>
<b>Nombre de produits nouveaux lancés</b>	<b>0,586**</b>
<b>Délai de réaction</b>	<b>-0,010 (NS)</b>

Source : nos enquêtes      \*\* P = 0,01    NS = Non Significatif

À la lecture du tableau 4.4, nous déduisons qu'il existe des relations entre la décision capitale de lancement des produits nouveaux et le nombre de produits nouveaux lancés par une entreprise d'une part et le délai de réaction d'autre part. Toutefois, ces variables prises deux à deux ne varient pas dans le même sens. De plus, elles n'ont pas du tout la même force. En effet, nous constatons que plus le lancement des produits nouveaux constitue une décision capitale pour l'entreprise, plus elle introduit régulièrement des nouveautés sur le marché ( $r = 0,586$  au seuil de

<sup>50</sup> En guise de rappel, l'analyse de corrélation est l'une des méthodes bivariée donc le principal objectif est d'étudier si deux variables mesurées sur le même ensemble d'observations varient dans le même sens ou non. Elle vise à tester l'hypothèse nulle d'absence de relation.

signification  $p = 0,01$ ). À contrario, le délai de réaction n'évolue pas dans les mêmes proportions et encore moins dans le même sens que le poids accordé à la décision de lancement des produits nouveaux ( $r = -0,010$  au seuil de signification  $p = 0,939$ ).

En guise de conclusion sur ce point, nous remarquons que le lancement des produits nouveaux est unanimement reconnu comme étant une décision capitale pour les entreprises industrielles et des services et ce, qu'elles soient de grande, de moyenne ou de petite taille. De plus, cette insertion du lancement des produits nouveaux au centre des préoccupations stratégiques se traduit par un accroissement du portefeuille produit. Un tel enrichissement ne signifie pas pour autant une réduction drastique du délai de réaction.

### **1.1.2. Le lancement des produits nouveaux comme moyen de conquête des clients par les entreprises camerounaises**

Les développements du paragraphe précédent consacrent le lancement des produits nouveaux comme une décision capitale dans les entreprises. C'est-à-dire que le lancement des produits nouveaux constitue une décision déterminante engageant l'avenir de l'entreprise sur le long terme. Or, à toute décision stratégique est associé au moins un objectif à atteindre. Parmi les divers objectifs assignés au lancement des produits nouveaux par les entreprises apparaît la conquête des clients.

À ce sujet, nous constatons que 30,8% des entreprises de notre échantillon ont des avis partagés concernant l'objectif de conquête des clients assigné au lancement des produits nouveaux (Tableau 4.5).

**Tableau 4.5: Répartition des entreprises suivant l'importance accordée à l'objectif de conquête des clients par le lancement des produits nouveaux**

<b>Avis concernant l'objectif de conquête des clients par le lancement des produits nouveaux</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
Absolument pas d'accord	6	9,2	9,2
Pas d'accord	10	15,4	24,6
Neutre	20	30,8	55,4
D'accord	21	32,3	87,7
Absolument d'accord	8	12,3	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : nos enquêtes

De plus, nous remarquons que la proportion de 12,3% d'entreprises pour qui le lancement des produits nouveaux est une décision capitale est identique à celle des entreprises s'étant fixées pour principal objectif de prendre des clients à leurs concurrents.

Néanmoins, nous avons essayé d'apprécier cet objectif de conquête des clients à travers le lancement des produits nouveaux au regard de quelques caractéristiques.

#### **1.1.2.1. Les entreprises innovantes visent-elles la conquête des clients par le lancement des produits nouveaux indépendamment de leur secteur d'activité et de leur taille?**

Un test de comparaison des moyennes a été réalisé sur les variables conquête des clients et secteur d'activité (Tableau 4.6).

**Tableau 4.6 : Test de comparaison des moyennes entre l'objectif de conquête des clients et le secteur d'activité**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Conquête des clients	Hypothèse de variances égales	1,719	0,195	0,515	63	0,608	0,147	0,285	-0,423	0,716
	Hypothèse de variances inégales			0,513	60,448	0,610	0,147	0,286	-0,425	0,719

Source : nos enquêtes

Le test de Levene indique que les variances sont égales d'un secteur d'activité à l'autre du point de vue de la conquête des clients comme objectif assigné au lancement des produits nouveaux ( $F = 1,719$  au seuil de signification  $p = 0,195$ ). Dans le cas d'une hypothèse de variances égales, la valeur obtenue du t de Student est de 0,515 à 63 degrés de liberté au seuil de signification  $p = 0,608$ . Ce résultat traduit l'absence d'un effet attribuable au secteur d'activité sur l'objectif de conquête des clients par le lancement des produits nouveaux. De plus, l'analyse de variance effectuée entre la conquête des clients et la taille de l'entreprise débouche sur un résultat similaire (Tableau 4.7).

**Tableau 4.7: Analyse de variance à 1 facteur entre l'objectif de conquête des clients et la taille de l'entreprise**

Test d'homogénéité des variances				ANOVA					
Statistique de Levene (F)	ddl1	ddl2	Signification	Conquête des clients	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
				1,165	2	62	0,319	Inter-groupes	2,850
Intra-groupes	80,688	62	1,301						
Total	83,538	64							

Source : nos enquêtes

En effet, la statistique F de Levene est de 1,165 au seuil de signification  $p = 0,319$ . Ce test signifie que les réponses relatives à la conquête des clients par le lancement des produits nouveaux varient de la même manière à l'intérieure de chaque groupe d'entreprises. De même, l'analyse de variance ( $F = 1,095$  au seuil de signification  $p = 0,5341$ ) souligne que les moyennes, d'un groupe à un autre, varient aussi de la même façon que les réponses à l'intérieure de chaque groupe. Ainsi, il n'existe pas une différence de moyenne significative entre les trois groupes d'entreprises innovantes du point de vue de la conquête des clients comme objectif assigné au lancement des produits nouveaux. Sur la base de ces résultats, nous pouvons déduire que les entreprises innovantes de notre échantillon d'étude introduisent des produits nouveaux pour arracher des clients à leurs concurrents et ce indépendamment de leur taille et au secteur d'activité auquel elles appartiennent.

#### **1.1.2.2. L'objectif de conquête des clients par le lancement des produits nouveaux et les autres caractéristiques des entreprises innovantes**

Nous avons tenté d'étudier l'existence d'une relation ou non entre l'objectif de conquête des clients assigné au lancement des produits nouveaux et les deux variables caractéristiques du comportement concurrentiel que sont le nombre de produits nouveaux lancés et le délai de réaction. Les coefficients de corrélation linéaire de Pearson déterminés sur les variables prises deux par deux sont consignés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4.8 : Corrélations de Pearson entre le nombre de produits nouveaux lancés, le délai de réaction et la conquête des clients**

	<b>Conquête des clients</b>
<b>Nombre de produits nouveaux lancés</b>	<b>0,600**</b>
<b>Délai de réaction</b>	<b>-0,003 (NS)</b>

Source : nos enquêtes

\*\*  $P = 0,01$

NS = Non Significatif

À la lecture du tableau 4.8, nous constatons qu'il existe des relations significatives au seuil de signification de  $p = 0,01$  entre l'objectif de conquête des clients par le lancement des produits nouveaux et la dimension du portefeuille de produit de l'entreprise d'une part et le délai de réaction d'autre part. Néanmoins, ces variables prises deux à deux ne varient pas dans le même sens (signes positif et négatif des coefficients de corrélation). De plus, elles sont d'intensité variable. En effet, nous remarquons qu'à la réalisation de l'objectif de conquête des clients correspond une plus grande multiplicité des produits nouveaux ( $r = 0,600$  au seuil de signification  $p = 0,01$ ). Quant à l'aspect délai de réaction, il n'évolue ni dans les mêmes proportions, ni dans le même sens que l'objectif de conquête des clients par le lancement des produits nouveaux ( $r = -0,003$  au seuil de signification  $p = 0,984$ ).

D'une manière générale, les entreprises innovantes de notre échantillon visent la conquête des clients aux concurrents en place dans leur secteur d'activité respectif par le lancement des produits nouveaux et ce, indifféremment de leur secteur d'activité et de leur taille. Dans cet élan de conquête des clients, elles ne se précipitent pas.

## **1.2. Les pratiques des entreprises camerounaises en matière de lancement de produit nouveau**

Comme nous l'avons déjà souligné dans la première partie de ce travail, le lancement des produits nouveaux est le dernier maillon d'une chaîne. Les deux autres maillons de cette chaîne étant la recherche et le développement, il importe d'identifier les points clés de celle des entreprises camerounaises (1.2.1.). Une fois ces points clés identifiés, nous nous intéresserons aux modalités de prise en charge du lancement des produits nouveaux au niveau organisationnel (1.2.2.).

### **1.2.1. Les éléments clés du processus de développement des produits nouveaux**

Dans cette étude, nous avons retenu deux principaux éléments afin d'appréhender les pratiques des entreprises camerounaises en matière de développement des produits nouveaux. Ce sont : les consommateurs (2.2.1.1.) et les procédés de conception des produits nouveaux (2.2.1.2.).

### 1.2.1.1. Les consommateurs comme principale source d'idées de produits nouveaux dans les entreprises camerounaises

Le tableau 4.9 sur la répartition des entreprises en fonction de l'importance accordée à l'intégration des consommateurs dans la génération des idées de produits nouveaux montre que 53,8% d'entre elles est d'accord (29,2%) ou absolument d'accord sur cet aspect (24,6%).

**Tableau 4.9 : Répartition des entreprises suivant l'importance accordée à l'utilisation des idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs**

Avis concernant l'intégration des idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Absolument pas d'accord	6	9,2	9,2
Pas d'accord	10	15,4	24,6
Neutre	14	21,5	46,2
D'accord	19	29,2	75,4
Absolument d'accord	16	24,6	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : nos enquêtes

Toutefois, nous constatons que la proportion d'entreprises ayant un avis partagé en matière d'intégration des idées en provenance des consommateurs dans la création des nouveaux produits (21,5%) est légèrement éloignée de celle des entreprises qui ont un avis globalement négatif (24,6%).

La prise en compte des résultats ci-dessus a motivé le recours à un test de comparaison des moyennes entre la variable idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs et le secteur d'activité (Tableau 4.10).

**Tableau 4.10 : Test de comparaison des moyennes entre la recherche des idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs et le secteur d'activité**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs	Hypothèse de variances égales	3,194	0,079	0,635	63	0,528	0,202	0,318	-0,433	0,837
	Hypothèse de variances inégales			0,636	61,49	0,527	0,202	0,317	-0,432	0,835

Source : nos enquêtes

Ce test de comparaison des moyennes signale une absence de variation. En effet, la statistique F de Levene estimée à 3,194 au seuil de signification  $p = 0,079$  traduit une égalité des variances pour les variables étudiées. Dans le cas d'une hypothèse de variances égales, la valeur obtenue du t de Student est de 0,635 à 63 degrés de liberté au seuil de signification  $p = 0,528$ . Ce résultat traduit l'absence d'un effet attribuable au secteur d'activité sur la recherche des idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs. Par conséquent, les entreprises industrielles aussi bien que celles exerçant dans le secteur des services intègrent les idées des consommateurs dans le processus de création des produits nouveaux.

Afin d'apprécier l'effet taille de l'entreprise sur la prise en compte des idées nouvelles en provenance des consommateurs dans le processus de développement des produits nouveaux, nous avons eu recours à une analyse de variance à 1 facteur (Tableau 4.11).

**Tableau 4.11 : Analyse de variance à 1 facteur entre l'utilisation des idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs et la taille de l'entreprise**

Test d'homogénéité des variances				ANOVA					
Statistique de Levene (F)	ddl1	ddl2	Signification	Idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
0,811	2	62	0,449	Inter-groupes	1,115	2	0,558	0,336	0,716
				Intra-groupes	102,946	62	1,660		
				Total	104,062	64			

Source : nos enquêtes

Au regard des informations issues de cette analyse (Statistique de Levene de 0,811 à  $p = 0,449$  ; F de Fisher de 0,336 à  $p = 0,716$ ), nous constatons qu'indépendamment de leur taille, les entreprises innovantes intègrent les consommateurs dans le processus de développement de leurs produits nouveaux. De même, il n'existe pas de relations significativement fortes entre l'implication des consommateurs en matière de génération des idées de produits nouveaux et les autres variables caractéristiques du comportement concurrentiel des entreprises (Annexe 9.3). À ce niveau, il semble nécessaire de rappeler que le coefficient de corrélation linéaire de Pearson varie de  $-1$  à  $+1$ . Les différentes valeurs de  $r$  appartenant à cet intervalle reflètent l'existence d'une certaine relation entre les variables étudiées.

Dans le cas d'espèce, nous observons des coefficients de corrélations de l'ordre de 0,178 au seuil de signification  $p = 0,156$  et de 0,408 au seuil de signification  $p = 0,000$ . Ces coefficients reflètent la présence de relations très faibles entre les variables étudiées prises deux à deux. En d'autres termes, toutes les idées de produits nouveaux ne conduisent pas systématiquement à l'introduction d'un produit nouveau et encore moins à la réduction des délais de mise sur le marché.

En guise de conclusion, les consommateurs constituent une véritable source d'idées de produits nouveaux dans les entreprises innovantes. La prise en compte de

cet aspect dans les entreprises est indépendante du secteur d'activité et de leur taille. Toutefois, cet impératif ne serait que très faiblement lié à la dimension du portefeuille de produit (mono ou multiproduits) et au délai de réaction.

Un tel résultat suggère que la majeure partie des produits nouveaux commercialisés par les entreprises innovantes de notre échantillon est issue de l'intégration par les entreprises des besoins exprimés par les consommateurs.

### **1.2.1.2. La diversité des procédés de conception des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises**

Dans cette étude, les procédés de conception des produits nouveaux changent constamment pour 46,1% d'entreprises innovantes (dont 29,2% d'entreprises d'accord et 16,9% d'entreprises absolument d'accord). Ce pendant, une proportion non négligeable d'entreprises (27,7%) n'a pas pu se prononcer sur cet aspect. Tous ces résultats sont consignés dans le tableau suivant :

**Tableau 4. 12: Répartition des entreprises suivant l'évolution des procédés de conception des produits nouveaux**

<b>Avis concernant l'évolution des procédés de conception des produits nouveaux</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
Absolument pas d'accord	5	7,7	7,7
Pas d'accord	12	18,5	26,2
Neutre	18	27,7	53,8
D'accord	19	29,2	83,1
Absolument d'accord	11	16,9	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : nos enquêtes

À la suite des résultats ci-dessus, nous avons réalisé un test de comparaison des moyennes (Tableau 4.13).

**Tableau 4.13 : Test de comparaison des moyennes entre l'évolution des procédés de conception des produits nouveaux et le secteur d'activité**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Evolution des procédés de conception	Hypothèse de variances égales	2,560	0,115	1,126	63	0,264	0,330	0,293	-0,255	0,914
	Hypothèse de variances inégales			1,121	57,45	0,267	0,330	0,294	-0,259	0,918

Source : nos enquêtes

Les résultats de ce test de comparaison des moyennes indiquent une absence de différences significatives du point de vue de l'évolution des procédés de conception d'un secteur d'activité à un autre. Le test de Levene montre que les variances sont égales d'un secteur d'activité à l'autre du point de vue de l'évolution des procédés de conception des produits nouveaux ( $F = 2,560$  à  $p = 0,115$ ). Dans le cas d'une hypothèse de variances égales, la valeur obtenue du t de Student est de 1,126 à 63 degrés de liberté au seuil de  $p = 0,264$ . Ce résultat traduit l'absence d'un effet attribuable au secteur d'activité sur l'évolution des procédés de conception des produits nouveaux.

De même, une analyse de variance à 1 facteur débouche sur la mise en évidence de l'évolution des procédés de conception des produits nouveaux de façon analogue dans les grandes, moyennes et petites entreprises (Tableau 4.14).

**Tableau 4.14 : Analyse de variance à 1 facteur entre l'évolution des procédés de conception des produits nouveaux et la taille de l'entreprise**

Test d'homogénéité des variances				ANOVA					
Statistique de Levene (F)	ddl1	ddl2	Signification	Évolution des procédés de conception des produits nouveaux	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
1,465	2	62	0,239	Inter-groupes	5,360	2	2,680	1,976	0,147
				Intra-groupes	84,086	62	1,356		
				Total	89,446	64			

Source : nos enquêtes

Les résultats issus du tableau ci-dessus révèlent un F de Fisher de 1,976 au seuil de signification  $p = 0,147$ . Ainsi, les entreprises innovantes, toute catégorie confondue, sont conscientes de l'aspect évolutif des procédés de conception en matière de développement des nouveautés.

Nous avons envisagé la possibilité d'une liaison entre l'évolution des procédés de conception et certaines spécificités des entreprises innovantes, notamment le nombre de produits nouveaux lancés et le délai de réaction observé par une entreprise donnée. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse de corrélations (Annexe 9.4). Au regard des résultats, les coefficients de corrélation obtenus reflètent la présence de relations entre les variables étudiées prises deux à deux. Toutefois, ces liens n'ont pas la même ampleur. En d'autres termes, plus les procédés de conception évoluent sous l'effet des progrès scientifiques, de l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication, plus les entreprises introduisent des produits nouveaux sur le marché ( $r = 0,533$  à une probabilité  $p = 0,000$ ). Quant à l'aspect relatif au délai de réaction, il n'évolue pas dans les mêmes proportions que les procédés de conception. Dans ce cas, l'intégration de tout nouveau procédé de développement des produits nouveaux n'entraîne pas forcément une réduction des délais de conception ( $r = 0,213$  au seuil de signification  $p = 0,088$ ).

## **1.2.2. Les entreprises camerounaises disposent-elles d'une structure organisationnelle spécifique en matière de lancement des produits nouveaux ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous allons successivement exposer les attributions d'un tel service en cas d'existence (1.2.2.1.) et les différents types d'acteurs constituant les équipes en charge du lancement des produits nouveaux (1.2.2.2.).

### **1.2.2.1. Les attributions possibles d'un service chargé du lancement des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises**

La littérature relative à la constitution des équipes en charge du développement des produits nouveaux débouche sur l'identification de diverses structures organisationnelles. Ces structurations vont de la création d'un département en charge de l'innovation-produit à la constitution des équipes ponctuelles<sup>51</sup>. Quelque soit le type de structure organisationnelle mis en place, les produits nouveaux obtenus au bout de tout processus doivent être commercialisés.

Plus de la moitié des entreprises innovantes (45 d'entre elles, soit 69,2%) de notre échantillon dispose d'un service chargé du lancement des produits nouveaux. La répartition des entreprises possédant ce service en fonction de leur taille révèle que ce dernier est pratiquement absent dans les entreprises de très petite taille (17 d'entre elles, soit 26,2%). Ces résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>51</sup> Ces équipes ponctuelles constituées des responsables détachés à plein temps sur le projet d'innovation-produit sont souvent appelées « équipes commando de produits nouveaux ».

**Tableau 4.15 : Répartition des entreprises selon la possession d'un service de lancement des produits nouveaux et leur taille**

			Effectif total de l'entreprise			Total
			Moins de 10 employés	De 10 à 500 employés	Plus de 500 employés	
Existence d'un service de lancement	Non	Effectif	17	3	0	20
		% du total	26,2%	4,6%	,0%	30,8%
	Oui	Effectif	3	21	21	45
		% du total	4,6%	32,3%	32,3%	69,2%
Total		Effectif	20	24	21	65
		% du total	30,8%	36,9%	32,3%	100,0%

Source : nos enquêtes

Les données contenues dans le tableau 4.15 mettent en évidence un déséquilibre apparent. Un tel déséquilibre indique ainsi l'existence d'un lien entre la possession d'un service en charge du lancement des produits nouveaux et la taille de l'entreprise. Afin d'examiner ce lien, nous avons fait appel à un test statistique intégrant dans sa détermination deux variables nominales : le Khi-deux. Les présentes variables satisfaisant cette exigence, nous testerons l'hypothèse nulle d'absence de relation et donc d'indépendance<sup>52</sup>. Les résultats obtenus révèlent un Khi-deux égale à 40,706 indiquant que les écarts observés entre la possession d'un service chargé du lancement des produits nouveaux et la taille de l'entreprise sont trop grands pour être attribués au hasard au seuil de probabilité indiquée de 0,000 (Tableau 4.16).

**Tableau 4.16 : Test du Khi-deux entre la possession d'un service chargé du lancement des produits nouveaux et la taille de l'entreprise**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
<b>Khi-deux de Pearson</b>	40,706 <sup>a</sup>	2	,000
<b>Rapport de vraisemblance</b>	45,248	2	,000
<b>Association linéaire par linéaire</b>	33,784	1	,000
<b>Nombre d'observations valides</b>	65		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,15.

Source : nos enquêtes

<sup>52</sup> La classification des entreprises suivant l'effectif employé nous ayant conduit à la distinction de trois groupes (petites, moyennes et grandes entreprises) confère à cette variable la nature nominale.

Ainsi, il n'y a presque aucune chance pour que ces écarts tiennent à l'effet de sondage. La valeur de la probabilité du Khi-deux traduit donc une liaison significative entre les variables existence d'un service de lancement des produits nouveaux et la taille de l'entreprise. De plus, les mesures d'association, à savoir, le phi de Cramer de 0,791 et le coefficient de contingence (C) de 0,621, tendent vers + 1 (Annexe 8). Ces mesures d'association indiquent une parfaite liaison d'une forte intensité entre ces variables. Par conséquent, la taille de l'entreprise influence fortement l'existence d'un service spécifiquement chargé du lancement des produits nouveaux.

Si la structure organisationnelle des grandes et moyennes entreprises accorde plus de place au service chargé du lancement des produits nouveaux, quelles sont les attributions de ce dernier ?

À cet égard, les répondants étaient appelés à choisir parmi trois propositions. Mais, ils avaient également la possibilité d'en ajouter. Ces propositions n'étant pas exclusives, nous sommes dans un cas de question à choix multiples (Tableau 4.17).

**Tableau 4.17 : Analyse des réponses multiples sur les attributions du service chargé du lancement des produits nouveaux**

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
Attributions du service lancement <sup>a</sup>	Génération des idées	13	16,5%	28,9%
	Suivre le lancement	45	57,0%	100,0%
	Suivre le développement	21	26,6%	46,7%
Total		79	100,0%	175,6%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

Source : nos enquêtes

Il ressort de cette analyse des réponses multiples un total de 79 situations possibles sur la base des trois propositions suggérées<sup>53</sup>. Nous nous sommes ensuite intéressés à la répartition réelle de ces attributions au sein des entreprises possédant une structure en charge du lancement des produits nouveaux (Tableau 4.18).

<sup>53</sup> Nous n'avons pas recensé des éléments de réponse pour la modalité de réponse « Autres » prévue à cet effet.

**Tableau 4.18 : Répartition des entreprises selon les attributions du service chargé du lancement des produits nouveaux et leur taille**

			Attributions du service de lancement des produits nouveaux			Total
			Génération des idées	Suivre le lancement	Suivre le développement	
Effectif total de l'entreprise	Moins de 10 employés	Effectif % du total	0 0,0%	3 3,8%	1 1,3%	4 5,1%
	De 10 à 500 employés	Effectif % du total	7 8,9%	21 26,6%	6 7,6%	34 43,0%
	Plus de 500 employés	Effectif % du total	6 7,6%	21 26,6%	14 17,7%	41 51,9%
Total		Effectif % du total	13 16,5%	45 57,0%	21 26,6%	79 100%

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des réponses.

Source : nos enquêtes

Il ressort de ce tri croisé que toutes les entreprises suivent le lancement des produits nouveaux. Cependant, nous constatons quelques cas de réticences concernant la génération des idées de produits nouveaux, notamment les entreprises de petite taille. Si ces dernières n'investissent pas dans la recherche des idées nouvelles, elles suivent tout de même les activités conduisant à la conception d'un produit nouveau. Autrement dit, elles s'inspireraient des idées des autres afin de concevoir leur propre produit.

Dans l'ensemble, à l'exception de 20 entreprises (représentant 30,8%) ayant probablement recours à la constitution des « équipes commando », la majeure partie des entreprises de notre échantillon dispose d'une structure chargée de générer les idées de produits nouveaux et de suivre les activités de développement et de lancement y afférentes.

### 1.2.2.2. L'identification des membres constituant les équipes en charge du lancement des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises

Afin d'identifier le type de personnes impliquées dans le lancement des produits nouveaux, nous avons procédé à une analyse de réponses multiples sur la variable concernée.

Le tri à plat fait apparaître un total de 178 situations possibles (Tableau 4.19).

**Tableau 4.19 : Analyse des réponses multiples sur la nature des personnes impliquées dans le lancement des produits nouveaux**

	Réponses		Pourcentage d'observations	
	N :	Pourcentage :		
Personnes constituant les équipes <sup>a</sup>	Vendeurs	49	27,5%	75,4%
	Cadres moyens	26	14,6%	40,0%
	Hauts cadres	45	25,3%	69,2%
	Tout le personnel	58	32,6%	89,2%
Total		178	100,0%	273,8%

a. Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

Source : nos enquêtes

Si nous procédons à une certaine hiérarchisation, nous constatons que les entreprises innovantes préfèrent impliquer tout le personnel dans les activités de lancement des produits nouveaux. Un tel résultat indique que les entreprises innovantes de notre échantillon intègrent des personnes aux fonctions diverses dans la composition des équipes. En effet, il s'avère que de nombreux avantages seraient associés à cette composition qualifiée de « structure plurifonctionnelle ». Au regard des différentes modalités de réponses proposées, nous considérons dans notre étude qu'une structure plurifonctionnelle serait constituée des vendeurs, des cadres moyens et des hauts cadres (Tableau 4.20).

**Tableau 4.20 : Répartition des entreprises selon la nature des personnes impliquées dans le lancement des produits nouveaux et leur taille**

			Personnes constituant les équipes				Total
			Vendeurs	Cadres moyens	Hauts cadres	Tout le personnel	
Effectif total de l'entreprise	Moins de 10 employés	Effectif % du total	14 7,9%	5 2,8%	11 6,2%	19 10,7%	49 27,5%
	De 10 à 500 employés	Effectif % du total	19 10,7%	13 7,3%	17 9,6%	21 11,8%	70 39,3%
	Plus de 500 employés	Effectif % du total	16 9,0%	8 4,5%	17 9,6%	18 10,1%	59 33,1%
Total		Effectif % du total	49 27,5%	26 14,6%	45 25,3%	58 32,6%	178 100,0%

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des réponses.

Source : nos enquêtes

À la lecture du tableau ci-dessus, nous remarquons l'implication des tous les niveaux de l'entreprise du point de vue hiérarchique et ce quelque soit leur taille. De plus, chaque catégorie représente un apport spécifique dont la mise en commun favoriserait la commercialisation des produits correspondant aux besoins réellement exprimés par les consommateurs.

## **2. Mise en évidence des effets du lancement des produits nouveaux sur quelques indicateurs**

Il s'agit dans ce paragraphe d'analyser les retombées du recours au lancement des produits nouveaux dans les entreprises (2.1.). Au terme de cette analyse, nous présenterons les résultats obtenus de l'analyse en composantes principales (2.2.).

### **2.1. Analyse des retombées du recours au lancement des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises**

Il s'agit ici d'apprécier l'incidence de la pratique du lancement des produits nouveaux sur l'évolution des ventes (2.1.1.) et sur l'évolution du nombre d'employés (2.1.2.).

### 2.1.1. Incidence de la pratique du lancement des produits nouveaux sur l'évolution des ventes

Dans un environnement devenu de plus en plus rude, les entreprises trouvent en l'innovation-produit un moyen d'assurer leur survie. En dépit du risque inhérent au lancement des produits nouveaux, les cas de succès sont avantageux. Autrement dit, lorsqu'elles sont rigoureusement menées, les bénéfiques en termes de ventes sont indéniables. Afin de mettre en exergue un tel effet dans notre étude, les répondants étaient appelés à se prononcer sur l'évolution du volume total des ventes sur les cinq dernières années ayant précédé notre enquête (Tableau 4.21).

**Tableau 4.21: Répartition des entreprises selon l'évolution du volume total des ventes**

Évolution du volume total des ventes	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
En forte baisse	8	12,3	12,3
En légère baisse	15	23,1	35,4
Constante	24	36,9	72,3
En légère hausse	17	26,2	98,5
En forte hausse	1	1,5	100,0
<b>Total</b>	65	100,0	

Source : nos enquêtes

Il ressort du tableau ci-dessus que le volume des ventes est en forte baisse pour 12,3% d'entreprises, tandis qu'il aurait connu une forte hausse pour 1,5% d'entreprise. De plus, une proportion importante de 36,9% d'entreprises innovantes de notre échantillon estime qu'avec le lancement des produits nouveaux, le volume des ventes est resté constant. À côté de ces trois situations, nous remarquons la présence d'une proportion non négligeable de 26,2% d'entreprises ayant connue une légère hausse du volume des ventes suite au lancement des produits nouveaux. Cet effet apparent du recours au lancement des produits nouveaux sur le volume total des ventes diffère-t-il en fonction du secteur d'activité ou de la taille des dites entreprises ?

### 2.1.1.1. L'impact du lancement des produits nouveaux sur l'évolution du volume total des ventes varie-t-il selon le secteur d'activité ?

Le tableau 4.22 présente les résultats obtenus à l'issue du test de comparaison des moyennes.

**Tableau 4.22 : Test de comparaison des moyennes entre l'évolution du volume total des ventes et le secteur d'activité**

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
Evolution du volume total des ventes	Hypothèse de variances égales	8,598	0,005	1,764	63	0,083	0,437	0,247	-0,058	0,931
	Hypothèse de variances inégales			1,754	55,253	0,085	0,437	0,249	-0,062	0,935

Source : nos enquêtes

À la lecture du tableau 4.22, le test de Levene affiche une valeur de F de 8,598 significative à une probabilité (p) de 0,005. Cette probabilité est largement inférieure au seuil de signification choisi de 0,05. Elle traduit ainsi une inégalité des variances.

Dans le cas d'une hypothèse de variances inégales, la valeur de t calculée est de 1,754 à 55,253 degrés de liberté, significative à une probabilité (p) de 0,085. Cette valeur de t calculée n'étant pas significative au seuil de 0,05 ; la différence entre les moyennes des groupes d'entreprises (service et industrie) n'est pas significative.

Ce résultat souligne que l'évolution du volume total des ventes telle qu'observée à l'issue du tri à plat ne varie pas en fonction du secteur d'activité auquel elle appartient. Si le lancement des produits nouveaux engendre une augmentation sensible du volume total des ventes des entreprises innovantes indifféremment de leur secteur d'activité, en est-il de même qu'elles soient de petite, de moyenne ou de grande taille ?

### 2.1.1.2. L'impact du lancement des produits nouveaux sur l'évolution du volume total des ventes varie-t-il selon la taille de l'entreprise ?

Il s'agit ici de s'interroger sur l'existence ou non d'une variation du volume des ventes totale suite aux lancements d'un ou de plusieurs produits nouveaux au cours d'une période donnée en fonction de la dimension de l'entreprise. En guise de rappel, la taille de l'entreprise étant appréhendée à l'aide de trois modalités de réponse, nous aurons recours à une analyse de variance à 1 facteur (ANOVA one way). Le tableau 4.23 présente les résultats obtenus à l'issue de cette analyse.

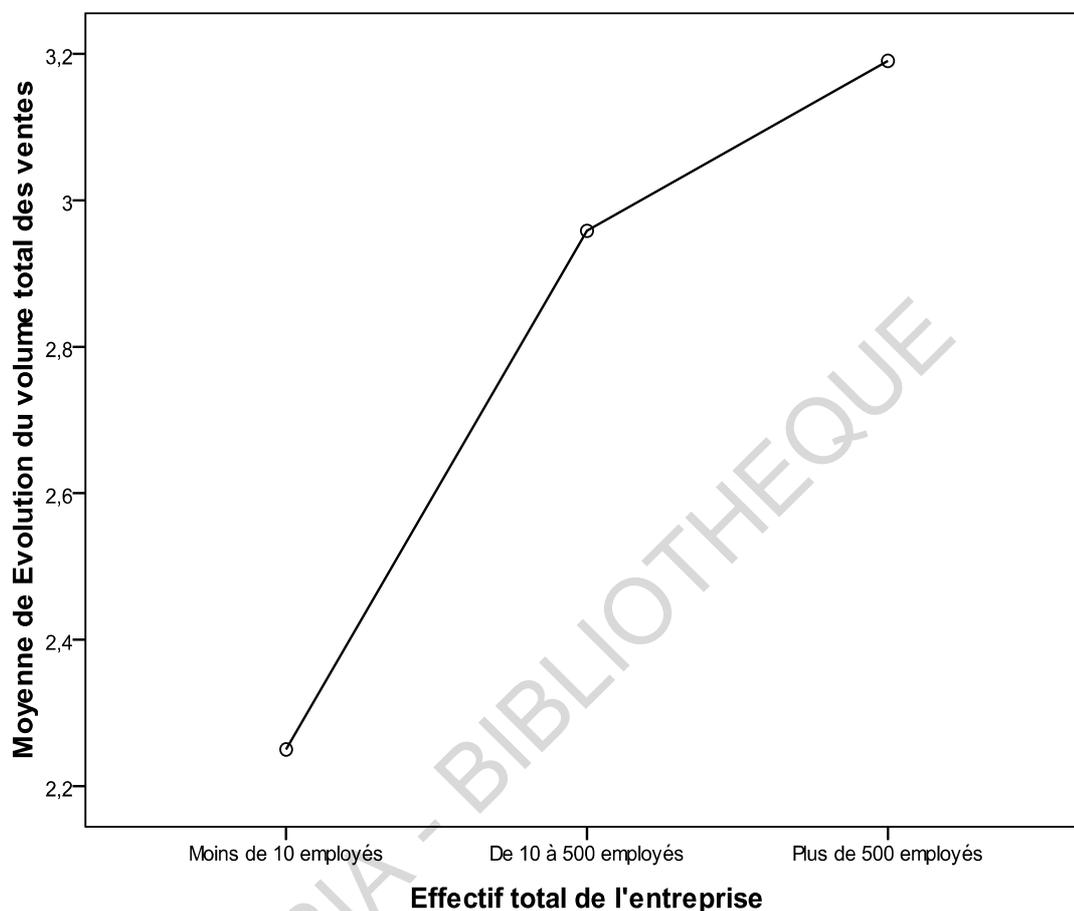
**Tableau 4.23 : Analyse de variance à 1 facteur entre l'évolution du volume total des ventes et la taille de l'entreprise**

Test d'homogénéité des variances				ANOVA					
Statistique de Levene (F)	ddl1	ddl2	Signification	Evolution du volume total des ventes	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
0,612	2	62	0,546	Inter-groupes	9,838	2	4,919	5,451	0,007
				Intra-groupes	55,946	62	0,902		
				Total	65,785	64			

Source : nos enquêtes

Dans le cas d'espèce, la statistique de Levene est de 0,612 au seuil de signification  $p = 0,546$ . Ce résultat traduit la présence d'une homogénéité des variances entre les trois groupes d'entreprises considérés au regard de leur taille. L'analyse de variance révèle un F de Fisher de 5,451 ; significatif à  $p = 0,007$ . Cette probabilité du F de Fisher étant nettement inférieure au seuil de signification de 0,05 ; il existe des différences significatives du point de vue de l'évolution du volume total des ventes entre les moyennes d'entreprises suivant leur taille. En d'autres termes, l'impact du lancement des produits nouveaux sur l'évolution du volume total des ventes diffèrerait en fonction de la taille desdites entreprises. Afin d'apprécier cet effet de la taille de l'entreprise sur l'évolution du volume total des ventes, nous avons réalisé une représentation graphique des moyennes (Figure 4.1).

**Figure 4.1 : Représentation des moyennes de l'évolution du volume des ventes selon l'effectif**



Il ressort de cette figure qu'il existe une relation d'ordre entre l'évolution du volume des ventes et la taille de l'entreprise. Les entreprises de grande taille bénéficient donc d'une supériorité relative des ventes comparativement aux entreprises de taille moyenne et de petite taille. Un tel résultat pourrait par exemple s'expliquer par la présence d'économies d'échelle dont bénéficieraient les grandes entreprises.

### 2.1.2. Incidence de la pratique du lancement des produits nouveaux sur l'évolution du nombre d'employés

L'évolution de l'effectif d'une entreprise dont l'un des signes extérieurs est sa politique de recrutement est souvent considérée comme l'un des indicateurs de bonne santé des entreprises. Toutefois, une annonce de recrutement peut aussi avoir d'autres objectifs tels qu'entre autre, le renouvellement suite à des départs volontaires ou à la retraite ou l'acquisition de nouvelles compétences. Ce dernier objectif est le plus recherché actuellement en matière d'innovation-produit. Ainsi, l'évolution de l'effectif employé apparaît comme un indicateur de croissance et donc d'appréciation de l'impact du lancement des produits nouveaux dans les entreprises. Nous avons essayé d'appréhender cet aspect dans ce travail (Tableau 4.24).

**Tableau 4.24 : Répartition des entreprises selon l'évolution de l'effectif du personnel**

Évolution de l'effectif du personnel	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
En forte baisse	6	9,2	9,2
En légère baisse	18	27,7	36,9
Constante	28	43,1	80,0
En légère hausse	10	15,4	95,4
En forte hausse	3	4,6	100,0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	

Source : nos enquêtes

Le tableau ci-dessus montre que 15,4% d'entreprises ont connu une évolution sensible de leur effectif au cours des cinq dernières années ayant précédé cette étude. À l'inverse, 43,1% d'entreprises affirment que leurs effectifs sont restés constants, tandis que 36,9% d'entre elles ont subi des baisses légères à drastiques. Cette tendance à la réduction de l'effectif employé diffère-t-elle en fonction du secteur d'activité ou de la taille des dites entreprises ?

### 2.1.2.1. L'impact du lancement des produits nouveaux sur l'évolution de l'effectif employé varie-t-il selon le secteur d'activité ?

Le tableau 4.25 présente les résultats obtenus à l'issue du test de comparaison des moyennes.

**Tableau 4.25 : Test de comparaison des moyennes entre l'évolution de l'effectif du personnel et le secteur d'activité**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
<b>Evolution de l'effectif du personnel</b>	Hypothèse de variances égales	7,488	0,008	2,399	63	0,019	0,561	0,234	0,094	1,028
	Hypothèse de variances inégales			2,385	54,201	0,021	0,561	0,235	0,089	1,032

Source : nos enquêtes

À la lecture du tableau 4.25, le test de Levene affiche une valeur de F de 7,488 significative à une probabilité (p) de 0,008. Il traduit ainsi une inégalité des variances. Dans le cas d'une hypothèse de variances inégales, la valeur de t calculée est de 2,385 à 54,201 degrés de liberté ; significative à une probabilité (p) de 0,021. Or, étant donné que les variances sont inégales, ce test de comparaison de moyennes ne saurait être significatif. Par conséquent, l'évolution de l'effectif employé telle qu'observée à l'issue du tri à plat ne varie pas en fonction du secteur d'activité auquel elle appartient.

### 2.1.2.2. L'impact du lancement des produits nouveaux sur l'évolution de l'effectif du personnel varie-t-il selon la taille de l'entreprise ?

Il est question ici de savoir s'il existe une variation ou non du nombre d'employés suite aux lancements d'un ou de plusieurs produits nouveaux au cours

d'une période donnée en fonction de la dimension de l'entreprise. Le tableau 4.26 présente les résultats obtenus à l'issue de cette analyse.

**Tableau 4.26 : Analyse de variance à 1 facteur entre l'évolution de l'effectif du personnel et la taille de l'entreprise**

Test d'homogénéité des variances				ANOVA					
Statistique de Levene (F)	ddl1	ddl2	Signification	Évolution de l'effectif du personnel	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
2,436	2	62	0,096	Inter-groupes	4,392	2	2,196	2,406	0,099
				Intra-groupes	56,593	62	0,913		
				Total	60,985	64			

Source : nos enquêtes

Dans le cas d'espèce, la statistique de Levene est de 2,436 au seuil de signification  $p = 0,096$ . Ce résultat traduit une hétérogénéité des variances entre les trois groupes d'entreprises considérés au regard de leur taille. L'analyse de variance révèle un F de Fisher de 2,406 ; significatif à  $p = 0,099$ . Cette probabilité du F de Fisher étant supérieure au seuil de signification de 0,05 ; il n'existe pas de différences significatives du point de vue de l'évolution de l'effectif employé entre les moyennes d'entreprises suivant leur taille. En d'autres termes, l'impact du lancement des produits nouveaux sur l'évolution du nombre d'employés ne varie pas en fonction de la taille des dites entreprises.

## **Section 2 : Mise à l'épreuve du modèle de recherche, discussion des résultats et implications**

La section précédente de ce chapitre a été consacrée aux analyses descriptives des caractéristiques générales et comportement marketing des entreprises. Dans la présente section, il est question de soumettre nos hypothèses à l'épreuve des faits afin de pouvoir discuter les résultats obtenus.

## 1. Contrôle de l'opérationnalisation des variables et test de qualité des différentes échelles de mesure

L'ACP est une méthode descriptive multivariée dont l'objectif est la préparation des données. Afin de vérifier l'unidimensionnalité (ou de faire ressortir les dimensions cachées) de chaque variable, nous allons réaliser une analyse factorielle en composantes principale avec rotation VARIMAX sur les items de mesure. Cette analyse nous permet ainsi de purifier et de structurer les variables. La détermination du nombre de facteurs à retenir à l'issue d'une ACP repose sur différents critères. À cet égard, nous avons retenu le critère de Kaiser qui consiste à ne retenir que les valeurs propres (Eigenvalue) supérieures à 1<sup>54</sup>. Dans la pratique, ce critère est le plus fréquemment utilisé car relativement simple.

Lors de la réalisation de cette analyse, nous avons cherché à tester la pertinence de l'ACP pour les variables concernées. Dans cette optique, nous avons fait appel à l'indice de KMO<sup>55</sup>. Le KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) est un indice qui appréhende l'adéquation de l'ACP avec les données de l'échantillon d'étude. En plus de cet indice, nous avons effectué le test de sphéricité de Bartlett qui cherche à vérifier si la matrice des corrélations entre variables ou items est une matrice unitaire. Ce test est d'autant justifié que l'ACP est une technique d'analyse statistique qui n'est pertinente que si la matrice des corrélations entre variables a une certaine structure<sup>56</sup>. En général, lorsque la valeur du test de Bartlett est grande pour un faible niveau de signification, elle traduit le fait qu'il est peu ou non probable que la matrice de corrélation pour toute la population de l'étude soit une matrice unitaire.

Nous allons présenter les différents résultats obtenus grâce à ces analyses (1.1.) avant d'évaluer la validité des échelles de mesure (1.2.).

---

<sup>54</sup> Il y a en fait deux autres critères qui peuvent être également utilisés, à savoir la règle de Joliffe qui conduit à ne s'arrêter qu'au facteur qui permet d'avoir au moins 80% de la variance expliquée cumulée, la règle de Catell qui consiste à garder les composantes situées avant une rupture dans le diagramme des valeurs propres.

<sup>55</sup> Cet indice dit « sampling adequacy » en anglais, est considéré comme merveilleux lorsqu'il est supérieur à 0,9 ; méritoire entre 0,8 et 0,9 ; moyen entre 0,7 et 0,8, faible entre 0,6 et 0,7 ; misérable entre 0,5 et 0,6 et inacceptable lorsqu'il est inférieur à 0,5.

<sup>56</sup> Toutefois, il convient de remarquer qu'un mauvais KMO ne conduit pas à arrêter l'analyse. En revanche, un test de Bartlett qui ne rejeterait pas l'hypothèse de sphéricité conduira à arrêter l'analyse.

## **1.1. Contrôle de l'opérationnalisation des variables**

Nous présenterons les résultats de l'ACP sur les items des variables produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale (1.1.1.), produits technologiquement nouveaux (1.1.2.), logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (1.1.3.), orientation client de l'attaquant (1.1.4.), perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur (1.1.5.) et effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale (1.1.6.).

### **1.1.1. Les produits nouveaux issus d'une innovation incrémentale**

La variable produits nouveaux issus d'une innovation incrémentale est appréhendée à l'aide d'un jeu de 8 items tous évalués sur des échelles d'intervalles à cinq points.

Il ressort du test de pertinence de l'analyse en composantes principales et donc du test de KMO, une valeur de 0,721 considérée comme satisfaisante. Ce qui signifie que l'ACP est pertinente pour nos données. De même, le résultat du test de sphéricité de Bartlett de 254,467 au seuil signification de 0,000 indique que la matrice des corrélations n'est pas unitaire (Annexe 10.1). Ce qui renforce l'adéquation de l'ACP pour notre analyse. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.27.

**Tableau 4.27 : Résultat de l'analyse factorielle sur les items des produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale**

Items	F1	F2	Communalité
Nos produits nouveaux sont issus de l'addition d'un nouvel élément (chimique, technique, service) à un produit existant.	<b>0,851</b>		0,750
Nos produits nouveaux sont issus d'une modification opérée au niveau de l'emballage, du design ou du décor d'un produit existant.	<b>0,785</b>		0,637
Nos produits nouveaux sont issus de la prise en compte des goûts et préférences des consommateurs.	<b>0,904</b>		0,821
Nos produits nouveaux sont toujours adaptés aux besoins réellement exprimés par les consommateurs.	<b>0,815</b>		0,695
Nos produits nouveaux sont susceptibles de satisfaire les mêmes besoins que ceux de nos concurrents.		<b>0,606</b>	0,510
Nos produits nouveaux possèdent des points communs (format et taille de l'emballage, couleur) avec ceux de nos concurrents.		<b>0,888</b>	0,800
Nos produits nouveaux possèdent des traits de ressemblance (performance, qualité, commodité) avec ceux offerts par nos concurrents.		<b>0,843</b>	0,758
À l'observation, nos produits nouveaux sont apparemment similaires à ceux de notre principal concurrent (forme, couleur, dimension).		<b>0,790</b>	0,629
Valeur propre	3,338	2,262	-
Pourcentage de variance expliqué	41,730	28,276	-
Pourcentage de variance expliqué cumulé	41,730	70,006	-
<i>α</i> de Cronbach	0,868	0,797	-

Source : nos enquêtes

Les résultats consignés dans le tableau ci-dessus font ressortir deux facteurs ayant des valeurs propres supérieures à 1 et expliquant 70,006% de la variance totale. Sur la base du critère de Kaiser (valeurs propres supérieures à 1), ces deux composantes doivent être retenues. En effet, chaque item est fortement corrélé avec la composante qu'elle définit conduisant ainsi à une certaine orthogonalité. La plus faible corrélation des variables aux axes ou « loading » est de 0,606 et concerne l'apparition d'un produit nouveau ayant pour fonction de satisfaire les mêmes besoins que les produits concurrents. De plus, tous les items ont des communalités supérieures à 0,5<sup>57</sup>. En ce qui concerne la cohérence interne de chaque groupe d'items

<sup>57</sup> Les communalités mesurent la part de la variance de la variable initiale expliquée par les facteurs retenus. Aussi, une communalité faible, c'est-à-dire proche de zéro signifie que la variable n'est pas bien prise en compte par la solution retenue et la règle usuelle est de ne retenir que les variables dont la communalité est supérieure ou égale à 0,5 (Tsapi, 1997 ; Djeumene, 2004).

formant, les coefficients alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach sont respectivement de 0,868 pour le premier facteur et 0,797 pour le second facteur<sup>58</sup>.

Cette ACP fait donc apparaître deux types de produits nouveaux. Ces composantes doivent à présent être interprétées. Le premier facteur (F1) regroupe les items qui non seulement font allusion à l'addition d'un nouvel élément à un produit existant, à la présence d'une modification opérée au niveau des caractéristiques externes d'un produit existant, à la prise en compte des goûts et préférences des consommateurs, mais aussi à l'adaptation des produits nouveaux aux besoins réellement exprimés par les consommateurs. Nous appellerons ce facteur « **produit adapté** ». Quant au second facteur (F2), il regroupe des items qui expriment l'existence de similitudes (forme, couleur, dimension), la possession des traits de ressemblance (performance, qualité, commodité), la possession des points communs (format et taille de l'emballage, couleur) et la possibilité de satisfaction des mêmes besoins entre les produits nouveaux d'une entreprise et ceux de ses concurrents. Nous appellerons ce facteur « **produit me too** ».

### 1.1.2. Les produits technologiquement nouveaux

Les développements contextuels de la première partie de ce travail nous ont permis d'identifier la présence des produits nouveaux issus d'une innovation technologique. La variable produits technologiquement nouveaux est mesurée par un ensemble de 4 items. Nous avons vérifié la pertinence de l'ACP pour nos observations. La valeur de l'indice de KMO est de 0,623. Cette valeur est considérée comme satisfaisante. Elle témoigne ainsi de l'adéquation entre nos observations et la technique de traitement. Cette adéquation est d'ailleurs attestée par le test de Bartlett dont la valeur est de 86,728 au seuil de signification de 0,000 (Annexe 10.2). À l'issue de l'analyse factorielle et sur la base du critère de Kaiser, nous avons retenu un facteur. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.28.

---

<sup>58</sup> Ce coefficient varie entre 0 et 1. L'échelle aura ainsi une bonne consistance interne si l' $\alpha$  est élevé (proche de 1). Dans la pratique, la valeur minimale recommandée de ce coefficient est de 0,60<sup>58</sup>.

**Tableau 4.28: Résultat de l'analyse factorielle sur les items des produits technologiquement nouveaux**

Items	F1	Communalité
Nos produits nouveaux sont issus d'une découverte technologique dont notre entreprise mère détient le brevet d'invention, les droits d'auteur.	<b>0,782</b>	0,611
Nos produits nouveaux sont issus de l'intégration par notre entreprise mère des besoins non exprimés de nos clients dans des produits existants.	<b>0,829</b>	0,687
Nos produits nouveaux résultent de la projection au sein de notre entreprise mère des tendances clés dont les clients actuels auront besoin dans le futur.	<b>0,799</b>	0,638
Le produit nouveau ayant motivé la naissance de notre entreprise mère était le tout premier produit technologiquement apte à satisfaire un besoin spécifique.	<b>0,730</b>	0,534
Valeur propre	2,470	-
Pourcentage de variance expliqué	61,751	-
Pourcentage de variance expliqué cumulé	61,751	-
<i>α de Cronbach</i>	0,786	-

Source : nos enquêtes

L'axe factoriel retenu explique 61,751% de l'inertie totale. Les 4 items sont bien représentés par la composante F1. Le coefficient alpha de cohérence interne de l'échelle est élevé (0,786). Cette échelle de mesure est donc fidèle.

Le facteur retenu (F1) regroupe les items qui reflètent la mise sur le marché des produits nouveaux issus d'une découverte technologique dont l'innovateur-inventeur détiendrait l'exclusivité. Ces items reflètent les caractéristiques des produits nouveaux dont la nouveauté réside sur le contenu technologique. L'ACP confirme ainsi le caractère unidimensionnel de la variable « **produits technologiquement nouveaux** ».

### **1.1.3. Les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux**

La variable logiques concurrentielles sous-jacente au lancement des produits nouveaux est mesurée par un groupe de 7 items. Il ressort du test de pertinence un KMO de 0,759 considéré comme bon. Ce qui signifie que l'ACP est pertinente pour nos données. De même, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est de 223,489 au seuil de signification de 0,000 (Annexe 10.3). Ce qui renforce l'adéquation de l'ACP pour notre analyse. En effet, cette analyse factorielle fait ressortir deux facteurs ayant des valeurs propres supérieures à 1 et expliquant 74,588 % de la variance totale. Sur la

base du critère de Kaiser (valeurs propres supérieures à 1), ces deux composantes doivent être retenues. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.29.

**Tableau 4.29: Résultat de l'analyse factorielle sur les items des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux**

Items	F1	F2	Communalité
Dans mon entreprise, les modalités pratiques de lancement (prix, caractéristiques du produit, communication, réseau de distribution) varient d'un produit à un autre.	<b>0,723</b>		0,573
Pour la commercialisation des produits nouveaux, nous développons des canaux de distribution (points de vente) supplémentaires.	<b>0,844</b>		0,720
Dans mon entreprise, le lancement des produits nouveaux nécessite l'utilisation des canaux de distribution existants avec des dépenses supplémentaires.	<b>0,876</b>		0,772
Les prix de lancement de nos produits nouveaux sont généralement élevés.	<b>0,792</b>		0,627
En cas d'attaque, mon entreprise réagit toujours avec les mêmes moyens (promotion, communication, canaux de distribution) que ceux utilisés par nos concurrents.		<b>0,925</b>	0,858
Le lancement de nos produits nouveaux est accompagné des techniques promotionnelles à destination des consommateurs (offre de gratuité,...).		<b>0,893</b>	0,808
Les prix de lancement de nos produits nouveaux sont généralement bas.		<b>0,928</b>	0,863
Valeur propre	2,657	2,564	-
Pourcentage de variance expliqué	37,960	36,629	-
Pourcentage de variance expliqué cumulé	37,960	74,588	-
<i>α de Cronbach</i>	0,823	0,895	-

Source : nos enquêtes

La valeur du coefficient alpha de Cronbach mesuré sur les items formant la première composante est de 0,823 et de 0,895 pour les items formant la deuxième composante.

Le premier facteur (F1) prend en compte des items ayant trait au développement des canaux de distribution supplémentaires lors de la commercialisation d'un produit nouveau, la pratique des prix de lancement généralement élevés et même une certaine variété dans l'utilisation des moyens communicationnels et promotionnels à chaque lancement. Ce facteur prenant en compte les caractéristiques d'un lancement offensif, nous l'appellerons les « **modalités pratiques à orientation offensive** ».

Quant au second facteur (F2), il regroupe les items relatifs au recours à des moyens de communication identiques à ceux utilisés par leurs concurrents, à l'utilisation des techniques promotionnelles à destination des consommateurs et à la pratique des prix de lancement généralement bas. On peut estimer qu'il s'agit là d'une sorte de caractérisation des entreprises introduisant des produits/services nouveaux dans les secteurs d'activité où la concurrence est rude. De plus, cette seconde composante reflète les tactiques dont disposent les entreprises en position de défense. Nous l'appellerons donc les « **modalités pratiques à orientation défensive** ».

#### **1.1.4. L'orientation client de l'attaquant**

La variable orientation client de l'attaquant est appréhendée par une batterie de six items à laquelle nous avons ajouté une question appréhendant l'informatisation de la gestion de la relation client. Nous avons vérifié la pertinence de l'ACP pour les six items mesurant l'orientation client de l'entreprise innovante. À ce sujet, la valeur de l'indice de KMO est de 0,821. Cette valeur est considérée comme satisfaisante. De plus, la valeur du test de Bartlett est de 230,80 au seuil de signification de 0,000 (Annexe 10.4). À l'issue de l'analyse factorielle et sur la base du critère de Kaiser, nous avons retenu un facteur. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.30.

**Tableau 4.30: Résultat de l'analyse factorielle sur les items de l'orientation client de l'attaquant**

Items	F1	Communalité
Nous vérifions constamment notre niveau d'orientation vers la satisfaction des besoins des clients.	<b>0,804</b>	0,646
Nous mesurons fréquemment la satisfaction de nos clients.	<b>0,712</b>	0,507
Nous sommes plus focalisés sur les clients que nos concurrents.	<b>0,803</b>	0,645
Notre stratégie de recherche d'avantages concurrentiels est basée sur la compréhension des besoins exprimés par nos clients.	<b>0,769</b>	0,591
La raison d'être de l'activité de mon entreprise est de répondre en permanence aux attentes de nos clients.	<b>0,863</b>	0,745
Les données en provenance du marché sur l'identification des besoins insatisfaits exprimés par nos clients sont régulièrement diffusées à tous les niveaux du département marketing.	<b>0,825</b>	0,681
Valeur propre	3,813	-
Pourcentage de variance expliqué	63,557	-
Pourcentage de variance expliqué cumulé	63,557	-
<i>a de Cronbach</i>	0,883	-

Source : nos enquêtes

L'axe factoriel retenu explique 63,557% de l'inertie totale. Les 6 items sont bien représentés par la composante F1. Le coefficient alpha de cohérence interne de l'échelle est élevé (0,883). Cette échelle de mesure est donc fidèle. Le facteur retenu (F1) regroupe les items qui reflètent l'implication des entreprises dans la détection des besoins des clients. Ces items ont trait à la vérification de façon constante du niveau d'orientation de l'entreprise vers la satisfaction des clients, à la mesure fréquente de la satisfaction des clients, à la focalisation des entreprises sur leurs clients, à la mise en œuvre des stratégies de recherche d'avantages concurrentiels basées sur la compréhension des besoins exprimés par les clients, à l'investissement dans la réponse aux attentes des clients de manière permanente et à la diffusion des informations en provenance du marché sur l'identification des besoins des clients à tous les niveaux du département marketing. L'ACP confirme donc le caractère unidimensionnel de l' « **orientation client de l'entreprise** ».

Enfin, la variable degré d'orientation client de l'attaquant comporte donc deux dimensions reflétant l'orientation client de l'entreprise (F1) et l'informatisation de la gestion de la relation client (Question Q9, notée V9 dans le dictionnaire des variables).

### 1.1.5. La perception de la qualité des produits nouveaux par les défenseurs

Comme nous l'avons souligné dans la première partie de ce travail, le nombre d'indicateurs permettant d'appréhender la perception de la qualité des produits nouveaux ne fait pas l'objet d'unanimité dans la littérature. Chaque auteur l'adaptant en fonction de son domaine de prédilection. C'est suivant un raisonnement similaire que nous avons retenus sept items de l'échelle Serqual. À cette dernière, nous avons ajouté une question visant à appréhender l'objectif de fidélisation des clients. La première ACP que nous avons réalisée sur les sept items appréhendant la perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise a mis en exergue deux items ayant des communalités inférieures à 0,5 (Annexe 10.5.1). Il s'agissait du traitement des réclamations (0,231) et de la résolution des problèmes rencontrés (0,240). Le retrait de ces deux items a justifié le recours à une seconde ACP. De cette seconde ACP, il ressort un KMO de 0,836 considéré comme bon. Ce qui signifie que l'ACP est pertinente pour les cinq items restants. De même, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est de 153,72 au seuil de signification de 0,000 (Annexe 10.5.2). Ce qui renforce l'adéquation de l'ACP pour notre analyse. En effet, cette analyse factorielle fait ressortir un facteur ayant une valeur propre supérieure à 1 et expliquant 67 % de la variance totale. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.31.

**Tableau 4.31: Résultat de l'analyse factorielle sur les items de la perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur**

Items	F1	Communalité
Le rapport qualité/prix de nos produits nouveaux est bon.	<b>0,843</b>	0,710
C'est très pratique de payer nos produits nouveaux comme on le veut (argent liquide, chèque, carte crédit,...).	<b>0,770</b>	0,593
Nos produits nouveaux sont facilement repérables par les clients.	<b>0,795</b>	0,632
Nous assurons la disponibilité de nos produits nouveaux auprès des points de vente agréés.	<b>0,840</b>	0,706
Nous sommes toujours disponible pour aider les clients.	<b>0,841</b>	0,708
Valeur propre	3,350	-
Pourcentage de variance expliqué	67,00	-
Pourcentage de variance expliqué cumulé	67,00	-
<i>α</i> de Cronbach	0,877	-

Source : nos enquêtes

Les 5 items sont bien représentés par la composante F1. Le coefficient alpha de cohérence interne de l'échelle est élevé (0,877). Cette échelle de mesure est donc fidèle. L'ACP confirme donc le caractère unidimensionnel de la « **perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise** ».

En définitive, la variable degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur comporte donc deux dimensions reflétant la perception de la qualité des produits nouveaux (F1) et l'objectif de fidélisation des clients (Question Q12, notée V12 dans le dictionnaire des variables).

### 1.1.6. L'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise

D'un point de vue méthodologique, huit items permettent de mesurer l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise. Nous avons vérifié la pertinence de l'ACP pour nos observations. La valeur de l'indice de KMO est de 0,810. Elle est satisfaisante. De plus, le test de Bartlett est de 163,896 au seuil de signification de 0,000 (Annexe 10.6). À l'issue de l'analyse factorielle et sur la base du critère de Kaiser, nous avons retenu un facteur. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.32.

**Tableau 4.32: Résultat de l'analyse factorielle sur les items de l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise**

Items	F1	Communalité
Les produits nouveaux commercialisés par mon entreprise atteignent les objectifs fixés en termes de part de marché.	<b>0,792</b>	0,627
Avec le lancement des produits nouveaux, nous augmentons la part de marché de notre entreprise.	<b>0,786</b>	0,617
Avec le lancement des produits nouveaux, la part de marché de mon entreprise est supérieure à la part de marché de nos concurrents.	<b>0,767</b>	0,588
Le volume des ventes annuelles de nos produits nouveaux est supérieur à celui de nos concurrents.	<b>0,819</b>	0,671
Les produits nouveaux commercialisés par mon entreprise atteignent les objectifs fixés en termes de ventes.	<b>0,715</b>	0,512
Evolution de la part de marché globale	<b>0,752</b>	0,566
Valeur propre	3,580	-
Pourcentage de variance expliqué	59,673	-
Pourcentage de variance expliqué cumulé	59,673	-
<i>α</i> de Cronbach	0,863	-

Source : nos enquêtes

L'axe factoriel retenu explique 59,673% de l'inertie totale. Les 6 items sont bien représentés par la composante F1. Le coefficient alpha de cohérence interne de l'échelle est élevé (0,863). Cette échelle de mesure est donc fidèle.

Le facteur retenu (F1) est défini par les objectifs fixés en terme de part de marché, l'augmentation de la part de marché suite au lancement des produits nouveaux, l'obtention d'une part de marché supérieure à celle des concurrents grâce au lancement des produits nouveaux, la supériorité des ventes annuelles comparées à celle des concurrents, les objectifs fixés en terme de ventes et, les évolutions du volume total des ventes, de la part de marché et de l'effectif du personnel employé au cours des cinq dernières années ayant précédé l'enquête. L'ACP confirme donc le caractère unidimensionnel de l'« **effet perçu du lancement des produits nouveaux sur part de marché globale de l'entreprise** ».

Au terme de ces différentes ACP opérées sur les variables impliquées dans nos hypothèses de recherche, nous pouvons élaborer le tableau de synthèse suivant :

**Tableau 4.33 : Synthèse des échelles de mesure**

Échelle	Nombre d'items	Valeurs propres	$\alpha$ de Cronbach
<b>Produits nouveaux issus d'une innovation incrémentale</b>			
F1 (produit adapté)	4	3,338	0,868
F2 (produit « me too »)	4	2,262	0,797
<b>Produits nouveaux issus de l'innovation technologique</b>			
Produits technologiquement nouveaux	4	2,470	0,786
<b>Logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux</b>			
F1 (modalités pratiques à orientation offensive)	4	2,657	0,823
F2 (modalités pratiques à orientation défensive)	3	2,564	0,895
<b>Degré d'orientation client de l'attaquant</b>			
F1 (Orientation client de l'entreprise)	6	3,813	0,883
V9 (Informatisation de la gestion de la relation client)			
<b>Degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur</b>			
F1 (Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise)	5	3,350	0,877
V12 (Objectif de fidélisation des clients)			
<b>Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise</b>			
Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur part de marché globale de l'entreprise (F1)	6	3,580	0,863

Source : nous-mêmes

## 1.2. Évaluation de la validité des échelles de mesure

La validité d'une échelle de mesure est définie comme étant le « degré avec lequel les instruments de recherche utilisés mesurent parfaitement le construit étudié ». À cet égard, l'on distingue plusieurs types de validité : la validité de contenu (ou validité faciale ou validité conceptuelle), la validité de construit (validité convergente, validité discriminante, validité nomologique) et la validité prédictive. Compte tenu du caractère essentiellement conceptuel de cette recherche, nous ne nous sommes intéressés qu'aux deux types de validité suivantes : la validité de contenu (1.2.1.) et la validité de construit (1.2.2.).

### **1.2.1. La validité de contenu**

L'application du paradigme de Churchill (1984) qui recommande de spécifier le domaine du construit, de générer un ensemble d'items et de purifier les mesures, nous permet de penser que la validité de contenu de chacune de nos échelles de mesure est vérifiée. En effet, pour maximiser la probabilité que ces échelles capturent fidèlement les aspects des variables, les différents items ont été créés et sélectionnés à partir de la définition de ces variables, d'une large revue de la littérature et de l'enquête exploratoire.

### **1.2.2. La validité de trait et validité discriminante**

En ce qui concerne la validité de trait et la validité discriminante, Laurent et Kapferer (1986) suggèrent de les évaluer en utilisant les analyses factorielles. Ainsi, la validité de trait est satisfaite lorsqu'on ne peut rattacher à chaque facteur sous-jacent de la variable étudiée que les items qui sont fortement corrélés entre eux et qui contribuent fortement à la construction dudit facteur. Cette condition est vérifiée puisque les analyses factorielles montrent que chaque item de chacune des échelles est fortement corrélé à un seul facteur et obtient des scores bas sur les autres (lorsqu'ils existent). De plus, chaque dimension de chaque variable est constituée d'un certain nombre d'items fortement corrélés entre eux contribuant donc clairement à la construction de la dimension considérée. Par conséquent, nos échelles présentent une validité convergente satisfaisante.

Quant à la condition de validité discriminante, elle n'est satisfaite que si l'analyse factorielle restitue autant de facteurs que de variables ou de dimensions supposées et chaque item doit avoir des contributions élevées sur un facteur qui lui est propre. Les premières analyses factorielles effectuées ci-dessus nous ont permis de faire ressortir les facettes cachées de chacune des variables concernées. Afin de vérifier la condition de validité discriminante, les items mesurant toutes les variables ont été regroupés et ont fait l'objet d'une nouvelle analyse factorielle (Annexe 10.6). Sur la base du critère de Kaiser, cette analyse permet de retrouver 8 facteurs distincts les uns des autres et expliquant 74,131% d'inertie totale. Dans l'ensemble, chaque item est corrélé à un seul facteur et présente une saturation faible sur les autres

facteurs. Toutes les communalités sont très élevées ( $> 0,5$ ). Ceci implique que ces items portent sur des dimensions différentes. Cependant, on doit reconnaître que cette restitution n'est pas tout à fait parfaite. Néanmoins, ces résultats nous montrent que nous n'avons peut-être pas très bien mesuré certaines de nos variables et que certains items que nous avons proposés au départ pour mesurer des variables différentes seraient soit peu appropriés, soit trop proches les uns des autres. Par conséquent, certaines de nos échelles de mesure seraient sans doute à améliorer (cela pourra faire l'objet d'un travail ultérieur). En dépit de ces réserves, la condition de validité discriminante semble satisfaisante.

## **2. Vers une mise en évidence des indicateurs d'appréciation du développement des entreprises camerounaises par le lancement des produits nouveaux**

Dans cette étude orientée sur l'analyse de l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (défensive et/ou offensive) sur l'évolution de la part de marché globale de l'entreprise, nous avons formulé des questions de recherche. À ces questions de recherche, nous avons essayé d'y faire correspondre des solutions théoriques inspirées de la littérature marketing sur l'innovation-produit. Afin d'apporter des éléments de réponse à ces hypothèses, nous avons conçu et administré un questionnaire. Il s'agit à présent de soumettre ces hypothèses à l'épreuve des faits (2.1.) et de discuter les résultats en vue de dégager les implications théoriques et managériales (2.2).

### **2.1. Mise à l'épreuve de nos hypothèses de recherche**

Nous procédons à une vérification des hypothèses qui structurent le modèle conceptuel de cette étude. Dans un premier temps, nous allons tester les hypothèses concernant la relation entre les logiques sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (lancements offensif et/ou défensif) et les déterminants de la satisfaction des clients (2.1.1.). Dans un deuxième temps, nous testerons les hypothèses concernant les

liens entre les déterminants de la satisfaction des clients et la part de marché globale de l'entreprise (2.1.2.).

### **2.1.1. Tests des hypothèses concernant la relation entre le lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux et les déterminants de la satisfaction des clients**

Nous avons formulé deux hypothèses positives concernant l'existence d'une relation entre chacune des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux et les déterminants de la satisfaction des clients. Il s'agit de l'hypothèse H1 concernant la relation entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant d'une part, de l'hypothèse H2 concernant le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur d'autre part. Pour chacune de ces hypothèses, nous avons réalisé une analyse de corrélation et un test de régression linéaire.

#### **2.1.1.1. Présentation des résultats de l'analyse de la relation entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant (Hypothèse 1)**

Cette hypothèse stipule que **le lancement offensif des produits adaptés est positivement associé au degré d'orientation client de l'attaquant**. Elle met donc en évidence une relation positive entre le lancement des produits adaptés dans une optique offensive et le degré d'orientation client de l'attaquant. À cet égard, il s'avère intéressant de vérifier l'existence d'une telle relation (2.1.1.1.1.). Une fois cette existence avérée, nous examinerons sa pertinence (2.1.1.1.2.).

##### **2.1.1.1.1. Analyse de la corrélation entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant**

Les résultats obtenus de l'ACP sur les produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale et sur les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux révèlent deux dimensions caractéristiques du lancement offensif des produits nouveaux. Ce sont : les produits adaptés et les modalités

pratiques à orientation offensive. Il convient de rappeler que le degré d'orientation client de l'attaquant est appréhendé à travers deux dimensions : l'orientation client de l'entreprise et l'informatisation de la gestion de la relation client.

L'analyse de corrélation testant l'hypothèse nulle d'absence de liaison entre des variables prises deux à deux, il s'agit donc de vérifier l'existence de liens entre les dimensions précédemment énumérées. Les résultats obtenus à l'issue de cette analyse sont consignés dans le tableau 4.34.

**Tableau 4.34: Corrélations de Pearson entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant**

	Produits adaptés	Modalités pratiques à orientation offensive
<b>Orientation client de l'entreprise</b>	<b>0,743**</b>	<b>0,903**</b>
<b>Informatisation de la gestion de la relation client</b>	<b>0,674**</b>	<b>0,669**</b>

Source : nos enquêtes

\*\* P = 0,01

À la lecture du tableau ci-dessus, nous observons la présence des relations significatives entre les variables concernées. En effet, les corrélations bilatérales observées sont toutes significatives au seuil de 0,01. Toutefois, nous remarquons que les coefficients de corrélation entre les dimensions caractéristiques du lancement offensif des produits adaptés et l'orientation client de l'entreprise sont relativement plus élevés que ceux observés au niveau de l'informatisation de la gestion de la relation client. Afin d'avoir une idée précise sur le type de relation ainsi décelé, nous avons réalisé des tests de régression linéaire.

### **2.1.1.1.2. Analyse du test de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant**

Il s'agit d'un test de régression linéaire multiple puisqu'il existe des relations significatives entre les dimensions du lancement offensif des produits adaptés et les dimensions du degré d'orientation client de l'attaquant. Nous allons dans un premier temps effectuer un test de régression entre toutes les dimensions du lancement offensif des produits adaptés et l'orientation client de l'attaquant (2.1.1.1.2.1.). Dans un second temps, nous réaliserons un test de régression entre l'informatisation de la gestion de la relation client par l'attaquant et toutes les dimensions du lancement offensif des produits adaptés (2.1.1.1.2.2.).

#### **2.1.1.1.2.1. Test de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'orientation client de l'attaquant**

D'une manière générale, il existe une relation linéaire significative entre l'orientation client de l'attaquant et le lancement des produits adaptés dans une logique offensive. Les résultats du test de régression linéaire pas à pas réalisé à cet effet sont consignés dans les tableaux 4.35 et 4.36<sup>59</sup>.

**Tableau 4.35 : Récapitulatif du modèle de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'orientation client de l'attaquant**

<b>Modèle</b>	<b>R</b>	<b>R-deux</b>	<b>R-deux ajusté</b>	<b>Erreur standard de l'estimation</b>
<b>1</b>	0,903	0,815	0,812	0,41186198
<b>2</b>	0,926	0,857	0,853	0,36422040

Source : nos enquêtes

Le tableau 4.35 révèle qu'à l'issue du second pas, toutes les dimensions du lancement offensif des produits adaptés sont incluses dans l'analyse. De plus, le coefficient de détermination ajusté (R-deux ajusté) du modèle de régression linéaire

<sup>59</sup> La méthode pas à pas est l'une des méthodes d'entrée des variables lors de la réalisation d'une analyse de régression. Elle est la plus utilisée car présentant l'avantage de sélectionner les variables qui ont le plus fort pouvoir explicatif.

est passé de 0,812 à 0,853. Cette valeur est nettement satisfaisante car supérieure à 0,5<sup>60</sup>. Ce résultat signifie que 85,3% de la variation dans la variable orientation client de l'attaquant est expliquée dans la variation du lancement offensif des produits adaptés.

Le pouvoir explicatif de ce modèle est confirmé par les résultats de l'analyse de variance (Tableau 4.36).

**Tableau 4.36: Anova du modèle de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'orientation client de l'attaquant**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	46,994	1	46,994	277,037	0,000
	Résidu	10,687	63	0,170		
2	Régression	49,456	2	24,728	186,406	0,000
	Résidu	8,225	62	0,133		

Source : nos enquêtes

En effet, le test de robustesse du modèle révèle un F de Fisher de 186,406 au seuil de signification de 0,000 pour 2 et 62 degrés de liberté. Nous remarquons que ce seuil de significativité calculé est nettement inférieur à 0,05. De plus, la valeur du t de Student est de 11,529 au seuil  $p = 0,000$  pour les modalités pratiques à orientation offensive et de 4,308 au seuil  $p = 0,000$  pour les produits adaptés (Annexe 11.1). Toutes les valeurs du t de Student étant supérieures à 2 en valeur absolue, ce modèle de régression est donc bon.

Les coefficients de régression sont respectivement de 0,727 pour les modalités pratiques à orientation offensive et de 0,271 pour les produits adaptés (Annexe 11.1). Ceci veut dire que les modalités pratiques à orientation offensive expliquent

<sup>60</sup> En effet, la valeur du coefficient de détermination est comprise entre 0 et 1. Elle doit être très proche de 1. Mais on estime dans la plupart des cas qu'une valeur supérieure à 0,5 est satisfaisante.

l'orientation client de l'entreprise à 72,7%, alors que les produits adaptés n'expliquent l'orientation client de l'entreprise qu'à 27,1%.

Le seuil de signification  $p = 0,277$  de la valeur  $t$  de Student (1,097) pour la constante n'est pas significatif car largement supérieure à 0,05. L'équation de régression entre l'orientation client de l'entreprise et le lancement offensif des produits adaptés que nous notons  $Y1$  se présente de la façon suivante<sup>61</sup> :

$$Y1 = 0,727 \text{ MPOO} + 0,271 \text{ Produits adaptés} + 0,050 + \square$$

$(11,529) \qquad (4,308) \qquad (1,097)$

Comme on peut le constater, les modalités pratiques à orientation offensive reflètent plus l'orientation client de l'attaquant comparativement aux produits nouveaux adaptés. Si tel est le cas, nous allons examiner le test de régression linéaire entre l'informatisation de la gestion de la relation client par les attaquants et le lancement offensif des produits adaptés.

#### **2.1.1.1.2.2. Test de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'informatisation de la gestion de la relation client**

Comme dans le cas de l'orientation client de l'attaquant, il se dégage une relation significative entre l'informatisation de la gestion de la relation client et le lancement offensif des produits adaptés. Les tableaux 4.37 et 4.38 présentent les résultats obtenus à l'issue du test de régression.

---

<sup>61</sup> Dans la suite de ce travail, nous noterons MPOO pour désigner les modalités pratiques à orientation offensive et MPOD pour désigner les modalités pratiques à orientation défensive.

**Tableau 4.37: Récapitulatif du modèle de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'informatisation de la gestion de la relation client**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,674	0,454	0,446	0,375
2	0,740	0,547	0,532	0,345

Source : nos enquêtes

La valeur du coefficient de détermination R-deux ajusté est de 0,532. Ce résultat signifie que 53,2% de la variation dans la variable informatisation de la gestion de la relation client est expliquée dans la variation du lancement offensif des produits adaptés. Malgré cette valeur plutôt faible du coefficient de détermination comparativement à celle déterminée entre l'orientation client de l'attaquant et le lancement offensif des produits adaptés, le modèle de régression est tout de même robuste.

**Tableau 4.38 : Anova du modèle de régression linéaire entre le lancement offensif des produits adaptés et l'informatisation de la gestion de la relation client**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	7,382	1	7,382	52,470	0,000
	Résidu	8,864	63	0,141		
2	Régression	8,887	2	4,443	37,435	0,000
	Résidu	7,359	62	0,119		

Source : nos enquêtes

En effet, ce modèle de régression fait apparaître un F de Fisher de 37,435 au seuil de signification de 0,000 pour 2 et 62 (Tableau 4.38). Les coefficients de



**nouveaux par le défenseur.** Afin de mettre en évidence cette relation, nous avons procédé aux analyses de corrélation (2.1.1.2.1.) et de régression (2.1.1.2.2.).

**2.1.1.2.1. Analyse de la corrélation entre le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur**

Nous avons cherché les coefficients de corrélation entre les variables décrivant le lancement défensif des produits « me too » (Produits « me too » et les modalités pratiques à orientation défensive) et les dimensions du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur. Les résultats de cette analyse de corrélation sont présentés dans le tableau 4.39.

**Tableau 4.39: Corrélations de Pearson entre le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur**

	<b>Produits « Me too »</b>	<b>Modalités pratiques à orientation défensive</b>
<b>Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise</b>	<b>0,443**</b>	<b>0,305*</b>
<b>Objectif de fidélisation des clients</b>	<b>0,319**</b>	<b>0,136 (NS)</b>

Source : nos enquêtes      \*\* P = 0,01      \* P = 0,05      NS= Non Significatif

Comme on peut le constater, le tableau 4.39 montre qu'il n'existe pas des relations significatives entre les modalités pratiques à orientation défensive et les dimensions du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur. En dépit de l'absence de corrélations significatives, nous avons réalisé un test de régression.

#### **2.1.1.2.2. Test de régression entre le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur**

Il est évident au regard des résultats de l'analyse des corrélations qu'on ne saurait obtenir un test de régression satisfaisant quelque soit la dimension du degré de perception de la qualité des produits nouveaux considérée. Toutefois, nous avons réalisé les tests de régression correspondants et lesdits résultats sont disponibles en Annexes 11.3 et 11.4. Au regard de ces résultats, nous pouvons considérer que le lancement des produits « me too » dans une optique défensive ne saurait être positivement associé au degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur. On en conclut que notre hypothèse H2 n'est pas validée.

En somme, des deux hypothèses concernant la relation entre les déterminants de la satisfaction des clients et les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux, seule l'hypothèse H1 relative au lancement offensif des produits adaptés par l'attaquant est validée à l'issue du test. Nous allons également tester l'incidence des déterminants de la satisfaction des clients par le lancement offensif et/ou défensif des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise.

#### **2.1.2. Tests des hypothèses concernant la relation entre les déterminants de la satisfaction des clients et la part de marché globale (Hypothèses H3 et H4)**

L'hypothèse H3 stipule que **le degré d'orientation client de l'attaquant est positivement associé à la croissance de sa part de marché globale**. Quant à l'hypothèse H4, elle est formulée de la manière suivante : **le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur est positivement associé à la croissance de sa part de marché globale**. La part de marché globale est la variable à expliquer de notre modèle conceptuel. Il convient dans un premier temps d'examiner la répartition des entreprises selon l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale. Sur la base des résultats obtenus de cette répartition des entreprises, nous avons procédé dans un second temps à une analyse typologique de

ces entreprises. Enfin, nous avons réalisé une analyse discriminante afin d'affiner la caractérisation des différents groupes d'entreprises obtenus du point de vue de l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale. Contrairement aux deux premières hypothèses H1 et H2, nous aurons donc successivement recours à une analyse typologique (2.1.2.1.) et à une analyse discriminante (2.1.2.2.) pour les tests des hypothèses H3 et H4.

### **2.1.2.1. Analyse typologique des entreprises du point de vue de l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale**

La réalisation de cette analyse typologique a été précédée d'un tri à plat. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des tendances centrales de cette répartition des entreprises suivant les indicateurs de mesure appréhendant la manière dont elles perçoivent l'effet du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale.

**Tableau 4.40 : Répartition des entreprises suivant l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale**

	Objectif fixé en termes de part de marché	Augmentation de la part de marché	Supériorité de la part de marché	Supériorité du volume des ventes	Objectifs fixés en termes de ventes	Évolution de la part de marché globale
Moyenne	3,22	3,14	3,17	3,18	3,02	3,00
Mode	3	3	3	3	3	3
Écart-type	1,139	1,116	1,206	1,184	1,082	1,075

Source : nos enquêtes

À la lecture du tableau 4.40, nous constatons que la valeur de la moyenne des différents indicateurs de mesure est comprise entre 3,00 et 3,22. Le mode est de 3 sur l'ensemble des ces indicateurs de mesure. Ces items étant mesurés sur des échelles de Likert à cinq points, cela signifie que l'effectif le plus important regroupe les entreprises au sein desquelles la part de marché globale est restée constante. De plus, les différentes valeurs de l'Écart-type sont satisfaisantes. Ces statistiques militent en faveur d'une catégorisation possible des entreprises en 3 groupes. Afin d'affiner cette catégorisation apparente des entreprises, nous avons réalisé une analyse typologique.

À cet effet, nous avons opté pour l'analyse hiérarchique ascendante. Il s'agit ici de ressortir des catégories à partir des variables qui appréhendent l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale. Cette analyse intègre les variables liées aux types de produits nouveaux, aux logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux, à la part de marché globale, mais aussi les variables relatives aux déterminants de la satisfaction des clients. Ce sont : les produits adaptés, les produits « me too », les produits technologiquement nouveaux, les modalités pratiques à orientation offensive (MPOO), les modalités pratiques à orientation défensive (MPOD), l'orientation client de l'entreprise, l'informatisation de la gestion de la relation client, la perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise, l'objectif de fidélisation des clients et l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise.

La réalisation proprement dite de cette classification hiérarchique a consisté en une standardisation des variables ci-dessus de façon centrer-réduire. À ce niveau, nous avons opté pour la méthode d'agrégation dite de Ward. Celle-ci consiste à calculer pour chaque groupe formé, les moyennes de toutes les variables de telle sorte que pour chaque observation ou case, les carrés de la distance euclidienne par rapport aux moyennes du groupe soient évalués et sommés. Le recours aux carrés de la distance euclidienne permet de surpondérer les individus atypiques et de privilégier les variables à forte variance. En ce qui concerne le nombre de groupe à retenir ou cluster, nous avons examiné le dendogramme (arbre hiérarchique) fondé sur le critère de saut minimum. Le saut représente la distance séparant deux solutions. Autrement dit, le saut représente la variance intraclasse entre deux solutions quelconques. Dans le cas d'espèce et sur la base de ce critère de saut minimum, c'est la distance entre 1 et 3 groupes qui est la plus petite. De plus, le tri à plat réalisé sur les groupes obtenus à l'issue de cette analyse typologique révèle que la solution à 3 groupes est plus homogène que les solutions à 2 ou à 4 groupes (Annexe 12). Le tableau 4.41 suivant présente les résultats du tri à plat pour la solution retenue.

**Tableau 4.41: Répartition des entreprises selon les 3 groupes révélés par l'analyse typologique**

Groupes	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Groupe 1	16	24,6	24,6
Groupe 2	24	36,9	61,5
Groupe 3	25	38,5	100,0
<b>Total</b>	65	100,0	

Source : nos enquêtes

Cette solution à 3 groupes confirme les observations précédemment fournies par les valeurs de la tendance centrale de la répartition des entreprises suivant l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale. Une fois la solution à 3 groupes retenue, nous avons procédé à leur caractérisation. Pour ce faire, nous avons effectué une analyse discriminante.

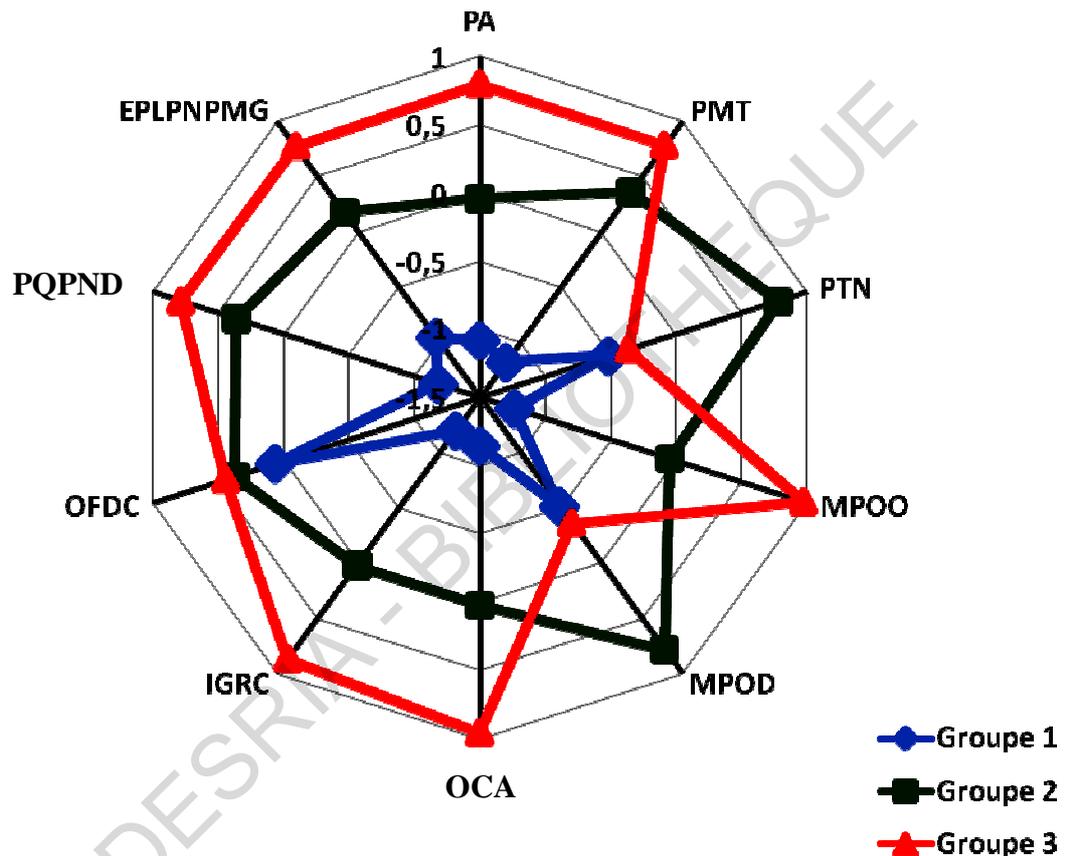
#### **2.1.2.2. Analyse discriminante en vue de la caractérisation finale des entreprises innovantes**

Dans cette étude, l'analyse discriminante a consisté à introduire la classe représentant la solution à 3 groupes (enregistrée dans la structure des données sous Clu3\_1) comme variable à expliquer et les variables ayant servi à l'analyse hiérarchique ascendante comme variables explicatives (produits adaptés, les produits « me too », les produits technologiquement nouveaux, MPOO, MPOD, l'orientation client de l'entreprise, l'informatisation de la gestion de la relation client, la perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise, l'objectif de fidélisation des clients et l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise). Une telle méthode permet d'identifier les variables qui discriminent les trois groupes du point de vue de l'effet du lancement régulier des produits nouveaux sur la part de marché globale. Nous avons aussi opté pour la méthode pas à pas qui consiste à introduire progressivement les variables en fonction de leur pouvoir discriminant et présentant le plus petit Lambda de Wilk<sup>62</sup>.

<sup>62</sup> La valeur du Lambda de Wilk est généralement comprise entre 0 et 1. Elle prend la valeur 1 lorsque les moyennes observées dans tous les groupes sont égales. À contrario, une valeur proche de 0 signifie que les variances intra-groupes sont plus petites comparativement à la variance totale de sorte qu'elles s'expliquent pour l'essentiel par les différences des moyennes des groupes (Norusis, 1985).

La figure 4.2 présente la répartition des moyennes des différentes variables explicatives à l'intérieur des trois groupes révélés par l'analyse typologique.

**Figure 4.2 : Répartition des moyennes des 3 groupes révélés par l'analyse typologique**



À l'observation de la figure ci-dessus, les extrémités représentent les énoncés des variables explicatives. Les énoncés des variables ont fait l'objet d'une abréviation comme suit :

PA = Produit adapté

PMT = Produit « me too »

MPOO = Modalités Pratiques à Orientation Offensive

MPOD = Modalités Pratiques à Orientation Défensive

OCA= Orientation Client de l'Attaquant

PQPND = Perception de la Qualité des Produits Nouveaux par les Défenseurs

PTN = Produit Technologiquement Nouveau

IGRC = Informatisation de la Gestion de la Relation Client

OFDC = Objectif de Fidélisation Des Clients

EPLPNPMG = Effet Perçu du Lancement des Produits Nouveaux sur la Part de  
Marché Globale.

De plus, les axes de cette figure de type radar représentant les moyennes des variables ayant servi à l'analyse typologique sont gradués de -1,5 à +1. Ce qui implique que la lecture de cette figure s'effectue du centre (-1,5) vers la périphérie (+1). Pour une variable donnée, plus nous nous éloignons du centre, plus la moyenne de cette variable est importante. Concernant la matérialisation des groupes, le contour de couleur rouge représente le troisième groupe d'entreprises, le contour de couleur verte représente le second groupe d'entreprises et le contour de couleur bleu représente les entreprises du premier groupe. Une fois les modalités de lecture de cette figure spécifiées, nous pouvons procéder à l'interprétation des 3 groupes d'entreprises révélés par l'analyse typologique.

À cet effet, nous constatons que les entreprises du groupe 3 ont obtenu des moyennes élevées (entre +0,5 et 1) sur la majorité des variables explicatives à l'exception des variables MPOD et PTN (moyennes comprises entre -0,5 et 0). Le groupe 2 présente une structure différente de celle du groupe précédent. En effet, à l'exception des variables MPOO, PA, IGRC et OCA, les moyennes de ce second groupe sur les autres variables explicatives sont positives (entre 0 et 1). À ce niveau, nous déduisons que la structure du groupe 2 est opposée à celle du groupe 3. Quant au groupe 1, les moyennes obtenues sur l'ensemble des variables explicatives sont toutes nulles ou négatives (moyennes comprises entre -1,5 et 0). De manière générale, nous remarquons que la moyenne de l'EPLPNPMG est élevée dans le groupe 3 (entre 0,5 et 1), satisfaisante dans le groupe 2 (entre 0 et 0,5) et négative dans le groupe 1 (entre -1,5 et -0,5). Afin d'affiner la caractérisation de ces 3 groupes, nous avons procédé à l'examen des statistiques pas à pas (Annexe 13).

C'est ainsi qu'au bout du quatrième pas, les variables qui constituent le modèle de discrimination selon leur ordre d'intégration sont respectivement les MPOO, les

MPOD, OCA et PQPND. Ces variables ont toutes des Lambda de Wilk inférieures à 0,5 et ce, à des seuils de signification inférieurs à 0,05.

Des deux fonctions révélées par cette analyse discriminante, il s'avère que les variables OCA et MPOO sont positivement corrélées à la première fonction discriminante. Nous appelons cet axe « **stratégie de lancement offensive** ». Les deux dernières variables discriminantes définissent la deuxième fonction (MPOD et PQPND). Nous qualifions cet axe de « **stratégie de lancement défensive** ». Ces dénominations sont inspirées de la classification opérée par Hultink et *al.* (1997). Lesdits coefficients de corrélation entre les variables discriminantes et ces fonctions sont consignés dans le tableau suivant :

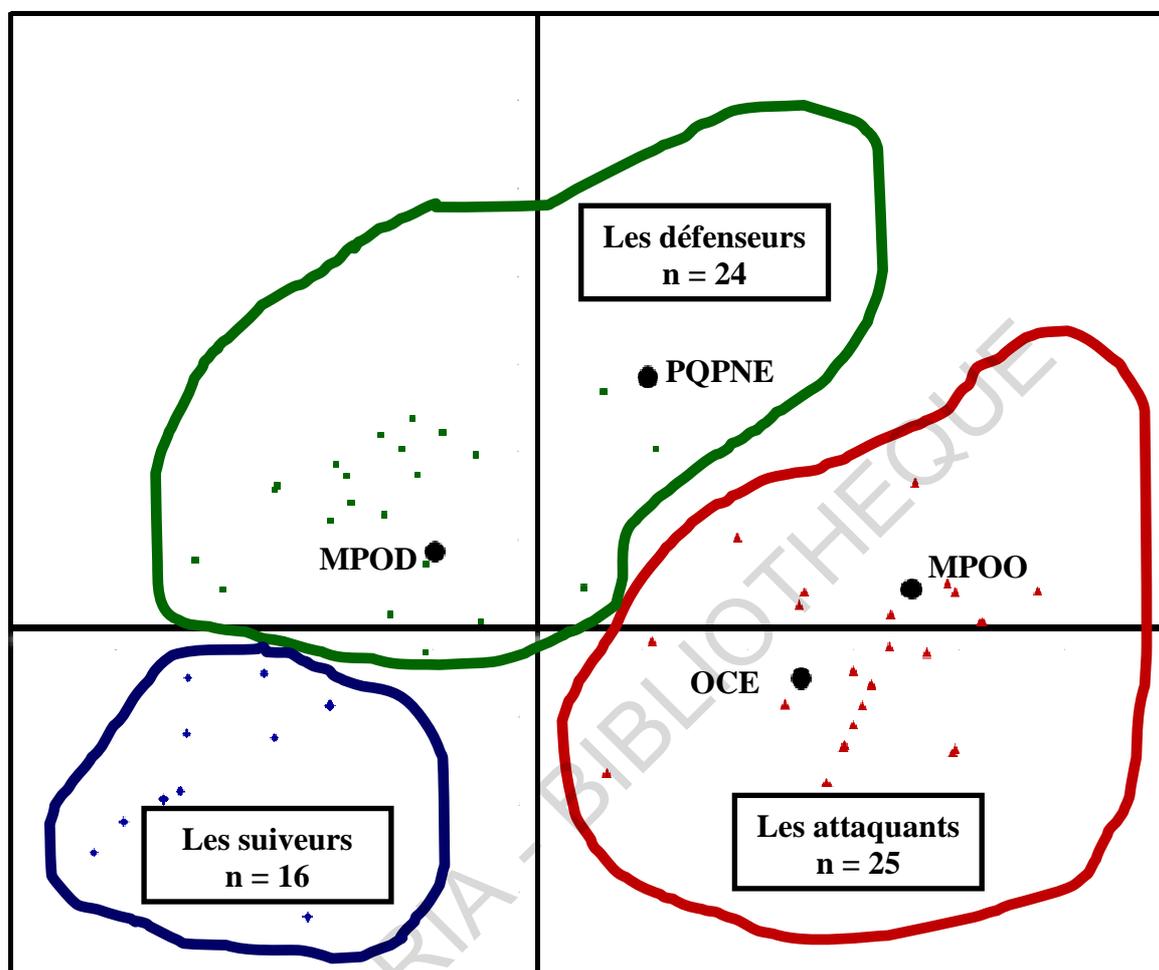
**Tableau 4.42: Coefficients de corrélation entre les variables discriminantes et les fonctions discriminantes canoniques**

	Fonctions	
	1	2
OCA	0,5022569491	-0,115704421
MPOD	-0,192104341	0,175922093
MPOO	0,711147002	0,089586033
PQPND	0,211160063	0,569167229

Source : nos enquêtes

C'est sur ces différents coefficients de corrélation que repose le positionnement des 3 groupes d'entreprises selon l'effet perçu du lancement régulier des produits nouveaux sur la part de marché globale (Figure 4.3).

**Figure 4.3: Positionnement des entreprises selon l'effet du lancement régulier des produits nouveaux sur la part de marché globale**



La dénomination des groupes est la combinaison des caractéristiques descriptives des différents groupes aux coefficients de corrélation des variables discriminantes avec les axes obtenus. Suivant cette logique, le groupe 3 est constitué des entreprises qui procèdent au lancement offensif des produits adaptés tout en accordant plus d'importance à la variable orientation client de l'entreprise. De plus, ces actions conduisent les entreprises de ce groupe à une part de marché globale élevée comparativement à celle des autres groupes (Figure 4.2). Dans la littérature relative au lancement des produits nouveaux, ces caractéristiques définissent le comportement des entreprises en position de second entrant sur le marché et donc des « attaquants ». Le groupe 2 est composé d'entreprises qui procèdent au lancement défensif des

produits « me too ». Ce groupe est donc qualifié des « défenseurs ». Quant au groupe 1, il regroupe les entreprises qui ont une attitude négative de façon globale. De plus, ces entreprises du groupe 1 sont des filiales commercialisant des produits technologiquement nouveaux dans une optique défensive afin de fidéliser leurs clients<sup>63</sup>. Une telle attitude induit des comportements défensifs profitables à long terme. Dans la pratique, ces entreprises se contentent de suivre les actions des autres, d'où leur nom de « suiveurs ».

En guise de conclusion à ce point, les analyses typologiques et discriminantes nous ayant conduit à la distinction de 3 groupes d'entreprises selon l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale, les hypothèses H3 et H4 sont donc validées. Autrement dit, dans un secteur d'activité donné, le degré d'orientation client de l'attaquant (et plus précisément sa dimension orientation client de l'entreprise) est positivement associé à la croissance de sa part de marché globale. De même, le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur a une incidence positive sur sa part de marché globale. Toutefois, il convient de remarquer que le lancement des produits nouveaux conduit les attaquants à une part de marché globale plus élevée comparativement à celle obtenue par les défenseurs.

Au terme de cette série d'analyses consacrée aux tests des hypothèses qui ont été formulées dans ce travail, nous pouvons dire qu'il existe des relations positives entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant d'une part et entre les déterminants de la satisfaction des clients et la part de marché globale d'autre part. La relation concernant le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur n'est pas validée par les données de l'échantillon d'étude. Le tableau 4.43 présente la synthèse des résultats de nos tests d'hypothèses.

---

<sup>63</sup> Pour ce groupe 1, en dépit de leur signe négatif, les moyennes des variables les plus élevées sont celles des MPOD, OFDC et des PTN. Ces moyennes sont comprises entre -0,5 et 0 (voir la figure 4.5 sur la répartition des moyennes des 3 groupes révélés par l'analyse typologique).

**Tableau 4.43: Résultats des tests d'hypothèses**

<b>Hypothèses</b>	<b>Variables en relation</b>	<b>Résultat</b>
<b>H1</b>	Lancement offensif des produits adaptés/Degré d'orientation client de l'attaquant	<b>Validée</b>
<b>H2</b>	Lancement défensif des produits « me too »/Degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur	<b>Non validée</b>
<b>H3</b>	Degré d'orientation client de l'attaquant /Part de marché globale	<b>Validée</b>
<b>H4</b>	Degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur /Part de marché globale	<b>Validée</b>

Source : nos enquêtes

Toutes nos hypothèses de recherche étant testées, il s'avère intéressant de procéder à une discussion des résultats afin d'en tirer des implications théoriques et managériales.

## **2.2. Discussion des résultats et implications**

Dans le but d'apprécier l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (offensive et/ou défensive) sur l'évolution de la part de marché globale de l'entreprise, nous avons formulé et testé des hypothèses. Au regard des résultats obtenus à l'issue de ces tests, trois hypothèses sur les quatre énoncées se sont avérées conformes à la prédiction de notre modèle conceptuel. Ainsi, nous allons analyser et discuter chaque hypothèse (2.2.1.) de façon à dégager des prescriptions stratégiques en direction des dirigeants et des futurs créateurs d'entreprises (2.2.2.).

### **2.2.1. Discussion des résultats**

Il s'agit ici d'exposer la portée et les limites des résultats obtenus des tests d'hypothèses.

### **2.2.1.1. Le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant**

Les résultats du test de régression multiple établissent que le lancement offensif des produits adaptés est positivement associé à la fois à l'orientation client de l'attaquant et à l'informatisation de la gestion de la relation client par celle-ci. Ces résultats sont similaires à ceux révélés par Narver et *al.* (2004) dans une étude visant à appréhender l'effet de l'orientation marché offensive et défensive sur la performance d'un produit nouveau.

Les résultats de ces auteurs font apparaître un coefficient de régression de 0,266 au seuil de signification  $p = 0,05$  entre l'orientation marché offensive et l'adaptation de l'entreprise aux turbulences du marché<sup>64</sup>. En dépit de son faible pouvoir explicatif par rapport à ceux que nous avons obtenus (tous supérieurs à 0,5 au seuil de signification  $p = 0,05$ ), ce coefficient de régression reste tout même significatif. Cette différence peut être attribuée à l'effet de la taille de l'échantillon. À ce sujet, ils ont obtenus des réponses de 120 personnes appartenant à 25 entreprises. Chaque entreprise étant structurée en départements, ils ont recensé un total de 41 départements. C'est ainsi qu'ils ont interrogé en moyenne 3 personnes par département (soit  $41 \times 3$  personnes = 123 personnes). Par conséquent, les coefficients de corrélations élevés de notre étude sont expliqués par la taille réduite de l'échantillon (65 entreprises).

### **2.2.1.2. Le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur**

Les résultats du test de régression linéaire débouchent sur l'absence d'une relation significative entre le lancement défensif des produits « me too » et les déterminants du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur. Ces résultats s'inscrivent une fois de plus dans la même lignée que ceux de Narver et *al.* (2004). En effet, ces auteurs ont testé quatre modèles de régression

---

<sup>64</sup> Nous devons remarquer que cette adaptation de l'entreprise aux conditions du marché reflète la prise en compte de la première composante de l'orientation marché : l'orientation vers les clients. Les deux autres composantes de l'orientation marché sont l'orientation vers les concurrents et la coordination inter-fonctionnelle ou orientation coordonnée des ressources de l'entreprise (Narver et Slater, 1990).

suivant l'absence des variables orientation marché offensive, orientation marché défensive et orientation innovation de l'entreprise (Modèle 1), l'introduction de l'orientation innovation de l'entreprise (Modèle 2), l'introduction de l'orientation innovation de l'entreprise et de l'orientation marché défensive (Modèle 3) et enfin, l'introduction de l'orientation innovation de l'entreprise, de l'orientation marché défensive et de l'orientation marché offensive (Modèle 4). Il ressort de ces différents modèles qu'en cas de coexistence (Modèle 4), seul le coefficient de régression de l'orientation marché offensive est significatif. Ce coefficient est de 0,793 au seuil de signification  $p = 0,01$ .

L'une des raisons possible à cette absence de relation est que le lancement défensif des produits nouveaux répond beaucoup plus à un souci de maintien et de survie des entreprises. Afin de défendre leur position dans un marché existant suite à une attaque jugée menaçante par un produit nouveau, ces entreprises privilégient la publicité et la distribution. Elles laissent ainsi moins de place à l'amélioration de la qualité du produit (marginale) dans leur fonction de maximisation du profit (Hauser et Shugan, 1983). De plus, le succès d'une stratégie défensive repose sur la vitesse de réaction de l'entreprise (Gatignon et *al.*, 1997). Cet impératif de réaction serait probablement à l'origine de l'introduction des produits « me too ». Une telle initiative couplée aux investissements en publicité et distribution énormes favoriserait plus un comportement de réachat de la part des clients que de satisfaction et donc de fidélisation de ces derniers. Or, le contexte dans lequel évoluent nos entreprises est défavorable au développement des programmes de fidélisation adéquats. Dans la pratique, la mise en œuvre d'un programme de fidélisation des clients nécessite entre autre de posséder une base de données clients régulièrement actualisée. Aux différents clients de cette base de données, l'entreprise devra par exemple communiquer les informations (les actions promotionnelles, l'introduction d'un produit nouveau...) et même mettre en œuvre des mesures de gratification adaptées selon les catégories des clients. L'entreprise pourra aussi procéder à des enquêtes de satisfaction auprès de ses clients. Or, de telles pratiques s'instaurent à pas de tortues dans notre contexte. À titre d'illustration nous pouvons citer le recensement des abonnés dans la téléphonie mobile. Dans ces conditions, il n'existe pas d'avantage associé à la satisfaction des

clients par le lancement défensif des produits « me too » pour les entreprises de notre échantillon d'étude. Tel n'est pas le cas dans le contexte français où la réaction des entreprises jouerait un rôle médiateur entre la stratégie d'innovation et la performance des produits nouveaux (Muller, 2005).

### **2.2.1.3. Les effets du degré d'orientation client et du degré de perception de la qualité des produits nouveaux sur la part de marché globale des entreprises innovantes**

Les analyses typologiques et discriminantes permettent de confirmer les hypothèses H3 et H4. Les résultats de ces deux analyses débouchent sur l'identification de 3 groupes d'entreprises du point de vue des effets du degré d'orientation client et du degré de perception de la qualité des produits nouveaux sur la part de marché globale. Ce sont : les attaquants, les défenseurs et les suiveurs. Cette répartition des entreprises de notre échantillon en trois groupes corrobore les typologies des entreprises innovantes existantes dans la littérature marketing.

Si nous avons opté pour une analyse typologique hiérarchique ascendante afin de faire émerger les groupes d'entreprises, tel n'est pas toujours le cas. Chiu et *al.* (2006) ont proposé un modèle d'évaluation des stratégies de lancement des produits nouveaux des industries taïwanaises de fabrication d'outils informatique. Les informations issues d'un questionnaire administré auprès d'un échantillon de 50 responsables appartenant aux départements marketing, R&D et Produit ont été analysées à l'aide d'un système d'évaluation hiérarchique reposant sur des équations mathématiques. Ils ont utilisé la méthode dite « TOPSIS », c'est-à-dire Techniques Of Preferences by Similarities to the Ideal Solution afin d'estimer la contribution des différents critères mesurant les stratégies de lancement des produits nouveaux sur la meilleure performance escomptée (BNP : Best Nonfuzzy Performance). De cette analyse, il en découle que les fast followers (les attaquants) ont la BNP la plus élevée (soit 0,2608). Ils occupent donc la première place. Ils sont directement suivis des first to market avec une BNP de 0,0728 (les défenseurs). Enfin, nous retrouvons au bas de l'échelle les Delayed entrant (les suiveurs) avec une BNP de 0,0157.

### **2.2.2. Implications de la recherche**

Ce travail axé sur l'analyse de l'incidence du lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux sur la part de marché globale des entreprises s'insère dans le champ de la littérature marketing sur l'innovation-produit.

Sur le plan théorique, c'est la première recherche sur la relation innovation-produit/part de marché dans le contexte camerounais. Le lien direct innovation-produit/part de marché étant rare dans la littérature, notre recherche apporte des résultats supplémentaires : les études antérieures ayant appréhendé la performance des produits nouveaux au niveau global, nous nous sommes focalisés dans cette étude sur un indicateur de la performance commerciale : la part de marché globale. La part de marché globale d'une entreprise, le plus souvent déterminé à la fin de l'année, est exprimée en volume ou en valeur. En volume, c'est un ration des ventes de l'entreprise sur celles du secteur d'activité ou du nombre de client. Cet indicateur n'étant pas facilement accessible dans notre contexte (faute de la mise à disposition au public par les entreprises des données relatives aux fichiers ou bases de données clients), nous avons eu recours à l'indicateur le plus usuel : les ventes.

Sur le plan managérial, le fait de trouver des liens significatifs sur les relations lancement offensif des produits adaptés/degré d'orientation client de l'attaquant, degré d'orientation client de l'attaquant/part de marché globale et degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur/part de marché globale est très intéressant. Cela implique que les managers qui investissent dans la satisfaction des besoins réellement exprimés par leurs clients et donc dans l'orientation marché peuvent accroître la part de marché globale de leurs entreprises. De plus, ils devraient veiller à l'intégration des informations issues des études de marché dans la conception des produits nouveaux. Autrement dit, les clients devraient trouver dans chaque produit nouveau la réponse à un besoin exprimé ou non encore satisfait par les produits concurrents. Afin de limiter les risques d'échec, tout lancement offensif de produit nouveau sur le plan national doit être précédé d'un pré-test à une échelle régionale par exemple. Toutefois, le fait de trouver un lien négatif entre le lancement défensif des produits «me too» et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur signifie que l'astuce en matière de lancement des produits

nouveaux est d'être constamment sur l'offensive et non sur la défensive. De plus, cette offensive doit être opérée avec un produit adapté. Ces prescriptions stratégiques ne sont ni exhaustives ni exclusives car pour des entreprises au portefeuille diversifié, elles peuvent par exemple être en position offensive dans un segment A et en position défensive dans un autre segment B.

L'objectif de ce chapitre était d'apporter des éléments de réponses de nature empirique aux différentes questions de recherches formulées dans le cadre de cette étude. Pour y parvenir, les données issues de l'administration de notre questionnaire ont subi divers traitements statistiques.

En matière de comportement marketing, les petites entreprises peuvent aussi lancer un ou plusieurs produits nouveaux au même titre que les moyennes ou les grandes entreprises. À ce sujet, ces entreprises appréhendent le lancement des produits nouveaux comme une décision capitale à laquelle est aussi assigné l'objectif de conquête des clients. Afin de veiller à la mise en œuvre d'une telle décision capitale, elles se sont dotées de services chargés de générer les idées de produits nouveaux et de suivre des opérations de développement et de lancement. Cette insertion du lancement des produits nouveaux au centre des préoccupations stratégiques se traduit par un accroissement du portefeuille produit des entreprises. De plus, en cas d'attaque, les entreprises innovantes ne se précipitent pas. Les cas isolés d'entreprises disposant des délais de réaction assez courts pourraient se justifier par un certain dynamisme dans leurs activités de R&D.

En ce qui concerne la validation de notre modèle conceptuel, les hypothèses sont validées à l'exception de l'hypothèse H2 concernant la relation positive entre le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur. De plus, la validation des hypothèses H3 et H4 nous a conduit à distinguer trois groupes d'entreprises à savoir : les attaquants (groupe 3), les défenseurs (Groupe 2) et les suiveurs (groupe 1).

## **Conclusion Générale**

L'observation de la dynamique concurrentielle se traduisant par les introductions quasi quotidiennes des produits/services nouveaux sur le marché camerounais a justifié la réalisation de cette étude. Celle-ci est orientée sur l'analyse de l'incidence des logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux (défensive et/ou offensive) sur l'évolution de la part de marché globale dans les entreprises camerounaises. Cette problématique a nécessité la formulation de quatre questions de recherche relatives à la mise en évidence des types de produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises, à l'importance stratégique accordée aux produits nouveaux par les entreprises, aux logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux et enfin, à l'incidence du lancement régulier des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise.

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questions de recherche, nous avons structuré notre travail en deux parties et quatre chapitres.

À travers la première question de recherche, nous voulions non seulement mettre en évidence le type de produits nouveaux lancés sur le marché par les entreprises camerounaises. Pour y parvenir, nous avons essayé d'identifier les types de produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises. Des deux grandes typologies de produits nouveaux existantes, la prise en compte des caractéristiques de ceux commercialisés par les entreprises camerounaises nous a conduit prioritairement à l'identification des produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale. Il s'agit précisément des produits adaptés et des produits « me too ». À ce niveau, nous avons aussi tenu compte de la commercialisation des produits nouveaux issus de l'innovation technologique. Ces derniers sont appelés produits technologiquement nouveaux. Une fois ces trois types de produits nouveaux identifiés, nous nous sommes intéressés à l'importance accordée au développement de ces produits dans les entreprises. Cette deuxième question de recherche avait pour objectif de mettre en exergue les éléments et les leviers d'action sur lesquels les entreprises innovantes pourraient s'appuyer afin de réduire au mieux les risques d'échec inhérent à cette activité. À ce sujet, il s'avère que les entreprises innovantes perçoivent le lancement des produits nouveaux comme une décision capitale visant, entre autre, la conquête des clients aux concurrents en place dans le secteur d'activité. Dans cet élan, elles

accordent une importance particulière à l'acquisition des services en charge de générer les idées de produits nouveaux et de suivre les opérations de développement et de lancement. Ces diverses précautions s'accompagnent de la constitution d'équipes pluridisciplinaires intégrant les acteurs de tous les niveaux (stratégique, opérationnel et tactique).

Quant à la troisième question de recherche, elle visait à savoir si les lancements des produits nouveaux par les entreprises camerounaises s'inscrivent dans des logiques défensives et/ou offensives. L'objectif ici était de déterminer les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux par les entreprises camerounaises. À ce sujet, la littérature marketing fait état de deux types de stratégies empruntées du domaine militaire et applicables aux affaires. Ce sont : l'attaque et la défense. Tout comme dans le cas d'une bataille militaire où le chef d'armée définit la stratégie en fonction des moyens et des objectifs à atteindre, les entreprises poursuivent aussi certains objectifs à travers la commercialisation des produits nouveaux. Des différents objectifs possibles, il ressort des entretiens réalisés auprès de quelques responsables marketing et de l'observation du dynamisme concurrentiel que les entreprises camerounaises visent la satisfaction des clients actuels et potentiels par le lancement des produits nouveaux. Or, comme pour tout objectif, la satisfaction des clients implique la mise en œuvre des moyens et des tactiques correspondants par l'entreprise innovante. À cet égard, les entreprises disposent de deux types de tactiques en fonction de l'orientation stratégique assignée au lancement des produits nouveaux. À un lancement offensif correspond des tactiques qui sont une combinaison des différentes variables du marketing mix (prix, promotion, publicité et distribution). À contrario, la combinaison des variables du marketing mix donnant lieu aux tactiques défensives est différente de celle des tactiques offensives. Ces développements nous ont conduit à la formulation des deux premières hypothèses H1 et H2 de ce travail.

L'objet de la quatrième question de recherche était de savoir si dans un secteur d'activité donné, le lancement régulier des produits nouveaux accroît la part de marché globale de l'entreprise. Sur la base d'analyses approfondies de la littérature, nous avons établi des liens positifs entre les déterminants de la satisfaction des clients et la croissance de la part de marché globale de l'entreprise dans un secteur d'activité

donné. Ainsi, l'hypothèse H3 met en évidence un lien positif entre le degré d'orientation client de l'attaquant et la croissance de sa part de marché globale. Tandis que l'hypothèse H4 établit une relation positive entre le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur et la croissance de sa part de marché globale. L'ensemble des hypothèses ainsi formulées a milité en faveur de l'élaboration d'un modèle théorique de recherche. Ce modèle conceptuel a été soumis à l'épreuve des faits empiriques.

D'un point de vue méthodologique, notre démarche a consisté à réaliser une enquête auprès d'entreprises industrielles et des services fabricant et/ou introduisant des produits nouveaux sur le marché camerounais depuis environ 5 ans au moyen d'un questionnaire. En l'absence d'une base de sondage fiable et actualisée, nous avons administré notre questionnaire en « face à face » selon la méthode dite de « choix raisonné » auprès des entreprises situées dans les villes de Douala et de Yaoundé. À l'issue de notre descente sur le terrain, nous avons obtenu des réponses exploitables de 65 entreprises, soit un taux de réponse de 90,28%. Ces entreprises lancement des produits nouveaux en moyenne tous les 3ans.

Les informations collectées ont subi des analyses statistiques réalisées à l'aide du logiciel SPSS. Au regard de ces résultats, nous avons apporté des éléments de réponse à toutes nos questions de recherche.

En guise de réponse à notre première question de recherche, les résultats des analyses en composantes principales réalisées sur les items appréhendant les produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale et des produits technologiquement nouveaux confirment l'effectivité des trois types de produits nouveaux identifiés dans la partie théorique. Ce sont : les produits adaptés, les produits « me too » et les produits technologiquement nouveaux.

Quant à la deuxième question de recherche, 47,7% des entreprises considèrent le lancement des produits nouveaux comme une décision capitale (soit 35,4% d'entreprises d'accord + 12,3% d'entreprises absolument d'accord = 47,7%). Or, une décision capitale engage l'avenir de l'entreprise sur le long terme. Elle est donc stratégique. À ce sujet, 44,6% des entreprises de notre échantillon visent la conquête des clients par le lancement des produits nouveaux (soit 32,3% d'entreprises d'accord

+ 12,3% d'entreprises absolument d'accord = 44,6%). Afin d'atteindre cet objectif de conquête des clients, elles ont recours à divers moyens. 53,8% d'entre elles intègrent les idées en provenance des consommateurs dans le processus de développement des produits nouveaux (soit 29,2% d'entreprises d'accord + 24,6% d'entreprises absolument d'accord = 53,8%). Elles ont donc une bonne orientation client. 46,1% des entreprises actualisent leurs procédés de conception des produits nouveaux (soit 29,2% d'entreprises d'accord + 16,9% d'entreprises absolument d'accord = 46,1%)<sup>65</sup>. Elles accordent aussi dans leur structure organisationnelle une place de choix au service chargé du lancement des produits nouveaux. Un tel service est composé des personnes appartenant à tous les niveaux de l'entreprise d'un point de vue hiérarchique (les hauts cadres, les cadres moyens et les vendeurs).

Concernant la troisième question de recherche, nous pouvons affirmer que les entreprises camerounaises procèdent simultanément au lancement défensif et au lancement offensif des produits nouveaux. Toutefois, ces logiques concurrentielles n'ont pas le même effet sur les déterminants de la satisfaction des clients à savoir : le degré d'orientation client de l'entreprise et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise. En effet, il faut préciser qu'à l'issue de nos analyses théoriques concernant les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux, nous avons émis deux hypothèses. La première hypothèse H1 portait sur le lien positif entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant. La deuxième hypothèse H2 portait sur le lien positif entre le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur. Ces deux premières hypothèses H1 et H2 ont été testées à l'aide des analyses de régression linéaire multiple suivant la méthode dite « pas à pas ». Concernant le test de la première hypothèse H1, tous les coefficients de corrélation de Pearson entre les deux dimensions du degré d'orientation client de l'attaquant et celles du lancement offensif des produits adaptés révélées par l'analyse en composantes principales sont tous significatifs au seuil de 0,01. C'est sur la base de ces relations satisfaisantes que nous

---

<sup>65</sup> À titre d'illustration, nous pouvons citer le cas de Guinness Cameroon S.A qui n'a pas hésité à adapter ses procédés de conception afin de produire la *Malta Guinness Quench*.

avons réalisé une régression multiple. Le test de régression opéré entre la première dimension du degré d'orientation client de l'attaquant et le lancement offensif des produits adaptés révèle des valeurs satisfaisantes du coefficient de détermination ( $R^2 = 0,857$ ), du F de Fisher (186,406 à 0,000), du t de Student et des coefficients de régression. Ces informations nous ont permis d'écrire la première équation suivante :

$$Y1 = 0,727 \text{ MPOO} + 0,271 \text{ Produits adaptés} + 0,050 + \square$$

(11,529)                      (4,308)                      (1,097)

Selon cette équation, l'orientation client de l'attaquant est majoritairement expliquée par les modalités pratiques à orientation offensive.

Quant à la deuxième dimension du degré d'orientation client de l'attaquant, les valeurs satisfaisantes de coefficient de détermination ( $R^2 = 0,547$ ), du F de Fisher (37,435 à 0,000), du t de Student et des coefficients de régression nous ont conduit à l'équation suivante :

$$Y2 = 0,415 \text{ Produits adaptés} + 0,400 \text{ MPOO} + 0,512 + \square$$

(3,692)                      (3,560)                      (11,976)

Sur la base de cette équation, l'informatisation de la gestion de la relation client par l'attaquant est sensiblement expliquée dans les mêmes proportions par les deux facettes du lancement offensif des produits adaptés.

Concernant le test de l'hypothèse H2, tous les coefficients de corrélation de Pearson entre les deux dimensions du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur et celles du lancement défensif des produits « me too » révélées par l'analyse en composantes principales sont inférieurs à 0,5. Sur la base de ces résultats reflétant des liaisons de faibles intensités entre les différentes variables impliquées dans le test de l'hypothèse H2, nous avons néanmoins réalisé des analyses de régression. Il ressort de ces analyses que les valeurs du coefficient de détermination ne sont pas satisfaisantes.

À l'issue de ces tests statistiques, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H1 est validée alors que l'hypothèse H2 ne l'est pas. Ce résultat indique que le degré d'orientation client de l'entreprise est influencé par le lancement des produits adaptés dans une optique offensive. Tandis que, le lancement des produits « me too » dans une

optique défensive n'exerce aucune influence sur le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise.

À propos de la quatrième et dernière question de recherche, il ressort des analyses typologique et discriminante que les déterminants de la satisfaction des clients exercent une influence sur la part de marché globale de l'entreprise (Hypothèses H3 et H4). Ce résultat fait apparaître une répartition des entreprises en trois groupes. Le groupe 3 est constitué d'entreprises qui lancent des produits adaptés dans une optique offensive. Elles sont constamment à l'écoute des besoins de leurs clients. Elles voient leur part de marché globale augmenter par le lancement des produits nouveaux. Nous avons qualifié ce groupe 3 d'attaquants (n = 25, soit 38,5% d'entreprises innovantes). Le groupe 2 a une structure différente du groupe précédent. Celui-ci regroupe les entreprises qui procèdent à un lancement défensif des produits « me too » dont l'effet sur la part de marché globale est faiblement perceptible. Nous avons appelé ce groupe 2 les défenseurs (n = 24, soit 36,9% d'entreprises innovantes). Enfin, le groupe 1 est constitué d'entreprises qui se contentent de suivre les actions des deux autres groupes d'entreprises. Dans ce cas, le lancement des produits nouveaux entraîne des effets perceptibles à long terme sur la part de marché globale. Nous avons qualifié ce groupe 1 de suiveurs (n = 16, soit 24,6% d'entreprises innovantes). Ainsi, l'ensemble des résultats obtenus sur la base des analyses typologiques et discriminantes nous permet de dire que les hypothèses H3 et H4 sont validées.

D'une manière générale, malgré la non validation de l'hypothèse H2, nous pouvons dire que notre modèle de recherche est globalement validé par les données de l'échantillon d'étude. Autrement dit, le lancement des produits nouveaux a un impact significatif sur la croissance de la part de marché de l'entreprise. Toutefois, l'intensité et le signe de cette relation varie en fonction de la position occupée par l'entreprise lors du lancement des produits nouveaux.

Notre étude, comme toute œuvre humaine, présente quelques limites. La première limite est d'ordre conceptuel. Nous avons laissé de côté les produits repositionnés dans la conception de notre modèle. Pourtant, ces types de produits nouveaux sont effectivement commercialisés sur le marché camerounais. La seconde

limite est liée au choix de notre échantillon. Nous avons utilisé la méthode dite de « choix raisonné » qui est une méthode laissant souvent plancher quelques doutes sur la qualité des résultats obtenus. De plus, cette méthode nous a permis de collecter les données uniquement auprès des entreprises innovantes. La troisième limite est relative à la nature des échelles de mesure que nous avons utilisée. Malgré les efforts déployés dans la quête des indicateurs de mesure, nous ne pouvons pas prétendre avoir intégré tous les items possibles dans nos échelles. Enfin, la dernière limite est liée à la taille de notre échantillon. À l'issue de notre descente sur le terrain, nous n'avons pu obtenir des réponses exploitables que de 65 entreprises. Ce nombre statistiquement acceptable ( $> 30$ ) est cependant réduit. Ce qui peut nuire à la précision des résultats.

Ces limites ouvrent des voies vers des pistes de recherche future. Il serait donc intéressant d'aborder le sujet autrement.

Tout d'abord, les résultats que nous avons mis en avant auprès des entreprises camerounaises doivent être étudiés dans d'autres pays (surtout africains) afin de vérifier les effets perceptibles du lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux sur la croissance de la part de marché globale.

Ensuite, il serait intéressant d'analyser l'effet du lancement défensif et/ou offensif des produits repositionnés dans un échantillon plus important. Dans cette perspective, il serait sans doute nécessaire de constituer un échantillon de grande taille et ce en administrant le questionnaire auprès de 2 ou de 3 personnes par entreprise. Cela rendrait possible le recours aux techniques statistiques plus avancées telles que le PLS afin d'appréhender le rôle modérateur ou médiateur d'autres variables sur la performance des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises. Cela permettrait aussi de scinder l'échantillon obtenu en deux groupes : un groupe constitué d'entreprises innovantes et un second groupe « témoin » constitué des entreprises non innovantes.

Enfin, il s'agirait dans une étude plus vaste de mener une analyse comparative sur l'effet de la satisfaction des clients par le lancement des produit nouveaux sur la performance de l'entreprise entre les entreprises camerounaises et les autres entreprises des pays de la sous région Afrique centrale, tout en essayant de dégager les similitudes et les divergences pouvant exister.

## Références Bibliographiques

- Aaker D. A. et Jacobson R. (1994), « The financial information content of perceived quality », *Journal of Marketing Research*, 31, 191-201.
- Agustin C. et Singh J. (2005), « Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges », *Journal of Marketing Research*, 42, 1, 96p.
- Allard-Poési F. et Perret V. (2006), « Les conflits de rôle du manager dans la conduite de changement », in Barabel M. et Meier O., *Manageor*, Dunod, Paris, 411-413.
- Alpert F. et Kamins M. (1995), « An empirical investigation of consumer memory, attitude, and perceptions toward pioneer and follower brands », *Journal of Marketing*, 59, 43-45.
- Amabile S. (2007), « Processus d'innovation, réseaux et usages d'Internet : Les éléments de la croissance du marché de la PME ? », *Décisions Marketing*, 48, 75-86.
- Amit R. et Schoemaker P. J. (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, 1, 33-46.
- Anderson E. et Weitz B. (1992), « The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels », *Journal of Marketing Research*, 24, 18-34.
- Anderson E. W. et Mittal V. (2000), « Strengthening the satisfaction-profit chain », *Journal of Service Research*, 3, 2, 107-120.
- Anderson E. W., Fornell C. et Mazvancheryl S. K. (2004), « Customer satisfaction and Shareholder Value », *Journal of Marketing*, 68, 4, 172-185.
- Anderson E.W. et Sullivan M.W. (1993), « The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms », *Marketing Science*, 12, 1, 125-143.
- Andréani J. C. et Conchon F. (2001), « Produits nouveaux: état de l'art des méthodes qualitatives », *Revue Française du Marketing*, 2, 182, 13-21.
- Angelmar R. (1990), « Product innovation : a tool for competitive advantage », *European Journal of Operational Research*, 47, 182-189.
- Ardoin J. L., Michel D. et Schmidt J. (1986), *Le contrôle de gestion*, Publi Union.

- Atamer T. et Calori R. (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod.
- Atamer T., Durand R. et Reymaud E. (2005), « Développer l'innovation », *Revue Française de Gestion*, 31, 155, 13-21.
- Aurier P. (2005), « De l'orientation consommateur à l'orientation consommation : Le contexte comme objet des plans d'actions marketing-Illustration avec le cas du vin en France », *Décisions Marketing*, 38,81-85.
- Aurier P. et Evrard Y. (1998), « Élaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction de consommateurs », *Actes du 14<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux, 14, 51-71.
- Autissier D. et Vandangeon-Derumez I. (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue Française de Gestion*, 174, 115-130.
- Azan W. et Mayhofer U. (2003), « La gestion par projets et le développement des produits nouveaux: une analyse du cas actiligh », *Revue Française du Marketing*, 195, 5,7-77.
- Baghdadi S. et Zghal M. (2008), « La transposition de l'art militaire en marketing », *Revue des Sciences de Gestion*, 229, 11-19.
- Balogun J. (2003), « From blaming the middle to harnessing its potential : Creating change intermediaries », *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Banbury C. M. et Mitchell W. (1995), « The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival », *Strategic Management Journal*, 16, 161-182.
- Barney J. B. (1986), « Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy », *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Baumard P. et Starbuck W. H. (2005), « Learning from Failures : Why It may not Happen », *Long Range Planning*, 38, 3, 1-18.
- Bayus B. (1994), « Optimal pricing and product development policies for new consumer durables », *International Journal of Research in Marketing*, 11, 249-259.
- Bayus B., Jain S. et Rao A. (1995), « Too little, too early : introduction timing and new product performance in the Personal Digital Assistant Industry », *Journal of Marketing Research*, 34, 50-63.

- Béji-Bécheur A. et Gollety M. (2007), « Lead user et leader d'opinion : Deux cibles majeures au service de l'innovation », *Décisions Marketing*, 48,21-43.
- Bekolo C. (2007), « Approche culturelle du consommateur en Afrique et perspectives pour la stratégie marketing », *Gestion 2000*, 1, 105-119.
- Bellon B. (1994), *Innover ou disparaître*, Economica, Paris.
- Bely J. (2005), « La valeur client, fondation des business gagnants », *L'Expansion Management Review*, 118, 44-53.
- Ben Lakhrech N. et Roehrich G. (2006), « La menace concurrentielle perçue: proposition d'une échelle de mesure », *Actes du XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, Nantes, 29p.
- Benavent C. et Salerno F. (1991), « Une approche cognitive des nouveaux produits », *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 4, 3-26.
- Bensebaa F. (2000), « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *M@n@gement*, 3, 2, 57-79.
- Bergadaà M. et Nyeck S. (1992), « Recherche en Marketing : un état des controverses », *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 3, 23-43.
- Bernhardt K. L., Donthu N. et Kennett P. (2000), « A longitudinal analysis of satisfaction and profitability », *Journal of Business Research*, 47, 161-171.
- Bialès C. et Fenneteau H. (1993), *Analyse statistique des données : Applications et cas pour le marketing*, éd. Marketing, Paris.
- Blattberg R. C. et Deighton J. (1996), « Manage marketing by customer equity test », *Harvard Business Review*, 74, 4, 136-144.
- Bolton R. N. (1998), « A dynamic model of the duration of customer's relation with a continuous service provider: the role of satisfaction », *Marketing Science*, 17, 1, 45-65.
- Booz, Allen et Hamilton (1982), *New Product Management for the 1980's*.
- Boss J.-F. (1971), « Guide sommaire des approches quantitatives du nouveau produit », *Revue Française du Marketing*, 3, 40, 5- 44.
- Boulding W. et Christen M. (2003), « Sustainable pioneering advantage : profit implication of market entry order », *Marketing Science*, 22, 3, 371-392.

- Boulding W., Lee E. et Staelin R. (1994), « Mastering the mix: do advertising, promotion, and sales force activities lead to differentiation? », *Journal of Marketing Research*, 2, 31, 159-172.
- Bowman D. et Gatignon H. (1995), « Determinants of Competitor Response Time to a New Product Introduction », *Journal of Marketing Research*, 32, 42-53.
- Bowman D. et Gatignon H. (1996), « Order of entry as a moderator of the effect of the marketing mix on market share », *Marketing Science*, 15, 3, 222-242.
- Brewer M. B. (1979), « In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis », *Psychological Bulletin*, 86, 2, 307-324.
- Bridges E., Yim C. K. et Briesch R. A. (2001), « A high-tech product market share model with customer expectations », *Marketing Science*, 14, 1, 61-81.
- Brown S. L. et Eisenhardt K. M. (1997), « The art of continuous change : Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations », *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Burns T. et Stalker G. M. (1961), *The management of innovation*, Tavistock, London.
- Bylykbshi S. et Roehrich G. (2008), « L'impact de la situation concurrentielle sur la stratégie de lancement », *XVII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 27p.
- Byrne D., Clore G. et Worchel P. (1966), « The effect of economic similarity-dissimilarity as determinants of attraction », *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 2, 220-224.
- Campbell D. T. (1960), « Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes », *Psychological Review*, 67, 380-440.
- Cannon M. et Edmondson A. (2005), « Failing to learn and learning to fail intelligently », *Long Range Planning*, 38, 3, 299-319.
- Cao Y. et Gruca T. S. (2005), « Reducing Adverse Selection Through Customer Relationship Management », *Journal of Marketing*, 69, 4, 219-229.
- Cardozo R. N. (1965), « An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction », *Journal of Marketing Research*, 2, August, 244-249.
- Carman J. M. (1990), « Consumer perceptions of service quality : an assessment of Servqual dimensions », *Journal of Retailing*, 33-55.

- Carpenter G. et Nakamoto K. (1989), « Consumer preference formation and pioneering advantage », *Journal of Marketing Research*, 26, 285-298.
- Carrier C. et Garand D. J. (1996), « Le concept d'innovation: débats et ambiguïtés », *V<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 23p.
- Carroll G. R. (1993), « A Sociological View on Why Firms Differ », *Strategic Management Journal*, 14, 4, 237-249.
- Cazes-Valette G. (2001), « Le comportement du consommateur décodé par l'anthropologie : le cas des crises de la vache folle », *Revue Française de Marketing*, 183/184, 99-113.
- Chapman R. L., O'Mara C. E., Ronchi S. et Corso M. (2001), « Continuous product innovation: a comparison of key elements across different contingency sets », *Measuring Business Excellence*, 5, 3, 16-23.
- Chastellin R. (2005), « Le packaging dans tous ses états », *L'entreprise*, 233, 82-86.
- Chaudhuri A. et Holbrook M. (2001), « The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of the brand loyalty », *Journal of Marketing*, 65, 2, 81-93.
- Chen M. J. et MacMillan J. C. (1992), « Nonresponse and delayed response to competitive moves : the roles of competitor dependence and action irreversibility », *Academy of Management Journal*, 35, 539-570.
- Chen M. J. et Miller D. (1994), « Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy-valence framework », *Strategic Management Journal*, 15, 2, 85-102.
- Chiu Y.-C., Chen B., Shyu J. Z. et Tzeng G.-H. (2006), « An evaluation model of new product launch strategy », *Technovation*, 26, 1244-1252.
- Choffray J.-M. et Dorey F. (1983), *Développement et gestion des produits nouveaux*, McGraw Hill.
- Christensen C. (1997), *The innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
- Churchill G. A. et Surprenant C. (1982), « An investigation into the determinants of customer satisfaction », *Journal of Marketing Research*, 19, November, 491-504.
- Churchill G.A. (1984), « Research design effects on the reliability of rating scales : a meta-analysis », *Journal of Marketing Research*, 21, 4, 360-375.

- Clark C. K. et Wheelwright S. C. (1992), « Organizing and leading "Heavyweight" development teams », *California Management Review*, 34, 3, 9-28.
- Clark K. et Fujimoto T. (1991), *Product development performance, strategy, organization and management in the world auto industry*, Harvard Business School Press.
- Collin-Lachaud I. (2005), « Analyse longitudinale de la relation satisfaction-fidélité. L'exemple des services culturels », *Actes du XXI<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, Nancy, 34p.
- Cooper R. G. et Kleinschmidt E. J. (1991), « New product processes at leading industrial firms », *Industrial Marketing Management*, 20, 2, 137-147.
- Cooper R. (1994), « Third-generation new product processes », *Journal of Product Innovation Management*, 11, 1, 3-14.
- Cooper R. G. (1993), *Winning at new product*, Reading Mass, Addison Wesley Publishing Company, Second Edition.
- Cooper R., Edgett S. et Kleinschmidt E. (2004), « Benchmarking best NPD practices-I », *Research Technology Management*, janvier-février, 31-43.
- Cronin J. J. et Taylor S. A. (1992), « Measuring service quality : a reexamination and extension », *Journal of Marketing*, 56,1, 55-68.
- Dabholkar P. A. (1996), « Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality », *International Journal of Research in Marketing*, 13, 1, 29-51.
- Dahan N. (2004), « L'innovation stratégique: apports et limites d'un nouveau courant de recherche », *17<sup>ème</sup> journées des IAE*, Lyon.
- Damperat M. et Jolibert A. (2005), « La satisfaction interpersonnelle de l'acheteur professionnel : nature, déterminants et conséquences », *Actes du XXI<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, Nancy, 30p.
- Danaher P. J. et Rust T. R. (1996), « Indirect financial benefits from service quality », *Quality Management Journal*, 3, 2, 63-75.
- Daniel R. D. (1961), « Management information crisis », *Harvard Business Review*, september-ctober.

- Darpy D. et Volle P. (2003), *Comportements du consommateur : concepts et outils*, Dunod, Paris.
- Dawar N. et Parker P. (1994), « Marketing universals : consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signal of product quality », *Journal of Marketing*, 58,2, 81-95.
- Day G. S. (1994), « Continuous learning about markets », *California Management Review*, 36, 4, 23-32.
- Day R. L. (1984), « Modeling choices among alternative response to dissatisfaction », *Association for Consumer Research*, 11, 1, 496- 499.
- De Luca M. et Atuahene-Gima K. (2007), « Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance », *Journal of Marketing*, 71, 95-112.
- Debruyne M., Moenaert R., Griffin A., Hart S., Hultink E. J. et Robben H. (2002), « The impact of new product launch strategies on competitive reaction in industrial markets », *Journal of Product Innovation Management*, 19, 159-170.
- Delacour H. (2004), « Comment réussir après une rupture technologique: imitation entre entreprises historiques et nouveaux entrants », *Communication au 13<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie.
- Deltour F. (2000), « L'innovation dans l'organisation : dépasser les ambiguïtés du concept », *Les cahiers de la Recherche du Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises*, 8020, 1-18.
- Deshpande R., Farley J. U. et Webster F. E. J. (1993), « Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms: A quadrad analysis », *Journal of Marketing*, 57, 1, 23-27.
- Dess G. D. et Beard D. W. (1984), « Dimension of organizational task environments », *Administrative Science Quarterly*, 29, 1, 52-73.
- Diamantopoulos A. et Hart S. (1993), « Linking orientation market and compagny performance : preliminary evidence on Kholi and Jaworski's framework », *Journal of Strategic Marketing*, 1, 1, 93-121.

- Diamantopoulos A. et Hart S. (1993), « Linking orientation market and compagny performance : preliminary evidence on Kholi and Jaworski's framework », *Journal of Strategic Marketing*, 1, 1, 93-121.
- Dick A. S. et Basu K. (1994), « Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, 99-113.
- Dierickx I. et Cool K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, 35, 12, 1504-1511.
- Djeumene P. (2004), *Propension à nouer des accords de coopération et compétitivité des PMI manufacturières camerounaises*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Ngaoundéré.
- Djom Djom M. (1996), *Appréciation de la politique de promotion des PME au Cameroun*, Thèse de Doctorat de 3<sup>e</sup> cycle en Sciences Économiques, option : Économie d'entreprise, Université de Yaoundé II.
- Doyle P. (1972), « Market segmentation by factor analysis », *European Journal of Marketing*, 6, 1-6.
- Dubois B. (1994), « Typologie de consommateurs ou de situations de consommation ? », *Décisions Marketing*, 2, 85-87.
- Dubois P. L et Jolibert A. (1992), *Le Marketing: Fondements et Pratique*, 2<sup>e</sup> éd., Economica, Paris.
- Dumoulin R. et Simon E. (2005), « Stratégie de rupture et PME : la répliation impossible », *Revue Française de Gestion*, 31, 155, 75-95.
- Duncan R. B. (1972), « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Durand R. (2003), « La vraie valeur de l'innovation », *Expansion Management Review*, 71-73.
- Durö R. et Sandström B. (1988), *Stratégies guerrières en Marketing*, Éditions D'Organisation, Paris.
- Dussart C. (2005), « Satisfaction client : Dix années de mesures providentielles », *Décisions Marketing*, 40, 85-88.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, McGraw-Hill.

- Eisenhardt K. M. (1989), « Making fast strategic decisions in high-velocity environments », *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.
- Eliashberg J. et Robertson T. (1988), « New product preannouncing behaviour : A market empirical study », *The Economic Journal*, 9 1, 907-918.
- Ettlie J. E., Briges W. P. et O'Keefe R. D. (1984), « Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation », *Management Science*, 30, 682-695.
- Evrard Y. (1993), « La satisfaction des consommateurs: état des recherches », *Revue Française de Marketing*, 144-145, 53-65.
- Évrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market*, 3<sup>ème</sup> éd., Dunod, Paris.
- Fatiha F., Rastoin J-L et Temri L. (2005), « Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires », *Revue Internationale P.M.E.*, 18,1, 46-72.
- Fel Liffra F. (2004), « La réduction des délais de mise sur le marché des nouveaux produits : un changement radical du processus de conception et de développement », *Communication au 13<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie, 25p.
- Ferrier W. (2001), « Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness », *Academy of Management Journal*, 44, 4, 858-877.
- Ferrier W. J. et Lee H. (2002), « Strategic aggressiveness, variation and surprise: How the sequential pattern of competitive rivalry influences stock market returns », *Journal of Managerial Issues*, 14, 2, 162-180.
- Ferrier W., Smith K. et Grimm C. (1999), « The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers », *Academy of Management Journal*, 42, 4, 372-388.
- Filser M. (1984), *Le comportement du consommateur*, Dalloz, Paris.
- Floyd T. E. et Stout R. G. (1970), « Measuring small changes in a market variable », *Journal of Marketing Research*, 7, 114-116.

Fons C. (2004), « Les stratégies de défense face à l'introduction d'un produit nouveau: étude exploratoire », *Communication au 13<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie, 25p.

Fornell C. (1992), « A national customer satisfaction barometer: the swedish experience », *Journal of Marketing*, 56, 1, 6-21.

Fornell C., Johnson M. D., Anderson E. W., Cha J. et Everitt B. B. (1996), « The american customer satisfaction index: nature, purpose and findings », *Journal of Marketing*, 60, 4, 7-18.

Foss N. et Mahnke V. (1999), *La recherche en stratégie et la perception de processus de marché*, Economica, Paris.

Foster R. (1986), *Innovation : The Attacker's Advantage*, MacMillan, Londres.

Fournier S. et Yao J. L. (1997), « Reviving brand loyalty: A conceptualization within the framework of consumer-brand relationships », *International Journal of Research in Marketing*, 14, 451-472.

Gallouj F. (2003), « Innovation dans une économie de service », in Mustar P. et Penan H., *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, Paris, 109-130.

Garel G. (1999), « La mesure et la réduction des délais de développement des nouveaux produits », *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 2, 29-47.

Gatignon H., Robertson T. et Fein A. (1997), « Incumbent defense strategies against new product entry », *International Journal of Research in Marketing*, 14, 163-176.

Giese J. L. et Cote J. A. (2000), « Defining Consumer Satisfaction », *Academy of Marketing Science Review*, 00, 1, 27p.

Golder P. N. et Tellis G. (1993), « Pioneer advantage : marketing logic or legend ? », *Journal of Marketing Research*, 30, 158-170.

Gordon J. J. (1965), *Stimulation des facultés créatrices dans les groupes de recherche synectique*, Hommes et Techniques, Paris.

Gotteland D. (2004), « Produits nouveaux et conditions de marché », *L'Expansion Management Review*, 112, 101-105.

Gotteland D., Haon C., Fornerino M. et Couilloud L. (2007), « L'inter-fonctionnalité et la familiarité des équipes de développement de produits nouveaux comme facteurs de performance », *Décisions Marketing*, 48, 35-46.

- Grant K. M. (1991), « The Resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation », *California Management Review*, 33, 3.
- Grant R. M. (1998), *Contemporary Strategy Analysis : Concepts, Techniques, Applications*, 3ème éd., Malden : Blackwell Business.
- Grant R. M. et Spender J. C. (1996), « Knowledge and the firm: overview », *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.
- Greenley G. E. (1995), « Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies », *British Journal of Management*, 6, 1, 1-13.
- Greve H. R. (2005), « Interorganizational learning and heterogeneous social structure », *Organization Studies*, 26, 7, 1025-1047.
- Grewal D., Kavanoor S., Fern E. F., Costley C. et Barnes J. (1997), « Comparative versus Noncomparative Advertising : A Meta-analysis », *Journal of Marketing*, 61, 1-15.
- Griffin A. et Hauser J.R. (1996), « Integration R&D and marketing: A Review and Analysis of the Literature », *Journal of Product Innovation Management*, 13, 3, 191-215.
- Guerin A. N. (1998), « Une approche cognitive de la création des nouveaux marchés », *Communication au 14<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Marketing*, 25p.
- Guiltinan J. P. (1993), « A strategic framework for assessing product line additions », *Journal of Product Innovation Management*, 10, 136-147.
- Guiltinan J. P. et Gundlach G. T. (1996), « Aggressive and Predatory Pricing: a framework for analysis », *Journal of Marketing*, 60, 3, 87-102.
- Haines D. W., Chandran R. et Parkhe A. (1989), « Winning by being the first to market or second? », *Journal of Consumer Marketing*, 6, 1, 63-69.
- Hall R. (1993), « A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Hanna J. G. (1980), « A typology of consumer needs », *Research in Marketing*, 83-104.
- Hanssens D. M., Parsons L. J. et Schultz R. L. (2001), *Market response models : econometric and time series analysis*, 2nd ed., Kluwer Academic Publishers.

*Harrap's Shorter* (2006), Dictionnaire Anglais/Français-Français/Anglais, Chambers Harrap Publisher, UK.

Hart S., Hultink E. J., Tzokas N. et Commandeur H. R. (2003), « Industrial companies' evaluation criteria in new product development gates », *Journal of Product Innovation Management*, 20, 22-36.

Hauser J. et Shugan S. (1983), « Defensive marketing strategies », *Marketing Science*, 2, 4, 319-360.

Heil O. et Robertson T. (1991), « Toward a theory of competitive market signaling: a research agenda », *Strategic Management Journal*, 12, 403-418.

Heil O. P. et Walter R. G. (1993), « Explaining competitive reactions to new products: an empirical signalling study », *Journal of Product Innovation Management*, 10, 1, 163-176.

Hemlin S. (1999), « Quality control of the new knowledge production », *4th European Conference of Sociology*, Amsterdam: Institute of Social Sciences.

Henderson R. M. et Clark K. B. (1990), « Architectural innovation : the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms », *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, 9-30.

Héroult-Fournier C. et Prigent-Simonin A. H. (2005), « Vers une dimension relationnelle de la qualité des produits alimentaires : Le rôle de la confiance personnelle dans les relations directes producteurs-consommateurs », *4<sup>èmes</sup> Journées Normandes de Recherche sur la Consommation*, IAE de Rouen, France, 25p.

Heskett J., Sasser W. J. et Schlesinger L. (1997), *The service profit chain*, Free Press.

Heunks F. J. (1998), « Innovation, creativity and success », *Small Business Economics*, 10, 263-272.

Holbrook M. (1996), Customer Value - A framework for Analysis and Research, *Advances in Consumer Research*, 23, 138-142.

Howell J. M. et Higgins C. A. (1990), « Champions of Technological Innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.

Howell J. M., Shea C. M. et Higgins C. A. (2005), « Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behaviour », *Journal of Business Venturing*, 20, 641-661.

- Huff L. C. et Robinson W. T. (1994), « The impact of lead time and years of competitive rivalry on pioneer market share advantages », *Management Science*, 40, 10, 1370-1377.
- Hull G.S. (1995), *La petite entreprise à l'ordre du jour*, Édition l'Harmattan, Paris.
- Hultink E. J. et Robben H. S. J. (1999), « Launch strategy and new product performance : An empirical examination in The Netherlands », *Journal of Product Innovation Management*, 16, 545-556.
- Hultink E. J., Griffin A., Hart S. et Robben H., (1997), « Industrial new product launch strategies and product development performance », *Journal of Product Innovation Management*, 14, 243- 257.
- Hultink E. J., Griffin A., Hart S., Robben H. S. J. et Hart S. (1998), « In search of generic launch strategies for new products », *Journal of Product Innovation Management*, 15, 269-285.
- Hunt H. K. (1977), *Consumer satisfaction/dissatisfaction-Overview and future research directions*, Marketing Science Institute, Cambridge.
- Inman J., McAlister L. et Hoyer W. (1990), « Promotion Signal : Proxy for a price cut ? », *Journal of Consumer Research*, 17, 74-81.
- Jacobson R. et Aaker D. A. (1987), « The strategic role of product quality », *Journal of Marketing*, 51, 31-44.
- Jaworski B. J. et Kohli A. K. (1993), « Market orientation: antecedents and consequences », *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.
- Jaworski B. J. et Kohli A. K. (1996), « Market orientation: Review, refinement, and roadmap », *Journal of Market Focused Management*, 1, 119-135.
- Jayachandran S., Sharma S., Kaufman P. et Raman P. (2005), « The role of relational information processes and technology use in customer relationship management », *Journal of Marketing*, 69, 4, 117-192.
- Jelinek M. et Schoonhoven C. B. (1990), *The Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firms*. Cambridge, Mass: Basil Blackwell.
- Johnson H. T. et Kaplan R. S. (1987), *Relevance Lost : the Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press.

- Jones T. O. et Sasser W. E. (1995), « Why satisfied customers defect ? », *Harvard Business Review*, 73, 88-99.
- Joskov P. L. et Klevorick A. K. (1979), « A framework for analyzing predatory pricing policy », *Yale Law Journal*, 89, 2, 213-270.
- Julien A. et Dao T. (2006), « L'impact du comportement du personnel de contact sur la satisfaction, la fidélité et la confiance client : le rôle modérateur de la personnalité du client », *Actes du XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, Nantes, 25p.
- Julien C. (2007), « L'apprentissage par l'échec commercial : proposition d'un modèle », *XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 31p.
- Kalyanaram G. et Urban G. L. (1992), « Dynamic effects of the order of entry on market share, trial penetration, and repeat purchases for frequently purchased consumer goods », *Marketing Science*, 3, 11, 235-250.
- Kalyanaram G., Robinson W. et Urban G. L. (1995), « Order of market entry : established empirical generalizations, emerging generalizations, and future research », *Marketing Science*, 14, 3, 212-221.
- Karakaya F. et Kobu B. (1994), « New product development process: an investigation of success and failure in high-technology and non- high-technology firms », *Journal of Business Venturing*, 9, 1, 49-66.
- Kardes F. R. et Kalyanaram G. (1992), « Order of entry effects on consumer memory and judgement : An informal integration perspective », *Journal of Marketing Research*, 29, 343-357.
- Kardes F. R., Kalyanaram G. et Dornoff R. J. (1993), « Brand retrieval, consideration set composition, consumer choice and pioneering advantage », *Journal of Consumer Research*, 20, 62-75.
- Karla A., Rajiv S. et Srinivasan K. (1998), « Response to competitive entry: a rationale for delayed defensive reaction », *Marketing Science*, 17, 4, 380-405.
- Keaveney S. (1995), « Customer switching behaviour in service industries: an exploratory study », *Journal of Marketing*, 59, 1, 71-82.

- Kerin R. A., Varadarajan R. R. et Peterson R. A. (1992), « First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework and research propositions », *Journal of Marketing*, 56, 4, 33-52.
- Kessler E. H. et Bierly P. E. (2002), « Is fast really better ? An empirical test of the application of innovation speed », *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49, 1, 2-12.
- Kessler E. H. et Chakrabarti A. K. (1999), « Speeding up the pace of new product development », *Journal of Product Innovation Management*, 16, 231-247.
- Kholi A. K. et Jaworsky B. J. (1990), « Market orientation : the construct, research propositions and managerial implications », *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.
- Kirzner I. M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- Klein J. I. (1989), « Parenthetic learning in organizations: Toward the unlearning of the unlearning model », *Journal of Management Studies*, 26, 3, 291-308.
- Koenig G. (1996), *Management Stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.
- Kombou L. (2001), « L'impact de la mondialisation des marchés sur le positionnement stratégique des entreprises camerounaises », *Revue Africaine des Sciences Économiques et de Gestion*, 3, 1, 57-80.
- Kotler P. et Dubois B. (1997), *Marketing management*, 9<sup>e</sup> éd., Publi-Union, Paris.
- Kotler P. et Dubois B. (2003), *Marketing mangement*, 11<sup>e</sup> éd., Pearson éducation, Paris.
- Kotler P. et Singh R. (1981), « Marketing warfare in the 1980S », *The Journal of Business Strategy*, 1, 3, Winter.
- Kotler P., Dubois B. et Manceau D. (2003), 11<sup>e</sup> éd., Pearson éducation, Paris.
- Koufteros X. A., Vonderembse M. A. et Doll W. J. (2002), « Integrated product development practices and competitive capabilities: the effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy », *Journal of Operations Management*, 20, 331-355.
- Kuester S., Homburg C. et Robertson T. (1999), « Retaliatory behavior to new product entry », *Journal of Marketing*, 63, 90-106.

- Kumar A., Olshavsky R. W. et King M. F. (2001), « Exploring alternative antecedents of consumer delight », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 14-26.
- Lambin J.-J. (1998), *Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation marché*, 4<sup>e</sup> éd., Ediscience international, Paris.
- Lambin J.-J., Chumpitaz R. et De Moerloose C. (2005), *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché*, Dunod, 6<sup>ème</sup> éd., Paris.
- Lanning M. J. (2000), *Delivering Profitable Value : A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover the Heart of Business*, Perseus Books.
- Larédo P. et Mustar P. (2001), « La recherche, le développement et l'innovation dans les grandes entreprises françaises : dynamiques et partenariats », *Education & Formation*, 59, 21-39.
- LaTour S. A. et Peat N. C. (1979), « Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research », *Advances in Consumer Research*, 6, 431-437.
- Laurent G. et Kapferer N.J (1986), « les profils d'implication », *Recherche et Application en Marketing*, 1, 41-57.
- Lawler E. E. III. (1994), « From job-based to competency-based organizations », *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Lawrence P. R. et Lorsch J. W. (1967), *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Les éditions d'organisations, Paris.
- Le Nagard-Assayag E. et Manceau D. (2000), « Faut-il être le premier à lancer une innovation ? Une analyse de l'avantage du pionnier », in Bloch A. et Manceau D., *De l'idée au marché : innovation et lancement des produits*, Vuibert, Paris.
- Le Nagard-Assayag E. et Manceau D. (2005), *Marketing des nouveaux produits : De la création au lancement*, Dunod, Paris.
- Le Petit Larousse illustré 2007*, Édition Larousse, Paris.
- Le Roy F. (2003), « Agresser un concurrent pour le sortir du marché: une étude de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, 6, 2, 179 -199.
- Le Roy F. (2003), « Agressivité concurrentielle et choix stratégique : une étude empirique », *Gestion 2000*, 1, 65-82.

- Lendrevie J. et Lindon D. (2000), *Mercator*, 6<sup>e</sup> éd., Dalloz, Paris.
- Lenfle S. et Midler C. (2005), « Management de projet et innovation », in Mustar P. et Penan H., *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, 49-69.
- Leonard D. et Sensiper S. (1998), « Wellsprings of knowledge: building and sustaining the source of innovation », *California Management Review*, 40, 3, 112-132.
- Levinthal D. A. et March J. G. (1993), « The Myopia of Learning », *Strategic Management Journal*, 14, 4, 95-112.
- Levitt B. et March J. G. (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Levitt T. (1960), « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, 38, 4, 45-60.
- Levitt T. (1966), « Innovative Imitation », *Harvard Business Review*, 44, 5, 63-70.
- Levitt T. (1969), *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*, McGraw-Hill, New York.
- Levy R. (1980), « Innovate or Replicate? », *Dun's Review*, 1, 15, 87-91.
- Lhomme Y. (2002), « L'innovation technologique dans l'industrie », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, 168, 4p.
- Lieberman M. B. et Montgomery D. B. (1988), « First mover advantage », *Strategic Management Journal*, 20, 1109-1130.
- Lifran F. F. (2004), « La réduction des délais de mise sur le marché des nouveaux produits: un changement radical du processus de conception et de développement », *Communication au 13<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie.
- Lilien G. L., Morrison P., Searls K., Sonnack M. et von Hippel E. (2005), « Évaluation de la performance de la génération d'idées à l'aide d'utilisateurs avant-gardistes dans le cadre du développement de nouveaux produits », *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 3, 77-97.
- Lippman S. A. et Rumetl R. P. (1982), « Uncertain Imitability: an analysis of interfirm differences in efficacy under competition », *The Bell Journal of Economics*, 13, 5.
- Loken B., Ross I. et Hinkle R. L. (1986), « Consumer confusion of origin and brand similarity perception », *Journal of Public Policy and Marketing*, 5, 195-211.

- Lynn G. S., Morone J. G. et Paulson A. S. (1996), « Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process », *California Management Review*, 38, 3, 8-37.
- Mac Kenna R. (1991), « Marketing is everything », *Harvard Business Review*, janvier-février.
- Manceau D. (2003), « Lancement de nouveaux produits », in Mustar P. et Penan H., *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, 281-298.
- Mansfield E., Schwartz M. et Wagner S. (1981), « Imitation costs and patents: An
- March J. (1991), « Exploration and exploitation in organization learning », *Organization Science*, 2, 1, 71-87.
- March J. G. et Sutton R. I. (1997), « Organizational performance as a dependent variable », *Organization Science*, 8, 6, 698-706.
- March J.G. et Olsen J.P. (1976), « Organizational learning and the ambiguity of the past » in March J. G. et Olsen J. P. (éds.) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universit tforlaget.
- Markham S. K. (2000), « Corporate championing and antagonism as forms of political behavior: An R&D perspective », *Organization Science*, 11, 4, 429-447.
- Martinet A.-C. (1983), *Stratégie*, Vuibert, Paris.
- Martinet A.-C. (2003), « Stratégie et innovation », in Mustar P. et Penan H., *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, Paris, 27-48.
- Maslow A. H. (1943), « A theory of human motivation », *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow A. H. (1952), *Motivation and Personality*, Harper & Row.
- McDonough E. F. (2000), « Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams », *Journal of Product Innovation Management*, 17, 221-235.
- McMillan I. (1983), « Preemptive strategies », *Journal of Business Strategies*, 4, 16-26.
- Métais E. (1997), *Intention Stratégique et Transformation de l'Environnement Concurrentiel-Enjeux d'une Conception de la Stratégie Centr e sur les Ressources de l'Entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III.

- Meyer M. et Kolbe L. M. (2005), « Integration of customer relationship management: status quo and implications for research and practice », *Journal of Strategic Marketing*, 13, 3, 175-198.
- Mfopain A., Djeumene P. et Feudjo J.R. (2003), « Structure des droits de propriété et caractéristiques de croissance dans la très petite entreprise (TPE) », *Revue Africaine des Sciences de Economiques et de Gestion*, 5, 1, 182-211.
- Midler C. (1996), « Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception », in De Terssac G. et Friedberg E. (dir.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Editions, 63-85.
- Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas ; management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Miller D. (1993), *Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, éd. ESKA.
- Miller W. L. et Morris L. (1999), *Fourth Generation R&D: Managing Knowledge, Technology and innovation*, John Wiley & Sons, New York.
- Millier P. (1999), « Comment éviter le piège de l'innovation ? », *L'Expansion Management Review*, 92, 88-97.
- Millier P. (2005), « Plutôt champion du profit que leader du marché », *L'Expansion Management Review*, 118, 54-62.
- Milliken F. J. (1987), « Three types of perceived uncertainty about the environment », *Academy of Management Review*, 12, 133-143.
- Min S., Kalwani M. U. et Robinson W. T. (2006), « Market pioneer and early follower survival risks : A contingency analysis of really new versus incrementally new product-markets », *Journal of Marketing*, 70, 15-33.
- Mintzberg H. (1982), *structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.
- Mitchell W. (1991), « Dual clocks: entry order influences on incumbent and new comer market share and survival when specialized assets retain their value », *Strategic Management Journal*, 85-100.
- Mittal B. et Lasser W. M. (1998), « Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty », *The Journal of Services Marketing*, 12, 2, 177-197.

Mohan V. T. et Mitzi M. (2001), « De l'intégration des perspectives opérationnelles et marketing sur l'innovation de produit: l'influence des facteurs portant sur les processus organisationnels et des compétences sur le développement de la performance », *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 4, 71-93.

Moingeon B. et Métais E. (1999), « Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales : étude du cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences et capacités organisationnelles », *Cahiers de recherche*, HEC.

Moore M. (1992), « Signals and choices in a competitive interaction: The role of moves and messages », *Management Science*, 38, 4, 483-500.

Moorman C. et Miner A. S. (1998), « The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development », *Journal of Marketing*, 62, 31-20.

Moorthy K. S. (1993), « Theoretical Modeling in Marketing », *Journal of Marketing*, 57, April, 92-106.

Muller J-P. (2005), « Stratégie d'innovation, concurrence et performance des nouveaux produits », *Revue Française de Gestion*, 31, 155,57-73.

Mullins J. W. et Suherland D. J. (1998), « New product development in rapidly changing markets: An exploratory study », *Journal of Product Innovation Management*, 15, 3, 224-236.

N'Goala G. (2007), « Vers une nouvelle génération de CRM », *Décisions Marketing*, 45, 35-46.

Narver J. C. et Slater S. (1990), « The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, 54, 3, 20-35.

Narver J. C. et Slater S. F. (1990), « The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

Narver J. C., Slater S. F. et MacLachlan D. L. (2004), « Responsive and proactive market orientation and new-product success », *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.

Ndjom Ndjom M. (1996), *Appréciation de la politique de promotion des P.M.E au Cameroun*, Thèse de Doctorat de 3<sup>è</sup> cycle en Sciences Economiques, option : Economie d'entreprise, Université de Yaoundé II.

- Nègre C. (1988), « La croissance de l'entreprise », *Les Cahiers Français*, 234, 21-25.
- Ngobo P. V. (1997), *Les standards de comparaison dans les modèles de satisfaction des consommateurs : structure, dynamique et conséquences*, Thèse de Doctorat de sciences de gestion, Université de Montpellier.
- Ngobo P. V. et Ramaroson A. (2005), « Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise », *Décisions Marketing*, 40, 75-84.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), *How Japanese companies creates the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Norusis M. J. (1985), *SPSS<sup>x</sup> Advanced statistics guide*, New York, McGraw-Hill Book Company.
- Oliver R. L. (1993), « Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response », *Journal of Consumer Research*, 20, 3, 418-430.
- Oliver R. L. (1997), *Satisfaction: A behavioural perspective on the consumer*, Irwin, Mc Graw Hill, Boston.
- Oliver R. L. (1999), « Whence consumer loyalty? », *Journal of marketing*, 63, 33-44.
- Olson E. M., Walker O. C., Ruekert R. W. et Bonner J. M. (2001), « Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: implications for project performance », *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 258-271.
- Osborn A. F. (1963), *Applied imagination*, 3<sup>ème</sup> édition, Charles Scribner's Sons, New York,.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. et Berry L. L. (1985), « A conceptual model of service quality and its implications for future research », *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Patterson P. G. (1993), « Expectations and product performance as determinants of satisfaction for high involvement purchase », *Psychology and Marketing*, 10, 5, 449-465.
- Pelham A. M. et Wilson D. T. (1996), « A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, 27-44.

- Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley and Sons.
- Perraud A. (2002), « L'innovation dans les entreprises : le cas des établissements bancaires et des sociétés d'assurance », *Note d'Information* 02.54, MEN-Direction de la programmation et du développement.
- Perrien J., Cheron E. J. et Zins M. (1986), *Recherche en marketing : méthodes et applications*, Gaëtan Morin, Québec.
- Peters T. et Waterman R. (1983), *Le prix de l'excellence: Les secrets des meilleures entreprises*, InterEditions, Paris.
- Philips L. W., Chang D. R. et Buzell R. D. (1983), « Product quality, cost position and business performance: a test of some hypothesis », *Journal of Marketing*, 47, 26-43.
- Philoleau Y. H. et Swiners L-L. (1980), *Le marketing de combat, Persuaders!*, Neuilly.
- Pitt L., Caruana A. et Berthon P. R. (1996), « Market orientation and business performance: some european evidence », *International Marketing Review*, 13, 1, 5-18.
- Podolny J. M., Stuart T. E., et Hannan M. T. (1996), « Networks, Knowledge, and Niches », *American Journal of Sociology*, 102, 659-89.
- Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Économica, Paris.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEdition.
- Porter M. (1996), « What is strategy? », *Harvard Business Review*, November-December.
- Porter M. (1997), « Stratégie concurrentielle », *Encyclopédie de Gestion*, T3, 3093-3104.
- Prabhu J. et Stewart D. (2001), « Signaling Strategies in Competitive Interaction : Building Reputations and Hiding the Truth », *Journal of Marketing Research*, 38, 62-72.
- Prahalad C. K. et Hamel G. (1990), « The core competency of the corporation », *Harvard Business Review*, 68, 3.
- Prahalad C. K. et Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.

Pras B. et Le Nagard-Assayag E. (2003), « Innovation et marketing stratégique », in Mustar P. et Penan H., *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, Paris.

Purohit D. et Srivastava J. (2001), « Effect of manufacturer reputation, retailer reputation and product warranty on consumer judgments of product quality : a cue diagnosticity framework », *Journal of Consumer Psychology*, 10, 3, 123-134.

Raj S. P. (1985), « Striking a balance between brand popularity and brand loyalty », *Journal of Marketing*, 49, 4, 53-59.

Rao A. R. et Monroe K. B. (1988), « The moderating effect of prior knowledge on cue utilization in product evaluations », *Journal of Consumer Research*, 15, 2, 253-264.

Rao H. (1994), « The Social Construction of Reputation : Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry : 1895-1912 », *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.

Reed R. et De Fillippi R. J. (1990), « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », *Academy Management Review*, 15, 1, 88-102.

Reicheld F. F. et Sasser W. E. (1990), « Zero defections: quality comes to services », *Harvard Business Review*, 68, 5, 105-111.

Reicheld F.F. et Teal T. (1996), *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*, Harvard Business School Press, Boston.

Reinartz W. J. et Kumar V. (2003), « The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration », *Journal of Marketing*, 67, 1, 77-99.

Reinartz, W. J. et Kumar V. (2000), « On the profitability of long lifetime customers: An empirical investigation and implications for marketing », *Journal of Marketing*, 64, 4, 17-35.

Ries A. et Trout J. (1990), *Le Marketing Guerrier*, McGraw-Hill, Paris.

Rindova V. P. et Kotha S. (2001), « Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form and function », *Academy of Management Journal*, 44, 6, 1263-1280.

Rivkin J. W. (2000), « Imitation of complex strategies », *Management Science*, 46, 6, 824-844.

Robertson T. S (1971), *Innovative behavior and communication*, Holt, Rinehart & Winston, New York.

- Robertson T. S., Eliashberg J. et Reymon T. (1995), « New products announcement signals and incumbent reactions », *Journal of Marketing*, 59, 3, 1-15.
- Robertson T., Eliashberg J. et Rymond T. (1995), « Competitive new product signals and incumbent reactions », *Journal of Marketing*, 59, 3, 1-15.
- Robinson W. (1988), « Marketing Mix Reactions to Entry », *Marketing Science*, 7, 368-392.
- Robinson W. (1988), « Sources of market pioneer advantages: the case of industrial goods industries », *Journal of Marketing Research*, 25, 87-94.
- Robinson W. et Fornell C. (1985), « Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries », *Journal of Marketing Research*, 22, 305-317.
- Roehrich G. (1987), « Nouveauté perçue d'une innovation », *Recherche et Applications en Marketing*, 2, 1, 1-15.
- Rogers D. (1998), *Les stratégies militaires appliquées aux affaires*, Presses Pocket.
- Rogers E. et Schoemaker F. (1971), *Communication in innovations: a cross cultural approach*, The Free Press, New York.
- Rolland S. (2005), « Internet et qualité: Impact de la fréquentation des sites Web sur la qualité perçue par le consommateur », *Actes du XXI<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française du Marketing*, Nancy, 25p.
- Rothwell R. (1992), « Successful industrial innovation : Critical factors for the 1990s », *R&D Management*, 22, 3, 221-239.
- Rouleau L., Allard-Poesi F. et Warnier V. (2007), « Le management stratégique en pratiques », *Revue Française de Gestion*, 174, 15-24.
- Roy P. (2005), « Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché », *Revue Française de Gestion*, 31, 155, 97-116.
- Roy P. et Le Roy F. (2007), « Stratégies de rupture, dynamique de la concurrence et performances », *16<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 24p.
- Royer I. (2002), « Les procédures décisionnelles et le développement des nouveaux produits », *Revue Française de Gestion*, 28, 139, 7-23.
- Ruekert R. W. (1992), « Developing a market orientation: an organizational strategy perspective », *International Journal of Research in Marketing*, 9, 3, 225-245.

Rust R. T., Zahorik A. J. et Keiningham T. L. (1995), « Return on Quality (ROQ): making service quality financially accountable », *Journal of Marketing*, 59, 2, 58-70.

Rust R., Zeithamal V. et Lemon K. (2000), *Driving customer equity*, The Free Press.

Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), « Contribution des éléments de la gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice », *Actes du XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Marketing*, Nantes, 20p.

Scherer K. R. et Tran V. (2001), « Effects of emotion on the process of organizational learning » in Dierkes M., Antal A.B., Child J. et Nonaka I. (éds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, 369-392.

Schnaars, S. P. (1994), *Managing imitation strategies: How late entrants seize marketing from pioneers*, The Free Press, New York.

Schon D. A. (1963), « Champions for Radical New Inventions », *Harvard Business Review*, 41, 2, 77-86.

Serraf G. (1972), « Anatomie du marketing et physiologie du chef de produit », *Revue Française du Marketing*, 1<sup>er</sup> Trimestre, 42, 27-89.

Shepherd D. A. (2003), « Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed », *Academy of Management Review*, 28, 2, 318-328.

Slater S. F. et Narver J. C. (1994), « Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? », *Journal of Marketing*, 58, 1, 46-55.

Smida A. (2006), « Les moments de la décision stratégique : un essai de conceptualisation et de modélisation », *XV<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Genève, 30p.

Smith D. C. et Park C. W. (1992), « The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency », *Journal of Marketing Research*, 29, 296-313.

Smith K. G., Ferrier W. et Grimm C. (2001), « King of the hill : dethroning the industry leader », *Academy of Management Executive*, 15, 2, 59-70.

Smith K. G., Grimm C. M. et Gannon M. J. (1992), *Dynamics of competitive strategy*, Sage Publications.

Smith K. G., Grimm C. M. et Gannon M. J. (1992), « Predictors to response time to competitive strategic actions: preliminary theory and evidence », *Journal of Business Research*, 18, 3, 245-258.

- Song X. M. et Parry M.E. (1997), « The determinants of Japanese new product successes », *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 64-76.
- Srinivasan R. et Moorman C. (2005), « Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing », *Journal of Marketing*, 69, 4, 193-200.
- Srivastava, Rajendra K., Shervani T. A. et Fahey L. (1998), « Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis », *Journal of Marketing*, 62, 1, 2-18.
- Stacey N. A. H. et Wilson E. J. (1973), *L'étude du marché industriel*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Stalk G. et Hout T. M. (1990), *Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets*, Free Press, New York.
- Steenkamp J-B. E., Nijs V. R., Hanssens D. M. et Dekimpe M. G. (2005), « Competitive reactions to advertising and promotion attacks », *Marketing Science*, 24, 1, 35-54.
- Takeuchi H. et Nonaka I. (1994), *The new product development game*, Harvard Business School Challenge Press, Boston.
- Tanguy C. et Villavicencio D. (2000), *Apprentissage et innovation dans l'entreprise : Une approche socio-économique des connaissances*, Eres, Aix en Provence.
- Tarondeau J.-C. (1994), « La rapidité de développement des nouveaux produits », *Décisions Marketing*, 3, 71-79.
- Teece D. J. (1986), « Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy », *Research Policy*, 15, 285-305.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Thiétart R. -A. (1993), *La stratégie d'entreprise*, Ediscience, Paris.
- Trinquécoste J.-F. (1999), « Décisions stratégiques et PME », *Connaissance Action*, 9, 14-21.
- Tsapi V. (1997), *Les dysfonctionnements de la filière des biens d'équipement industriel dans les pays en voie de développement : une analyse à travers la*

*performance des relais commerciaux locaux*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu- Bordeaux IV.

Tsapi V. et Gouanlong N.I. (2009), « Le rôle des produits nouveaux dans le comportement concurrentiel des entreprises camerounaises », *Revue Camerounaise de Management*, 17, 15-27.

Tse D. K. et Wilton P. C. (1988), « Models of consumer satisfaction formation: An extension », *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212.

Tushman M. et Romanelli E. (1985), « Organization evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation », *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-232.

Urban G. L., Cartet T., Gaskin S. et Mucha Z. (1986), « Market share rewards to pioneering brand: An empirical analysis and strategic implications », *Management Science*, 32, 645-659.

Vakratsas D., Rao R. et Kalyanaram G. (2003), « An empirical analysis of follower entry timing decisions », *Marketing Letters*, 14, 3, 203-216.

Vargo S. L. et Lusch R. F. (2004), « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-17.

Verhoef P. C. (2003), « Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development », *Journal of Marketing Research*, 67, 4, 30-45.

Von Hippel E. (1986), « Lead users: a source of novel product concepts », *Management Science*, 32, 7, 791-805.

Webster F. (1994), « Defining the New Marketing Concept », *Marketing Management*, 2, 23-31.

Wernerfelt B. (1984), « A Resource-Based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Westbrook R. A. et Oliver R. L. (1991), « The dimensionality of consumption emotion patterns and consumption satisfaction », *Journal of Consumer Research*, 18, 1, 84-99.

Yeung M. C. H. et Ennew C.T. (2000), « From customer satisfaction to profitability », *Journal of Strategic Marketing*, 8, 313-326.

Yoon E. et Lilien G. L. (1985), « New industrial product performance: the effect of market characteristics and strategy », *Journal of Product Innovation Management*, 2, 3, 134-144.

Yoon E., Guffey H. J. et Kijewski V. (1993), « The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service », *Journal of Business Research*, 27, 215-228.

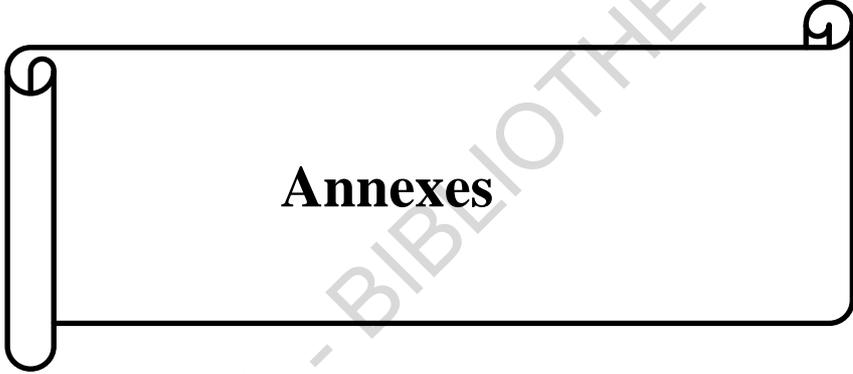
Young G., Smith K., Grimm C. (1996), « Austrian and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance », *Organization Science*, 7, 3, 243-254.

Yu T. et Cannella A. A. (2005), « The Antecedents of Competitive Aggressiveness among Multidimensionnal Enterprises : A Study of the Global Automobile Industry », *Academy of Management Best Conference Paper*, Honolulu, Hawaiï.

Zeithalm V. A. (1988), « Consumer perception of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence », *Journal of Marketing*, 52, 3, 2-22.

Zeithaml V. A. (2000), « Service quality, profitability, and the economic worth of customers : what we know and what we need to learn », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 67-85.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE



**Annexes**

## ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Parlez nous de l'innovation-produit, c'est-à-dire, des activités relatives à la recherche, au développement et au lancement des produits nouveaux sur le marché par votre entreprise.

- **Origine des produits/services nouveaux**

- 1- La définition d'un produit/service nouveau
- 2- Le nombre de produits/services nouveaux lancés par votre entreprise depuis sa création
- 3- L'âge de votre produit/service le plus récent
- 4- La présence des produits/services nouveaux lancés par votre entreprise dans d'autres marchés en dehors du marché camerounais

- **Les résultats de l'innovation-produit**

- 1- La relation entre les produits/services commercialisés par votre entreprise et l'amélioration des produits/services existants dans d'autres pays
- 2- L'existence des similitudes, des points communs entre les produits/services de votre entreprise et ceux de vos concurrents

- **Organisation du processus de développement des produits/services nouveaux**

- 1- L'existence au sein de votre entreprise d'un service chargé spécialement de la gestion des produits/services nouveaux (processus de prise de décision, structure organisationnelle, responsables impliqués, collaboration avec les autres services de l'entreprise).
- 2- Les différentes étapes du processus de développement des produits/services nouveaux

- **Concurrence et lancement des produits/services nouveaux**

- 1- La position occupée par votre entreprise en matière d'introduction des produits/services sur le marché (première, deuxième)
- 2- La réaction de votre entreprise face à l'entrée d'un nouveau produit/service sur le marché
- 3- La durée de temps nécessaire à votre entreprise pour réagir après qu'une entreprise concurrente ait lancé un produit/service très apprécié des consommateurs

- **Lancement des produits/services nouveaux et croissance des ventes**

- 1- Les objectifs visés par votre entreprise à travers le lancement des produits/services nouveaux
- 2- L'évolution des ventes d'un produit/service nouveau après son lancement

## ANNEXE 2 : LETTRE DE RECOMMANDATION (Guide d'entretien)

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix-Travail-Patrie  
\*\*\*\*\*  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
\*\*\*\*\*  
UNIVERSITÉ DE NGAOUNDÉRE  
\*\*\*\*\*

B.P. 454 – Tél/Fax : 237/225 27 65

**FACULTÉ DES SCIENCES  
ÉCONOMIQUES ET DE GESTION**



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace-Work-Fatherland  
\*\*\*\*\*  
MINISTRY OF HIGHER  
EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
THE UNIVERSITY OF NGAOUNDERE  
\*\*\*\*\*

B.P. 454 – Tél/Fax : 237/225 27 65

**FACULTY OF ECONOMICS AND  
MANAGEMENT**

Ngaoundéré, le 31 Mars 2008

### LETTRE DE RECOMMANDATION

\*\*\*\*\*

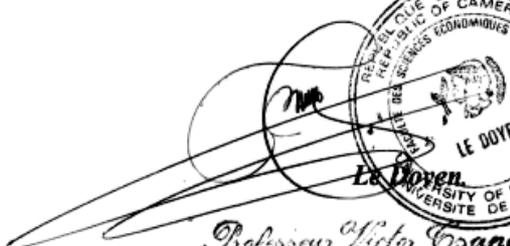
Monsieur,

Mademoiselle Gouanlong Kamgang Nadège Ingrid, étudiante en Doctorat des sciences de gestion, effectue sous ma direction une recherche portant sur l'« **Impact du lancement des produits nouveaux sur la part de marché dans les entreprises camerounaises** ».

Cette recherche est purement académique et nécessite certaines données à recueillir dans le cadre d'une étude exploratoire auprès des entreprises telles que la vôtre.

Afin de lui permettre de mener à bien ses travaux de recherche, nous vous saurons gré, de dégager un peu de votre temps pour apporter des éléments de réponse à l'entretien, strictement anonyme, que vous aurez avec elle.

Vous remerciant par avance de votre disponibilité et votre coopération, nous vous prions d'agréer Monsieur le Directeur, nos salutations distinguées auxquelles nous associons l'expression de notre respectueuse courtoisie.

  
  
LE DOYEN  
*Le Doyen*  
Professeur Victor Ocapu  
AGREGÉ EN SCIENCES DE GESTION

## ANNEXE 3 : RÉPERTOIRE DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES

### RÉPERTOIRE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

N°	RAISON SOCIALE	SECTEUR D'ACTIVITÉ	CONTACT	LOCALISATION
1.	AES PRESSES UNIVERSITAIRES D'AFRIQUE	Édition-livres-périodiques	22 20 26 95	Yaoundé
2.	AFRICAN DISTILLING COMPAGNY	Agro - industrie	33 39 15 86	Douala
3.	AFRIQUE SERVICES	Imprimerie	22 23 16 23	Yaoundé
4.	AGRO PME	Agroalimentaire	22 22 16 57	Yaoundé
5.	AGROCHEM	Pharma-chimie-cosmétique	33 42 58 71	Douala
6.	AUX ÉDITIONS UNIVERSELLES	Éditions-livres - périodiques	33 42 60 89	Douala
7.	BELFOOD	Agroalimentaire	99 76 07 26	Douala
8.	BJ COMOEL	Pharma-chimie-cosmétique	77 75 00 45	Douala
9.	BOSS TRADE CONSULT	Agroalimentaire	33 42 99 37	Douala
10.	CAMEROON TEA ESTATE S.A.	Agroalimentaire	33 37 55 77	Douala
11.	CAMEROUN BREUVAGES	Agroalimentaire	99 89 99 54	Douala
12.	CAMEROON SALT COMPAGNY	Agroalimentaire	33 42 71 97	Douala
13.	CAMLAIT S.A.	Agroalimentaire	33 37 44 60	Douala
14.	CAMLAIT S.A.-PLASTIQUE	Plasturgie	22 30 44 50	Yaoundé
15.	CARCOS Sarl	Pharma-chimie-cosmétique	22 31 37 14	Yaoundé
16.	CCC	Savonnerie	33 34 21 22	Douala
17.	CEP LA SEIGNEURIE	Industrie chimique	33 37 59 23	Douala
18.	CFAPP	Agroalimentaire	77 75 30 06	Douala
19.	CHOCOCAM	Agroalimentaire	33 37 66 80	Douala
20.	CICAM	Textile	33 40 62 15	Douala
21.	CICEP Sarl	Plasturgie	33 43 96 21	Douala
22.	CLUB D'ENCADREMENT TECHN. ANANAS (CETAC)	Agroalimentaire	77 60 22 06	Yaoundé
23.	COLGATE PALMOLIVE CAMEROUN	Phama-chimie-cosmétique	33 42 28 85	Douala
24.	CONFICAM	Agroalimentaire	33 40 65 63	Douala
25.	COPAL	Agroalimentaire	77 85 68 55	Douala
26.	CRYSTAL S.A.	Agro - industrie	77 60 83 62	Douala
27.	DEE PLASTIC	Plasturgie	33 42 30 72	Douala
28.	DK GROUP	Agroalimentaire	77 35 33 37	Douala
29.	EAGLE WINGS PRODUCTS	Agroalimentaire	33 35 16 00	Douala
30.	IMPEXCAM Sarl	Plasturgie	33 43 90 87	Douala
31.	FERME AGROPASTORALE DU LITTORAL (FAPL)	Agroalimentaire	33 04 22 82	Douala
32.	FERMENCAM	Agro - industrie	33 00 36 68	Douala
33.	FIRST AFRICAN COMPAGNY (TAMPICO)	Agroalimentaire	33 40 75 51	Douala
34.	FOOD Co INDUSTRY	Agroalimentaire	33 43 03 32	Douala
35.	GIC AGROTROPICAL	Agroalimentaire	22 0088 18	Yaoundé

36.	GIC BIOMEK CENTER COSMETIQUE	Pharma-chimie- cosmétique	33 37 66 10	Douala
37.	GIC BOULINA	Agroalimentaire	77 13 38 19	Yaoundé
38.	GIC CAIC	Agroalimentaire	99 72 76 69	Douala
39.	GIC GROUPE EVOLUTION ET ASSOCIE	Pharma-chimie- cosmétique	96 43 48 12	Douala
40.	GIC ORIENT FRUITS	Agroalimentaire	96 22 98 19	Yaoundé
41.	GIC PROTAGELAC	Agroalimentaire	75 95 26 18	Yaoundé
42.	GIC UNAPAC	Agroalimentaire	77 75 03 95	Yaoundé
43.	GROUPE ASHAF CNA	Agroalimentaire	22 30 48 19	Yaoundé
44.	GROUPE PHYTOBEK'S CAMEROUN	Pharma-chimie- cosmétique	77 59 55 90	Douala
45.	GUINNESS CAMEROON	Brasserie	33 40 70 00	Douala
46.	H. 2T. X.	Imprimerie	33 42 42 38	Douala
47.	ICRAFON	Plasturgie	33 37 03 46	Douala
48.	IMPRIMERIE SAINT AUGUSTIN	Imprimerie	22 20 01 15	Yaoundé
49.	INAGROSA CAMEROUN	Pharma-chimie- cosmétique	33 42 16 73	Douala
50.	INTER AGRO (TANTY)	Agroalimentaire	22 22 45 22	Yaoundé
51.	KARILINE	Pharma-chimie- cosmétique	94 43 95 13	Douala
52.	LA PASTA S.A.	Agroalimentaire	33 39 29 16	Douala
53.	LABORATOIRE BIOPHARMA S.A	Pharma-chimie- cosmétique	33 37 53 78	Douala
54.	LABORATOIRE MONICA BEAUTY INDUSTRY	Pharma-chimie- cosmétique	99 98 83 68	Douala
55.	LABORATOIRES OVEN	Pharma-chimie- cosmétique	22 28 40 91	Yaoundé
56.	LES TLESS SIEMEF	Agroalimentaire	22 23 70 40	Yaoundé
57.	MACACOS S.A.	Imprimerie	33 43 27 26	Douala
58.	MAISCAM S.A.	Agro - industrie	33 42 69 33	Ngaoundéré
59.	METROPOLITANS PLASTICS	Plasturgie	33 35 15 45	Douala
60.	MIT CHIMIE Sarl	Pharma-chimie- cosmétique	33 40 45 29	Douala
61.	MOLIGE CAMEROUN	Agroalimentaire	33 40 33 07	Douala
62.	MONA PLAST	Plasturgie	77 67 28 84	Douala
63.	MULTI EMBALLAGE Sarl	Plasturgie	99 83 66 56	Douala
64.	MULTIPRINT	Imprimerie	33 42 30 35	Douala
65.	NESTLÉ CAMEROUN	Agroalimentaire	33 42 99 21	Douala
66.	NOTICAM	Agroalimentaire	33 43 87 04	Douala
67.	NOUVELLES CONSERVERIES ALIMENT (NOCAL)	Agroalimentaire	77 45 96 52	Douala
68.	OK FOODS CAMEROON	Agroalimentaire	33 39 28 71	Douala
69.	OK PLASTCAM	Plasturgie	33 39 14 27	Douala
70.	ONEPCAM	Agroalimentaire	99 62 12 87	Douala
71.	PANZANI	Agroalimentaire	33 37 02 24	Douala
72.	PARLITE FOODS	Agroalimentaire	33 42 30 72	Douala
73.	PLASTICAM	Plasturgie	33 37 19 31	Douala
74.	PLASTITEX	Plasturgie	22 30 38 51	Yaoundé
75.	PRIMA DEE LITE PLASTIC	Plasturgie	33 42 30 72	Douala
76.	ROYAL FOODS COMPAGNY - ROFCO	Agroalimentaire	99 92 92 01	Douala
77.	SAFCA - CAHIERS	Imprimerie	33 39 01 17	Douala
78.	S.A.B.C	Brasserie	33 42 91 33	Douala

79.	SAICAM	Agroalimentaire	22 20 04 74	Yaoundé
80.	SATPLASTIQUE	Plasturgie	33 42 23 17	Douala
81.	SAVEUR D'AFRIQUE	Agroalimentaire	99 94 51 35	Yaoundé
82.	SAVONNERIE NOSA	Industrie chimique	99 57 31 04	Douala
83.	SCS	Savonnerie	33 44 16 72	Bafoussam
84.	SCIMPOS	Plasturgie	33 37 94 45	Douala
85.	SCR MAYA & CIE	Agro-industrie	33 39 13 34	Douala
86.	SCTC (Société Camerounaise de Transformation de Céréales)	Agro - industrie	33 39 00 12	Douala
87.	SELCAM SA	Agroalimentaire	33 37 51 43	Douala
88.	SEMME MINERAL WATER	Agroalimentaire	77 11 26 08	Douala
89.	SICALIA	Agroalimentaire	33 37 59 69	Douala
90.	SIC CACAOS	Agro - industrie	33 40 88 10	Douala
91.	SICT (TIKO SOAP)	Savonnerie	33 32 12 29	Tiko
92.	SIDEC	Consommables - papeterie	77 16 31 78	Yaoundé
93.	SIDEMI S.A.	Agroalimentaire	99 90 11 27	Douala
94.	SIPLAST - ICOPAL BY ALL PRO	Pharma-chimie-cosmétique	33 42 44 26	Douala
95.	SIPO FRUITS ET LEGUMES	Agroalimentaire	99 82 82 29	Yaoundé
96.	SIPP	Pharma-chimie-cosmétique	22 30 52 02	Yaoundé
97.	SITRABCAM Sarl	Agroalimentaire	33 39 23 09	Douala
98.	SITRACEL	Consommables-papeterie	22 32 78 20	Yaoundé
99.	SMALTO	Seigneurie	33 37 30 78	Douala
100.	SOCAPHY	Consommables-papeterie	22 30 44 81	Yaoundé
101.	SOCAPURSEL	Agroalimentaire	33 40 16 21	Douala
102.	SOCARTO	Plasturgie	33 42 85 72	Douala
103.	SOCIÉTÉ CAM. D'EXPLOIT. AGRIC. (SCEA)	Agroalimentaire	22 01 01 52	Yaoundé
104.	SOCIÉTÉ FOSAK Sarl	Pharma-chimie-cosmétique	22 22 91 95	Yaoundé
105.	SOCINT	Agroalimentaire	33 40 08 66	Douala
106.	SOCIPEC Sarl	Seigneurie	33 47 11 33	Douala
107.	SOFAVINC	Agro-industrie	22 31 18 10	Yaoundé
108.	SOSUCAM	Agroalimentaire	22 22 08 41	Yaoundé
109.	SOTICAM	Agroalimentaire	33 39 67 20	Douala
110.	SOTRACEL S.A.	Consommables - papeterie	33 06 49 06	Douala
111.	SOTRAMILK	Agroalimentaire	77 73 57 77	Douala
112.	SPFS/PALM'OR	Agro - industrie	33 42 84 41	Douala
113.	SUPERMONT	Agroalimentaire	33 43 20 42	Douala
114.	STÉ KWANZA	Agroalimentaire	77 82 26 53	Douala
115.	STÉ MOULINS D'AFRIQUE	Agroalimentaire	33 42 81 02	Douala
116.	TANGUI	Agroalimentaire	33 42 91 33	Douala
117.	TOBITOR Sarl	Agroalimentaire	33 44 80 87	Douala
118.	TRANSAGRO	Agroalimentaire	22 31 87 80	Yaoundé
119.	TROPICAL PRODUCTS	Agroalimentaire	77 76 09 52	Douala
120.	TROPICASEM Sarl	Pharma-chimie-cosmétique	33 47 52 41	Douala
121.	UCCAO	Agroalimentaire	33 44 14 39	Bafoussam
122.	U.C.B.	Brasserie	33 43 73 76	Douala
123.	UGIC PROSEVA	Agroalimentaire	77 60 59 78	Douala

124.	UNITÉ DE TRANSFORMATION DES FRUITS (FRUITSCAM)	Agroalimentaire	77 77 65 45	Yaoundé
125.	VITICOLTRI DEI COLLI CIMINI	Agroalimentaire	22 22 94 35	Yaoundé

### RÉPERTOIRE DES ENTREPRISES DE SERVICES

N°	RAISON SOCIALE	SECTEUR D'ACTIVITÉ	CONTACT	LOCALISATION
1.	ACCOR	Hôtellerie - restauration	33 42 57 60	Douala
2.	ACTIVA ASSURANCES	Assurances et réassurance	33 43 54 03	Douala
3.	AFRICAN TRAVEL MANAGEMENT	Agence de voyage	33 43 81 72	Douala
4.	AFRILAND FIRST BANK	Banque - finance	22 23 30 68	Yaoundé
5.	AFRITEC LTD	Téléphonie - internet	33 42 51 49	Douala
6.	AGF CAMEROUN	Assurances et réassurance	33 42 92 03	Douala
7.	AKWA PALACE	Hôtellerie - restauration	33 42 26 01	Douala
8.	ALIOS FINANCE CAMEROUN	Banque - finance	33 42 08 08	Douala
9.	ALL LIFE INSURANCE COMPAGNY	Assurances et réassurance	33 43 09 04	Douala
10.	ALPHA ASSURANCES	Assurances et réassurance	22 20 11 56	Yaoundé
11.	AMITY BANK CAMEROON S.A.	Banque - finance	33 43 20 53	Douala
12.	AREA ASSURANCES S.A.	Assurances et réassurance	33 43 81 97	Douala
13.	ASCOMA CAMEROUN	Assurances et réassurance	33 42 65 33	Douala
14.	ASSURAMA S.A	Assurances et réassurance	22 22 23 89	Yaoundé
15.	ASSURIX	Assurances et réassurance	22 23 94 35	Yaoundé
16.	AVENIR TELECOM.CO	Téléphonie - internet	22 20 31 40	Yaoundé
17.	AXA CAMEROUN	Assurances et réassurance	33 42 67 72	Douala
18.	AYABA HOTEL	Hôtellerie - restauration	33 36 13 56	Douala
19.	BANQUE ATLANTIQUE	Banque - finance	33 42 10 66	Douala
20.	BENEFICIAL LIFE INSURANCE S.A.	Assurances et réassurance	33 43 61 41	Douala
21.	BICEC	Banque - finance	33 42 84 31	Douala
22.	BIMASSUR ASSURANCES	Assurances et réassurance	22 22 28 90	Yaoundé
23.	BM INTERNATIONAL TRAVEL SERVICES	Agence de voyage	22 22 59 36	Yaoundé
24.	CAISSE POPULAIRE D'INVESTISSEMENT	Micofinance	33 43 16 27	Douala
25.	CAMDEV TELECOM	Téléphonie - internet	22 02 63 00	Yaoundé
26.	CAMINSUR	Assurances et réassurance	22 22 54 33	Yaoundé
27.	CAMRAIL	Transport ferroviaire	33 40 61 19	Douala
28.	CAPCOL	Banque - finance	33 43 19 53	Douala
29.	CAPITAL HOLDINGS (GROUPE COMMERCIAL BANK)	Banque - finance	33 42 02 02	Douala
30.	CA SCB CAMEROUN	Banque - finance	22 23 40 05	Yaoundé
31.	CBC (Commercial Bank of Cameroon)	Banque - finance	33 42 02 02	Douala
32.	CEC PROM MATURE	Banque - finance	22 22 04 12	Yaoundé
33.	CEC PROM MATURE	Banque - finance	22 22 04 12	Yaoundé
34.	CHANAS ASSURANCES	Assurances et réassurance	33 42 14 74	Douala
35.	CITIBANK CAMEROON	Banque - finance	33 42 42 72	Douala
36.	CITIGROUP	Banque - finance	33 42 35 12	Douala
37.	CITY TRUST CREDIT FUND S.A.	Microfinance	22 23 49 44	Yaoundé
38.	COFACE WEST AFRICA	Assurances et réassurance	33 42 51 53	Douala
39.	COFEC	Micro finance	33 42 10 90	Douala
40.	COFINEST	Micro finance	33 43 10 53	Douala
41.	COLINA LA CITOYENNE ASSURANCES	Assurances et réassurance	33 42 31 78	Douala
	COMPAGNIE			

42.	PROFESSIONNELLE D'ASSURANCE DU CAMEROUN	Assurance et réassurance	33 43 43 81	Douala
43.	CRÉDIT COMMUNAUTAIRE D'AFRIQUE	Banque - finance	22 23 39 02	Yaoundé
44.	CREDIT DU SAHEL S.A	Micro finance	22 27 26 12	Garoua
45.	DICK INSURANCE	Assurances et réassurance	22 21 63 96	Yaoundé
46.	DIRECT INSURANCE S.A	Assurances et réassurance	22 21 09 35	Yaoundé
47.	DJEUGA PALACE	Hôtellerie - restauration	22 22 46 46	Yaoundé
48.	ECOBANK CAMEROUN S.A.	Banque - finance	33 43 82 50	Douala
49.	EURO ASSUR CAMEROUN	Assurances et réassurance	22 23 85 42	Yaoundé
50.	EXPRESS UNION S.A.	Banque - finance	22 23 15 62	Yaoundé
51.	FEUGIFF HOTEL	Hôtellerie-restauration	22 23 11 68	Yaoundé
52.	FICAC - CAMEROUN	Microfinance	33 43 27 98	Douala
53.	FIFFA	Banque - finance	33 33 26 56	Douala
54.	FINEC	Micofinance	33 43 21 01	Douala
55.	FININSUR S.A	Assurances et réassurance	33 42 26 33	Douala
56.	FIRST TRUST	Banque - finance	33 43 80 41	Douala
57.	FORTUNA HOTEL	Hôtellerie - restauration	33 42 23 99	Douala
58.	GARANTIE MUTUELLE DES CADRES	Assurances et réassurance	33 43 21 34	Douala
59.	GECEFIC	Microfinance	33 42 52 54	Douala
60.	GLOBAL BUSINESS TRAINING AND TOURISM	Téléphonie - internet	22 21 01 07	Yaoundé
61.	GROUPE CHAKA	Banque - finances	22 21 08 66	Yaoundé
62.	HILTON HOTEL	Hôtellerie - restauration	22 23 36 46	Yaoundé
63.	HOTEL AND CARTERING EQUIPMENT (HCE)	Hôtellerie - restauration	33 43 46 16	Douala
64.	HOTEL DORIS	Hôtellerie - restauration	33 42 11 99	Douala
65.	HOTEL SAWA	Hôtellerie - restauration	33 42 26 01	Douala
66.	HOTEL IBIS	Hôtellerie - restauration	33 43 14 73	Douala
67.	HOTEL LA COTE	Hôtellerie - restauration	33 43 38 10	Douala
68.	HOTEL LA ROCHE	Hôtellerie - restauration	22 21 64 95	Yaoundé
69.	HOTEL LE LIDO	Hôtellerie - restauration	33 42 40 86	Douala
70.	HOTEL LE MERIDIEN	Hôtellerie - restauration	33 43 50 00	Douala
71.	HILTON HOTEL	Hôtellerie - restauration	22 23 36 46	Yaoundé
72.	HOTEL SAWA	Hôtellerie - restauration	33 42 26 01	Douala
73.	HOTEL VALLÉE DES PRINCES	Hôtellerie - restauration	33 40 37 45	Douala
74.	I 2 CAMEROUN	Téléphonie - internet	33 43 78 15	Douala
75.	KAELLY HOTEL	Hôtellerie - restauration	22 21 90 96	Yaoundé
76.	LA CITOYENNE ASSURANCES	Banque - finance	33 42 31 85	Douala
77.	LA FINANCIERE BINAM	Microfinance	33 40 71 78	Douala
78.	LA REGIONALE D'ASSURANCE	Assurances et réassurance	22 22 40 98	Yaoundé
79.	LA REGIONALE D'EPARGNE ET DE CREDIT	Microfinance	33 42 18 87	Douala
80.	LA TONTINIÈRE NATIONALE	Microfinance	33 43 97 76	Douala
81.	LES MUTUELLES REUNIES SARL	Assurances et réassurance	22 20 53 52	Yaoundé
82.	LEWAT HOTEL	Hôtellerie - restauration	33 40 00 24	Douala
83.	LMT GROUP AXESS	Téléphonie-internet	22 23 83 83	Yaoundé
84.	MICRO TRUST FUND	Banque - finance	22 22 33 95	Yaoundé
85.	MONEYGRAM	Banque - finance	33 42 88 88	Douala
86.	MTN CAMEROON	Téléphonie - internet	33 43 76 07	Douala
87.	MYNET	Téléphonie - internet	33 00 12 83	Douala
88.	NATIONAL FINANCIAL CREDIT	Banque - finance	22 22 87 83	Yaoundé

89.	NFC BANK S.A.	Banque - finance	22 20 29 81	Yaoundé
90.	NOVASSUR	Assurances et réassurance	22 23 79 65	Yaoundé
91.	ORANGE CAMEROUN	Téléphonie - internet	33 41 01 11	Douala
92.	PACEF	Microfinance	22 22 16 10	Yaoundé
93.	PRESTIGE HOTEL PLUS	Hôtellerie - restauration	22 31 89 60	Yaoundé
94.	PRISMA COMMERCIAL FUND	Microfinance	77 50 25 58	Douala
95.	PROASSUR	Assurances et réassurance	33 43 70 05	Douala
96.	PRO-PME	Banque - finance	33 42 31 03	Douala
97.	RINGO S.A.	Téléphonie-internet	22 06 05 95	Yaoundé
98.	ROTISSERIE ALINO	Hôtellerie - restauration	22 00 44 77	Yaoundé
99.	SAAR ASSURANCES S.A.	Assurances et réassurance	33 43 17 56	Douala
100.	SAC ASSURANCES	Assurances et réassurance	22 23 32 18	Yaoundé
101.	SAMIRIS S.A	Assurances et réassurance	33 43 66 06	Douala
102.	SATELLITE INSURANCE COMPAGNY	Assurances et réassurance	33 43 14 12	Douala
103.	SEICITEL	Téléphonie-internet	22 22 32 12	Yaoundé
104.	SFA (Société Financière Africaine)	Banque - finance	33 43 10 70	Douala
105.	SGBC	Banque - finance	33 42 68 08	Douala
106.	SICAR CAMEROUN S.A	Assurances et réassurance	33 42 04 97	Yaoundé
107.	S.I. GLOBALTEL	Téléphonie-internet	22 22 65 01	Yaoundé
108.	SKYFONE CAMEROUN	Téléphonie-internet	22 03 17 17	Yaoundé
109.	STANDART CHARTERED BANK CAMEROON S.A.	Banque - finance	33 43 52 00	Douala
110.	SOFINA S.A.	Banque - finance	33 43 36 80	Douala
111.	SOFINED S.A.	Banque - finance	22 23 39 37	Yaoundé
112.	SOMATEL HOTEL	Hôtellerie - restauration	22 31 91 06	Yaoundé
113.	TRANSFERT EXPRESS CAMEROUN	Banque - finance	33 43 91 46	Douala
114.	TROPICAL HOTEL	Hôtellerie-restauration	22 21 00 62	Yaoundé
115.	UACam VIE	Assurances	33 42 12 46	Douala
116.	UNION BANK OF CAMEROON PLC	Banque - finance	33 43 64 03	Douala

## ANNEXE 4 : LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT DU QUESTIONNAIRE

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix-Travail-Patrie  
\*\*\*\*\*  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
\*\*\*\*\*  
UNIVERSITÉ DE NGAOUNDÉRE  
\*\*\*\*\*  
B.P. 454 - Tél/Fax : 237/225 27 65  
  
*FACULTÉ DES SCIENCES  
ÉCONOMIQUES ET DE GESTION*



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace-Work-Fatherland  
\*\*\*\*\*  
MINISTRY OF HIGHER  
EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
THE UNIVERSITY OF NGAOUNDERE  
\*\*\*\*\*  
B.P. 454 - Tél/Fax : 237/225 27 65  
  
*FACULTY OF ECONOMICS AND  
MANAGEMENT*

Ngaoundéré, le 20 DEC 2008

**OBJET** : Lettre d'accompagnement  
d'un questionnaire

À Monsieur le Directeur Général

Monsieur,

Mademoiselle Gouanlong Kamgang Nadège Ingrid, étudiante en Doctorat en sciences de gestion, effectue sous ma direction une recherche portant sur l'« Impact du lancement des produits nouveaux sur la part de marché dans les entreprises camerounaises ».

Cette recherche est purement académique et nécessite certaines données à recueillir auprès des entreprises telles que la vôtre.

Afin de lui permettre de mener à bien ses travaux de recherche, nous vous saurons gré, de dégager un peu de votre temps pour remplir le questionnaire, strictement anonyme, qu'elle vous soumettra.

Vous remerciant par avance de votre disponibilité et votre coopération, nous vous prions d'agréer Monsieur le Directeur, nos salutations distinguées auxquelles nous associons l'expression de notre respectueuse courtoisie.



*Le Doyen.*

*Professor Victor Esapu*  
AGREGÉ EN SCIENCES DE GESTION

# ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE

## QUESTIONNAIRE

M./Mme./Mlle, ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche académique sur les entreprises innovantes au Cameroun. Son objectif est d'analyser dans ces unités l'impact du lancement des produits/services nouveaux sur leur part de marché globale. Ce questionnaire est destiné aux dirigeants et responsables marketing de toutes les entreprises des secteurs industriels et des services qui seront les bénéficiaires des résultats. L'expression « produit nouveau » renvoie indifféremment à un service ou à un produit totalement nouveau ou à nouvelle version d'un produit/service existant.

Afin d'apporter votre contribution à cette recherche, nous vous prions de bien vouloir répondre sincèrement à toutes les questions posées ci-dessous. Elles ne vous prendront pas assez de temps puisque vous n'avez presque rien à rédiger, vous avez davantage à cocher (10 à 15 minutes maximum). Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

**N.B :** Le traitement des données recueillies se fera de façon anonyme.

Q1. Depuis environ cinq ans, combien de produit nouveau avez-vous lancé ?

Un     Deux     Trois     Quatre     Plus de quatre

Q2. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec chacune des propositions ci-dessous, selon qu'elle reflète ou non l'une des caractéristiques des produits nouveaux commercialisés par votre entreprise. (Pour chaque proposition, mettez une croix dans la case qui correspond à votre degré d'accord ou de désaccord).

Propositions	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Nos produits nouveaux sont issus de l'addition d'un nouvel élément (chimique, technique, service) à un produit existant.	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux sont issus d'une modification opérée au niveau de l'emballage, du design ou du décor d'un produit existant.	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux sont issus de la prise en compte des goûts et préférences des consommateurs.	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux sont toujours adaptés aux besoins réellement exprimés par les consommateurs.	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux sont susceptibles de satisfaire les mêmes besoins que ceux de nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux possèdent des points communs (format et taille de l'emballage, couleur) avec ceux de nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux possèdent des traits de ressemblance (performance, qualité, commodité) avec ceux offerts par nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
A l'observation, nos produits nouveaux sont apparemment similaires à ceux de notre principal concurrent (forme, couleur, dimension).	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux sont issus d'une découverte technologique dont notre entreprise mère détient le brevet d'invention, les droits d'auteur.	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux sont issus de l'intégration par notre entreprise mère des besoins non exprimés de nos clients dans des produits existants.	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux résultent de la projection au sein de notre entreprise mère des tendances clés dont les clients actuels auront besoin dans le futur.	<input type="checkbox"/>				
Le produit nouveau ayant motivé la naissance de notre entreprise mère était le tout premier produit technologiquement apte à satisfaire un besoin spécifique.	<input type="checkbox"/>				

Q3. Donnez-nous votre point de vue sur les affirmations suivantes :

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Le rapport qualité/prix de nos produits nouveaux est bon.	<input type="checkbox"/>				
C'est très pratique de payer nos produits nouveaux comme on le veut (argent liquide, chèque, carte crédit, ...).	<input type="checkbox"/>				
Nos produits nouveaux sont facilement repérables par les clients.	<input type="checkbox"/>				
Nous assurons la disponibilité de nos produits nouveaux auprès des points de vente agréés.	<input type="checkbox"/>				
Nous sommes toujours disponibles pour aider les clients.	<input type="checkbox"/>				

Q4. Supposons que l'un de vos concurrents ait lancé un produit nouveau très prisé des clients, quelle appréciation faites-vous du temps nécessaire à votre entreprise pour riposter ?

Moins d'1 an     1 à 2 ans     3 à 4 ans     5 à 6 ans     Plus de 6 ans

Q5. Indiquez quel est votre point de vue sur les affirmations suivantes :

Affirmations	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Dans mon entreprise, les modalités pratiques de lancement (prix, support de communication, réseau de distribution) varient d'un produit à un autre.	<input type="checkbox"/>				
Pour la commercialisation des produits nouveaux, nous développons des canaux de distribution (points de vente) supplémentaires.	<input type="checkbox"/>				
Dans mon entreprise, le lancement des produits nouveaux nécessite l'utilisation des canaux de distribution existants avec des dépenses supplémentaires.	<input type="checkbox"/>				
Les prix de lancement de nos produits nouveaux sont généralement élevés.	<input type="checkbox"/>				
En cas d'attaque, mon entreprise réagit toujours avec les mêmes moyens (promotion, communication, canaux de distribution) que ceux utilisés par nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Le lancement de nos produits nouveaux est accompagné des techniques promotionnelles à destination des consommateurs (offre de gratuité,...).	<input type="checkbox"/>				
Les prix de lancement de nos produits nouveaux sont généralement bas.	<input type="checkbox"/>				

Q6. Indiquez votre avis sur les affirmations suivantes :

Affirmations	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Nous vérifions constamment notre niveau d'orientation vers la satisfaction des besoins des clients.	<input type="checkbox"/>				
Nous mesurons fréquemment la satisfaction de nos clients.	<input type="checkbox"/>				
Nous sommes plus focalisés sur les clients que nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Notre stratégie de recherche d'avantages concurrentiels est basée sur la compréhension des besoins exprimés par nos clients.	<input type="checkbox"/>				
La raison d'être de l'activité de mon entreprise est de répondre en permanence aux attentes de nos clients.	<input type="checkbox"/>				
Les données en provenance du marché sur l'identification des besoins insatisfaits exprimés par nos clients sont régulièrement diffusées à tous les niveaux du département marketing.	<input type="checkbox"/>				

Q7. Donnez-nous votre point de vue sur les affirmations suivantes :

Affirmations	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Le lancement des produits nouveaux est une décision capitale pour mon entreprise.	<input type="checkbox"/>				
Les consommateurs constituent une source d'information en matière de création des produits nouveaux dans mon entreprise.	<input type="checkbox"/>				
Les procédés de conception des produits nouveaux changent constamment dans notre secteur d'activité.	<input type="checkbox"/>				
Mon entreprise introduit des produits nouveaux pour prendre des clients aux concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Nous traitons rapidement et efficacement les réclamations de nos clients.	<input type="checkbox"/>				
Quand nos clients rencontrent un problème, quel qu'il soit, nous montrons un véritable intérêt pour le satisfaire.	<input type="checkbox"/>				

Q8. Quelles sont les personnes impliquées dans le lancement des produits nouveaux ?

Vendeurs     Cadres moyens     Hauts cadres     Tout le personnel     Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

Q9. Dans votre entreprise, faites-vous toujours recours aux outils informatiques pour le traitement des données liées à la gestion de la relation avec vos clients ?

Oui     Non

**Q10. Existe-t-il un service (une division, une direction, un département, une cellule) chargé spécifiquement du lancement des produits nouveaux dans votre entreprise ?**

Oui  Non (Si Non, passer à la question suivante)

⇒ **Si Oui, quelles sont les attributions de ce service ?**

Générer les idées de produits nouveaux  Suivre le développement des produits nouveaux  
 Suivre le lancement des produits nouveaux  Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

**Q11. Quel est votre avis sur les propositions suivantes ?**

Propositions	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Absolument d'accord
Les produits nouveaux commercialisés par mon entreprise atteignent les objectifs fixés en termes de part de marché.	<input type="checkbox"/>				
Avec le lancement des produits nouveaux, nous augmentons la part de marché de notre entreprise.	<input type="checkbox"/>				
Avec le lancement des produits nouveaux, la part de marché de mon entreprise est supérieure à la part de marché de nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Le volume des ventes annuelles de nos produits nouveaux est supérieur à celui de nos concurrents.	<input type="checkbox"/>				
Les produits nouveaux commercialisés par mon entreprise atteignent les objectifs fixés en termes de ventes.	<input type="checkbox"/>				

**Q12. Le lancement de vos produits nouveaux est-il toujours accompagné des techniques promotionnelles (cartes de fidélité, bonus...) visant à fidéliser vos clients ?**

Oui  Non

**Q13. Comment ont évolué pour votre entreprise, les indicateurs ci-dessous au cours des cinq dernières années ?**

Indicateurs	En forte baisse	En légère baisse	Constante	En légère hausse	En forte hausse
Volume total des ventes.	<input type="checkbox"/>				
Part de marché globale.	<input type="checkbox"/>				
L'effectif du personnel.	<input type="checkbox"/>				

**Q14. Dans quelle tranche se situe votre part de marché actuelle dans votre secteur d'activité ?**

Moins de 10%  De 10 à 20%  De 21 à 40%  De 41 à 60%  Plus de 60%

**Q15. Quel est l'effectif total (approximatif) de votre entreprise ?**

Moins de 10 employés  De 10 à 500 employés  Plus de 500 employés

**Q16. Quel est votre secteur d'activité ?**

Industrie  Service

**Q17. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?**

S.A  S.A.R.L.  S.N.C.  Société unipersonnelle  Société coopérative  
 Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

**Q18. Dans quelle tranche se situe en franc CFA, le chiffre d'affaires actuel (approximatif) de votre entreprise ?**

Moins de 5 000 000  De 5 000 000 à 10 000 000  De 11 000 000 à 50 000 000  
 De 51 000 000 à 100 000 000  De 101 000 000 à 500 000 000  Plus de 500 000 000

**Q19. Quel est votre sexe ?**

M  F

**Q20. Quelle fonction occupez-vous ?**

Directeur Général (Régional)  Responsable marketing  Responsable commercial

**Q21. Quel est votre niveau d'étude ?**

CEP (CEPE)  BEPC ou CAP  BAC  Licence  Maîtrise  DESS  DEA  Doctorat  
 Diplôme d'ingénieur  Diplôme d'étude en commerce, marketing, vente (BTS, DEUP, ...)  
 Sans diplôme

**Q22. Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise ? \_\_\_\_\_ans.**

*Si vous désirez avoir les résultats de cette recherche, veuillez nous indiquer votre adresse :*

## ANNEXE 6 : TRI À PLAT

### Annexe 6.1 : Fonction occupée dans l'entreprise

#### Fonction occupée dans l'entreprise

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Directeur Général (Régional)	11	16,9	16,9	16,9
	Responsable commercial	22	33,8	33,8	50,8
	Responsable marketing	32	49,2	49,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### Annexe 6.2 : Ancienneté dans l'entreprise

#### Statistiques

##### Ancienneté

N	Valide	65
	Manquante	0
Moyenne		6,02
Médiane		6,00
Mode		6
Ecart-type		3,744
Asymétrie		1,013
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		,620
Erreur std. d'aplatissement		,586
Minimum		1
Maximum		16

##### Ancienneté

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	6,2	6,2	6,2
	2	8	12,3	12,3	18,5
	3	5	7,7	7,7	26,2
	4	7	10,8	10,8	36,9
	5	8	12,3	12,3	49,2
	6	13	20,0	20,0	69,2
	7	4	6,2	6,2	75,4
	8	4	6,2	6,2	81,5
	9	1	1,5	1,5	83,1
	10	2	3,1	3,1	86,2
	11	1	1,5	1,5	87,7
	12	3	4,6	4,6	92,3
	13	1	1,5	1,5	93,8
	14	1	1,5	1,5	95,4
	15	1	1,5	1,5	96,9
	16	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0		

### Annexe 6.3 : Niveau d'instruction des répondants

#### Niveau d'instruction des répondants

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Enseignement supérieur	38	58,5	58,5	58,5
	Enseignement secondaire second cycle	13	20,0	20,0	78,5
	Enseignement secondaire premier cycle	5	7,7	7,7	86,2
	Enseignement primaire	7	10,8	10,8	96,9
	Sans diplôme	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### Annexe 6.4 : Effectif employé

#### Statistiques

Effectif total de l'entreprise

N	Valide	65
	Manquante	0
Ecart-type		,800
Asymétrie		-,028
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		-1,430
Erreur std. d'aplatissement		,586

#### Effectif total de l'entreprise

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 10 employés	20	30,8	30,8	30,8
	De 10 à 500 employés	24	36,9	36,9	67,7
	Plus de 500 employés	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### Annexe 6.5 : Forme juridique

#### Statistiques

Forme juridique

N	Valide	65
	Manquante	0
Ecart-type		,965
Asymétrie		1,132
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		,304
Erreur std. d'aplatissement		,586

**Forme juridique**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Société anonyme	33	50,8	50,8	50,8
	SARL	20	30,8	30,8	81,5
	SNC	6	9,2	9,2	90,8
	Société unipersonnelle	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Annexe 6.6 : Chiffre d'affaires****Statistiques**

Chiffre d'affaires

N	Valide	65
	Manquante	0
Ecart-type		1,409
Asymétrie		-1,010
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		,197
Erreur std. d'aplatissement		,586

**Chiffre d'affaires**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5.000.000	2	3,1	3,1	3,1
	De 5.000.000 à 10.000.000	5	7,7	7,7	10,8
	De 11.000.000 à 50.000.000	4	6,2	6,2	16,9
	De 51.000.000 à 100.000.000	13	20,0	20,0	36,9
	De 101.000.000 à 500.000.000	15	23,1	23,1	60,0
	Plus de 500.000.000	26	40,0	40,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Annexe 6.7 : Niveau de la part de marché****Statistiques**

Niveau de la part de marché

N	Valide	65
	Manquante	0
Moyenne		2,58
Médiane		3,00
Mode		3
Ecart-type		1,088
Asymétrie		,226
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		-,494
Erreur std. d'aplatissement		,586
Minimum		1
Maximum		5

### Niveau de la part de marché

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 10%	12	18,5	18,5	18,5
	De 10 à 20%	18	27,7	27,7	46,2
	De 21 à 40%	23	35,4	35,4	81,5
	De 41 à 60%	9	13,8	13,8	95,4
	Plus de 60%	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### Annexe 6.8 : Nombre de produits nouveaux lancés

#### Statistiques

Nombre de produits nouveaux lancés

N	Valide	65
	Manquante	0
Moyenne		2,91
Médiane		3,00
Mode		3
Ecart-type		1,011
Asymétrie		-,184
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		-,614
Erreur std. d'aplatissement		,586
Minimum		1
Maximum		5

#### Nombre de produits nouveaux lancés

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Un	6	9,2	9,2	9,2
	Deux	16	24,6	24,6	33,8
	Trois	23	35,4	35,4	69,2
	Quatre	18	27,7	27,7	96,9
	Plus de quatre	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### Annexe 6.9 : Délai de réaction

#### Statistiques

Délai de réaction

N	Valide	65
	Manquante	0
Moyenne		3,05
Médiane		3,00
Mode		3
Ecart-type		1,082
Asymétrie		-,323
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		-,503
Erreur std. d'aplatissement		,586
Minimum		1
Maximum		5

**Délai de réaction**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plus de 6 ans	7	10,8	10,8	10,8
	5 à 6 ans	11	16,9	16,9	27,7
	3 à 4 ans	23	35,4	35,4	63,1
	1 à 2 ans	20	30,8	30,8	93,8
	Moins d'un an	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Annexe 6.10 : Décision capitale****Statistiques**

Décision capitale

N	Valide	65
	Manquante	0
Moyenne		3,26
Médiane		3,00
Mode		4
Ecart-type		1,149
Asymétrie		-,409
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		-,567
Erreur std. d'aplatissement		,586
Minimum		1
Maximum		5

**Décision capitale**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Absolument pas d'accord	6	9,2	9,2	9,2
	Pas d'accord	10	15,4	15,4	24,6
	Neutre	18	27,7	27,7	52,3
	D'accord	23	35,4	35,4	87,7
	Absolument d'accord	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Annexe 6.11 : Conquête des clients****Statistiques**

Conquête des clients

N	Valide	65
	Manquante	0
Moyenne		3,23
Médiane		3,00
Mode		4
Ecart-type		1,142
Variance		1,305
Asymétrie		-,342
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		-,554
Erreur std. d'aplatissement		,586

### Conquête des clients

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Absolument pas d'accord	6	9,2	9,2	9,2
	Pas d'accord	10	15,4	15,4	24,6
	Neutre	20	30,8	30,8	55,4
	D'accord	21	32,3	32,3	87,7
	Absolument d'accord	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### Annexe 6.12 : Idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs

#### Statistiques

Idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs

N	Valide	65
	Manquante	0
Moyenne		3,45
Médiane		4,00
Mode		4
Ecart-type		1,275
Variance		1,626
Asymétrie		-,436
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		-,847
Erreur std. d'aplatissement		,586

### Idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Absolument pas d'accord	6	9,2	9,2	9,2
	Pas d'accord	10	15,4	15,4	24,6
	Neutre	14	21,5	21,5	46,2
	D'accord	19	29,2	29,2	75,4
	Absolument d'accord	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### Annexe 6.13 : Evolution des procédés de conception des produits nouveaux

#### Statistiques

Evolution des procédés de conception

N	Valide	65
	Manquante	0
Moyenne		3,29
Médiane		3,00
Mode		4
Ecart-type		1,182
Variance		1,398
Asymétrie		-,245
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		-,774
Erreur std. d'aplatissement		,586

### Evolution des procédés de conception

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Absolument pas d'accord	5	7,7	7,7	7,7
	Pas d'accord	12	18,5	18,5	26,2
	Neutre	18	27,7	27,7	53,8
	D'accord	19	29,2	29,2	83,1
	Absolument d'accord	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### Annexe 6.14 : Existence d'un service de lancement des produits nouveaux

#### Existence d'un service de lancement

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	20	30,8	30,8	30,8
	Oui	45	69,2	69,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

### Annexe 6.15 : Les attributions du service chargé du lancement des produits nouveaux

#### Récapitulatif des observations

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :
\$ATTRIB(a)	45	69,2%	20	30,8%	65	100,0%

a Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

#### Analyse des réponses multiples sur les attributions du service chargé du lancement

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
		Attributions du service lancement(a)	Génération des idées	
	Suivre le lancement	45	57,0%	100,0%
	Suivre le développement	21	26,6%	46,7%
Total		79	100,0%	175,6%

a Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

### Annexe 6.16 : La nature des personnes impliquées dans le lancement des produits nouveaux

#### Récapitulatif des observations

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :
\$PERSEQUIP(a)	65	100,0%	0	,0%	65	100,0%

a Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

#### Analyse des réponses multiples sur la nature des personnes impliquées dans le lancement des produits nouveaux

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
		Personnes constituant les équipes(a)	Vendeurs	
	Cadres moyens	26	14,6%	40,0%
	Hauts cadres	45	25,3%	69,2%
	Tout le personnel	58	32,6%	89,2%
Total		178	100,0%	273,8%

a Groupe de dichotomies tabulé à la valeur 1.

## Annexe 6.17 : Évolution du volume total des ventes

### Statistiques

Évolution du volume total des ventes

N	Valide	65
	Manquante	0
Moyenne		2,82
Médiane		3,00
Mode		3
Ecart-type		1,014
Asymétrie		-,265
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		-,713
Erreur std. d'aplatissement		,586
Minimum		1
Maximum		5

### Évolution du volume total des ventes

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	En forte baisse	8	12,3	12,3	12,3
	En légère baisse	15	23,1	23,1	35,4
	Constante	24	36,9	36,9	72,3
	En légère hausse	17	26,2	26,2	98,5
	En forte hausse	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

## Annexe 6.18 : Évolution de l'effectif du personnel

### Statistiques

Évolution de l'effectif du personnel

N	Valide	65
	Manquante	0
Moyenne		2,78
Médiane		3,00
Mode		3
Ecart-type		,976
Asymétrie		,140
Erreur std. d'asymétrie		,297
Aplatissement		-,087
Erreur std. d'aplatissement		,586
Minimum		1
Maximum		5

### Évolution de l'effectif du personnel

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	En forte baisse	6	9,2	9,2	9,2
	En légère baisse	18	27,7	27,7	36,9
	Constante	28	43,1	43,1	80,0
	En légère hausse	10	15,4	15,4	95,4
	En forte hausse	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

## Annexe 6.19 : Sexe des répondants

### Sexe

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	40	61,5	61,5	61,5
	Féminin	25	38,5	38,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Annexe 6.20 : Indicateurs de mesure des produits nouveaux issus de l'innovation radicale**  
**Statistiques**

		Produit technologique	Produit intégrant les besoins non exprimés	Produit résultant des tendances clés	Produit véritablement nouveau
N	Valide	65	65	65	65
	Manquante	0	0	0	0

**Produit technologique**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Absolument pas d'accord	41	63,1	63,1	63,1
	Pas d'accord	16	24,6	24,6	87,7
	Neutre	6	9,2	9,2	96,9
	D'accord	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Produit intégrant les besoins non exprimés**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Absolument pas d'accord	43	66,2	66,2	66,2
	Pas d'accord	15	23,1	23,1	89,2
	Neutre	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Produit résultant des tendances clés**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Absolument pas d'accord	46	70,8	70,8	70,8
	Pas d'accord	12	18,5	18,5	89,2
	Neutre	5	7,7	7,7	96,9
	D'accord	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Produit véritablement nouveau**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Absolument pas d'accord	52	80,0	80,0	80,0
	Pas d'accord	7	10,8	10,8	90,8
	Neutre	3	4,6	4,6	95,4
	D'accord	2	3,1	3,1	98,5
	Absolument d'accord	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

## ANNEXE 7 : TRIS CROISÉS

**Annexe 7.1: Sexe \* Fonction occupée dans l'entreprise**

			Fonction occupée dans l'entreprise			Total
			Directeur Général (Régional)	Responsable commercial	Responsable marketing	
Sexe	Masculin	Effectif	8	12	20	40
		% du total	12,3%	18,5%	30,8%	61,5%
	Féminin	Effectif	3	10	12	25
		% du total	4,6%	15,4%	18,5%	38,5%
Total	Effectif		11	22	32	65
	% du total		16,9%	33,8%	49,2%	100,0%

**Annexe 7.2 : Secteur d'activité \* Effectif total de l'entreprise**

			Effectif total de l'entreprise			Total
			Moins de 10 employés	De 10 à 500 employés	Plus de 500 employés	
Secteur d'activité	Service	Effectif	9	15	9	33
		% du total	13,8%	23,1%	13,8%	50,8%
	Industrie	Effectif	11	9	12	32
		% du total	16,9%	13,8%	18,5%	49,2%
Total	Effectif		20	24	21	65
	% du total		30,8%	36,9%	32,3%	100,0%

**Annexe 7.3 : Chiffre d'affaires \* Secteur d'activité**

			Secteur d'activité		Total
			Service	Industrie	
Chiffre d'affaires	Moins de 5.000.000	Effectif	1	1	2
		% du total	1,5%	1,5%	3,1%
	De 5.000.000 à 10.000.000	Effectif	4	1	5
		% du total	6,2%	1,5%	7,7%
	De 11.000.000 à 50.000.000	Effectif	3	1	4
		% du total	4,6%	1,5%	6,2%
	De 51.000.000 à 100.000.000	Effectif	8	5	13
		% du total	12,3%	7,7%	20,0%
	De 101.000.000 à 500.000.000	Effectif	7	8	15
		% du total	10,8%	12,3%	23,1%
	Plus de 500.000.000	Effectif	10	16	26
		% du total	15,4%	24,6%	40,0%
Total	Effectif		33	32	65
	% du total		50,8%	49,2%	100,0%

**Annexe 7.4 : Portion de la part de marché \* Secteur d'activité**

			Secteur d'activité		Total
			Service	Industrie	
Portion de la part de marché	Moins de 10%	Effectif	7	5	12
		% du total	10,8%	7,7%	18,5%
	De 10 à 20%	Effectif	9	9	18
		% du total	13,8%	13,8%	27,7%
	De 21 à 40%	Effectif	10	13	23
		% du total	15,4%	20,0%	35,4%
	De 41 à 60%	Effectif	6	3	9
		% du total	9,2%	4,6%	13,8%
	Plus de 60%	Effectif	1	2	3
		% du total	1,5%	3,1%	4,6%
Total		Effectif	33	32	65
		% du total	50,8%	49,2%	100,0%

**Annexe 7.5 : Répartition des entreprises selon la possession d'un service de lancement et leur taille**

			Effectif total de l'entreprise			Total
			Moins de 10 employés	De 10 à 500 employés	Plus de 500 employés	
Existence d'un service de lancement	Non	Effectif	17	3	0	20
		% du total	26,2%	4,6%	,0%	30,8%
	Oui	Effectif	3	21	21	45
		% du total	4,6%	32,3%	32,3%	69,2%
Total		Effectif	20	24	21	65
		% du total	30,8%	36,9%	32,3%	100,0%

**Annexe 7.6 : Répartition des entreprises selon les attributions du service en charge du lancement et leur taille**

			Attributions du service lancement			Total
			Génération des idées	Suivre le lancement	Suivre le développement	
Effectif total de l'entreprise	Moins de 10 employés	Effectif	0	3	1	4
		% du total	,0%	3,8%	1,3%	5,1%
	De 10 à 500 employés	Effectif	7	21	6	34
		% du total	8,9%	26,6%	7,6%	43,0%
	Plus de 500 employés	Effectif	6	21	14	41
		% du total	7,6%	26,6%	17,7%	51,9%
Total		Effectif	13	45	21	79
		% du total	16,5%	57,0%	26,6%	100,0%

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des réponses.

**Annexe 7.7 : Répartition des entreprises selon la nature des personnes impliquées dans le lancement des produits nouveaux et leur taille**

			Personnes constituant les équipes				Total
			Vendeurs	Cadres moyens	Hauts cadres	Tout le personnel	
Effectif total de l'entreprise	Moins de 10 employés	Effectif	14	5	11	19	49
		% du total	7,9%	2,8%	6,2%	10,7%	27,5%
	De 10 à 500 employés	Effectif	19	13	17	21	70
		% du total	10,7%	7,3%	9,6%	11,8%	39,3%
	Plus de 500 employés	Effectif	16	8	17	18	59
		% du total	9,0%	4,5%	9,6%	10,1%	33,1%
Total		Effectif	49	26	45	58	178
		% du total	27,5%	14,6%	25,3%	32,6%	100,0%

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des réponses.

## ANNEXE 8 : TEST DU KHI-DEUX

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	40,706 <sup>a</sup>	2	,000
Rapport de vraisemblance	45,248	2	,000
Association linéaire par linéaire	33,784	1	,000
Nombre d'observations valides	65		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.  
L'effectif théorique minimum est de 6,15.

**Mesures symétriques**

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,791	,000
	V de Cramer	,791	,000
	Coefficient de contingence	,621	,000
Nombre d'observations valides		65	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

## ANNEXE 9 : ANALYSE DE CORRÉLATION

### Annexe 9.1 : Corrélations de Pearson entre le nombre de produits nouveaux lancés, délai de réaction et la décision capitale

#### Corrélations

		Nombre de produits nouveaux lancés	Délai de réaction	Décision capitale
Nombre de produits nouveaux lancés	Corrélation de Pearson	1	,177	,586(**)
	Sig. (bilatérale)		,158	,000
	N	65	65	65
Délai de réaction	Corrélation de Pearson	,177	1	-,010
	Sig. (bilatérale)	,158		,939
	N	65	65	65
Décision capitale	Corrélation de Pearson	,586(**)	-,010	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,939	
	N	65	65	65

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Annexe 9.2 : Corrélations de Pearson entre le nombre de produits nouveaux lancés, délai de réaction et la conquête des clients

#### Corrélations

		Nombre de produits nouveaux lancés	Délai de réaction	Conquête des clients
Nombre de produits nouveaux lancés	Corrélation de Pearson	1	,177	,600(**)
	Sig. (bilatérale)		,158	,000
	N	65	65	65
Délai de réaction	Corrélation de Pearson	,177	1	-,003
	Sig. (bilatérale)	,158		,984
	N	65	65	65
Conquête des clients	Corrélation de Pearson	,600(**)	-,003	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,984	
	N	65	65	65

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Annexe 9.3 : Corrélations de Pearson entre le nombre de produits nouveaux lancés, le délai de réaction et les idées en provenance des consommateurs

#### Corrélations

		Nombre de produits nouveaux lancés	Délai de réaction	Idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs
Nombre de produits nouveaux lancés	Corrélation de Pearson	1	,177	,178
	Sig. (bilatérale)		,158	,156
	N	65	65	65
Délai de réaction	Corrélation de Pearson	,177	1	,408(**)
	Sig. (bilatérale)	,158		,001
	N	65	65	65
Idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs	Corrélation de Pearson	,178	,408(**)	1
	Sig. (bilatérale)	,156	,001	
	N	65	65	65

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Annexe 9.4 : Corrélations de Pearson entre le nombre de produits nouveaux lancés, le délai de réaction et l'évolution des procédés de conception

#### Corrélations

		Nombre de produits nouveaux lancés	Délai de réaction	Evolution des procédés de conception
Nombre de produits nouveaux lancés	Corrélation de Pearson	1	,177	,533(**)
	Sig. (bilatérale)		,158	,000
	N	65	65	65
Délai de réaction	Corrélation de Pearson	,177	1	,213
	Sig. (bilatérale)	,158		,088
	N	65	65	65
Evolution des procédés de conception	Corrélation de Pearson	,533(**)	,213	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,088	
	N	65	65	65

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Annexe 9.5 : Corrélations de Pearson entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'entreprise

#### Corrélations

		Informatisation de la gestion de la relation client	Produits adaptés	Modalités pratiques à orientation offensive	Orientation client de l'entreprise
Informatisation de la gestion de la relation client	Corrélation de Pearson	1	,674(**)	,669(**)	,759(**)
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65
Produits adaptés	Corrélation de Pearson	,674(**)	1	,649(**)	,743(**)
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65
Modalités pratiques à orientation offensive	Corrélation de Pearson	,669(**)	,649(**)	1	,903(**)
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65
Orientation client de l'entreprise	Corrélation de Pearson	,759(**)	,743(**)	,903(**)	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Annexe 9.6 : Corrélations de Pearson entre le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise

#### Corrélations

		Objectif de fidélisation des clients	Produits "Me too"	Modalités pratiques à orientation défensive	Perception de la qualité des produits nouveaux par les entreprises
Objectif de fidélisation des clients	Corrélation de Pearson	1	,319(**)	,136	,254(*)
	Sig. (bilatérale)		,010	,281	,041
	N	65	65	65	65
Produits "Me too"	Corrélation de Pearson	,319(**)	1	,769(**)	,443(**)
	Sig. (bilatérale)	,010		,000	,000
	N	65	65	65	65
Modalités pratiques à orientation défensive	Corrélation de Pearson	,136	,769(**)	1	,305(*)
	Sig. (bilatérale)	,281	,000		,014
	N	65	65	65	65
Perception de la qualité des produits nouveaux par les entreprises	Corrélation de Pearson	,254(*)	,443(**)	,305(*)	1
	Sig. (bilatérale)	,041	,000	,014	
	N	65	65	65	65

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

# ANNEXE 10: ANALYSE FACTORIELLE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

## Annexe 10.1 : Factorisation et test de fidélité de la variable produit nouveau issu de l'innovation incrémentale

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,721
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	254,467
	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Produit additionné	1,000	,750
Produit modifié	1,000	,637
Produit intégrant les goûts et préférences	1,000	,821
Produit adapté aux besoins exprimés	1,000	,695
Produit satisfaisant le même besoin	1,000	,510
Produit possédant des points communs	1,000	,800
Produit possédant des traits de ressemblance	1,000	,758
Produit possédant des similitudes apparentes	1,000	,629

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,338	41,730	41,730	3,338	41,730	41,730	3,029	37,861	37,861
2	2,262	28,276	70,006	2,262	28,276	70,006	2,572	32,146	70,006
3	,730	9,122	79,129						
4	,500	6,254	85,382						
5	,474	5,929	91,312						
6	,277	3,464	94,776						
7	,259	3,243	98,019						
8	,159	1,981	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes après rotation(a)

	Composante	
	1	2
Produit additionné	,851	-,159
Produit modifié	,785	,142
Produit intégrant les goûts et préférences	,904	-,063
Produit adapté aux besoins exprimés	,815	-,174
Produit satisfaisant le même besoin	-,377	,606
Produit possédant des points communs	,105	,888
Produit possédant des traits de ressemblance	-,218	,843
Produit possédant des similitudes apparentes	,069	,790

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a La rotation a convergé en 3 itérations.

**Fiabilité :**

	Moyenne	Ecart-type	N
Produit additionné	2,14	1,144	65
Produit modifié	2,42	1,158	65
Produit intégrant les goûts et préférences	2,22	1,082	65
Produit adapté aux besoins exprimés	2,25	1,046	65

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	4

**Statistiques sur les éléments**

	Moyenne	Ecart-type	N
Produit satisfaisant le même besoin	2,74	1,290	65
Produit possédant des points communs	2,78	1,125	65
Produit possédant des traits de ressemblance	2,95	1,138	65
Produit possédant des similitudes apparentes	2,75	1,160	65

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	4

**Annexe 10.2 : Factorisation et test de fidélité de la variable produits nouveaux issus d'une innovation technologique**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,623
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	86,728
	ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
Produit technologique	1,000	,611
Produit intégrant les besoins non exprimés	1,000	,687
Produit résultant des tendances clés	1,000	,638
Produit véritablement nouveau	1,000	,534

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,470	61,751	61,751	2,470	61,751	61,751
2	,739	18,470	80,221			
3	,543	13,573	93,794			
4	,248	6,206	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes(a)**

	Composante
	1
Produit technologique	,782
Produit intégrant les besoins non exprimés	,829
Produit résultant des tendances clés	,799
Produit véritablement nouveau	,730

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
a 1 composantes extraites.

**Fiabilité :  
Statistiques sur les éléments**

	Moyenne	Ecart-type	N
Produit technologique	1,43	,790	65
Produit intégrant les besoins non exprimés	1,31	,660	65
Produit résultant des tendances clés	1,23	,553	65
Produit véritablement nouveau	1,35	,598	65

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	4

***Annexe 10.3 : Factorisation et test de fidélité de la variable logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux*****Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,759
Khi-deux approximé	223,489
ddl	21
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett
	,000

**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
Variété des modalités pratiques de lancement	1,000	,573
Développement des canaux de distribution	1,000	,720
Utilisation des canaux de distribution	1,000	,772
Prix de lancement élevé	1,000	,627
Réaction avec des moyens similaires	1,000	,858
Technique promotionnelle	1,000	,808
Prix de lancement bas	1,000	,863

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,657	37,960	37,960	2,657	37,960	37,960	2,645	37,786	37,786
2	2,564	36,629	74,588	2,564	36,629	74,588	2,576	36,803	74,588
3	,618	8,831	83,420						
4	,405	5,784	89,204						
5	,325	4,638	93,843						
6	,240	3,432	97,274						
7	,191	2,726	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes après rotation(a)

	Composante	
	1	2
Variété des modalités pratiques de lancement	,723	,223
Développement des canaux de distribution	,844	-,083
Utilisation des canaux de distribution	,876	-,066
Prix de lancement élevé	,792	-,023
Réaction avec des moyens similaires	-,056	,925
Technique promotionnelle	,103	,893
Prix de lancement bas	-,026	,928

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a La rotation a convergé en 3 itérations.

### Fiabilité :

#### Statistiques sur les éléments

	Moyenne	Ecart-type	N
Variété des modalités pratiques de lancement	2,00	1,173	65
Développement des canaux de distribution	1,86	1,158	65
Utilisation des canaux de distribution	1,71	1,086	65
Prix de lancement élevé	1,72	1,153	65

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	4

#### Statistiques sur les éléments

	Moyenne	Ecart-type	N
Réaction avec des moyens similaires	3,06	1,014	65
Technique promotionnelle	2,80	1,416	65
Prix de lancement bas	2,68	1,251	65

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	3

## Annexe 10.4 : Factorisation et test de fidélité de la variable orientation client de l'entreprise

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,821
	Khi-deux approximé	230,80
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Orientation satisfaction des clients	1,000	,646
Mesure satisfaction des clients	1,000	,507
Focalisation sur les clients	1,000	,645
Recherche d'avantages concurrentiels	1,000	,591
Etre au service des clients	1,000	,745
Diffusion des informations sur la satisfaction	1,000	,681

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,813	63,557	63,557	3,813	63,557	63,557
2	,995	16,579	80,136			
3	,484	8,059	88,195			
4	,276	4,597	92,792			
5	,253	4,217	97,008			
6	,179	2,992	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes(a)

	Composante
	1
Orientation satisfaction des clients	,804
Mesure satisfaction des clients	,712
Focalisation sur les clients	,803
Recherche d'avantages concurrentiels	,769
Etre au service des clients	,863
Diffusion des informations sur la satisfaction	,825

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a 1 composantes extraites.

### Fiabilité :

#### Statistiques sur les éléments

	Moyenne	Ecart-type	N
Orientation satisfaction des clients	1,85	1,135	65
Mesure satisfaction des clients	1,95	1,217	65
Focalisation sur les clients	1,88	1,179	65
Recherche d'avantages concurrentiels	1,69	,999	65
Etre au service des clients	1,85	1,079	65
Diffusion des informations sur la satisfaction	1,86	1,144	65

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	6

## Annexe 10.5 : Factorisation et test de fidélité de la variable perception de la qualité des produits nouveaux par les entreprises

### Annexe 10.5.1 : Première factorisation

#### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,813
	Khi-deux approximé	186,901
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

#### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Rapport qualité/prix	1,000	,681
Facilité de paiement	1,000	,590
Repérage des produits	1,000	,619
Disponibilité des produits	1,000	,692
Assistance des clients	1,000	,651
Traitement des réclamations	1,000	,231
Résolution des problèmes rencontrés	1,000	,240

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,703	52,905	52,905	3,703	52,905	52,905
2	,976	13,938	66,844			
3	,878	12,540	79,384			
4	,471	6,734	86,118			
5	,417	5,953	92,071			
6	,329	4,705	96,775			
7	,226	3,225	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes(a)

	Composante
	1
Rapport qualité/prix	,825
Facilité de paiement	,768
Repérage des produits	,787
Disponibilité des produits	,832
Assistance des clients	,807
Traitement des réclamations	,481
Résolution des problèmes rencontrés	,490

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a 1 composantes extraites.

### Annexe 10.5.2 : Seconde factorisation

#### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,836
	Khi-deux approximé	153,724
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Rapport qualité/prix	1,000	,710
Facilité de paiement	1,000	,593
Repérage des produits	1,000	,632
Disponibilité des produits	1,000	,706
Assistance des clients	1,000	,708

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,350	67,000	67,000	3,350	67,000	67,000
2	,574	11,482	78,483			
3	,447	8,938	87,421			
4	,372	7,449	94,870			
5	,257	5,130	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes(a)

	Composante
	1
Rapport qualité/prix	,843
Facilité de paiement	,770
Repérage des produits	,795
Disponibilité des produits	,840
Assistance des clients	,841

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a 1 composantes extraites.

### Fiabilité : Statistiques sur les éléments

	Moyenne	Ecart-type	N
Rapport qualité/prix	3,25	1,447	65
Facilité de paiement	3,05	1,316	65
Repérage des produits	3,23	1,332	65
Disponibilité des produits	2,77	1,423	65
Assistance des clients	3,08	1,384	65

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	5

## Annexe 10.6 : Factorisation et test de fidélité de la variable effet du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale des entreprises

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,810
Test de sphéricité de Bartlett	Chi-deux approximé	163,896
	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Objectif de part de marché	1,000	,627
Augmentation de la part de marché	1,000	,617
Supériorité de la part de marché	1,000	,588
Supériorité du volume des ventes	1,000	,671
Objectif de vente	1,000	,512
Evolution de la part de marché	1,000	,566

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,580	59,673	59,673	3,580	59,673	59,673
2	,678	11,292	70,965			
3	,649	10,811	81,776			
4	,462	7,698	89,474			
5	,389	6,479	95,953			
6	,243	4,047	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes(a)

	Composante
	1
Objectif de part de marché	,792
Augmentation de la part de marché	,786
Supériorité de la part de marché	,767
Supériorité du volume des ventes	,819
Objectif de vente	,715
Evolution de la part de marché	,752

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
a 1 composantes extraites.

### Fiabilité :

#### Statistiques sur les éléments

	Moyenne	Ecart-type	N
Objectif de part de marché	3,22	1,139	65
Augmentation de la part de marché	2,74	,989	65
Supériorité de la part de marché	3,08	1,108	65
Supériorité du volume des ventes	2,97	1,000	65
Objectif de vente	2,88	1,053	65
Evolution de la part de marché	2,68	1,017	65

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	6

## Annexe 10.6 : Factorisation et test de fidélité de global

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,637
	Khi-deux approximé	1704,073
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	630
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Produit additionné	1,000	,774
Produit modifié	1,000	,745
Produit intégrant les goûts et préférences	1,000	,857
Produit adapté aux besoins exprimés	1,000	,802
Produit satisfaisant le même besoin	1,000	,750
Produit possédant des points communs	1,000	,781
Produit possédant des traits de ressemblance	1,000	,787
Produit possédant des similitudes apparentes	1,000	,670
Produit technologique	1,000	,766
Produit intégrant les besoins non exprimés	1,000	,683
Produit résultant des tendances clés	1,000	,723
Produit véritablement nouveau	1,000	,709
Rapport qualité/prix	1,000	,817
Facilité de paiement	1,000	,705
Repérage des produits	1,000	,648
Disponibilité des produits	1,000	,735
Assistance des clients	1,000	,847
Variété des modalités pratiques de lancement	1,000	,696
Développement des canaux de distribution	1,000	,711
Utilisation des canaux de distribution	1,000	,782
Prix de lancement élevé	1,000	,703
Réaction avec des moyens similaires	1,000	,785
Technique promotionnelle	1,000	,796
Prix de lancement bas	1,000	,866
Orientation satisfaction des clients	1,000	,757
Mesure satisfaction des clients	1,000	,728
Focalisation sur les clients	1,000	,807
Recherche d'avantages concurrentiels	1,000	,696
Etre au service des clients	1,000	,806
Diffusion des informations sur la satisfaction	1,000	,808
Objectif de part de marché	1,000	,755
Augmentation de la part de marché	1,000	,680
Supériorité de la part de marché	1,000	,731
Supériorité du volume des ventes	1,000	,624
Objectif de vente	1,000	,547
Evolution de la part de marché	1,000	,608

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	7,851	21,808	21,808	7,851	21,808	21,808	4,370	12,140	12,140
2	4,718	13,105	34,913	4,718	13,105	34,913	4,127	11,464	23,603
3	3,872	10,755	45,669	3,872	10,755	45,669	3,345	9,292	32,895
4	3,194	8,872	54,541	3,194	8,872	54,541	3,150	8,749	41,644
5	2,228	6,190	60,730	2,228	6,190	60,730	3,101	8,614	50,257
6	2,106	5,851	66,582	2,106	5,851	66,582	3,096	8,601	58,858
7	1,505	4,182	70,763	1,505	4,182	70,763	2,759	7,663	66,521
8	1,212	3,368	74,131	1,212	3,368	74,131	2,740	7,610	74,131
9	,984	2,732	76,863						
10	,957	2,657	79,521						
11	,807	2,241	81,762						
12	,657	1,826	83,587						
13	,605	1,682	85,269						
14	,583	1,618	86,888						
15	,514	1,427	88,315						
16	,472	1,311	89,626						
17	,429	1,193	90,818						
18	,381	1,058	91,877						
19	,364	1,010	92,887						
20	,321	,890	93,777						
21	,287	,797	94,574						
22	,256	,711	95,285						
23	,215	,598	95,883						
24	,205	,569	96,452						
25	,191	,531	96,983						
26	,179	,498	97,481						
27	,166	,462	97,943						
28	,132	,366	98,309						
29	,124	,343	98,652						
30	,118	,328	98,980						
31	,104	,288	99,268						
32	,085	,236	99,504						
33	,057	,157	99,661						
34	,053	,148	99,809						
35	,041	,113	99,922						
36	,028	,078	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes après rotation(a)

	Composante							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Produit additionné	,065	-,007	-,172	,780	-,198	-,227	,170	-,111
Produit modifié	,107	,194	,016	,798	,163	-,105	-,127	-,075
Produit intégrant les goûts et préférences	,283	,057	-,094	,837	,000	-,094	,100	-,212
Produit adapté aux besoins exprimés	,201	,017	,068	,843	-,156	,112	-,053	-,075
Produit satisfaisant le même besoin	,110	-,277	,119	-,199	,468	,110	-,262	,555
Produit possédant des points communs	,016	-,103	-,053	,016	,856	-,107	-,067	-,134
Produit possédant des traits de ressemblance	,044	-,060	-,010	-,217	,771	-,137	,101	,334
Produit possédant des similitudes apparentes	,006	-,034	-,020	-,006	,797	-,116	,016	-,139
Produit technologique	,096	,111	,150	-,246	-2.98E-005	,079	,276	,761
Produit intégrant les besoins non exprimés	,122	,124	,057	-,168	-,044	,059	,143	,772
Produit résultant des tendances clés	,030	,193	-,219	,049	-,080	,510	,228	,562
Produit véritablement nouveau	,265	-,148	-,287	-,054	,056	,420	,320	,500
Rapport qualité/prix	,836	,154	-,267	-,038	,068	-,010	-,069	,117
Facilité de paiement	,658	,254	-,187	,185	-,027	,294	-,172	-,143
Repérage des produits	,769	,174	,016	,148	,058	-,005	,042	,008
Disponibilité des produits	,784	,172	,072	,051	-,161	,079	,226	,017
Assistance des clients	,855	-,130	-,040	,188	,021	,049	,201	,133
Variété des modalités pratiques de lancement	,093	,242	,650	-,004	-,131	,153	-,190	,360
Développement des canaux de distribution	,082	-,009	,829	,039	,024	,083	,007	,093
Utilisation des canaux de distribution	,080	-,047	,853	-,116	,007	-,095	,148	-,051
Prix de lancement élevé	,090	,037	,824	-,059	,024	,011	,025	-,099
Réaction avec des moyens similaires	,266	,806	-,122	,113	-,061	,022	,179	,031
Technique promotionnelle	,009	,869	,029	,069	-,118	-,011	,143	,002
Prix de lancement bas	,086	,864	-,087	,004	-,224	,114	,195	-,061
Orientation satisfaction des clients	,135	,041	,081	-,088	-,097	,787	,283	,115
Mesure satisfaction des clients	,047	,100	,137	-,061	-,014	,806	,191	,080
Focalisation sur les clients	,003	,234	,065	,136	,091	,328	,771	,137
Recherche d'avantages concurrentiels	,096	,043	-,069	-,241	-,228	,664	,357	,042
Etre au service des clients	,077	,147	,039	-,067	-,071	,419	,754	,154
Diffusion des informations sur la satisfaction	,103	,199	,026	,015	,044	,300	,785	,219
Objectif de part de marché	,537	,416	,323	-,242	,248	,160	-,184	,098
Augmentation de la part de marché	,199	,523	,312	,105	,381	,301	,089	,122
Supériorité de la part de marché	,440	,611	,328	,091	,091	-,053	,041	,187
Supériorité du volume des ventes	,373	,567	,217	,017	,184	,163	-,091	,216
Objectif de vente	,463	,278	,282	-,049	,387	,145	,009	,048
Evolution de la part de marché	,165	,424	,067	,074	,470	,333	,110	,215

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.  
a La rotation a convergé en 11 itérations.

# ANNEXE 11: ANALYSE DE RÉGRESSION

## Annexe 11.1 : Analyse de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'orientation client de l'entreprise

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Modalités pratiques à orientation offensive		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
2	Produits adaptés		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).

a. Variable dépendante : Orientation client de l'entreprise

### Récapitulatif du modèle(c)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,903	,815	,812	,41186198
2	,926	,857	,853	,36422040

a Valeurs prédites : (constantes), Modalités pratiques à orientation offensive (Fac1\_3)

b Valeurs prédites : (constantes), Modalités pratiques à orientation offensive (Fac1\_3), Produits adaptés (Fac1\_1)

c Variable dépendante : Orientation client de l'entreprise (Fac1\_4)

### ANOVA(c)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	46,994	1	46,994	277,037	,000
	Résidu	10,687	63	,170		
	Total	57,681	64			
2	Régression	49,456	2	24,728	186,406	,000
	Résidu	8,225	62	,133		
	Total	57,681	64			

a Valeurs prédites : (constantes), Modalités pratiques à orientation offensive (Fac1\_3)

b Valeurs prédites : (constantes), Modalités pratiques à orientation offensive (Fac1\_3), Produits adaptés (Fac1\_1)

c Variable dépendante : Orientation client de l'entreprise (Fac1\_4)

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	,044	,051		,867	,389
	Modalités pratiques à orientation offensive	,857	,051	,903	16,644	,000
2	(constante)	,050	,045		1,097	,277
	Modalités pratiques à orientation offensive	,690	,060	,727	11,529	,000
	Produits adaptés	,261	,061	,271	4,308	,000

a. Variable dépendante : Orientation client de l'entreprise

### Variables exclues<sup>b</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	Produits adaptés	,271 <sup>a</sup>	4,308	,000	,480	,579

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Modalités pratiques à orientation offensive

b. Variable dépendante : Orientation client de l'entreprise

## Annexe 11.2: Analyse de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'informatisation de la gestion de la relation client

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Produits adaptés		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
2			Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).

a. Variable dépendante : Informatisation de la gestion de la relation client

### Récapitulatif du modèle(c)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,674	,454	,446	,375
2	,740	,547	,532	,345

a Valeurs prédites : (constantes), Modalités pratiques à orientation offensive (Fac1\_3)

b Valeurs prédites : (constantes), Modalités pratiques à orientation offensive (Fac1\_3), Produits adaptés (Fac1\_1)

c Variable dépendante : Informatisation de la gestion de la relation client

### ANOVA(c)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	7,382	1	7,382	52,470	,000
	Résidu	8,864	63	,141		
	Total	16,246	64			
2	Régression	8,887	2	4,443	37,435	,000
	Résidu	7,359	62	,119		
	Total	16,246	64			

a Valeurs prédites : (constantes), Modalités pratiques à orientation offensive (Fac1\_3)

b Valeurs prédites : (constantes), Modalités pratiques à orientation offensive (Fac1\_3), Produits adaptés (Fac1\_1)

c Variable dépendante : Informatisation de la gestion de la relation client

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	,515	,047		11,059	,000
	Produits adaptés	,344	,047	,674	7,244	,000
2	(constante)	,512	,043		11,976	,000
	Produits adaptés	,211	,057	,415	3,692	,000
	Modalités pratiques à orientation offensive	,201	,057	,400	3,560	,001

a. Variable dépendante : Informatisation de la gestion de la relation client

### Variables exclues<sup>b</sup>

Modèle		Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	Modalités pratiques à orientation offensive	,400 <sup>a</sup>	3,560	,001	,412	,579

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Produits adaptés

b. Variable dépendante : Informatisation de la gestion de la relation client

## Annexe 11.3: Analyse de régression entre le lancement défensif des produits « me too » et la perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Produits "Me too"		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).

a. Variable dépendante : Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise

### Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Modification de F signification
1	,443 <sup>a</sup>	,196	,184	,85375419	,196	15,394	1	63	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Produits "Me too"

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	11,221	1	11,221	15,394	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	45,920	63	,729		
	Total	57,141	64			

a. Valeurs prédites : (constantes), Produits "Me too"

b. Variable dépendante : Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	,088	,106		,833	,408
	Produits "Me too"	,494	,126	,443	3,924	,000

a. Variable dépendante : Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise

## Annexe 11.4: Analyse de régression entre le lancement défensif des produits « me too » et l'objectif de fidélisation des clients

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Produits "Me too"		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : Objectif de fidélisation des clients

### Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Modification de F signification
1	,319 <sup>a</sup>	,102	,087	,450	,102	7,132	1	63	,010

a. Valeurs prédites : (constantes), Produits "Me too"

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	,322	,056		5,773	,000
	Produits "Me too"	,177	,066	,319	2,671	,010

a. Variable dépendante : Objectif de fidélisation des clients

### Variables exclues<sup>b</sup>

Modèle		Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	Modalités pratiques à orientation défensive	-,268 <sup>a</sup>	-1,447	,153	-,181	,409

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), Produits "Me too"

b. Variable dépendante : Objectif de fidélisation des clients

## ANNEXE 12: ANALYSE TYPOLOGIQUE

### Proximités

#### Observation Calculer Récapituler(a)

Observations					
Valide		Manquante		Total	
N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
65	100,0%	0	,0%	65	100,0%

a Carré de la distance euclidienne utilisé

### Classe

#### Distance de Ward

#### Chaîne des agrégations

#### Chaîne des agrégations

Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etappe d'apparition de la classe		Etappe suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
1	6	9	.000	0	0	4
2	7	8	.000	0	0	3
3	2	7	.000	0	2	6
4	1	6	.000	0	1	16
5	3	4	.000	0	0	6
6	2	3	.000	3	5	18
7	39	50	.004	0	0	41
8	62	63	.021	0	0	27
9	29	31	.038	0	0	15
10	13	19	.063	0	0	31
11	32	44	.143	0	0	26
12	42	43	.231	0	0	22
13	14	18	.397	0	0	41
14	25	27	.575	0	0	30
15	24	29	.818	0	9	20
16	1	22	1.085	4	0	28
17	26	33	1.376	0	0	39
18	2	23	1.673	6	0	56
19	45	47	2.048	0	0	35
20	24	30	2.446	15	0	30
21	5	12	2.898	0	0	32
22	34	42	3.419	0	12	25
23	37	38	3.947	0	0	40
24	15	20	4.610	0	0	43
25	34	41	5.275	22	0	53
26	32	52	6.058	11	0	33
27	62	65	6.894	8	0	52
28	1	35	7.752	16	0	47
29	11	28	8.735	0	0	37
30	24	25	9.845	20	14	46
31	13	48	11.187	10	0	45
32	5	10	12.953	21	0	45
33	32	58	14.941	26	0	46
34	16	17	16.948	0	0	42
35	45	54	18.992	19	0	44
36	46	51	21.125	0	0	54
37	11	21	23.589	29	0	49
38	61	64	26.162	0	0	52
39	26	40	29.108	17	0	44
40	36	37	32.251	0	23	50
41	14	39	35.493	13	7	57
42	16	53	38.738	34	0	49
43	15	55	42.910	24	0	51
44	26	45	47.228	39	35	54
45	5	13	51.798	32	31	60
46	24	32	56.452	30	33	53
47	1	59	61.751	28	0	56
48	49	57	67.075	0	0	51
49	11	16	72.562	37	42	58
50	36	60	78.438	40	0	59
51	15	49	85.652	43	48	55
52	61	62	92.976	38	27	58
53	24	34	100.458	46	25	61
54	26	46	110.227	44	36	57
55	15	56	121.359	51	0	62
56	1	2	132.910	47	18	59
57	14	26	144.892	41	54	60
58	11	61	161.088	49	52	61
59	1	36	177.495	56	50	64
60	5	14	197.367	45	57	62
61	11	24	228.777	58	53	63
62	5	15	297.470	60	55	63
63	5	11	410.151	62	61	64
64	1	5	640.000	59	63	0

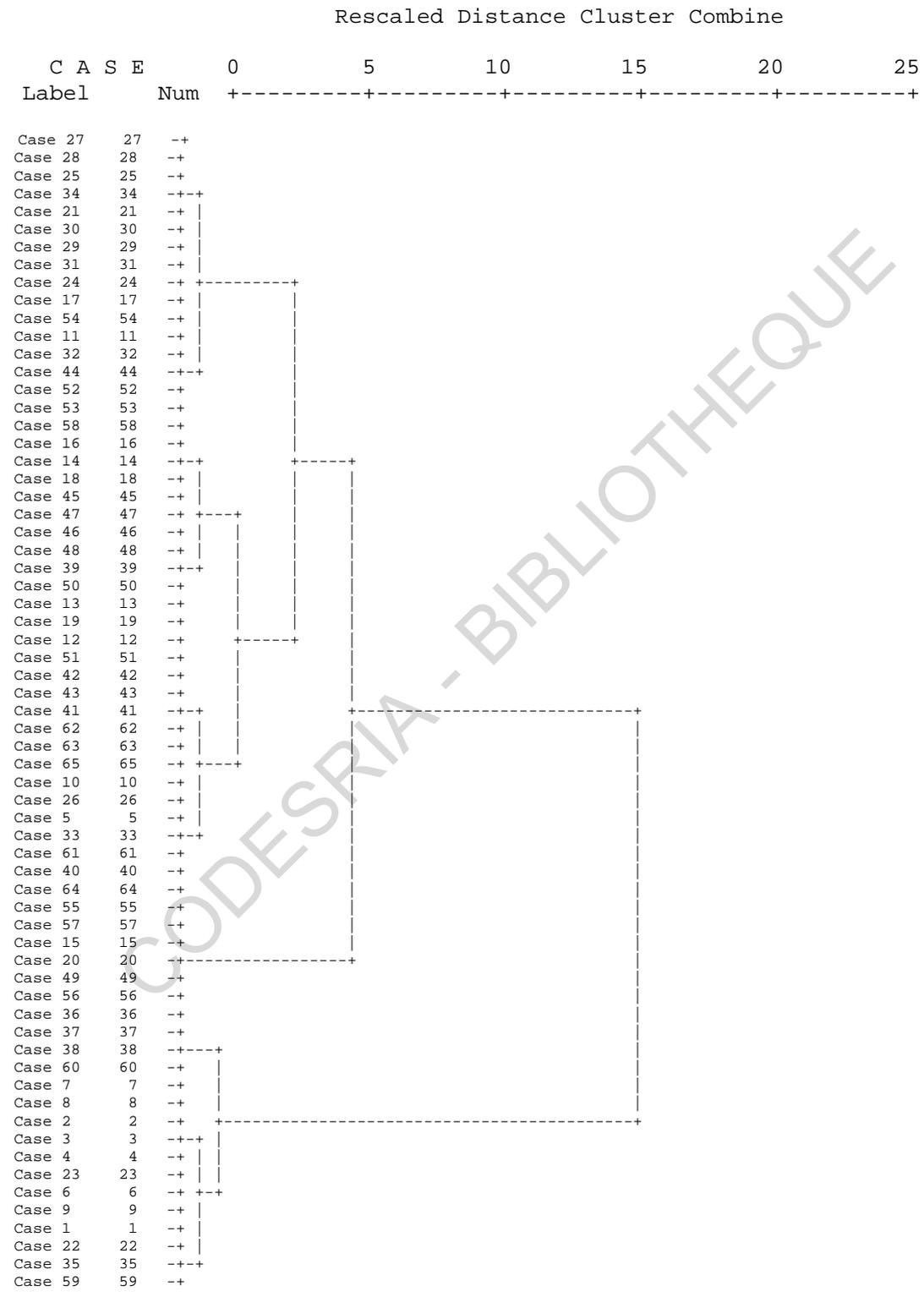
### Appartenance à la classe

Observation	4 classes	3 classes	2 classes
1:Case 1	1	1	1
2:Case 2	1	1	1
3:Case 3	1	1	1
4:Case 4	1	1	1
5:Case 5	2	2	2
6:Case 6	1	1	1
7:Case 7	1	1	1
8:Case 8	1	1	1
9:Case 9	1	1	1
10:Case 10	2	2	2
11:Case 11	3	3	2
12:Case 12	2	2	2
13:Case 13	2	2	2
14:Case 14	2	2	2
15:Case 15	4	2	2
16:Case 16	3	3	2
17:Case 17	3	3	2
18:Case 18	2	2	2
19:Case 19	2	2	2
20:Case 20	4	2	2
21:Case 21	3	3	2
22:Case 22	1	1	1
23:Case 23	1	1	1
24:Case 24	3	3	2
25:Case 25	3	3	2
26:Case 26	2	2	2
27:Case 27	3	3	2
28:Case 28	3	3	2
29:Case 29	3	3	2
30:Case 30	3	3	2
31:Case 31	3	3	2
32:Case 32	3	3	2
33:Case 33	2	2	2
34:Case 34	3	3	2
35:Case 35	1	1	1
36:Case 36	1	1	1
37:Case 37	1	1	1
38:Case 38	1	1	1
39:Case 39	2	2	2
40:Case 40	2	2	2
41:Case 41	3	3	2
42:Case 42	3	3	2
43:Case 43	3	3	2
44:Case 44	3	3	2
45:Case 45	2	2	2
46:Case 46	2	2	2
47:Case 47	2	2	2
48:Case 48	2	2	2
49:Case 49	4	2	2
50:Case 50	2	2	2
51:Case 51	2	2	2
52:Case 52	3	3	2
53:Case 53	3	3	2
54:Case 54	2	2	2
55:Case 55	4	2	2
56:Case 56	4	2	2
57:Case 57	4	2	2
58:Case 58	3	3	2
59:Case 59	1	1	1
60:Case 60	1	1	1
61:Case 61	3	3	2
62:Case 62	3	3	2
63:Case 63	3	3	2
64:Case 64	3	3	2
65:Case 65	3	3	2

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

\* \* \* \* \* H I E R A R C H I C A L C L U S T E  
R A N A L Y S I S \* \* \* \* \*

Dendrogram using Ward Method



**Effectifs**

**Statistiques**

		Ward Method	Ward Method	Ward Method
N	Valide	65	65	65
	Manquante	0	0	0

**Tableau de fréquences**

**Ward Method**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	16	24,6	24,6	24,6
	2	18	27,7	27,7	52,3
	3	25	38,5	38,5	90,8
	4	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	16	24,6	24,6	24,6
	2	24	36,9	36,9	61,5
	3	25	38,5	38,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Ward Method**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	16	24,6	24,6	24,6
	2	49	75,4	75,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

## ANNEXE 13: ANALYSE DISCRIMINANTE

### Analyse Observation Calculer Récapitulatif

Observations non pondérées		N	Pourcent
Valide		65	100,0
Exclues	Codes de groupes manquants ou hors intervalle	0	,0
	Au moins une variable discriminante manquante	0	,0
	Codes groupes manquants ou hors intervalle et au moins une variable discriminante manquante	0	,0
	Total - exclues	0	,0
Total - observations		65	100,0

### Statistiques de groupe

Ward Method		Moyenne	Ecart-type	N valide (liste)		
				Non pondérées	Pondérées	
1	Orientation client de l'entreprise	,0625000	,25000000	16	16,000	
	Objectif de fidélisation des clients	,0625000	,25000000	16	16,000	
	Produits adaptés	-1,0615091	,99478460	16	16,000	
	Produits "Me too"	-,7833204	,36798412	16	16,000	
	Modalités pratiques à orientation défensive	-,6727752	,09520468	16	16,000	
	Modalités pratiques à orientation offensive	-1,3021859	,49249259	16	16,000	
	Produits technologiquement nouveaux	-,6727752	,09520468	16	16,000	
	Informatisation de la gestion de la relation client	-1,2000232	,48492317	16	16,000	
	Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	-1,2391413	,43618503	16	16,000	
	Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale	-,9884926	,61551168	16	16,000	
	2	Orientation client de l'entreprise	,2916667	,46430562	24	24,000
		Objectif de fidélisation des clients	,3750000	,49453536	24	24,000
Produits adaptés		-,0805733	,71520890	24	24,000	
Produits "Me too"		,6341097	,83747552	24	24,000	
Modalités pratiques à orientation défensive		,8865706	1,11305814	24	24,000	
Modalités pratiques à orientation offensive		-,1118718	,47797052	24	24,000	
Produits technologiquement nouveaux		,8865706	1,11305814	24	24,000	
Informatisation de la gestion de la relation client		,0166622	,50758780	24	24,000	
Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise		,2989308	,56752583	24	24,000	
Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale		,1924680	,45390978	24	24,000	
3		Orientation client de l'entreprise	1,0000000	,00000000	25	25,000
		Objectif de fidélisation des clients	,4400000	,50662281	25	25,000
	Produits adaptés	,7041205	,47445749	25	25,000	
	Produits "Me too"	-,0970933	,58465104	25	25,000	
	Modalités pratiques à orientation défensive	-,4205317	,44916596	25	25,000	
	Modalités pratiques à orientation offensive	,9407959	,48081885	25	25,000	
	Produits technologiquement nouveaux	-,4205317	,44916596	25	25,000	
	Informatisation de la gestion de la relation client	,8671892	,52069891	25	25,000	
	Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	,7404836	,53958828	25	25,000	
	Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale	,6663803	,71693082	25	25,000	
	Total	Orientation client de l'entreprise	,5076923	,50383147	65	65,000
		Objectif de fidélisation des clients	,3230769	,47129119	65	65,000
Produits adaptés		-,0202291	,98872003	65	65,000	
Produits "Me too"		,0039719	,84842297	65	65,000	
Modalités pratiques à orientation défensive		,0000000	1,00000000	65	65,000	
Modalités pratiques à orientation offensive		,0000000	1,00000000	65	65,000	
Produits technologiquement nouveaux		,0000000	1,00000000	65	65,000	
Informatisation de la gestion de la relation client		,0442962	,94934681	65	65,000	
Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise		,0901564	,94489829	65	65,000	
Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale		,0840440	,88320035	65	65,000	

### Tests d'égalité des moyennes des groupes

	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification
Orientation client de l'entreprise	,363	54,421	2	62	,000
Objectif de fidélisation des clients	,895	3,638	2	62	,032
Produits adaptés	,512	29,587	2	62	,000
Produits "Me too"	,572	23,165	2	62	,000
Modalités pratiques à orientation défensive	,523	28,272	2	62	,000
Modalités pratiques à orientation offensive	,226	106,385	2	62	,000
Produits technologiquement nouveaux	,523	28,272	2	62	,000
Informatisation de la gestion de la relation client	,277	81,035	2	62	,000
Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	,302	71,691	2	62	,000
Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale	,456	37,005	2	62	,000

### Analyse 1

#### Test de Box de l'égalité des matrices de covariances

##### Déterminants Log

Ward Method	Rang	Déterminant Log
1	4	-15,636
2	4	-4,552
3	3	.a
Intra-groupes combinés	4	-6,180

Les rangs et logarithmes naturels des déterminants imprimés sont ceux des matrices de covariance du groupe.

a. Singulière

##### Résultats du test

M de Box		131,609
F	Approximativement	11,552
	ddl1	10
	ddl2	4820,050
	Signification	,000

Teste l'hypothèse nulle de matrices de covariance à égales populations.

a. Certaines matrices de covariance sont singulières et la procédure habituelle ne fonctionnera pas. Les groupes non singuliers seront testés par rapport à leur propre matrice des covariances intra-groupes combinés. Le log de son déterminant est -5,46.

### Statistiques pas à pas

#### Variables introduites/éliminées<sup>a,b,c,d</sup>

Pas	Introduite	Lambda de Wilks							
		Statistique	ddl1	ddl2	ddl3	F exact			Signification
						Statistique	ddl1	ddl2	
1	Modalités pratiques à orientation offensive	,226	1	2	62,000	106,385	2	62,000	,000
2	Modalités pratiques à orientation défensive	,115	2	2	62,000	59,570	4	122,000	,000
3	Orientation client de l'entreprise	,061	3	2	62,000	61,113	6	120,000	,000
4	Perception de la qualité des produits nouveaux par les entreprises	,049	4	2	62,000	51,799	8	118,000	,000

A chaque pas, la variable qui minimise le lambda de Wilks global est introduite.

- a. Le nombre maximum de pas est 20.
- b. La signification maximum du F pour introduire est .05.
- c. La signification minimum du F pour éliminer est .10.
- d. Seuil du F, tolérance ou VIN insuffisant pour la poursuite du calcul.

### Variables de l'analyse

Pas		Tolérance	Signification du F pour éliminer	Lambda de Wilks
1	Modalités pratiques à orientation offensive	1,000	,000	
2	Modalités pratiques à orientation offensive	,963	,000	,523
	Modalités pratiques à orientation défensive	,963	,000	,226
3	Modalités pratiques à orientation offensive	,957	,000	,154
	Modalités pratiques à orientation défensive	,777	,000	,148
	Orientation client de l'entreprise	,806	,000	,115
4	Modalités pratiques à orientation offensive	,851	,000	,079
	Modalités pratiques à orientation défensive	,766	,000	,102
	Orientation client de l'entreprise	,774	,000	,091
	Perception de la qualité des produits nouveaux par les entreprises	,801	,002	,061

### Variables absentes de l'analyse

Pas		Tolérance	Tolérance minimale	Signification du F pour introduire	Lambda de Wilks
0	Orientation client de l'entreprise	1,000	1,000	,000	,363
	Objectif de fidélisation des clients	1,000	1,000	,032	,895
	Produits adaptés	1,000	1,000	,000	,512
	Produits "Me too"	1,000	1,000	,000	,572
	Modalités pratiques à orientation défensive	1,000	1,000	,000	,523
	Modalités pratiques à orientation offensive	1,000	1,000	,000	,226
	Produits technologiquement nouveaux	1,000	1,000	,000	,523
	Informatisation de la gestion de la relation client	1,000	1,000	,000	,277
	Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	1,000	1,000	,000	,302
	Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale	1,000	1,000	,000	,456
1	Orientation client de l'entreprise	1,000	1,000	,000	,148
	Objectif de fidélisation des clients	,965	,965	,626	,222
	Produits adaptés	,990	,990	,017	,197
	Produits "Me too"	,979	,979	,000	,137
	Modalités pratiques à orientation défensive	,963	,963	,000	,115
	Produits technologiquement nouveaux	,963	,963	,000	,115
	Informatisation de la gestion de la relation client	,609	,609	,057	,205
	Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	,878	,878	,000	,161
	Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale	,874	,874	,039	,203
2	Orientation client de l'entreprise	,806	,777	,000	,061
	Objectif de fidélisation des clients	,964	,933	,880	,114
	Produits adaptés	,963	,937	,010	,098
	Produits "Me too"	,599	,589	,148	,108
	Produits technologiquement nouveaux	,000	,000	.	.
	Informatisation de la gestion de la relation client	,570	,570	,049	,104
	Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	,834	,834	,001	,091
	Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale	,814	,814	,151	,108
3	Objectif de fidélisation des clients	,964	,776	,878	,061
	Produits adaptés	,866	,725	,200	,058
	Produits "Me too"	,594	,532	,133	,057
	Produits technologiquement nouveaux	,000	,000	.	.
	Informatisation de la gestion de la relation client	,438	,438	,160	,057
	Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	,801	,766	,002	,049
	Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale	,741	,734	,265	,058
4	Objectif de fidélisation des clients	,950	,765	,721	,049
	Produits adaptés	,797	,717	,760	,049
	Produits "Me too"	,593	,529	,224	,047
	Produits technologiquement nouveaux	,000	,000	.	.
	Informatisation de la gestion de la relation client	,350	,350	,457	,048
	Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale	,434	,434	,429	,048

### Lambda de Wilks

Pas	Nombre de variables	Lambda	ddl1	ddl2	ddl3	F exact			
						Statistique	ddl1	ddl2	Signification
1	1	,226	1	2	62	106,385	2	62,000	,000
2	2	,115	2	2	62	59,570	4	122,000	,000
3	3	,061	3	2	62	61,113	6	120,000	,000
4	4	,049	4	2	62	51,799	8	118,000	,000

## Récapitulatif des fonctions discriminantes canoniques

### Valeurs propres

Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	6,738 <sup>a</sup>	80,5	80,5	,933
2	1,631 <sup>a</sup>	19,5	100,0	,787

<sup>a</sup>. Les 2 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.

### Lambda de Wilks

Test de la ou des	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
de 1 à 2	,049	182,310	8	,000
2	,380	58,521	3	,000

### Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées

	Fonction	
	1	2
Orientation client de l'entreprise	,502	-,116
Modalités pratiques à orientation défensive	-,192	,176
Modalités pratiques à orientation offensive	,711	,090
Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	-,211	,569

### Matrice de structure

	Fonction	
	1	2
Modalités pratiques à orientation offensive	,682*	,430
Information de la gestion de la relation client	,679*	,420
Orientation client de l'entreprise	,510*	-,029
Produits adaptés <sup>a</sup>	,289*	,172
Objectif de fidélisation des clients <sup>a</sup>	,111*	,034
Modalités pratiques à orientation défensive	-,093	,723*
Produits technologiquement nouveaux <sup>a</sup>	-,093	,723*
Perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	,482	,677*
Effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale <sup>a</sup>	,471	,499*
Produits "Me too" <sup>a</sup>	,010	,450*

Les corrélations intra-groupes combinés entre variables discriminantes et les variables des fonctions discriminantes canoniques standardisées sont ordonnées par tailles absolues des corrélations à l'intérieur de la fonction.

\*. Plus grande corrélation absolue entre chaque variable et une fonction discriminante quelconque.

<sup>a</sup>. Cette variable n'est pas utilisée dans l'analyse.

### Fonctions aux barycentres des groupes

Ward Method	Fonction	
	1	2
1	-2,923	-1,642
2	-1,288	1,502
3	3,107	-.391

Fonctions discriminantes canoniques non standardisées évaluées aux moyennes des groupes

### Statistiques de classement

#### Récapitulatif du classement

Traitées		65
Exclues	Codes de groupes manquants ou hors intervalle	0
	Au moins une variable discriminante manquante	0
Utilisées dans le résultat		65

#### Probabilités à priori des groupes

Ward Method	A priori	Observations utilisées dans l'analyse	
		Non pondérées	Pondérées
1	,333	16	16,000
2	,333	24	24,000
3	,333	25	25,000
Total	1,000	65	65,000

#### Résultats du classement<sup>a</sup>

Original	Effectif	Ward Method	Classe(s) d'affectation prévue(s)			Total
			1	2	3	
		1	16	0	0	16
		2	0	23	1	24
		3	0	0	25	25
	%	1	100,0	,0	,0	100,0
		2	,0	95,8	4,2	100,0
		3	,0	,0	100,0	100,0

a. 98,5% des observations originales classées correctement.

## Table des matières

Sommaire.....	i
Dédicace.....	ii
Remerciements.....	iii
Liste des figures.....	iv
Liste des tableaux.....	v
Table des annexes.....	x
Résumé/Abstract.....	xi
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Première Partie : Les axes de la stratégie concurrentielle sous-jacente au lancement des produits nouveaux par les entreprises camerounaises.....</b>	<b>12</b>
<b>Chapitre 1 : Les produits nouveaux comme volonté stratégique de prise de risque par les entreprises camerounaises .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 1 : À la recherche des produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises .....</b>	<b>16</b>
1. Qu'est ce qu'un produit nouveau ? .....	16
1.1. Les typologies possibles des résultats de l'innovation-produit : les produits nouveaux .....	17
1.1.1. Une typologie fondée sur la perception du degré de nouveauté aux yeux de l'entreprise .....	20
1.1.1.1. Les produits nouveaux issus d'une réduction des coûts de production ..	21
1.1.1.2. Les produits nouveaux issus du repositionnement d'un produit existant	21
1.1.1.3. Les produits nouveaux issus de la reformulation d'un produit existant ..	22
1.1.1.4. Les produits nouveaux issus de l'adjonction à une ligne de produits existants.....	22
1.1.1.5. Les produits nouveaux qui génèrent une nouvelle ligne de produits.....	23
1.1.1.6. Les produits entièrement nouveaux pour le monde .....	23
1.1.2. Une typologie intégrant les habitudes de consommation et la technologie ..	24
1.1.2.1. Les produits nouveaux issus des innovations de rupture .....	25
1.1.2.2. Les produits nouveaux issus des innovations technologiques .....	25
1.1.2.3. Les produits nouveaux issus des innovations comportementales .....	26
1.1.2.4. Les produits nouveaux issus des innovations incrémentales .....	26
1.2. Identification des types de produits nouveaux commercialisés par les entreprises camerounaises .....	27
1.2.1. Les produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale dans les entreprises camerounaises .....	27
1.2.1.1. Les produits adaptés.....	28
1.2.1.1.1. Les différents niveaux d'adaptation technique .....	29
1.2.1.1.2. Les adaptations commerciales.....	30
1.2.1.2. Les produits « me too ».....	33
1.2.1.2.1. Les principales raisons d'imiter .....	33
1.2.1.2.2. Les possibilités d'imitation .....	34

1.2.2. De la quasi absence des produits nouveaux issus d'une innovation radicale à la commercialisation des produits technologiquement nouveaux par les entreprises camerounaises .....	36
1.2.2.1. L'innovation radicale : un processus aux origines complexes.....	37
1.2.2.2. Les difficultés de prévision des rentes des produits nouveaux issus d'une innovation radicale.....	39
2. L'exploration du processus de développement des produits nouveaux.....	41
2.1. Les différentes étapes du chemin suivi au cours du développement d'un produit nouveau .....	41
2.1.1. L'implication des consommateurs dans la recherche des idées de produits nouveaux .....	42
2.1.2. Le filtrage des idées de produits nouveaux en provenance des consommateurs .....	44
2.1.3. Le développement du concept de produit nouveau.....	45
2.1.4. Le test du concept de produit nouveau .....	45
2.1.5. Le développement et le test du produit nouveau .....	46
2.1.6. Les décisions relatives à la fixation du prix et au choix du nom d'un nouveau produit .....	47
2.2. Les diverses possibilités d'agencement des étapes au cours du développement des produits nouveaux .....	50
2.2.1. Le processus de planification.....	51
2.2.2. Le processus de compression.....	51
2.2.3. La planification flexible.....	51
2.2.4. L'improvisation collective .....	52
<b>Section 2 : La nécessité d'une gestion stratégique des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises.....</b>	<b>53</b>
1. La problématique de la prise en charge des produits nouveaux dans les entreprises .	54
1.1. Les conditions nécessaires à la prise en charge des produits nouveaux dans les entreprises .....	54
1.1.1. L'implication de la direction générale aux questions relatives au développement des produits nouveaux .....	55
1.1.2. La diffusion des activités de recherche et de développement des produits nouveaux dans toute l'entreprise .....	56
1.2. Les moyens d'action indispensables à la prise en charge des produits nouveaux dans les entreprises .....	58
1.2.1. La nécessité d'une organisation spécifique au développement des nouveaux produits .....	58
1.2.1.1. La structure de développement des produits nouveaux dite « fonctionnelle » .....	59
1.2.1.2. La structure de développement des produits nouveaux dite « matricielle » .....	60
1.2.1.3. La structure projet matricielle en matière de développement des produits nouveaux .....	60
1.2.1.4. La structure équipe-projet de développement des produits nouveaux....	60
1.2.2. La composition des équipes inter-fonctionnelles : un impératif pour les entreprises innovantes ? .....	61
2. Identification et intégration des facteurs clés de succès en matière de développement des produits nouveaux par les dirigeants d'entreprises.....	63

2.1.	Identification des principaux facteurs discriminant les succès des échecs en matière d'innovation-produit : les facteurs clés de succès.....	63
2.1.1.	Les conditions de succès liées aux caractéristiques du nouveau produit.....	64
2.1.1.1.	.....L'existence de qualités distinctives aux yeux des consommateurs .....	65
2.1.1.2.	L'avantage-produit en comparaison aux produits concurrents .....	65
2.1.2.	Les conditions de succès relatives aux caractéristiques du marché.....	66
2.1.2.1.	Première étape : Attaquer le marché en commençant par les segments de moindre importance .....	67
2.1.2.2.	Seconde étape : Capitaliser les acquis obtenus des premiers segments pour attaquer les segments à plus fort enjeu .....	67
2.1.2.3.	Troisième étape : Verrouiller ses positions avant de s'attaquer à de nouveaux segments .....	67
2.1.2.4.	Quatrième étape : Ajuster sa croissance à ses moyens et à ses ambitions .....	68
2.2.	La prise en compte des facteurs clés de succès dans le processus de développement des produits nouveaux par les dirigeants des entreprises .....	69
2.2.1.	La nécessité d'une adaptation aux turbulences environnementales.....	69
2.2.1.1.	Quel processus de développement de produit nouveau faut-il suivre face à des degrés variables de complexité et d'instabilité du marché? .....	70
(1)	Le processus de planification formel : Faibles degrés de complexité et d'instabilité du marché.....	71
(3)	Le processus de planification flexible : forte complexité du marché et faible instabilité du marché .....	72
(4)	Le processus d'improvisation collective : Forts degrés de complexité et d'instabilité du marché.....	72
2.2.1.2.	La nécessité d'une adaptation à l'évolution des procédés technologiques .....	73
2.2.2.	Le recours aux procédures décisionnelles flexibles en matière de développement des produits nouveaux dans les entreprises .....	74
2.2.2.1.	La coexistence des décisions au cours du processus de développement des produits nouveaux.....	74
2.2.2.2.	L'évolution de la décision au cours du processus de développement du produit nouveau .....	75

**Chapitre 2 : Les lancements défensif et/ou offensif des produits nouveaux comme moteur de la croissance de la part de marché de l'entreprise.....78**

**Section 1 : L'objectif de satisfaction des clients par les lancements défensif et/ou offensif des produits nouveaux dans les entreprises .....80**

1.	La satisfaction des clients : socle du business model gagnant des entreprises innovantes ? .....	80
1.1.	La satisfaction des clients telle que perçue par les entreprises innovantes.....	81
1.1.1.	L'apport du paradigme de la disconfirmation des attentes à la perception de la satisfaction des clients par les entreprises.....	82
1.1.2.	Clients satisfaits et clients fidèles constituent-ils des enjeux à différence nulle pour les entreprises innovantes ? .....	84
1.2.	Les déterminants de la satisfaction des clients dans les entreprises innovantes ...	86
1.2.1.	La rétention des clients à travers la satisfaction des besoins exprimés : le degré d'orientation client de l'entreprise .....	87
1.2.2.	Le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par l'entreprise	89

2. L'exploration des axes concurrentiels envisageables en matière de satisfaction des clients par le lancement des produits nouveaux.....	91
2.1. Le lancement des produits nouveaux dans une optique offensive.....	92
2.1.1. Les différentes stratégies d'attaques applicables au lancement des produits nouveaux.....	93
2.1.1.1. L'attaque frontale.....	94
2.1.1.2. L'attaque de flanc.....	95
2.1.1.3. L'encercllement.....	95
2.1.1.4. L'écart.....	96
2.1.1.5. La guérilla.....	96
2.1.2. Peut-on arracher des clients aux concurrents par le lancement offensif des produits nouveaux ?.....	97
2.1.2.1. La dimension du portefeuille de produits nouveaux de l'entreprise.....	98
2.1.2.2. Les tactiques associées au lancement offensif des produits nouveaux.....	99
2. 2. Le lancement des produits nouveaux dans une optique défensive.....	102
2.2.1. Les différentes stratégies de défense applicables au lancement des produits nouveaux.....	103
2.2.1.1. La défense de position.....	103
Défenseur.....	103
2.2.1.2. La défense d'avant-poste.....	104
2.2.1.3. La défense préventive.....	105
2.2.1.4. La contre-offensive.....	105
2.2.1.5. La défense mobile.....	106
2.2.1.6. Le repli stratégique.....	106
2.2.2. La conquête des clients par le lancement défensif des produits nouveaux dans les entreprises.....	107
2.2.2.1. Le délai de réaction du défenseur suite au lancement d'un produit nouveau.....	107
2.2.2.2. Les tactiques associées au lancement défensif des produits nouveaux.....	109
<b>Section 2 : La satisfaction des clients et l'amélioration de la part de marché dans les entreprises innovantes : les grands enseignements.....</b>	<b>111</b>
1. La part de marché comme résultat d'un avantage concurrentiel fondé sur la satisfaction des clients.....	112
1.1. L'expression des retombées commerciales d'un produit nouveau en termes de part de marché : mythe ou réalité ?.....	112
1.1.1. À la recherche d'une expression de la performance commerciale d'une entreprise innovante en termes de "Part de marché".....	113
1.1.1.1..... Le choix de la part de marché à mesurer.....	114
1.1.1.2..... Le choix de l'unité de mesure.....	115
1.1.2. Quelques restrictions associées à l'interprétation de la part de marché globale.....	117
1.1.2.1. Peut-on assimiler la part de marché globale au profit de l'entreprise innovante?.....	117
1.1.2.2. La mise en œuvre d'une stratégie de prise de part de marché induit-elle automatiquement une évolution de la part de marché globale de l'entreprise innovante ?.....	119

1.2. La part de marché globale comme résultat d'un avantage concurrentiel durable .....	121
1.2.1. Contribution de l'approche ressource à l'acquisition d'un avantage concurrentiel par le lancement des produits nouveaux .....	121
1.2.1.1. Que désigne-t-on par ressources dans les entreprises ? .....	121
1.2.1.2. L'identification des actifs stratégiques nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable .....	123
1.2.2. Les ressources susceptibles de favoriser la croissance de la part de marché globale d'une entreprise innovante .....	124
1.2.2.1. Les enjeux de la réputation de l'entreprise sur la part de marché globale .....	125
1.2.2.2. La satisfaction des clients comme ressource favorisant la croissance de la part de marché globale .....	126
2. Effets des déterminants de la satisfaction des clients sur l'évolution de la part de marché globale de l'entreprise innovante .....	128
2.1. Analyse de l'incidence du degré d'orientation client de l'attaquant sur sa part de marché globale .....	129
2.1.1. Les leçons tirées des expériences infructueuses .....	129
2.1.2. La réduction des risques et des coûts .....	130
2.2. Analyse de l'incidence du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur sur sa part de marché globale .....	131
2.2.1. Les mécanismes favorisant la conversion de la position de défenseur en avantage concurrentiel .....	132
2.2.1.1. Le recours aux manœuvres de préemption par le défenseur .....	132
2.2.1.2. La pratique des « switching costs » par le défenseur .....	133
2.2.2. Les facteurs susceptibles d'assurer la survie des défenseurs .....	134
2.2.2.1. La structuration des préférences des clients en matière d'innovation-produit par le défenseur .....	135
2.2.2.2. La construction d'une notoriété élevée et d'une image de marque favorable par le défenseur .....	135
2.2.2.3. L'investissement dans la fidélité et l'inertie des comportements des clients par le défenseur .....	136

**Deuxième Partie : Étude empirique des effets du lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux sur la part de marché globale .....** 140

**Chapitre 3 : Cadre méthodologique d'investigation .....** 142

**Section 1 : Présentation de la démarche méthodologique retenue .....** 142

1. Justification de l'approche méthodologique .....	142
1.1. L'approche hypothético-déductive .....	143
1.2. La nécessité du recours à une recherche exploratoire .....	145
1.3. Choix du type d'investigation .....	146
2. La mesure des variables, les traitements statistiques envisagés et l'échantillonnage .....	147
2.1. La mesure des variables .....	147
2.1.1. Les types de produits nouveaux .....	147
2.1.1.1. L'échelle de mesure de la variable produits nouveaux issus de l'innovation incrémentale .....	148
2.1.1.2. L'échelle de mesure de la variable produits technologiquement nouveaux .....	151
2.1.2. Les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux .....	152

2.1.3. Les échelles de mesure des déterminants de la satisfaction des clients par les entreprises .....	154
2.1.3.1. L'échelle de mesure du degré d'orientation client de l'attaquant.....	155
2.1.3.2. L'échelle de mesure du degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur .....	157
2.1.4. L'échelle de mesure de la variable effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise.....	159
2.2. Les traitements statistiques envisagés.....	161
2.2.1. L'analyse descriptive .....	161
2.2.1.1. L'analyse univariée .....	161
2.2.1.2. L'analyse bivariée .....	162
2.2.1.3. L'analyse multivariée.....	163
2.2.2. Les tests d'hypothèses.....	164
2.3. L'échantillonnage .....	164
2.3.1. La population d'étude et l'unité d'enquête .....	165
2.3.1.1. La population d'étude ou univers d'étude .....	165
2.3.1.2. La sélection des unités d'analyse et d'enquête .....	171
2.3.1.2.1. Le choix des unités d'analyse .....	172
2.3.1.2.2. Le choix de l'unité d'enquête .....	172
2.3.2. La constitution de l'échantillon .....	174
2.3.2.1. La méthode de sondage.....	174
2.3.2.2. Les régions propices à l'enquête.....	175
<b>Section 2 : L'instrument de recueil des informations et la description des caractéristiques générales des entreprises innovantes.....</b>	<b>176</b>
1. L'instrument de recueil des informations : le questionnaire.....	176
1.1. Présentation de notre questionnaire .....	176
1.1.1. Les principes de la formulation.....	176
1.1.2. Le codage et le contenu du questionnaire .....	178
1.1.2.1. Le codage du questionnaire .....	178
1.1.2.2. Le contenu de notre questionnaire .....	180
1.2. L'administration du questionnaire et l'analyse des réponses .....	181
1.2.1. Les points saillants de l'administration de notre questionnaire.....	182
1.2.1.1. L'administration de notre questionnaire .....	182
1.2.1.2. Les difficultés liées à l'administration de notre questionnaire .....	184
1.2.2. L'analyse des réponses relatives à l'administration de notre questionnaire.....	185
2. Les caractéristiques générales des entreprises innovantes.....	188
2.1. Description des répondants et des caractéristiques socio-économiques des entreprises innovantes .....	189
2.1.1. Description des répondants .....	189
2.1.1.1. Les fonctions occupées par les répondants .....	189
2.1.1.2. L'ancienneté des répondants dans les fonctions occupées .....	190
2.1.1.3. Le niveau d'instruction des répondants .....	191
2.1.1.4. Le sexe des répondants .....	192
2.1.2. Description des caractéristiques socio-économiques des entreprises innovantes .....	193
2.1.2.1. L'effectif employé .....	193
2.1.2.2. La forme juridique des entreprises innovantes .....	194
2.1.2.3. Le chiffre d'affaires .....	194
2.1.2.4. La part de marché des entreprises innovantes.....	195

2.2. Description des comportements marketing des entreprises innovantes.....	197
2.2.1. La dimension du portefeuille de produits nouveaux comme indicateur d'agressivité concurrentielle .....	197
2.2.1.1. Le nombre de produits nouveaux lancés varie-t-il selon le secteur d'activité ?.....	198
2.2.1.2. Le nombre de produits nouveaux lancés varie-t-il selon la taille de l'entreprise ?.....	200
2.2.2. Le délai de réaction comme reflet du comportement défensif des entreprises en matière de lancement des produits nouveaux.....	201
2.2.2.1. Le délai de réaction varie-t-il d'un secteur d'activité à un autre ?.....	202
2.2.2.2. Le délai de réaction varie-t-il en fonction de la taille de l'entreprise innovante ?.....	203

**Chapitre 4 : Analyse empirique de l'incidence des lancements offensifs et/ou défensifs des produits nouveaux sur la part de marché globale dans les entreprises camerounaises .....206**

**Section 1 : Importance stratégique accordée à la gestion des produits nouveaux et effets du lancement des produits nouveaux sur quelques indicateurs .....207**

1. Analyse des modalités d'action nécessaires à la gestion stratégique des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises .....	207
1.1. L'importance stratégique accordée à la décision de lancement des produits nouveaux .....	207
1.1.1. Le lancement des produits nouveaux comme une décision capitale dans les entreprises camerounaises.....	208
1.1.1.1. Les entreprises innovantes accordent-elles la même importance à la décision de lancement des produits nouveaux ? .....	209
1.1.1.2. La décision capitale de lancement des produits nouveaux et les autres caractéristiques des entreprises innovantes.....	211
1.1.2. Le lancement des produits nouveaux comme moyen de conquête des clients par les entreprises camerounaises .....	212
1.1.2.1. Les entreprises innovantes visent-elles la conquête des clients par le lancement des produits nouveaux indépendamment de leur secteur d'activité et de leur taille?.....	213
1.1.2.2. L'objectif de conquête des clients par le lancement des produits nouveaux et les autres caractéristiques des entreprises innovantes .....	215
1.2. Les pratiques des entreprises camerounaises en matière de lancement de produit nouveau .....	216
1.2.1. Les éléments clés du processus de développement des produits nouveaux. 216	
1.2.1.1. Les consommateurs comme principale source d'idées de produits nouveaux dans les entreprises camerounaises .....	217
1.2.1.2. La diversité des procédés de conception des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises.....	220
1.2.2. Les entreprises camerounaises disposent-elles d'une structure organisationnelle spécifique en matière de lancement des produits nouveaux ?... 223	
1.2.2.1. Les attributions possibles d'un service chargé du lancement des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises .....	223
1.2.2.2. L'identification des membres constituant les équipes en charge du lancement des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises .....	227
2. Mise en évidence des effets du lancement des produits nouveaux sur quelques indicateurs .....	228

2.1. Analyse des retombées du recours au lancement des produits nouveaux dans les entreprises camerounaises.....	228
2.1.1. Incidence de la pratique du lancement des produits nouveaux sur l'évolution des ventes .....	229
2.1.1.1. L'impact du lancement des produits nouveaux sur l'évolution du volume total des ventes varie-t-il selon le secteur d'activité ? .....	230
2.1.1.2. L'impact du lancement des produits nouveaux sur l'évolution du volume total des ventes varie-t-il selon la taille de l'entreprise ?.....	231
2.1.2. Incidence de la pratique du lancement des produits nouveaux sur l'évolution du nombre d'employés.....	233
2.1.2.1. L'impact du lancement des produits nouveaux sur l'évolution de l'effectif employé varie-t-il selon le secteur d'activité ? .....	234
2.1.2.2. L'impact du lancement des produits nouveaux sur l'évolution de l'effectif du personnel varie-t-il selon la taille de l'entreprise ?.....	234
<b>Section 2 : Mise à l'épreuve du modèle de recherche, discussion des résultats et implications.....</b>	<b>235</b>
1. Contrôle de l'opérationnalisation des variables et test de qualité des différentes échelles de mesure .....	236
1.1. Contrôle de l'opérationnalisation des variables.....	237
1.1.1. Les produits nouveaux issus d'une innovation incrémentale .....	237
1.1.2. Les produits technologiquement nouveaux .....	239
1.1.3. Les logiques concurrentielles sous-jacentes au lancement des produits nouveaux .....	240
1.1.4. L'orientation client de l'attaquant.....	242
1.1.5. La perception de la qualité des produits nouveaux par les défenseurs ....	244
1.1.6. L'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale de l'entreprise.....	245
1.2. Évaluation de la validité des échelles de mesure .....	247
1.2.1. La validité de contenu.....	248
1.2.2. La validité de trait et validité discriminante .....	248
2. Vers une mise en évidence des indicateurs d'appréciation du développement des entreprises camerounaises par le lancement des produits nouveaux .....	249
2.1. Mise à l'épreuve de nos hypothèses de recherche .....	249
2.1.1. Tests des hypothèses concernant la relation entre le lancement défensif et/ou offensif des produits nouveaux et les déterminants de la satisfaction des clients .250	
2.1.1.1. Présentation des résultats de l'analyse de la relation entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant (Hypothèse 1).....	250
2.1.1.1.1. Analyse de la corrélation entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant .....	250
2.1.1.1.2. Analyse du test de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant .....	252
2.1.1.1.2.1. Test de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'orientation client de l'attaquant .....	252
2.1.1.1.2.2. Test de régression entre le lancement offensif des produits adaptés et l'informatisation de la gestion de la relation client.....	254
2.1.1.2. Présentation des résultats de l'analyse de la relation entre le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur (Hypothèse 2).....	256

2.1.1.2.1. Analyse de la corrélation entre le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur .....	257
2.1.1.2.2. Test de régression entre le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur .....	258
2.1.2. Tests des hypothèses concernant la relation entre les déterminants de la satisfaction des clients et la part de marché globale (Hypothèses H3 et H4) .....	258
2.1.2.1. Analyse typologique des entreprises du point de vue de l'effet perçu du lancement des produits nouveaux sur la part de marché globale.....	259
2.1.2.2. Analyse discriminante en vue de la caractérisation finale des entreprises innovantes .....	261
2.2. Discussion des résultats et implications.....	267
2.2.1. Discussion des résultats .....	267
2.2.1.1. Le lancement offensif des produits adaptés et le degré d'orientation client de l'attaquant.....	268
2.2.1.2. Le lancement défensif des produits « me too » et le degré de perception de la qualité des produits nouveaux par le défenseur .....	268
2.2.1.3. Les effets du degré d'orientation client et du degré de perception de la qualité des produits nouveaux sur la part de marché globale des entreprises innovantes .....	270
2.2.2. Implications de la recherche .....	271
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>273</b>
<b>Références Bibliographiques.....</b>	<b>281</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>309</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>360</b>