

## >> Méthode

## >> L'AUTEUR

Philippe MICHON

# Plan du lancement d'un nouveau produit : exemple d'un aliment à objectif spécial

**Devant la multitude des offres, la décision de lancement d'un nouveau produit dans une structure vétérinaire se professionnalise. Le praticien est amené à s'appuyer sur des indicateurs de suivi fiables et doit s'assurer de l'adhésion de tout le personnel au produit pour gagner en efficacité.**

## Pourquoi un plan de lancement ?

Certaines questions essentielles pour la réussite du projet doivent être étudiées. La première est de savoir si le nouveau produit est compatible avec la stratégie de la structure, par exemple la vente d'un aliment est-elle compatible avec une image libérale ? La seconde est de vérifier quelle stratégie de vente est envisagée, par exemple l'aliment sera-t-il vendu par les vétérinaires, les ASV ou sera-t-il en libre-service ?

Alors peut être réalisé un réel plan marketing qui a deux objectifs principaux :

- assurer la cohérence des actions et la délégation des tâches ;
- vérifier la rentabilité de l'investissement nécessaire pour le lancement.

Si le vétérinaire dirigeant a le temps de s'investir dans cette démarche, il peut la réaliser lui-même, mais l'expérience montre que déléguer cette tâche à un membre du personnel est plus efficace. Ce responsable produit doit identifier ses interlocuteurs au sein de l'entreprise, connaître parfaitement le produit et les points clés pour obtenir l'adhésion de tous.

Le plan de lancement doit répondre à toutes les questions et chacun doit pouvoir s'y reporter. La première page est une synthèse des faits essentiels dont les chiffres clés, les buts poursuivis et les principales recommandations. Elle est cruciale car elle permet en une lecture rapide d'évaluer le bien-fondé et la cohérence du lancement. Elle est suivie de l'analyse et de la stratégie.

Idéalement, ce document doit détailler les actions prévues dans les 48 mois à venir. C'est un minimum pour justifier les actions : pour lancer mon aliment destiné aux chiens arthrosiques, je vais devoir prévoir des accroches en salle d'attente, de la place de stockage, des documents illustratifs, des formations ASV et vétérinaires, du temps de manutention... De ces actions découle un chiffrage détaillant le coût et le rapport escompté.

## Préparer la première page

Destinée à la prise de décision, la première page du plan de lancement présente les objectifs, la stratégie et les actions. Elle permet de vérifier l'accord de tous les intervenants de la structure. Les faits marquants sont repris : points forts et points faibles, contexte économique, particularité du produit, parts de marché. Elle se limite aux données qui ont un rapport direct avec le lancement.

Les objectifs, primaires et secondaires, sont ensuite développés. Si l'un d'entre eux est de permettre un recrutement supplémentaire, il doit être précisé en termes de coût et de délai. Une synthèse des grandes lignes du lancement avec les chiffres clés est ensuite présentée : le risque pris, l'augmentation de chiffre d'affaires escomptée, l'augmentation de la marge, les retombées sur la fréquentation. Les sources des chiffres doivent toujours être mentionnées : fournisseurs ou données indépendantes.

L'environnement externe de la structure (évolutions démographique, technologique, économique et socio-culturelle) est identifié et commenté.

L'offre et la demande sont identifiées : quelle est la position des confrères voisins en matière d'aliment, quelle est la réaction des autres fournisseurs d'aliments (magasins, clubs), quelles sont les tendances ?

Les besoins du client, ses perceptions et images sont analysés : l'évolution du processus d'achat et la compréhension de la valeur perçue par le client sont des points importants. Souvent le bon sens est le meilleur guide. Il faut réagir comme un client au lieu de réagir comme un vétérinaire : il est toujours plus efficace de développer les produits susceptibles de plaire aux clients plutôt que ceux nous plaisant. Ainsi les produits trop compliqués ne peuvent pas être validés auprès des clients en self service : ils demandent un investissement en temps important de la part de l'ASV ou du vétérinaire.

Un pré-test permet de vérifier son analyse. Les marchés sont quasiment identiques pour toutes les structures vétérinaires et pourtant seules certaines réussissent à trouver la bonne segmentation. Les marchés de masse de l'alimentation étant saturés, les produits sont souvent lancés sur des niches. La difficulté est de trouver une niche suffisamment peuplée pour que le lancement soit rentable. Il est plus facile de développer un aliment hypoallergénique qu'un aliment indiqué pour la leishmaniose dans le nord de la France. La concurrence doit être identifiée : quels sont les forces et faiblesses des autres circuits de distribution de l'aliment ? Leurs stratégies marketing ? Leurs accords de partenariat ?

## Définir ses objectifs

Enfin le vétérinaire doit se fixer des objectifs en termes de volumes, part de marché, profit (chiffre d'affaires et rentabilité à moyen terme) et cible de clientèle. En découlent les objectifs marketing : notoriété associée, étendue géographique de la clientèle et image de marque. ■

### Les 6 clés d'un plan de lancement

1. Résumé ;
2. Analyse ;
3. Stratégie ;
4. Recommandations d'action ;
5. Prévisions de ventes et de profits ;
6. Budgets et *business plan*.

### Plan du résumé

- La société
- Le positionnement des offres
- Les marchés
- Management et RH
- Les aspects financiers

### Les impératifs

1. Chaque partie est validée par un vétérinaire dirigeant ;
2. Respecter l'ordre des 6 clés ;
3. Des chiffres validés sont indispensables ;
4. Statistiques et prévisions de ventes sont les piliers ;
5. Combien de clients cibles, qui sont-ils ? ;
6. Qu'est-ce qui différencie de la concurrence ;
7. Plan de trésorerie : coût ;
8. Rapport : rentabilité et valeur ajoutée pour la structure ;
9. Le plan marketing est fait pour être partagé par les vétérinaires et les ASV ;
10. La forme est essentielle pour la crédibilité et la facilité d'utilisation.