



FONCTIONS de
L'ENTREPRISE
marketing communication

LA COLLECTION DE RÉFÉRENCE DES PROFESSIONNELS ET DES ENTREPRISES

Fonction : Chef de produit marketing

Développer une gamme de produits, suivre et analyser le marché, former la force de vente, contrôler les budgets... Découvrez toutes les **compétences clés du chef de produit marketing** à travers :

- Un portrait complet de la fonction : définition, responsabilités, tâches au quotidien.
- Les outils du savoir-faire et du savoir-être : cycles de travail, organisation des réunions, management...
- Les éléments de la gestion de carrière : organigrammes, structures d'entreprise, chefs de produits spéciaux...

Cette sixième édition met l'accent sur le **digital marketing** et les nouvelles technologies.

Débutants dans la fonction ou étudiants en école de commerce, voici le **guide professionnel** dont vous avez besoin pour entamer et réussir votre carrière.

LES +

- > Modèles de documents (check-list, mind map, revue de marque et d'enseigne, brief d'agence, plan marketing...)
- > Lexique français/anglais : 500 mots du métier
- > 85 citations pour animer une présentation



6215867
ISBN 978-2-10-059399-6

Les actus
du savoir

DUNOD
dunod.com

6^e édition

Hubert KRATIROFF



Est un professionnel du marketing. Chef de produit puis directeur marketing, il a également fondé des sociétés dans les logiciels de santé et les nouvelles technologies. Il se consacre maintenant à l'enseignement au sein de l'École de Management de Paris et à l'École de Management de Montréal ; il a aussi des activités de consulting en développement d'entreprise.

H. KRATIROFF

Fonction : Chef de produit marketing

FONCTIONS de
L'ENTREPRISE
marketing communication

Fonction : Chef de produit marketing

> Vers la maîtrise des outils
et compétences du métier

Hubert KRATIROFF

6^e édition

6^e
édition

DUNOD

Fonction: chef de produit marketing

Handwritten signature

FONCTIONS de

L'ENTREPRISE

Fonction : chef de produit marketing



Hubert KRATIROFF

6^e édition

DUNOD

Du même auteur

Gestion de la relation client, Dalian, 2001.
Comment augmenter vos ventes par le marketing direct, Dalian, 1988.
Modèle de lettre et contrat commerciaux, Dalian 1992.
Le Marketing direct appliqué aux vins, Éditions ad'valorem, 1993.
Dix cas de stratégie marketing, méthodologie, commentaires, corrigés,
Les Éditions d'Organisation, 1994.
Guide de la secrétaire assistante, Dalian, 1998.
Les Fonctions clés de l'entreprise, Stipe édition, 1999.
Encyclopédie du Marketing, Éditions ad'valorem, 1997.
Pratique des études, enquêtes, EDH, 1998.

Plus de précisions sur le site www.chefdeproduit.com

Maquette intérieure : Catherine Combiér et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion / Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion / Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-059399-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
Partie I À quoi sert un chef de produit ?	5
Chapitre 1 ■ Définition de la fonction du chef de produit	7
Les rôles du chef de produit : le contenu de la fonction	8
La définition officielle	8
Une fonction globale	8
Une fonction à plusieurs niveaux	9
Une fonction à qualification variable	10
Les différentes appellations	11
Les champs d'intervention du chef de produit	11
Les champs d'intervention classiques	
du chef de produit : le marketing mix	11
Le chef de produit face aux intermédiaires :	
le trade marketing	13
Le digital marketing	17
Les interlocuteurs du chef de produit dans l'entreprise	19
Le chef de produit face aux services commerciaux	20
Le chef de produit face au marketing-achat	21
Le chef de produit face à la production	22
Le chef de produit face à l'informatique	23
Le chef de produit face à la recherche,	
la finance et le juridique	24
Le chef de produit à l'extérieur de l'entreprise :	
un évangéliste	27
Les limites du champ d'intervention	27
Un introducteur d'innovations : le laboratoire marketing	28
Chapitre 2 ■ Un homme de stratégies : les recommandations	33
Le fondement des recommandations : les analyses	34
La segmentation du marché	35
Territoire et positionnement	36

Définition d'objectifs et stratégie marketing : le chef de produit visionnaire	38
Le marketing mix	39
Produits, services, offres et marques	39
Les prix	42
La communication	43
Les circuits de distribution	44
Le trade marketing	44
Le digital marketing	45
Fusion des moyens marketing	48
Le plan marketing et le business plan	48
 Chapitre 3 ■ Un homme opérationnel : les actions	 51
Le représentant du produit : « chief evangelist »	52
Un centre d'information	52
Un centre de coordination	53
Un producteur d'outils de vente	54
Un communicateur	54
Un intégrateur : vers la CMI à 360° !	56
Un contrôleur et un « reporter »	57
 Chapitre 4 ■ Les responsabilités du chef de produit	 59
La satisfaction du consommateur	60
La perception positive du produit	60
La rotation en linéaire	60
Le taux de réachat	61
Les réclamations consommateurs	61
Le profit du produit, de la marque, de la catégorie	61
Le développement et la pérennisation de son portefeuille de produits	63
 Partie II Les tâches du chef de produit ou la pratique du métier	 67
 Chapitre 5 ■ Le marketing stratégique du chef de produit	 69
L'analyse des marchés	70
Le comportement du consommateur	71

Le store-check	74
Les études collectives	78
Les études ad hoc	87
La réflexion stratégique	91
Les objectifs	92
La segmentation, le ciblage et le positionnement	95
La stratégie marketing	98
Les nouveaux projets d'entreprises	104
Le plan marketing	106
La planification	111
Le rétroplanning	112
Les tableaux de bord	114
Les prévisions de ventes	115
Le budget de l'entreprise	119
Les budgets marketing	120
Le contrôle	122
La gestion financière des produits	123
Analyse de la valeur	124
Lecture du compte d'exploitation	125
 Chapitre 6 ■ La politique marketing opérationnelle :	
les marketing mix	127
Le marché et son environnement : le SIM	128
Le centre d'information et de documentation	128
La veille concurrentielle	129
L'observatoire de l'environnement :	
la revue de presse	137
Le baromètre satisfaction client	139
Le produit et ses prix	141
La revue de marque	141
Les changements de packaging ou de formule produit	145
Le lancement de produit	146
Les prix	148
Les ruptures de stock	150
La communication externe	152
Le médiaplanning	152
La promotion des ventes et marketing-service	156
Le marketing direct	161

Mise en place d'une GRC (gestion de la relation client)	162
L'édition, l'impression	166
Les salons, foires, expositions	167
Les relations avec la presse et les relations publiques	168
Le brief à remettre à l'agence	171
Le plan de campagne	182
La distribution	184
La revue d'enseigne	184
Le trade marketing	185
Les ratios du merchandising et de la vente	185
Les outils d'aide à la vente (OAV)	186
L'utilisation des programmes SFA (Sales Force Automation)	187
Le digital marketing	189
Web-management	191
Search marketing	191
E-marketing	193
e-publicité	200
E-commerce	201
Communication marketing intégrée (CMI)	201
CHAPITRE 7 ■ L'application sur le terrain	203
La communication interne	204
Les présentations en réunion	204
Les différents types de réunions du chef de produit	206
Les clients internes du chef de produit	208
La communication force de vente	209
La rencontre des clients	209
À l'écoute des clients et des distributeurs	210
Les tournées terrain	210
Les réponses aux consommateurs	211
Faire faire le travail par les fournisseurs	212
Le choix des fournisseurs	212
La gestion des fournisseurs	214
Les sociétés d'études	214
Les agences conseils en communication et leurs rémunérations	219

L'impression (préresse, PAO, chaîne graphique)	220
Les autres prestataires de service	223
La gestion des procédures	224

Partie III Un chef de produit efficace 231

Chapitre 8 ■ Le management d'un stagiaire	233
Le recrutement et l'insertion dans l'entreprise	234
Les objectifs	235
Les rendez-vous	236
Le rapport de stage et l'appréciation	236

Chapitre 9 ■ La gestion du temps et des priorités :	
les cycles de travail du chef de produit	239
Les dix règles d'hygiène de la gestion du temps	240
La journée	241
Dominante de la journée	242
Téléphone	242
Déplacements	242
Rendez-vous	242
Le mois et les travaux répétitifs	243
L'année et les événements lourds	243
La répartition du temps par projets	244

Chapitre 10 ■ Outils d'organisation	247
Le classement	248
Ce qu'il faut savoir sur le classement	248
Les règles d'un bon classement	249
Informatique et marketing	250
Co-working	252
Marketing Ressource Management (MRM)	253

Chapitre 11 ■ L'organisation des réunions	257
La projection	258
La disposition de la salle	259
La présentation orale	264

Partie IV Le chef de produit et le marketing en entreprise	267
CHAPITRE 12 ■ La gestion prévisionnelle de carrière	269
Le recrutement et les entretiens	270
Recrutement	270
Quelques statistiques sur les offres d'emploi	272
Les entretiens dans l'entreprise	274
La carrière idéale	275
L'évolution idéale	275
La formation professionnelle du chef de produit	276
Les grandes qualités du chef de produit, les points clés pour évoluer	278
Formation scolaire et universitaire	279
Le salaire d'un chef de produit	280
Salaires moyens de la fonction marketing	280
Assistant chef de produit	281
Chef de produit	281
Chef de groupe	282
Augmentation de salaire	282
CHAPITRE 13 ■ Organigrammes et structure d'entreprise	285
Le marketing dans l'entreprise	286
Quel patron pour un chef de produit ?	290
Changer de fonction	290
Chapitre 14 ■ Les chefs de produits spéciaux	293
Chef de produit pour des entreprises de services	294
Chef de produit dans l'assurance	294
Chef de produit dans la banque	295
Chef de produit en grande distribution	295
Chef de produit dans l'industrie	296
Chef de produit pharmaceutique	296
Chef de produits éthiques	296
Chef de produits OTC	297
Chef de produit dans l'informatique	298
Chef de produit internet	298
Chef de produit dans une start-up	298

Chef de produit développement e-business dans une entreprise traditionnelle	300
Chef de « produits nouveaux »	301
Chef de produit dans une collective	301
Les autres chefs à ne pas confondre	302
Chef de publicité en agence	302
Chef de publicité en support	302
Chef de publicité chez l'annonceur	303
Chef de fabrication en agence	303
Chef de produit dans l'assurance	303
 Annexes ■ Quelques citations pour animer une présentation	 305
Répertoire des sites internet	313
 Bibliographie	 323
 Lexique français/anglais	 325
 Index	 365

Introduction

voir texte word pour intro

Avez-vous déjà vu cette annonce ?

« Société, leader dans son domaine, recherche un chef de produit pour renforcer son développement. Diplômé d'une grande école de commerce, 27 ans environ, il aura au cours de plusieurs expériences réussies montré son aptitude à relever des challenges.

Sa mission :

- développer une importante gamme de produits ;
- suivre et analyser les marchés européens, internationaux et online ;
- former la force de vente ;
- mettre en place la stratégie digitale de la marque ;
- dialoguer avec la production ;
- contrôler les budgets ;
- coordonner les actions internationales ;
- gérer, en collaboration avec les usines, le lancement de nouveaux produits ;
- définir la politique commerciale.

La maîtrise des techniques du marketing et la pratique de l'anglais sont nécessaires, le chinois et l'italien seraient un plus. Ses qualités personnelles de rigueur et de créativité font de lui un interlocuteur de valeur dans l'entreprise. »

Vous l'avez déjà lue, et vous y avez peut-être répondu ; pourtant elle n'existe pas. C'est une synthèse de ce que les entreprises croient être un chef de produit, c'est-à-dire un mirage.

A-t-on déjà vu homme ou femme (car elles sont majoritaires dans la fonction marketing) à la fois créatif et rigoureux, pragmatique et conceptuel, jeune avec une expérience réussie dans la fonction ?

C'est encore croire au miracle que d'imaginer un seul homme remplir toutes les fonctions énumérées. Les entreprises qui laissent passer de telles annonces par leurs cabinets de recrutement ont farouchement besoin de marketing, tant leur pensée est erratique dans ce domaine.

Cet ouvrage se veut la boîte à outils du chef de produit. Il a pour but de donner aux jeunes diplômés les cartes du jeu pour décrypter une fonction méconnue.

Ce livre peut aussi être utilisé avant l'entrée en école, pour documenter un projet professionnel. Les jurys sont friands de détails pratiques sur le plan de carrière que présente l'étudiant.

Pour l'étudiant confronté aux cas de marketing ou de politique générale d'entreprise, ce livre apportera les modèles de rapports à fournir.

Pour le jeune assistant chef de produit, il sera un guide pratique dans toutes les tâches dont il sera responsable. Car tous les sujets du marketing sont abordés sous l'angle de la fonction chef de produit, avec une dimension de « prêt à l'action ». C'est un ouvrage 100 % pratique et, comme l'affirme un magazine économique, « 100 % recyclable dans l'action ». Et pour être 100 % à jour, consultez le site :

www.chefdeproduit.com.

Encore un mot sur cette nouvelle édition.

Les principaux ajouts concernent le trade marketing, le category management, le CRM, la CMI, la création de valeur, le travail collaboratif et tous les aspects liés à Internet (méthode de travail, net économie, e-business, marketing mobile, search marketing...).

Rappelons tout de même que les fondamentaux du marketing ne changent pas : il y a toujours un client (mieux informé), des concurrents (plus nombreux et online), des outils de production (délocalisés), des agences conseils (plus chères)... et un chef de produit qui essaye, au milieu de tout cela, de créer une alchimie positive (entre satisfaction pour le client et profit pour l'entreprise), le tout avec une image négative du terme « marketing ».

Cette perception négative du marketing existe depuis une quinzaine d'années auprès du public, des journalistes et même des professionnels qui vivent des investissements marketing des grandes sociétés. Nous vous conseillons de substituer le terme marketing par celui de « pré-commercialisation » ou de « business développement » ; qui ne véhiculent aucun contenu impropre à la consommation ; la même réflexion vaut pour « profit » à remplacer par « création de valeur ». On dira certainement que ces substitutions sont encore du marketing...

Ce livre est divisé en quatre parties inégales. La première partie dresse un portrait complet de tous les aspects de la fonction. La lecture de cette partie est conseillée à toutes les personnes en relation avec le service marketing, c'est un mode d'emploi du chef de produit : ce qu'il fait et ce qu'il ne fait pas. C'est une véritable entrée en matière dans l'univers du marketing. Cette première partie peut se lire intégralement.

La deuxième partie est un listing exhaustif de toutes les tâches du chef de produit avec les modèles et tableaux nécessaires à leur exécution. Cette deuxième partie est la plus longue, il convient d'y chercher les informations qui vous sont nécessaires dans l'accomplissement de vos travaux. C'est la partie du « marketing au quotidien ».

La troisième partie est une boîte à outils de savoir-faire et savoir être nécessaires au chef de produit, qui ne sont pas spécifiquement des techniques marketing mais qui aident grandement au succès.

La quatrième partie regroupe des informations nécessaires pour une bonne intégration et une bonne gestion de carrière. Les différentes acceptions de la fonction chef de produit sont passées en revue.

Partie I

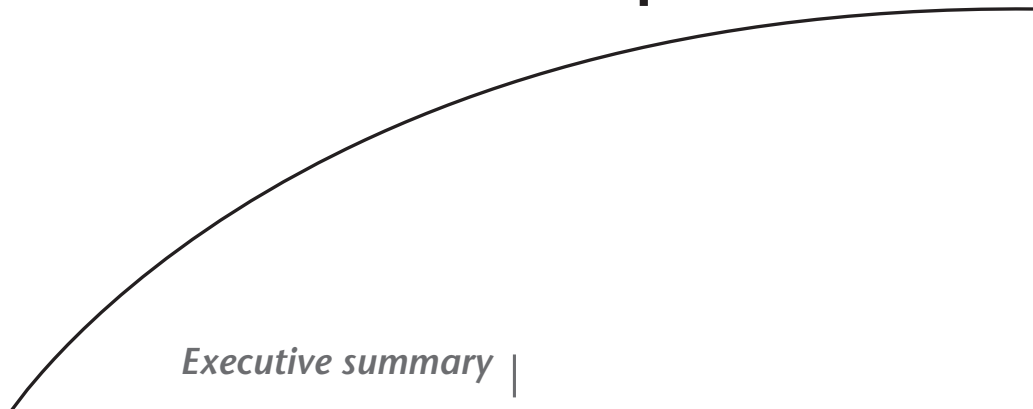
À quoi sert un chef de produit ?

Le chef de produit représente le marché – c'est-à-dire l'environnement extérieur – à l'intérieur de l'entreprise. Il évite aux entreprises de vivre les yeux fermés. Il apporte la dimension du marché avec tout ce que cela comporte : l'environnement et les parties prenantes (les concurrents, les consommateurs, les prescripteurs, les utilisateurs-destructeurs, l'État, les distributeurs... ce que les Anglo-Saxons appellent les *stakeholders*). Pour faire contrepoids et assurer l'équilibre de l'entreprise, les ingénieurs apportent la dimension technique, les commerciaux représentent, parfois avec trop d'insistance, les intermédiaires d'accès au consommateur : acheteurs et distributeurs.

Après la description complète de la fonction (chapitre 1) nous distinguerons les aspects stratégiques (chapitre 2) des aspects opérationnels (chapitre 3) pour finir par une approche des responsabilités du chef de produit (chapitre 4).

Chapitre 1

Définition de la fonction du chef de produit



Executive summary |

- ▶▶ **Le chef de produit** est le directeur général de sa marque, il représente le consommateur à l'intérieur de l'entreprise et parle en son nom, il insuffle l'esprit du client à l'intérieur de l'entreprise.
- ▶▶ **Le chef de produit** est comptable du profit de sa marque et de la satisfaction des clients qu'il mesure grâce à un ou plusieurs baromètres, il rend compte de ces deux facteurs clés à l'ensemble des parties prenantes.
- ▶▶ **Chaque mission du chef de produit** est d'abord stratégique, puis opérationnelle – avec un rôle est très vaste, des interlocuteurs variés, des champs d'interventions larges.
- ▶▶ **Même s'il ne réalise rien tout seul** : il est support de certains (vendeurs, distributeurs, intermédiaires...) et superviseur d'autres (prestataires, fournisseurs, agences, sous-traitants...).
- ▶▶ **Ce rôle ne serait pas complet sans la recherche**, l'application et la diffusion d'innovations à l'intérieur des produits, des outils de communication et des méthodes de travail.

Les rôles du chef de produit : le contenu de la fonction

La définition officielle

Pour le Répertoire opérationnel des métiers et emplois (ROME), publié par Pôle Emploi, « le chef de produit assure la responsabilité du développement d'une ligne de produits, d'une ligne de services, depuis leur conception jusqu'à leur mise à disposition sur le marché. À partir d'une analyse de marché (information interne, études externes) et en fonction des objectifs de l'entreprise, il conçoit les plans d'action commerciale et les campagnes promotionnelles. Le chef de produit suit l'évolution commerciale de sa gamme, assiste la force de vente, coordonne les activités qui concourent à la réalisation du plan marketing/produit. Il peut être responsable des résultats. Il peut aussi, dans les entreprises industrielles, suivre la production et veiller à la qualité »... ~~en~~ **et ainsi de suite sur 4 pages.**

Une fonction globale

Le chef de produit fait partie du département marketing de l'entreprise et participe à la globalité de la vie du produit. Sa fonction essentielle est la constante adaptation de l'offre de l'entreprise à la demande et aux attentes des consommateurs et des clients. Il est responsable de l'exploitation d'un certain nombre de références produits qui correspondent à des gammes de produits, à des catégories ou à des marques.

La fonction chef de produit s'inscrit dans le temps ; une marque ne se bâtit pas en un an, un positionnement produit ne se modifie pas en 18 mois. Pourtant, les chefs de produit changent souvent de société ou de portefeuille de produits. Plus le turnover de la fonction se ralentira, plus les marques seront gérées de façon homogène.

Le chef de produit connaît les consommateurs grâce à des études diverses, la plus complète étant l'étude de marché. Il connaît aussi les possibilités de l'entreprise et les ressources – techniques, humaines et financières – disponibles. Le chef de produit est à même de réaliser l'adéquation entre les aspirations des consommateurs, des clients et les possibilités de l'entreprise, cette adéquation devant générer un bénéfice pour l'entreprise.

Le chef de produit est à la base du marketing, entre l'appareil industriel et le marché. L'étendue du rôle du chef de produit dépend largement de la vision marketing de l'entreprise, du secteur d'activité (qui détermine la culture), du partage international des fonctions, de la philosophie (objectif principal et mission des dirigeants).

Une fonction à plusieurs niveaux

La première distinction de niveaux qui vient à l'esprit concerne l'aspect tantôt opérationnel tantôt stratégique de la fonction. Le chef de produit élabore un plan marketing et le met en place avec l'aide de différents départements de l'entreprise. D'un côté, la réflexion, de l'autre, l'action (figure 1.1).

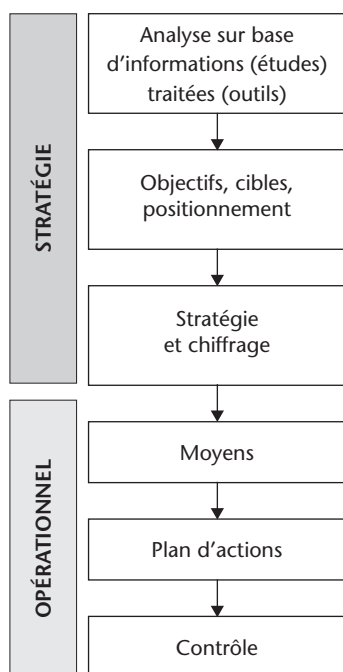


Figure 1.1 – Les deux parties de la démarche marketing

À ce premier double rôle du chef de produit, vient s'ajouter un nouveau double jeu concernant le niveau de la vente : 1^{er} degré ou 2^e degré (figure 1.2).

1. Définition de la fonction du chef de produit

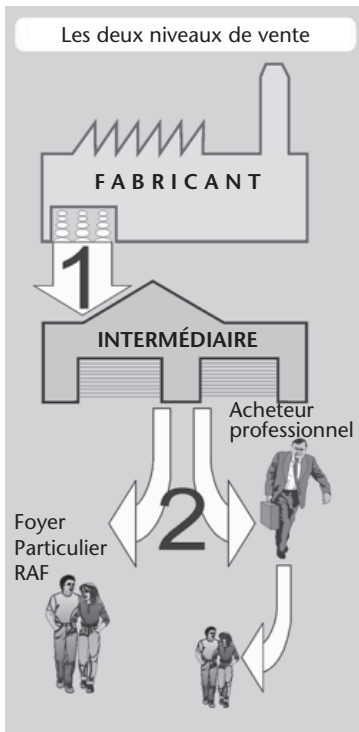


Figure 1.2 – Vente de premier et second degrés

Longtemps les entreprises ont tenté de faire gérer ces deux ventes (en termes de réflexion et d'outils) par la même personne ; aujourd'hui on voit clairement la distinction entre trade marketer et chef de produit. La première utilise les outils du trade marketing pour réaliser la vente aux intermédiaires, la deuxième se concentre sur le marketing mix pour toucher le consommateur ou client final.

Suivant le secteur d'activité, le contenu de la fonction varie. La plus grande amplitude est observée entre un chef de produit de grande consommation et un chef de produit dans l'industrie lourde (la fonction chef de produit dans les industries de service se situant au milieu de ces deux extrêmes). Nous reviendrons sur ces différences tout au long de l'ouvrage, et en l'absence de mentions contraires, nous nous référerons principalement au rôle, plus riche, d'un chef de produit grande consommation.

Une fonction à qualification variable

Le niveau de qualification technique du chef de produit dépend plus du marché que de ses produits, et donc du niveau des clients de l'entre-

prise. Le chef de produit doit avoir la même qualification que les clients pour déceler leurs attentes et communiquer efficacement. Les connaissances du chef de produit sont nivelées légèrement au-dessus de celles de son marché, pour ne créer aucun décalage dans la compréhension mutuelle et permettre une réelle empathie.

C'est pourquoi les chefs de produit grand public, même s'ils interviennent dans des domaines très techniques, ne sont pas des techniciens. Par exemple, il est inutile de connaître les principes de chimie pour un chef de produit, « colle grand public », alors qu'un chef de produit « colle industrielle » devra, à technicité égale du produit, en savoir davantage sur les réactions chimiques. Les chefs de produit de l'industrie pharmaceutique possèdent souvent un diplôme de pharmacien.

car ils gèrent les
ventes aux médecins
pharmaciens et
patients.

Les différentes appellations

Il existe, suivant la structure et la taille de l'entreprise, différentes appellations pour le même poste : chef de marque, chargé d'étude de marché, chef de marché, chef de projet responsable trade marketing, responsable de la pré-commercialisation, category manager et même chargé de communication.

Le travail est dans sa globalité sensiblement identique, même si le chargé d'études de marché agit plus en amont que le chargé de communication. L'intitulé du poste est souvent un héritage des habitudes de l'entreprise ; seule compte la définition de fonction, c'est-à-dire le contenu réel du poste, ses champs d'intervention et le niveau de responsabilité.

Les champs d'intervention du chef de produit

Les champs d'intervention classiques du chef de produit : le marketing mix

Il est concerné par tout changement de l'offre de l'entreprise. Il intervient sur toutes les questions concernant son produit (bien ou service), sa marque, son marché. Certaines décisions lui reviennent personnellement, sous l'autorité de son chef de groupe. Quant aux décisions qui dépassent son champ de compétence (par exemple pour un changement

1. Définition de la fonction du chef de produit

mineur de fabrication), il est consulté par les techniciens, et son avis est souvent décisif. Dans cette acception, le rôle du chef de produit prend sa dimension sociale dans l'entreprise : il représente son produit et les consommateurs de ce produit. Il coordonne toutes les actions, et il est admis que le chef de produit a un droit de veto sur tout ce qui concerne le produit et la marque au sens large.

Prenons l'exemple d'un chimiste qui veut modifier la formule d'un produit solaire, en changeant un composant coûteux contre un autre moins cher. Ce nouveau composant se substitue parfaitement à l'ancien mais modifie le liant de la crème. Le chef de produit a le devoir de s'opposer à ce changement, non par principe, mais parce qu'il sait que les utilisateurs du produit apprécient la marque pour la douceur de la crème. Pas d'économie sur le territoire de la marque ! Car pour fidéliser à nouveau les consommateurs d'une marque qui a perdu une de ses principales caractéristiques, il faudrait beaucoup de temps.

À travers cet exemple, on perçoit l'étendue du champ d'intervention du chef de produit : il est comptable des deniers de l'entreprise mais aussi du territoire de marque de ses produits. Ce dernier élément, le capital marque, est depuis peu comptabilisé dans les études financières des entreprises. Une marque, si elle a conservé, voire étendu, son territoire, vaut plus que la machine qui fabrique le produit.

Le chef de produit décide, sous l'autorité de son chef de groupe, de tous les éléments du mix-marketing consommateurs qui regroupe les points suivants :

- la définition intrinsèque du produit (formule, ingrédient, sourcing...) ;
- le prix des différentes références de sa gamme de produits ;
- la politique de communication et de promotion de la marque, bien que certaines entreprises préfèrent confier cette mission à une direction de la communication ;
- le positionnement du produit qui est examiné lors de la revue de marque ou dans le cadre du plan marketing ; il fait suite à la segmentation du marché.

La distribution, autre composante du marketing mix, soulève beaucoup de questions, car elle est à la frontière de deux fonctions : marketing et commercial. Habituellement la stratégie de distribution est du ressort marketing et la tactique du ressort commercial. L'analyse du rôle de chacun sur la politique de distribution fait apparaître une question plus large sur la différence entre commercial et marketing.

Ces deux fonctions confondues (au sein de la direction marketing-vente) sont en fait bien différentes. À part la vente directe du fabricant au consommateur, VPC ou ventes directes d'industriels à industriels (BtoB ou BtoA), toutes les entreprises font appel à un ou plusieurs intermédiaires pour assurer la disponibilité de leurs produits ou services vis-à-vis du consommateur final.

Pour générer un chiffre d'affaires à long terme, l'entreprise doit effectivement réaliser avec succès les deux phases d'une même vente : la première à un ou plusieurs intermédiaires (sell-in), la seconde au consommateur final (sell-out). Ces intermédiaires sont des détaillants, des grossistes, des courtiers, des hypermarchés... Et s'il est vrai que le produit doit être présent dans un magasin pour être vendu, le contraire est faux : la présence d'un produit en magasin ne génère pas sa vente. La fonction commerciale prend en charge la vente aux intermédiaires (avec le support du marketing ou plutôt du trade marketing), la fonction marketing est responsable de la vente finale. Et le marketing est, ou devrait être, une assurance contre la mévente de produits exposés.

Le chef de produit face aux intermédiaires : le trade marketing

C'est bel et bien un nouveau genre de marketing, ou plutôt un nouveau développement de la philosophie marketing appliquée au trade, c'est-à-dire aux intermédiaires en général. Son apparition est récente : elle remonte à la période où la distribution est devenue oppressante pour les fabricants, notamment à la suite de regroupement d'enseignes. Devant l'impossibilité d'accorder davantage de remises aux distributeurs, les fabricants ont proposé une relation plus constructive à travers le trade marketing.

Comme le « marketing consommateur », le trade marketing a un mix qui comprend : promotion (ou plutôt co-promotion et co-marketing), merchandising, logistique (SCM), organisation (EDI), CGV, force de vente, CRM et le category management.

Le développement de cette fonction spécifiquement orientée distribution ou intermédiaire met en évidence le fait que, pendant des années, le « marketing consommateur » a essayé d'endosser un costume qui ne lui allait pas.

Le trade marketing prend de plus en plus la forme d'une véritable collaboration. Les opérations de trade marketing se limitent souvent à

1. Définition de la fonction du chef de produit

une promotion conjointe du distributeur et du fabricant : « Le magasin X propose en exclusivité le produit Y ». Le fabricant calque son plan promotionnel sur celui du distributeur et essaye d'en adapter les thèmes. Par exemple, les fournisseurs d'Auchan déclinent l'opération « La fête des enfants » ou « Foire aux lots » sur les produits concernés.

Pour compléter les opérations conjointes de promotions qui existaient avant le trade marketing (le *winner per store* en est un exemple), fabricants et distributeurs tendent dorénavant à collaborer sur les flux de trois types :

- flux physique de marchandises ;
- flux d'informations administratives (commande, virement, accusé de réception, etc.) ;
- flux d'informations consommateurs (panier moyen, rotation, etc.).

Les flux d'informations transitent au moyen de l'EDI (échange de données informatisées), intégré à un ERP (*enterprise resource planning*).

Il est clair que toutes ces nouvelles fonctions réclament de part et d'autre (distributeur et fabricant) des hommes spécialisés. Une nouvelle profession apparaît chez les distributeurs : category manager qui remplace les acheteurs. Quant aux fabricants, c'est souvent le chef de produit qui aide le responsable grands comptes à monter les opérations de trade marketing dans l'attente de la création d'une nouvelle fonction : responsable du trade marketing ou category manager.

■ Le merchandising

Marketing et commercial conçoivent et mettent en œuvre l'organisation des points de vente (implantation du rayon, présentation des produits, capacité de stockage, informations sur le lieu de vente, profondeur et largeur du référencement, etc.). Le merchandising commence par l'analyse des linéaires et l'étude du comportement des consommateurs. Le but ultime est l'optimisation des ventes grâce à l'attractivité maximale des produits indépendamment de la présence du vendeur conseil.

L'attractivité s'obtient par une présentation plus claire, une implantation logique (pour le consommateur), et une meilleure disposition des produits par famille (maintenant par catégorie).

La disposition des produits par famille guide le consommateur dans son choix en reprenant, suivant le rayon, les critères de sélection du consommateur (le premier critère de choix pour les lessives est le poids, pour les biscuits la nature du fourrage).

Les derniers développements du merchandising vont dans le sens d'une meilleure information du consommateur par les techniques d'informations sur le lieu de vente (ILV). Le rayon des vins, par exemple, s'organise par régions, et les conseils d'achat ne manquent pas : fiches de dégustation, températures de service, accords mets-vins, cartes géographiques des régions, capacité au vieillissement, etc.

Le chef de produit veillera à ce que les outils merchandising développés soient en parfaite adéquation avec la stratégie de son produit, plutôt qu'avec le bon vouloir des distributeurs.

Un certain nombre d'indicateurs merchandising-vente sont suivis pour vérifier l'efficacité de l'implantation d'un point de vente à l'autre et proposer des corrections.

, internet

On a longtemps cru que le merchandising était réservé au PGC, mais la mise en scène du lieu de rencontre entre le client et le produit (l'offre) permet de nombreux développements dans l'industrie et les services. La théâtralisation des produits financiers dans une agence bancaire avec les présentoirs, les PLV, les kakémonos sont des actions de merchandising. La décoration et la disposition de certains documents dans une salle de réunion lors de la présentation de la société à des clients pour un géant du service financier par exemple, utilisent les mêmes ressorts que le merchandising des yaourts.

■ Le category management et le portefeuille produits

Le category management est une nouvelle méthode de gestion des produits par « catégorie » (que l'on peut traduire par sous-marché, type de demande ou segment de marché) par opposition à une gestion unitaire et individuelle d'un produit ou d'une marque. Le category manager gère une offre (tous les produits et/ou services) répondant à une même attente ou à un même besoin des clients. Par exemple chez un fabricant agroalimentaire : le category manager « goûter pour enfants » regroupe tous les produits pouvant être consommés à l'heure ou en guise de goûter par des enfants. Dans cette même entreprise, le category manager « grignotage » gère les produits répondant à ce besoin, même si cela n'était pas leur destination initiale. Il se peut donc que le même produit soit géré par deux « category managers » car il est à la fois consommé au goûter et en grignotage (il pourrait aussi l'être au petit-déjeuner... et ainsi concerner un troisième category manager).

Le category management n'est qu'une nouvelle manière de mettre le client au centre de la stratégie, de mieux tenir compte de ses attentes,



1. Définition de la fonction du chef de produit

de mieux le comprendre. Le category management n'est pas une révolution marketing, c'est une nouvelle appellation qui tient compte de l'évolution et de la puissance de la distribution.

Comment sont choisis les produits (ou marques ou références) qui sont placés sous la responsabilité d'un chef de produit ? La réponse à cette question est l'axe principal de réflexion du category management.

La première méthode de regroupement de produits sous la responsabilité d'un chef de produit est technique : c'est-à-dire que tous les produits fabriqués sur la même machine, dans la même usine, avec les mêmes matières premières ou avec la même technologie sont gérés par la même personne. L'avantage du regroupement technique réside dans la facilité à « faire les comptes », le contrôle de gestion peut facilement isoler les coûts liés à ce groupe de produit. La difficulté apparaît lorsque tous ces produits ne portent pas la même marque ou ne sont pas destinés au même marché.

Avec la deuxième méthode, le chef de produit change d'appellation et devient chef de marque, il s'agit de regroupement par marque, même si cette marque comporte des produits disparates pour des marchés différents.

Le troisième mode de regroupement des produits vise les clients et le chef de produit devient chef de marché. Dans ce cas, il est responsable de tout ce qui est proposé à un segment de clientèle (si ce segment de clientèle est un circuit de distribution, le chef de produit deviendra trade marketer). Un même produit vendu sur trois marchés différents (par exemple : détaillant, grossiste et export) sera géré par trois chefs de marché différents.

La dernière méthode (en date ou à la mode) de répartition des produits est donc le category management. Le category manager gère tous les produits qui répondent à un même besoin de consommation. Les distributeurs (principalement les centrales d'achat) ont commencé les premiers à mettre en place ce type de structure en créant autant de chefs de produit acheteurs que de besoins relevés chez leur client. Les fournisseurs ont vite adapté leurs structures marketing à ce nouveau type d'interlocuteur. Les argumentations de vente centrées sur le produit ou la marque ne font plus recette auprès des distributeurs qui souhaitent une vision sur la catégorie complète et voir la contribution d'un nouveau produit à la progression de la catégorie. Les efforts sont portés sur un portefeuille de produits plutôt que sur un produit isolé.

Ce type de réflexion est très intéressant car il débouche sur une nouvelle détermination des DAS (domaine d'activité stratégique ou *business units*) de l'entreprise. L'avantage de gérer de la sorte un groupe ou un portefeuille de produits est la mise en évidence des interconnexions des produits les uns avec les autres. Il y a derrière le category management une volonté d'optimiser certains coûts (merchandising, logistique par le supply chain management, promotionnel, commerciaux...). Que dire de deux chefs de produit d'une même entreprise sur des produits différents (mais répondant à un même besoin) qui lancent le même mois deux opérations promotionnelles ? L'avantage du category management est donc la coordination des stratégies, des actions (lorsque l'entreprise a plusieurs produits sur un même marché). Par un raccourci rapide, le category management est une technique anti-cannibalisation.

Le category management amène le chef de produit à élargir son champ d'investigation au-delà du produit. La vision par catégorie est plus riche et permet de mieux appréhender les futurs produits de substitution et les futurs nouveaux entrants.

chef de produit face au web : le

Le digital marketing

La présence, la visibilité et la réputation de la marque online (l'empreinte digitale), le e-commerce, le s-commerce (*social commerce*) et maintenant le m-commerce (*mobile commerce*) sont sous la responsabilité du chef de produit. Si « marketing classique » exige une grande rigueur d'application, le digital marketing exige la même rigueur avec en plus une forte créativité et de solides acquis techniques.

Le e-marketing remet chaque jour en cause les meilleures idées, les meilleures technologies, les meilleurs business modèles, nécessitant une constante veille marketing, concurrentielle et technologique. Même les consommateurs changent : le consommateur devient consom'expert, avant de passer consom'acteur puis influenceur, il se renseigne précisément sur tous ses achats impliquants et même sur ses achats de tous les jours.

Le consommateur recherche sur internet, à la fois :

- des informations (techniques et pratiques pour un achat offline) ;
- des adresses (de fabricants, de points de vente et de showroom pour un futur achat offline) ;
- des fourchettes de prix dans des comparateurs ou en direct sur les sites des fabricants ;

1. Définition de la fonction du chef de produit

- de bonnes affaires à commander online (et parfois à retirer en point de vente physique ou drive) ;
- et bien d'autres points comme les avis des autres consommateurs, les possibilités de revente des produits, les suivis des livraisons, les garanties...

Pour les consommateurs qui ne font pas de démarche préalable online, ils vérifient *a posteriori* que la société avec qui ils contractent est de qualité et/ou que l'offre qui lui est faite est acceptable. Avec 49 millions d'internautes (dont 34 présents sur les réseaux sociaux) en France pour 22 millions de foyers, aucune marque ne peut se permettre de ne pas apporter ces éléments rassurants.

Pour mettre en place ces stratégies digital marketing, le chef de produit se transforme souvent en webmaster, chef de projet, journaliste et parfois développeur informatique pour mettre en place :

- e-mail marketing ;
- e-publicité (display, bannières et liens sponsorisés) ;
- social marketing ;
- Google AdWords (SEA), Google Analytics et Google AdSense ;
- marketing viral ;
- netlinking ;
- blogs ;
- enquête de satisfaction en ligne ;
- *search engine optimisation* (SEO) et outils de génération de trafic ;
- affiliation ;
- jeux concours *online* et mobile (téléphone portable) ;
- vidéo *online* et mobile (campagnes avec des dispositifs *rich media* et interactifs) ;
- SMS, MMS ;
- podcast et videocast ;
- gestion de bases de données de contacts, pistes, prospects, clients et/ou anciens clients plus le *big data*.

Cette liste impressionnante de moyens doit être coordonnée dans un timing précis auquel il faut ajouter les moyens classiques média et hors média : cette gestion de la « convergence » et de l'« intégration » est un enjeu majeur du chef de produit. De l'autre côté, le client veut avoir le choix du média, le contrôle de l'heure et du type d'information qu'il reçoit : les marques doivent se tenir prêtes à relever le défi du inbound marketing et du VRM.

Le futur (vu la vitesse du marché, cela peut être dans quelques jours) s'oriente vers la géolocalisation, l'adaptation aux comportements indi-

viduels, l'alliance multicanal virtuel-physique (point de vente/retrait physique et précommande internet) ; les schémas seront de plus en plus complexes.

Les interlocuteurs du chef de produit dans l'entreprise

La fonction du chef de produit s'exerce en étroite collaboration avec les services production et technique, le service recherche et développement, les achats et la force de vente. Des relations sont également étroites avec les prestataires externes (professionnels de la communication, du design, imprimeurs, façonniers, fournisseur de matière première, web agency...) et la clientèle. Si l'entreprise a un service communication, la séparation des rôles est difficile à définir.

Si l'on ajoute à cette liste, les contacts réguliers du chef de produit avec le département finance pour l'élaboration et le suivi des budgets de ventes et de dépenses, et le contrôle de gestion pour les différents tableaux de bord, on constate que le chef de produit collabore avec tous les services de l'entreprise.

La particularité de la fonction est d'être au cœur de l'entreprise (figure 1.3). Dans un sens, les réflexions et les actions du chef de produit irriguent tous les acteurs de l'entreprise, dans l'autre, les commentaires et les remontées d'informations conditionnent le travail du chef de produit.

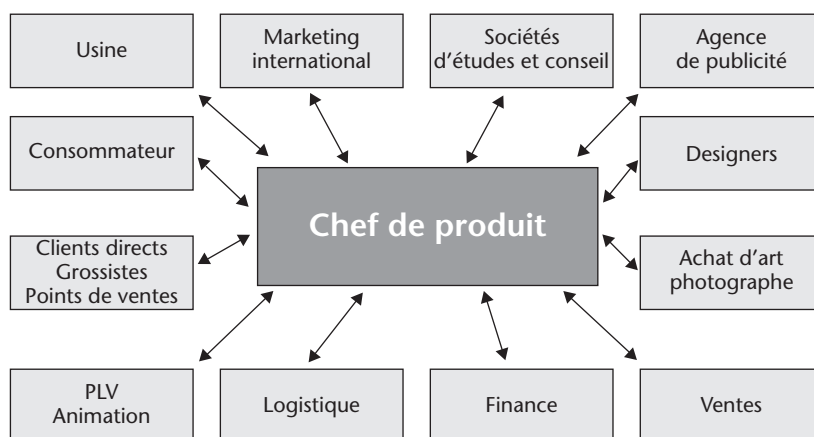


Figure 1.3 – Ensemble des interlocuteurs interagissant avec le chef de produit

1. Définition de la fonction du chef de produit

Par essence, les services commerciaux et production sont les partenaires privilégiés de cet échange d'informations.

Le chef de produit face aux services commerciaux

Les commerciaux sont chargés de présenter et de vendre à une cible de clientèle le bien ou le service proposé par l'entreprise. On s'aperçoit vite que les fonctions commerciales et marketing sont interdépendantes : le succès d'un produit repose autant sur son positionnement marketing, que sur la persuasion du commercial lors de la vente.

De nombreux systèmes de commercialisation existent selon le secteur économique de l'entreprise (vente directe, circuit long, circuit court, réseau, internet, etc.). Dans chaque système, l'interlocuteur commercial du chef de produit prend un nom différent : franchisé, directeur de marché, force de vente, concessionnaire, chef de secteur, compte clé, représentant, multicarte, VRP, agent export...

Dans tous les cas, le chef de produit doit parfaitement connaître le travail des commerciaux et les principaux clients, nous ne le dirons jamais assez : la place du chef de produit est sur le terrain en accompagnement ou support clientèle.

Quel que soit le mode de commercialisation, la collaboration du chef de produit avec les services commerciaux suit le schéma suivant :

- accompagnement des commerciaux sur le terrain ;
- expression des besoins du client à travers les commerciaux (clients qui en principe ne sont pas les consommateurs, mais des distributeurs et intermédiaires) ;
- discussion autour du plan marketing proposé par le chef de produit ;
- élaboration en commun de la politique tarifaire et d'un plan promotionnel ;
- élaboration des outils de vente ;
- échanges d'informations sur la concurrence et les évolutions du marché ;
- contrôle et suivi des ventes, explication des écarts avec les prévisions.

Le chef de produit bâtit dans son plan marketing annuel un budget de vente en relation avec les moyens mis en œuvre. Ce budget comprend par type de clientèle des prévisions de ventes. Le chef de produit fixe aussi les prix nets. C'est autour de ces deux points que les discussions entre la vente et le marketing sont les plus animées. La culture de l'entreprise et la personnalité du fondateur orientent les rapports

de forces dans ces débats. À trop écouter les commerciaux, l'entreprise sous-estime le potentiel du marché ; à trop écouter le marketing, les budgets sont trop optimistes. Il faut qu'une personne tranche et statue sur les budgets, car cela influence la production, et dans un sens comme dans l'autre, c'est-à-dire rupture de produit ou surstockage, les effets sont négatifs sur le profit de l'entreprise.

Une fois les objectifs de vente adoptés, le chef de produit met en œuvre les moyens (publi-promotion, outils de vente) pour atteindre ces objectifs. Au-delà des supports de vente, le chef de produit assiste les commerciaux, les rassure, les motive. Le chef de produit communique les quantités prévues dans le budget à la production et aux financiers.

La figure 1.2 montre les deux ventes auxquelles le chef de produit doit apporter son concours. Il est le support des commerciaux pour la première vente dans une vision trade marketing, il est le responsable de la deuxième vente par le choix du bon marketing mix.

Le chef de produit face au marketing-achat

Une partie du temps du chef de produit est consacrée aux achats. Une démarche marketing complète s'applique à cette mission, au point de former une nouvelle fonction au sein des départements approvisionnement des entreprises : le marketing achat. Sans développer complètement cette fonction, nous en distinguerons les parties utiles au chef de produit.

L'objectif du marketing achat est d'intégrer son fournisseur à l'entreprise en lui faisant part de toutes les facettes (opérationnelles et stratégiques) de l'achat en cours. Le chef de produit expliquera longuement ses besoins dans le détail, montrera précisément à quel point l'achat considéré entre dans la politique de l'entreprise. Puis d'un autre côté, le chef de produit s'intéressera à l'entreprise du fournisseur : méthode de production, coût de revient, logistique, emballage, sous-traitance...

De l'analyse de ces deux partenaires découlent une meilleure compréhension mutuelle et donc un meilleur achat au meilleur prix.

L'idée générale du marketing achat n'est pas de faire baisser les prix par une mise en concurrence (bien que cela s'avère parfois ce qu'il y a de plus directement rentable) mais de conserver la marge du fournisseur en baissant le prix global de l'offre par une analyse de la valeur (par le choix des produits, matériaux, services spécifiquement adaptés). Une fois les besoins du chef de produit « vendus » au fournisseur, celui-ci aura à cœur de les satisfaire au mieux et au-delà d'un simple appel d'offres.

Le chef de produit face à la production

La production est un autre interlocuteur du chef de produit. Il s'assure que les quantités prévues au budget pourront bien être fabriquées.

La direction générale donne aux usines des objectifs de productivité, ces objectifs vont dans le sens d'une réduction des coûts. Le chef de produit vient contrarier ces plans par des adaptations pour l'amélioration de la qualité, du service ou des promotions. Ces promotions entraînent des modifications d'emballage, des confections de lots qui ralentissent la fabrication. Le positionnement de plus en plus pointu des produits (grâce à une segmentation de plus en plus fine) entraîne une multiplication du nombre de références. Par exemple dans le domaine alimentaire, la tendance est de créer autant de conditionnements que d'habitudes de consommation (personnes seules, familles, couples...). Ces tendances créent des points de dissension entre chef de produit et chef de la production.

Fort heureusement, les politiques de qualité totale orientées vers le client apparaissent dans les usines, ce qui est un premier pas en direction d'une politique de fabrication orientée vers l'utilisateur.

Les principaux sujets de discussion entre le marketing et la production tournent autour des sujets suivants :

- prévision de ventes ;
- lancement de produits ;
- opération promotionnelle ;
- mise en place d'une politique de qualité totale ;
- amélioration des délais de livraison, SCM et logistique en général ;
- gestion des litiges.

Le service après-vente (SAV) est aussi un interlocuteur du chef de produit. Le SAV et les services techniques font partie du produit en tant que services annexes (après ou avant la vente), et à ce titre, le chef de produit doit s'assurer de la conformité du service apporté avec la politique de l'entreprise.

Spécial société de services

Pour les sociétés de service (banque, assurance...) le service informatique peut être assimilé à la production ; dans certains cas, l'informatique est aussi responsable des méthodes et de l'organisation. Le chef de produit établit un dialogue constant avec ces services pour la mise en place d'opérations spéciales, pour le suivi de la production et pour la gestion de la base de données. ■

Le chef de produit face à l'informatique

Autant le dire tout de suite : un chef de produit réfractaire à l'informatique a moins de chance de réussir ! Aujourd'hui, et encore plus demain, toute son information (et bientôt sa formation) provient de systèmes informatiques.

Les nouvelles technologies (pas seulement internet) changent la donne du marketing en offrant des outils de plus en plus performants de connaissance du client. Ces informations doivent ensuite faire l'objet d'analyses par le chef de produit. En général, ces analyses entraînent une personnalisation de l'offre des biens et services.

La mise en place de centres de contacts (web, call-center, force de vente, e-mail, technologie mobile, réseaux sociaux...) permet une coordination des sources d'informations. Ce marketing relationnel devient un moyen de différenciation de l'offre et donc un atout important contre la concurrence. L'écoute du client (ainsi que le support client) est maintenant multicanal, on peut laisser les besoins du client s'exprimer à travers des modes de communication parfois anonymes. Toutes ces données constituent le big data et méritent d'être agglomérées et traitées en temps réel par des systèmes lourds (outils d'analyse web, Hadoop, MapReduce...) qui dépendent du service informatique.

Lors de l'implantation d'un ERP, il y a changement du système de gestion de l'entreprise par implantation de briques logicielles ou technologiques successives. L'ERP est la première étape du CRM (achat des logiciels, intégration et personnalisation des logiciels, hardware, télécommunication). À chacune de ces étapes la voix du chef de produit est importante, son rôle est de voir et défendre la vision du client dans cette nouvelle organisation. Pour vous faire une idée de ce que sera le futur système que vous propose un prestataire, insistez pour visiter des installations complètement opérationnelles et demandez-vous (ou demandez-leur) ce que cela apporte au client final.

Les exemples ne manquent pas d'intégration de l'informatique dans la vie du chef de produit : la gestion de la base de données marketing suite à des ODR est maintenant obligatoire. Les prestataires (SOGEC et d'autres) saisissent plus de cent critères par consommateur ce qui permet de mieux analyser les retombées de l'opération. Sans cette information, la prochaine promotion sera moins percutante que celle de la concurrence.

1. Définition de la fonction du chef de produit

Le département informatique de l'entreprise est l'interlocuteur du chef de produit dans les cas suivants :

- statistiques de ventes ;
- interrogation de la base de données centrale (chiffres d'affaires par clients, par produits, par marchés...) ;
- si le service informatique gère le site internet ou intranet de l'entreprise, le chef de produit fournira tous les éléments nécessaires aux mises à jour ;
- création de nouveaux codes produits ;
- mise en place d'une politique de trade marketing ;
- ajout de services par l'informatique (EDI) ;
- mise en place d'opérations promotionnelles influençant le système de commande ;
- aide et formation à l'utilisation de logiciels bureautiques et de communication (e-mail) sur l'ordinateur du chef de produit.

La discussion entre ces deux départements nécessite de la part du chef de produit une bonne connaissance des contraintes informatiques. L'informatique accompagne les grands projets de changement d'organisation, à ce titre il faut lui porter une attention particulière.



Les équations du second degré : informatique + marketing = ? !

- Marketing direct + base de donnée = marketing relationnel
- Marketing relationnel + SFA (informatisation de la force de vente) = marketing multicanaux
- Marketing multicanal + call center = CRM
- CRM + datamining = big data = one to one
- CRM + web = e-CRM
- e-CRM + accord du client = permission marketing = VRM
- e-CRM + SCM (supply chain management) = e-business

Le chef de produit face à la recherche, la finance et le juridique

■ Recherche

De la collaboration entre chef de produit et chercheurs naît le produit. C'est dire l'enjeu stratégique d'une bonne entente entre les deux

équipes. Pourtant le mariage n'est pas facile. D'une manière générale, ces deux services sont séparés hiérarchiquement et physiquement (la recherche est souvent sur le lieu de production et le marketing au siège). Chacun croit connaître – de bonne foi – les attentes du consommateur et prétend – toujours de bonne foi – que le produit qu'il conçoit y répondra parfaitement. En cas de conflit, chacun se retranche derrière un langage ésotérique, technique pour la recherche, économique pour le marketing. Des réunions régulières, des visites mutuelles, une bonne entente sont les garants d'une meilleure collaboration et du respect des délais de mise en fabrication des projets.

Dans cette collaboration le rôle du chef de produit est d'exprimer clairement les attentes, les besoins, le niveau de qualité nécessaire par rapport à la concurrence pour satisfaire les consommateurs. Le rôle de la recherche est d'étudier la faisabilité, totale ou partielle, des produits évoqués.

Afin de faciliter les relations entre ces deux pôles, la création d'un comité de « création de produits » et la nomination d'un chef de produit senior pour le développement des produits se révèlent souvent nécessaires.

■ Finance

Le rapport direct entre ces deux départements est budgétaire :

- contrôle des engagements des dépenses marketing : Le marketing étant consommateur d'argent, les financiers ont un devoir de contrôle sur la saine gestion du chef de produit et le respect des procédures de l'entreprise. Même si un budget est voté en début d'année, le chef de produit n'en dispose pas pour autant comme il l'entend : chaque dépense doit correspondre au plan et suivant les montants engagés, certaines contre-signatures seront nécessaires.
- prévision de chiffre d'affaires sur le reste de l'année : Les prévisions de ventes du marketing permettent aux financiers d'établir les prévisionnels de chiffre d'affaires, de rentabilité et d'effectuer des simulations de différents indices (rentabilité, croissance, PER, cours de bourse, endettement, valorisation de l'entreprise...).

Dans le cas d'une comptabilité analytique, le chef de produit veille à ce que les charges imputées à son produit ou marché soient bien réelles, de manière à ne pas fausser la rentabilité de chaque ligne de produits. Dans le cas où le contrôle de gestion est rattaché au service financier,

1. Définition de la fonction du chef de produit

le chef de produit élabore avec les contrôleurs les tableaux de bords sur les marchés ou les produits. Les services financiers doivent renseigner le chef de produit sur la rentabilité de la marque en fournissant deux données stratégiques : l'évolution du prix de revient des produits et l'évolution du prix de vente net.

■ Juridique

La dimension juridique dans la fonction chef de produit est croissante. Les éléments incorporels de l'entreprise sont de plus en plus au centre des affaires et des procédures juridiques. La marque, le brevet, le design, le fonds de commerce, la politique commerciale, en un mot la propriété intellectuelle de l'entreprise, doivent être protégés. Des solutions logicielles de DAM (*digital asset management* ou gestion des contenus multimédias) existent pour protéger les investissements en propriété intellectuelle et contenu multimédia.

Le recours à certains organismes (OMPI, INPI, IDDN, SCAM, SGDL, SACD, ICANN...) est obligatoire pour bien protéger le capital non matériel de l'entreprise.

Le chef de produit coordonne à travers un service juridique interne, ou un cabinet d'avocats extérieur, les différents dépôts de marques, de slogans, de logo et vérifie tous les aspects de la politique commerciale (par exemple, les CGV¹). Il y va de la protection du patrimoine de l'entreprise et les erreurs dans ce domaine ont souvent des implications financières énormes. Les promesses publicitaires faites dans les médias ou sur les packagings doivent être vérifiées avant que l'ARPP ne conteste les termes utilisés et que la DGCCRF² ne les rejette.

Le chef de produit vérifie aussi la validité des contrats avec son agence de publicité et divers autres prestataires. Il s'assure que les opérations de promotions, de marketing direct, restent dans le cadre légal, sans oublier la déclaration des fichiers et sites internet à la CNIL. De même, l'utilisation des œuvres d'art (dessins, photos, illustrations, images des mannequins et toute autre création liée à la Propriété Intellectuelle) achetées par l'entreprise est très réglementée. Par exemple : une photo prise pour une fiche produit tirée à 6 000 exemplaires ne pourra être utilisée pour un catalogue qu'après avoir acquitté les droits de reproduction. Le site www.chefdeproduit.com donne quelques exemples de contrats utiles.

1 CGV : Conditions générales de vente.

2 DGCCRF : Direction générale de la Concurrence de la Consommation et de la Répression des Fraudes.

Le chef de produit à l'extérieur de l'entreprise : un évangéliste

Le chef de produit représente sa marque à l'extérieur de l'entreprise et les occasions de le faire sont nombreuses :

- représentation de prestige, opération de relation publique et participation à des salons, conférences ;
- opération événementielle où la marque est indirectement impliquée (si elle l'était directement, le chef de produit en serait l'organisateur !) ;
- relation fournisseur ;
- participation à des réunions dans le cadre de fédérations, syndicats, ~~XX~~collectives~~XX~~...

Sans développer tous les aspects de ces relations extérieures, nous voudrions insister sur le dernier point qui revêt un caractère délicat et stratégique.

Toute entreprise appartient ou adhère à un organisme collectif et le rôle du chef de produit est d'utiliser ce cadre de travail au mieux des intérêts de sa marque. Dans certains secteurs (agroalimentaire, santé), les habitudes sont prises et les structures collectives remplissent leur rôle, le chef de produit optimisera les travaux en cours. Dans d'autres secteurs (industrie, hygiène, services), les collectives sont peu actives et le chef de produit pourra initier une véritable stratégie d'action collective sur le marché.

Les limites du champ d'intervention

La plus grande confusion règne lorsque l'on aborde les limites du champ d'action du marketing. À force d'être au centre de l'activité de l'entreprise, la fonction marketing a tendance à devenir un fourre-tout, principalement de ce que les autres ne savent ou ne veulent pas faire. Ces frontières mal définies nuisent à la crédibilité du marketing.

- Le chef de produit n'est pas un vendeur. Il ne doit pas aller seul chez un client. Il doit, dans le strict cadre de tournées d'accompagnement d'un commercial de l'entreprise, rencontrer les clients, sans se mêler des discussions tarifaires ou des négociations en cours.
- Le chef de produit n'est pas responsable des grands comptes. Il peut avoir certains contacts directs avec les grands clients (centrales d'achat, grossistes) de l'entreprise sur des questions strictement

1. Définition de la fonction du chef de produit

marketing et publicitaire. Le chef de produit fera attention à ne jamais court-circuiter le service commercial sur les éventuelles questions des clients.

- Le chef de produit n'est pas une agence de publicité. Il est responsable de l'édition et de la publicité mais ne doit pas se transformer en studio de création en réalisant lui-même des maquettes, des photos, des campagnes de marketing direct... Son rôle est de coordonner les prestataires de services dans ces domaines, non de se substituer à eux.

Un introducteur d'innovations : le laboratoire marketing

Un bon chef de produit est curieux, à l'affût des tendances, prêt à intégrer dans son produit ou dans ses méthodes de travail une bonne dose d'innovation, sans confondre tendances lourdes et effets de mode.

Dans le respect d'une éthique marketing (est-ce un effet de mode que de se réclamer de l'éthique marketing ?), les produits sous la responsabilité du chef de produit doivent évoluer pour être moins polluants, plus éco-responsables (autre effet de mode ?), plus mobiles, plus connectés...

Pour arriver à ses fins, le marketeur utilisera méthodes de benchmarking : benchmark international pour découvrir ce qui se fait de mieux dans son secteur parmi les pays les plus avancés, benchmark transsectoriel pour importer des idées intéressantes de secteurs économiques plus ou moins éloignés du sien. En plus de l'indispensable benchmarking, il est possible aussi de commencer une veille active des best practices du marché (meilleure campagne de marketing, ergonomie des interfaces, services additionnels, nouveaux usages, technique), ou de faire appel à des cabinets de tendance ou à des consultants en sociologie, philosophie, etc.

Mais attention, toute innovation n'est pas bonne à prendre ni à appliquer. Certaines seront coûteuses et contre-productives, d'autres seront gratuites et sans utilité, trouver les bonnes innovations est un vrai travail d'investigation, facilité grâce aux possibilités de partage d'informations des réseaux professionnels. Opposé à l'innovation, l'immobilisme est aussi fatal à l'entreprise et au poste du chef de produit qui le pratique : ne rien faire pendant que la concurrence avance est la meilleure manière de reculer. Attention encore aux fausses nouveauté-

tés : anciens concepts bien connus mais rebaptisés d'un nouveau nom, souvent pompeux ou énigmatique, par un cabinet de consultants qui exploite le filon de cette « nouveauté ».

Voici les 5 différents types d'innovation à considérer par un chef de produit « moderne » :

- innovation dans les techniques applicables au produit lui-même ;
- innovation dans l'environnement du produit (emballage, stockage, transport, financement...);
- innovation dans les business modèles, stratégies de distribution ou moyens de paiement ;
- innovation dans les outils d'étude, d'analyse, de communication, de positionnement (digital marketing, big data, communication marketing intégré, digital out-of-home, mobilité, gamification, category management, RSE...);
- innovation dans les méthodes de travail, les procédures (co-working, marketing ressource management, marketing operation management...).

Dans cet ouvrage, nous nous concentrons sur les trois derniers points, les deux premiers étant infinis et propres au marché de chacun.

Par exemple : l'économie collaborative n'est pas un phénomène de mode et encore moins une tendance, elle prend régulièrement des parts de marchés à l'économie classique partout où elle réussit à s'implanter. Conscients de cette irrésistible puissance, les marketeurs ne peuvent protéger leurs marques qu'en les transformant en « lovemarks »... ou toutes autres stratégies qui leur accorderaient la préférence des consommateurs.

Pour rester dans le « collaboratif », le marketing collaboratif est aussi un mouvement de fond important, décrit par Don Tapscott dans *Wikinomics* avec cette question : jusqu'où peut-on impliquer les consommateurs dans le processus de création ? Là encore les chefs de produits utiliseront ces capacités pour fédérer le plus grand nombre d'évangélistes autour d'une solution qu'ils auront collectivement choisie. Le crowdsourcing, la co-crédation avec des clients, des distributeurs est aussi à l'ordre du jour pour beaucoup de projets.

Dans les médias classiques, comme la télévision, le digital vient apporter son évolution avec un deuxième écran qui permet de jouer la socialisation ou la gamification, prolongeant l'expérience utilisateur au-delà du programme, avec les recettes publicitaires adéquates ; avec 25 %

1. Définition de la fonction du chef de produit

des foyers qui disposent de plus de 4 écrans, ces efforts de socialisation et gamification constituent un écosystème intéressant.

Toutes ces évolutions vont générer leur lot de données supplémentaires. Le *big data* se nourrit de la volonté de mieux comprendre les clients et d'harmoniser l'expérience vécue par le consommateur actuel et futur avec la marque. Fort de toutes ces données, de toutes ces analyses, mais plus encore de toutes ces recommandations, on attend du chef de produit des approches marketing innovantes.

Pour cela, il dispose de nouveaux outils *online*, de nouvelles méthodes de travail collaboratives, de nouveau système et plateforme comme le EMM (*enterprise marketing management*) qui comprend le MRM (*marketing resource management*) et le MOM (*marketing operations management*). En bref, une suite de logiciels de gestion des investissements marketing communication et leur rentabilité, comprenant les plannings des plans d'action, les cibles touchées, les médias et circuits utilisés, les tableaux de bord... C'est une sorte d'informatisation du plan marketing. Peu d'entreprises sont équipées de MRM en 2013, mais cet outil est promis à un grand avenir.

Entre les big data à sa disposition, la multiplicité des médias et des canaux de commercialisation, les innovations technologiques et l'impact des générations Y et Z, la fonction marketing figure parmi celles qui doit s'adapter le plus vite et qui fait figure de précurseur dans l'entreprise pour passer à un marketing en temps réel, interactif, humain, rapide, agile et plus multiforme et à la fois homogène et cohérent.

L'essentiel |

►► Les 5 points clés du chef de produit :

- élabore le plan marketing et les comptes d'exploitation par produit, gamme, marché ou marque ;
- définit, met en œuvre et contrôle une stratégie adaptée en fonction des attentes des clients et consommateurs pour développer et pérenniser ses produits ;
- analyse et suit l'évolution des marchés et des ventes grâce aux études internes ou externes puis adapte les mix, positionne les marques et propose de nouvelles offres ;

- initie, conçoit et coordonne les actions promotionnelles, publicitaires, digitales, print, pack et commerciales en liaison permanente avec le service commercial, les prestataires et la production ;
- manage un à deux ACP (assistants chef de produit) et suit les budgets de ses marques.

►► **Rattaché à un chef de groupe** ou au directeur marketing, il peut aussi agir comme chef de projet

►► **Les champs d'action du chef de produit** sont très vastes, il est partout à la fois et collabore avec tous les services de l'entreprise tel un homme-orchestre dont le rôle est directement dicté par la définition de base du marketing : « transformer la satisfaction du client en profit pour l'entreprise¹ ». Le chef de produit doit donc mesurer le profit de sa marque et la satisfaction des clients. Si on n'imagine pas une entreprise sans mesure du profit (par la direction financière), beaucoup d'entreprises n'ont pas de baromètre mesurant les satisfactions objectives et subjectives des clients. La première tâche du chef de produit est la comptabilité du bonheur des clients à travers les indices qu'il jugera appropriés et qu'il suivra sur plusieurs années (comme il est tout indiqué dans le cadre d'un baromètre).

¹ Philippe Kotler a donné une courte et puissante définition du marketing qu'il est nécessaire de rappeler ici : « meeting needs profitably ».

Chapitre 2

~~Un homme~~ un personnage stratégique ~~de stratégies :~~ les recommandations

Executive summary |

- ▶▶ **La plus stratégique** des recommandations est celle qui porte sur la cible et le positionnement, c'est la pierre angulaire du plan marketing, guide de toutes les autres réflexions.
- ▶▶ **La formulation et la représentation** des objectifs sous forme d'un système d'objectif serviront de feuille de route à l'exécution de la stratégie et de grille d'arbitrage pour sélectionner les actions.
- ▶▶ **Les recommandations** portent sur tous les éléments de tous les « mix » : mix-marketing, trade marketing et digital marketing.
- ▶▶ **Ces trois mix** s'adressent à des cibles particulières : le mix-marketing aux consommateurs, le trade marketing aux distributeurs et intermédiaires, le digital marketing aux internautes et mobinautes.
- ▶▶ **Toutes ces recommandations**, qui s'appuient sur des analyses, finissent bien emballées dans le livrable clé : le plan marketing

2. Un homme de stratégies : les recommandations

Le mot « recommandation » définit bien cette partie de son rôle. Le chef de produit n'impose jamais, il ne commande pas mais il recommande. Hiérarchiquement, il ne peut compter que sur sa capacité de conviction pour que ses idées se transforment en action. Une grande part de son travail est orientée vers la réflexion, il assure l'homogénéité des recommandations, sa connaissance du couple produit-marché lui permet de toujours mettre en cohérence les besoins – les objectifs – la stratégie – la tactique.

Le secret des bonnes stratégies est dans l'analyse de la situation. Sur ce point, le chef de produit est aidé par de nombreuses études et enquêtes, qu'il devra assimiler parfaitement. Puis vient le temps de la confrontation de l'analyse avec la réalité de l'entreprise pour la définition des objectifs. Le chef de produit décidera du positionnement de son produit sur le segment choisi et enfin de la stratégie.

Dans une autre partie opérationnelle, viendront les mix : marketing mix, trade marketing et digital marketing suivant le schéma de la démarche marketing (figure 2.1). Les trois mix comportent chacun une série de 6 moyens. Mais les moyens ne sont pas la stratégie !

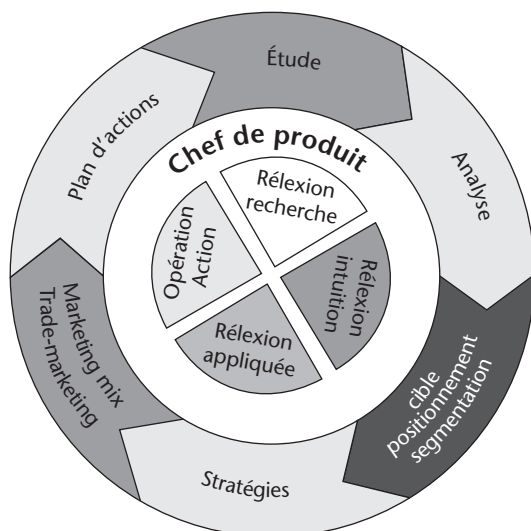


Figure 2.1 – La démarche marketing et les différents rôles du chef de produit

Le fondement des recommandations : les analyses

Avant toute chose le chef de produit connaît son marché ; c'est une mission très vaste tant les acteurs sont nombreux. L'analyse est ici pré-

dominante ; il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive mais d'une analyse judicieuse sur les points importants. Le bon sens reste le meilleur guide et sera présent tout au long du travail du chef de produit.

Le consommateur ne doit pas rester un inconnu pour le chef de produit ; il doit être capable de le décrire physiquement, sociologiquement, de connaître ses habitudes, ses motivations d'achat, ses hobbies, ses lectures... Par empathie le chef de produit réagit comme un consommateur pour mieux le satisfaire.

Le chef de produit doit résister à la tentation de développer des produits qui lui plaisent personnellement. C'est à l'utilisateur qu'il faut plaire, non à l'équipe marketing de l'entreprise. Ce reproche est souvent fait aux agences de publicité qui proposent des campagnes trop créatives, voire trop intellectuelles, en décalage avec le groupe cible de consommateurs. Le rôle du chef de produit est de toujours recentrer le débat autour du personnage clé : l'acheteur du produit final. Attention, cela n'exclut pas de le choquer, mais uniquement au service du produit. Cela n'exclut pas non plus le deuxième degré, mais toujours au même service. À ce titre, il faut préciser que trop de pré-tests de campagne tuent la créativité et l'originalité. À certains moments, le chef de produit prendra le risque et la décision de ne plus demander aux consommateurs d'approuver ses choix. Il faut d'abord offrir le produit pour connaître les réactions de la demande consommateur. Si Sony avait écouté les tests consommateurs, le Walkman n'aurait jamais été lancé. Les plus grands succès internet, YouTube, Facebook, n'ont fait l'objet d'aucune étude de marché.

dél
pas de saut de ligne

La segmentation du marché

C'est un passage obligé qui fait suite aux études de marché.

~~Il est plus facile de s'adresser à une partie seulement du marché qu'à tout le marché pour proposer son produit.~~ L'ensemble des utilisateurs potentiels d'un produit doit être divisé en groupes homogènes. Chaque groupe, les segments, est composé d'individus qui ont un maximum de critères communs ; ils sont donc homogènes. Les segments sont le plus différent possible les uns par rapport aux autres.

Plus la segmentation est fine et pertinente par rapport au produit, plus les chances de succès sont grandes, mais plus les coûts de production-commercialisation augmentent. Le chef de produit veillera à bien segmenter son marché pour que son produit apparaisse comme fait « sur-mesure » aux personnes à qui il le propose.

L'art du chef de produit est de trouver les bons critères de segmentation. Toutes les entreprises partent avec des études de marché quasiment identiques, seules certaines réussissent à trouver, grâce au chef de produit, la bonne lecture du marché qui donne la meilleure segmentation.

Une bonne segmentation, basée sur des critères pertinents, permet d'adapter ses produits pour qu'ils plaisent à tel ou tel segment. Il est évident que les segments les plus convoités par les entreprises sont les plus grands, où il est possible d'enregistrer des ventes de masse. Mais une fois ces segments saturés, le chef de produit oriente son offre vers des segments plus petits, jusqu'à trouver des niches de marché. L'attaque des niches de marché soulève la question de la rentabilité ; il faut tout de même que chaque segment soit suffisamment « peuplé » pour assurer la rentabilité du produit proposé. L'adaptation de la politique marketing ne doit pas coûter plus cher que le gain potentiel de l'exploitation du segment. C'est la limite du one-to-one sauf en BtoB dans le luxe où les montants moyens d'achat le justifient.

Territoire et positionnement

Le territoire de marque est l'univers des positionnements possibles, et les diversifications que pourrait éventuellement supporter la marque. Ce territoire est propre à chaque marque, il est plus ou moins grand, plus ou moins solide, suivant la cohérence des actions entreprises dans le passé. La richesse d'évocation de la marque, son image positive, sa notoriété sont autant d'éléments qui entrent dans l'évaluation du territoire de la marque. Le chef de produit est l'artisan de la protection et de l'agrandissement du territoire de sa marque. L'importance du positionnement, et surtout de sa compréhension, est capitale dans le succès d'une marque.

Le positionnement est la place occupée par une marque dans l'esprit du consommateur, cette place est fonction :

- des qualités objectives du produit ;
- de l'image de l'entreprise qui signe les produits ;
- de la promesse publicitaire et de sa démonstration ;
- des indications du packaging ;
- de l'historique de la perception de la marque par le consommateur ;
- de la segmentation des consommateurs (cœur de cible, consommateurs fidèles, consommateurs à conquérir...).

Seul le positionnement permet de différencier efficacement un produit (ou une marque) de la concurrence et d'entretenir le capital de marque qui fait la réelle richesse de l'entreprise.

L'objectif du positionnement est d'obtenir à terme dans l'esprit du consommateur un territoire de marque favorable en passant du positionnement actuel (ou de l'absence de positionnement) au positionnement voulu. Le passage de l'un à l'autre s'effectue avec les moyens publi-promotionnels classiques (communication, online, packaging, promotion, PLV, RP...). Le positionnement peut aussi donner l'illusion de la supériorité d'un produit sans qu'il le soit objectivement.

Le positionnement s'exprime simplement par une phrase du type :

Sur le marché... la marque... est la plus (la mieux)... (superlatif ou adjectif)... pour la cible... et procure les bénéfices...

Pour compléter l'expression qualitative du positionnement, les marketeurs ont construit un outil de mesure quantitative sous forme d'un radar où chaque axe représente une qualité de la classe de produit (figure 2.2).

Par exemple : sur le marché des téléphones portables, les consommateurs sont sensibles aux qualités suivantes : ergonomie, poids, taille, solidité, design, puissance, évolutivité, autonomie.

Chacune de ces qualités (ou valeur) a été étudiée de deux manières :

- par un collège de technicien (dans une espèce de banc d'essai) qui effectue les tests techniques adéquats ;
- par les utilisateurs qui donnent leurs perceptions (notées de 1 à 10).

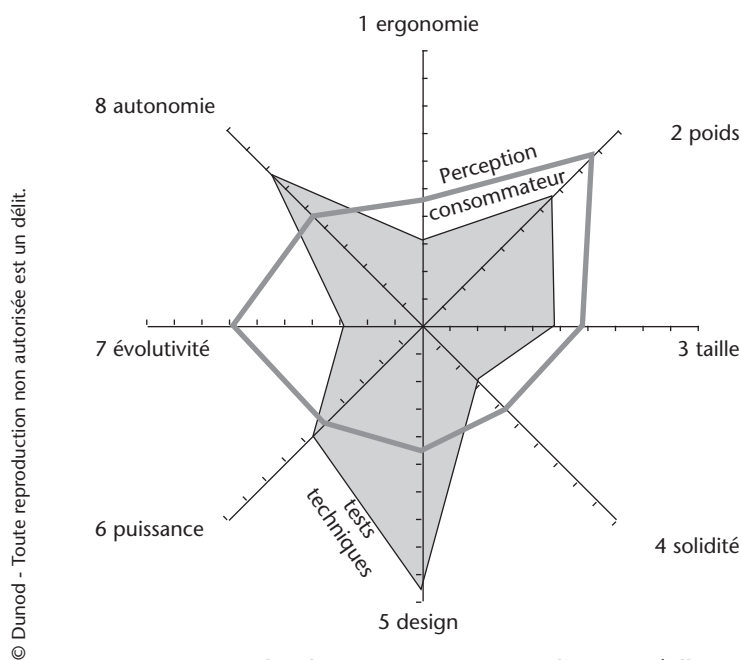


Figure 2.2 – Radar de positionnement sur l'image réelle et l'image perçue

The radar chart compares two perspectives on a product: the company's desired positioning and the consumer's perception. The dimensions are as follows:

- 1 ergonomie** (Ergonomics)
- 2 poids** (Weight)
- 3 taille** (Size)
- 4 solidité** (Sturdiness)
- 5 design** (Design)
- 6 puissance** (Power)
- 9 évolutivité** (Evolutionary)
- 8 autonomie** (Autonomy)

The chart features two main data series:

- Positionnement voulu par l'entreprise** (Company's desired positioning): This series is represented by a thick grey line. It shows high scores in ergonomics (1), design (5), and autonomy (8), while showing lower scores in weight (2) and size (3).
- Perception consommateur** (Consumer perception): This series is represented by a thinner grey line. It shows high scores in weight (2) and size (3), while showing lower scores in ergonomics (1) and design (5).

There are also several unlabeled series represented by thin lines, which likely represent other specific product attributes or market segments. The chart uses a radial scale with tick marks to indicate the magnitude of each attribute.

L'entreprise positionne ce produit sur le marché des flottes d'entreprise et communique sur des critères qui intéressent cette cible. Dans l'intervalle un nouveau produit sera lancé pour séduire une autre cible de clientèle.

Le positionnement est finalement une prévision de compréhension par le consommateur. La communication de ce positionnement est plus importante que la valeur du produit lui-même. Tout dans le produit doit exprimer son positionnement.

Attention aux positionnements trop complexes que personne ne comprendra jamais, ils peuvent même faire l'objet de contresens.

Les objectifs doivent être précis et réalistes, et communiqués en partie à l'ensemble des salariés. Encore une fois le chef de produit ne peut pas être seul en cause dans la réalisation des objectifs, c'est une œuvre collective de tous les départements de l'entreprise. La manière dont les objectifs sont présentés, vendus et le charisme du chef de produit concourent aux succès des projets.

La stratégie décrit les moyens, ou plutôt le type de moyens utilisés pour atteindre l'objectif principal.

Il existe plusieurs stratégies, comme il existe plusieurs sous-objectifs. Et l'objectif principal n'est atteint que lorsque tous les sous-objectifs sont atteints.

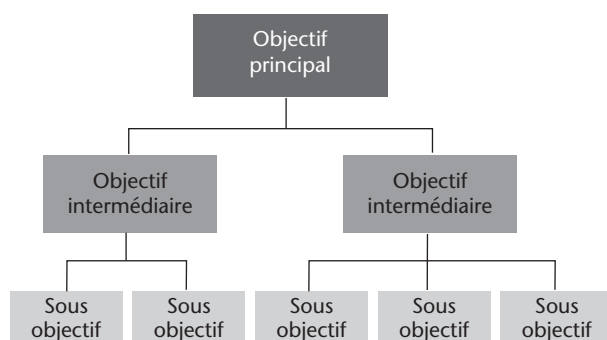


Figure 2.4 – Principe du système d'objectifs

Dans un tel système deux conditions doivent être remplies :

- si tous les sous-objectifs sont atteints, alors l'objectif principal est forcément atteint ;
- si un sous-objectif n'est pas complètement atteint, alors l'objectif principal ne pourra pas être atteint.

Le marketing mix

Produits, services, offres et marques

La politique de produit comprend le produit lui-même (bien ou service) et tout ce qui se rattache au produit : le conseil, le SAV, la maintenance, le financement, son emballage, la livraison, la reprise... Le chef de produit est le seul responsable de la cohérence de tous ces éléments.

■ La qualité

Il est parfois difficile de mesurer la qualité de son produit. Au final, une seule personne compte, l'utilisateur. Le produit le plus sophistiqué, le plus technologiquement évolué, le plus parfait, n'est rien si l'utilisateur ne l'apprécie pas. Pour certains produits l'utilisateur a du mal à juger du réel niveau de qualité du produit, par exemple : pour l'assurance-vie classique, l'assuré (pas le bénéficiaire) ne mesure jamais la qualité du produit.

Le chef de produit connaît exactement le niveau de qualité de son produit, en le comparant au niveau des produits directement concurrents ou des produits substituants et surtout aux attentes des consommateurs.

Il est impossible de faire du marketing à long terme sur des produits non conformes aux attentes des consommateurs. C'est au chef de produit d'organiser et de planifier l'amélioration constante des produits pour maintenir le standard de qualité acceptable. Sa première responsabilité porte sur la qualité, et seule la perfection est envisageable dans ce domaine.

■ L'emballage (packaging)

L'emballage (packaging) fait partie intégrante du produit. C'est la dernière protection du produit. C'est aussi le dernier (chronologiquement) vendeur du produit. Il sera réutilisable ou écologique.

Au-delà d'un rôle fonctionnel (conservation, protection, hygiène), les rôles informationnels (conseil, constitution, mentions légales) et psychologiques (attractivité, plaisir, évocation, respect des codes couleurs) sont de plus en plus pris en compte par le chef de produit.

Des progrès sont faits tous les jours dans les nouveaux matériaux d'emballage. Le chef de produit doit rencontrer les fabricants d'emballage avec les responsables du service achat de l'entreprise. C'est au chef de produit de repérer les nouveaux emballages susceptibles de convenir à son produit et de les introduire dans sa gamme.

Les budgets dépensés en packaging témoignent de l'intérêt croissant des entreprises pour ce domaine ; ils atteignent aujourd'hui 10 % du budget marketing (ils n'étaient que de 2 % il y a dix ans).

■ Le lancement de produits

Le lancement de produits est sans doute l'activité la plus visible du chef de produit. C'est souvent la première attribution qui vient à l'esprit lorsqu'on interroge les salariés d'une entreprise sur les activités du chef de produit.

Le lancement d'un produit est une opération complexe qui demande une organisation sans faille, tant le nombre d'intervenants à coordonner est important. C'est le côté architecte du chef de produit qui suit le *roadmap* (plan de lancement du produit).

Le nombre de produits de toutes sortes lancés chaque année est considérable (plus de 75 000 par an contre 21 000 en 1962). Beaucoup de lancements, encore plus de « re »-lancements mais bien peu de succès. Le consommateur n'a pas la possibilité de retenir toutes les nouvelles marques, aussi la tendance actuelle est plutôt au regroupement de marques qu'à la création de nouvelles. Si certains coûts de développement sont gigantesques (10 milliards d'euros pour l'Airbus A 380), d'autres sont plus modestes (on estime le coût minimum d'un lancement de produit à 150 000 euros).

Ogilvy disait : « vendre ou mourir », nous ajouterons : « innover ou mourir ». Sans innovation, sans R & D, sans lancement de produit, l'entreprise se dirige vers une mort certaine, c'est-à-dire que lorsque ses parts de marché seront faibles, elle sera rachetée par une entreprise plus dynamique. Chaque lancement de produit est un « coup de jeune » : c'est « l'assurance-vie » des entreprises. Encore faut-il s'entendre sur la valeur de l'innovation : une grande innovation dont la valeur n'est pas perçue par le client n'est pas une innovation. L'entreprise ne peut progresser qu'en vendant ses innovations comme instrument de création de valeur pour le client. Pour vérifier que votre innovation entre dans cette catégorie, posez-vous simplement la question : quel est l'avantage pour le client-consommateur-destructeur-acheteur-intermédiaire ?

Sir Terence Conran (fondateur d'Habitat, Conran Shop et de nombreux restaurants) nous le rappelle : « Les gens ne savent pas ce qu'ils veulent, jusqu'à ce qu'on leur propose ». Cela illustre bien le passage à un marketing de l'offre. On peut affirmer sans crainte que 99 % des besoins et attentes des consommateurs sont aujourd'hui satisfaits (dans les pays occidentaux), le marketing de la demande se heurte à une incapacité du consommateur à imaginer ce qu'il souhaite ou ce dont il rêve. Le consommateur n'est pas créatif, il est réactif face à l'innovation proposée par le chef de produit ; c'est le seul moyen de développer l'offre de l'entreprise.

Après chaque lancement de produit, le chef de produit mesure la qualité du service apporté par des outils de pilotage de la satisfaction

client. Ces mesures objectives, proches de l'analyse de la valeur, sont importantes car l'image de marque n'est plus suffisante pour emporter les choix des clients face à une offre de plus en plus large. Chaque lancement doit apporter une satisfaction supplémentaire et créer une rupture différenciante par rapport à la concurrence.

Le chef de produit ne lance son produit que lorsqu'il est certain de la réussite (ce qui n'exclut pas le risque d'échec), c'est-à-dire qu'il a tout mis en œuvre (obligation de moyens) pour que le produit atteigne ses objectifs. Si trop d'échecs nuisent à la réputation de l'entreprise et limitent l'accès à la distribution, la peur de l'échec (annulation des promotions pour le chef de produit) réduit à néant le développement de l'entreprise. Le syndrome du NIH (*not invented here*) semble aussi paralyser les entreprises ne disposant pas de puissants services R & D alors qu'il leur suffirait de copier intelligemment ce qui a été fait par ailleurs (voir le concept de *benchmarking*) ou de participer à la *wikonomics*.

Les lancements ne doivent pas s'accumuler sans cohérence, chaque nouveau produit doit trouver sa place dans une gamme.

■ La gamme de produits

C'est sur la bonne gestion d'une gamme de produits que les efforts du chef de produit doivent porter, et c'est son travail quotidien. Le cycle de vie de chaque produit est examiné pour que tous les produits d'une même gamme évoluent dans un même temps. Le chef de produit gère un portefeuille de produits, quelquefois un portefeuille de marques.

Le chef de produit s'assure que la gamme est homogène, qu'elle est compétitive par rapport à la concurrence, que les développements sont bien planifiés sur des périodes de temps adaptées aux marchés (6 mois pour l'informatique, 5 ans pour la chimie).

Les personnes impliquées dans ces changements doivent être tenues informées de tout ou partie du plan de développement.

Les prix

Le chef de produit est responsable des prix nets des produits et du contrôle de ces prix tout au long de la commercialisation. Le prix net est la somme d'argent effectivement encaissée par l'entreprise toute remise, rabais, ristourne, escompte déduits.

Dans le domaine des prix, les débats à l'intérieur de l'entreprise sont longs. Le prix est fixé en fonction du positionnement, de la concurrence et de plus en plus en fonction de la distribution.

Le prix est une composante essentielle du marketing mix et pourtant c'est l'élément le moins contrôlable par le chef de produit (sauf en cas de vente directe). Une fois le produit sorti des circuits de l'entreprise, les intermédiaires ont le libre choix des prix de vente (il est en effet interdit d'imposer ni de proposer des prix de vente à un distributeur). Quelques domaines échappent à cette règle par le mécanisme des prix imposés, par exemple : le livre (loi Lang).

Le consommateur trouvera donc toutes sortes de prix différents pour un même produit, suivant les circuits de distribution. Si le chef de produit souhaite connaître le prix final de vente, il est possible de faire des store-checks ou des ODR (offre de remboursement). Les évolutions des panels distributeurs permettent aussi de connaître les prix de certains magasins.

Le chef de produit aura toujours intérêt à fixer le prix le plus haut car il est plus facile de baisser un prix trop haut que d'augmenter un prix trop bas. Attention, trop cher le produit risque de ne pas rencontrer sa cible. C'est une science du tâtonnement où l'entreprise joue ses profits, donc sa santé financière.

La communication

Il n'est question ici que de communication à l'attention du consommateur (la communication distributeur fait partie du trade marketing).

À partir de la stratégie marketing le chef de produit élabore une stratégie de communication pour chaque marque.

La communication va tenter de créer, modifier, développer l'image de marque du produit, et à travers lui de l'entreprise. Il faut que l'identité de la marque soit respectée tout au long du processus de communication et surtout au fil des ans. S'il est possible, parfois souhaitable, de changer d'axe de communication, il est suicidaire de changer l'identité de la marque. Le territoire de la marque se gagne pas à pas, et il faut mesurer chaque avancée à l'aune du positionnement souhaité.

Le chef de produit dispose d'une foule d'outils pour bâtir la communication de la marque et du produit, ces moyens sont organisés au sein d'un plan de campagne qui intègre les médias (classiques et online) et les hors-médias (classiques et online).

2. Un homme de stratégies : les recommandations

Dans le cas où il existe un département communication, le chef de produit définit le plus précisément possible son positionnement, son territoire de marque, sa cible ; le chef de publicité, quant à lui, réalise la stratégie de communication. Son département communication c'est le chef de produit qui met en œuvre les plans de communication avec l'aide des agences et web agency.

Les circuits de distribution

Si la définition précise des circuits de distribution souhaitables pour un produit est très aisée, la mise en œuvre pose de sérieux problèmes. Toute modification relative aux circuits de distribution est longue. Le canal de distribution d'un produit est souvent l'héritage du passé. La bonne relation d'une entreprise avec ses distributeurs fait partie du fonds de commerce. Il est très mal aisé pour un chef de produit de les remettre en cause.

La distribution est longue à conquérir et le chef de produit a plutôt intérêt à optimiser ce qui existe déjà, plutôt que de vouloir en changer.

Néanmoins, l'étude de la distribution est importante et le chef de produit a tout loisir de recommander de nouveaux circuits qui viendraient s'ajouter à ceux existants, en espérant qu'ils ne soient pas incompatibles.

Dans l'aspect distribution, le chef de produit devra comprendre les intérêts en jeu, les attentes des distributeurs afin de satisfaire à travers le trade marketing les besoins croissants de ce passage obligé.

Le trade marketing

Alors que le marketing classique prend en compte les attentes et la satisfaction du consommateur-utilisateur, le trade marketing se concentre sur la commercialisation aux intermédiaires, principalement les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces). Le trade marketing se décompose en co-promotion (ou co-communication ou co-marketing), logistique (supply chain management), transmission d'informations (EDI), CGV, merchandising, category management et force de vente. On peut parfois y ajouter le lobbying.

La politique de trade marketing est le fruit de la collaboration avec le service commercial et le distributeur. De plus en plus d'entreprises

créent un département spécifique à cet aspect du marketing qui est à la croisée du marketing et du commercial.

Le chef de produit semble tout désigné pour participer activement à cette structure car les méthodes utilisées sont les mêmes que pour le marketing classique : analyse, objectifs, stratégie, moyens d'actions...

Les entreprises accordent de plus en plus d'importance aux aspects trade marketing avec des budgets parfois équivalents au marketing consommateur. Il n'est pas rare de voir à côté d'un site internet grand public, un deuxième site internet « réservé au professionnel », comme il n'est pas rare de voir des budgets presse professionnelle dépasser les médias grand public.

Les MDD

Le développement des MDD (qui représentent jusqu'à 35 % de part de marché sur certains secteurs) oblige les fabricants à réorganiser une partie des fonctions marketing – commerciale pour répondre à la demande des distributeurs. Les MDD ne touchent pas seulement le marché des GMS mais débordent largement sur les secteurs informatique, pharmaceutique et du luxe. ■

Le digital marketing

Dernier né, mais aujourd'hui majeur, des outils à la disposition des marketeurs : le « digital marketing ». Son rayon d'action et ses objectifs tournent autour des quatre points suivants :

- la marque, son développement, sa visibilité, son image, l'expérience positive ;
- le client, avec la mise en contact, la génération de lead, la construction de la relation et la fidélisation ;
- la vente, avec le site marchand, l'e-mailing, le commerce à travers les réseaux sociaux ou téléphone mobile ;
- les connaissances et l'innovation, avec les recherches en ligne, les données disponibles à analyser sous forme de « big data », ou plus modestement le web analytics ;

Comme le marketing mix ou le trade marketing, le digital marketing se décompose en 6 parties :

1. web management : la partie technique, le « inside web » ;

2. e-research : toutes les analyses et études online, avec le « big data » ;
3. search marketing : les référencement pour qu'une page soit facilement trouvable ;
4. e-marketing : comprend l'e-mailing, le web marketing, le social marketing et le mobile marketing ;
5. e-publicité : comprend le content, le display, le social media-marketing et le mobile advertising ;
6. e-commerce : comprend l'affiliation, le web commerce, le social commerce et le mobile commerce.

Derrière chaque « e » – pour électronique – se cache une décomposition plus fine comprenant généralement les aspects internet classique, le web, puis les aspects sociaux et enfin les considérations mobiles. Cette classification est critiquable, car elle met au second plan le marketing mobile et des réseaux sociaux, mais elle a le mérite de l'équilibre et de l'adaptabilité à tous les secteurs.

Tout comme la communication média et hors média, il existe une infinité de ramifications du digital marketing, de nouvelles méthodes arrivent chaque mois, de nouveaux outils plus précis, plus puissants sont proposés par tous les acteurs de la chaîne digitale. De plus, la nature même du digital marketing où les contenus évoluent en permanence, où tout doit être constamment à jour, peut amener la comparaison de la maintenance d'un site web à un enfer pour le chef de produit. De même, l'analyse des données produites par le marketing digital où tout est tracké, monitoré, peut donner le vertige. L'analyse de ces « big data » fait partie des attributions du chef de produit.

L'e-mailing n'est pas le moyen plus moderne ou à la pointe du digital marketing, mais c'est l'un des plus efficace en termes de ventes, de fidélisation et de conquête. L'e-mail est un circuit de vente à lui tout seul, dans certaines entreprises il peut représenter jusqu'à 20 % des ventes et on peut lui consacrer jusqu'à 20 K€ de budget annuel.

Ces trois exemples, montrent la diversité des tâches du chef de produit et la nécessité pour lui de bien s'entourer de professionnels de confiance, de consultants chevronnés ou de prestataires expérimentés dans chacun des domaines cités.

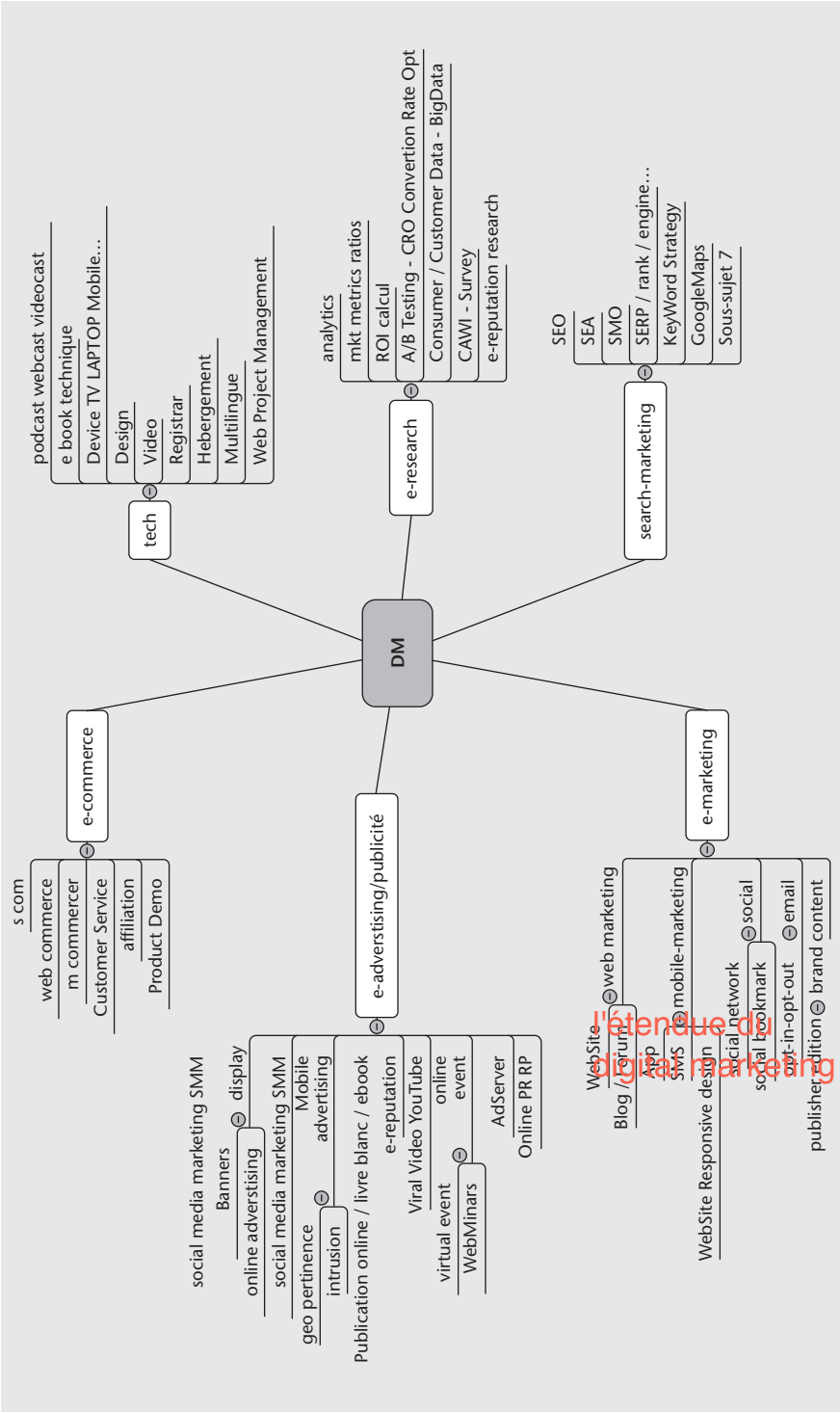


Figure 2.5 – XXTireXX

Fusion des moyens marketing

Tous les moyens vus précédemment sous les trois appellations marketing mix, trade marketing et digital marketing ont tendance à fusionner et s'intégrer en un « nouveau marketing mix » organisé autour des pôles suivants :

- offre et marque ;
- segmentation et positionnement ;
- distribution, force de vente et visibilité ;
- prix et CGV ;
- communication et web.

Le plan marketing et le business plan

Le plan marketing (PM) et le business plan (BP) sont deux exercices importants qui rythment l'année du chef de produit. Ces deux tâches sont l'œuvre d'un travail constant de recueil de données, de vérification des hypothèses, de simulations financières, de discussions avec les fournisseurs ou la R & D. Tout ceci va prendre forme et corps pour la rédaction de ces deux documents.

L'acception anglo-saxonne du BP est plus large que le récapitulatif chiffré qui figure à la fin d'un PM « à la française ». Pour les Anglo-saxons, le BP est le document le plus complet sur la stratégie marketing de l'entreprise et il englobe le PM. Quels que soient les termes, le travail du chef de produit consiste à récapituler dans un document complet l'ensemble de la démarche marketing (analyse, objectifs, positionnement, segmentation, cible, stratégie, moyens et plan d'action) ainsi que le chiffrage complet de ce que coûtent les recommandations et surtout de ce qu'elles rapportent.

La figure 2.5 montre tous les éléments qui sont pris en compte pour l'établissement de ce document stratégique.

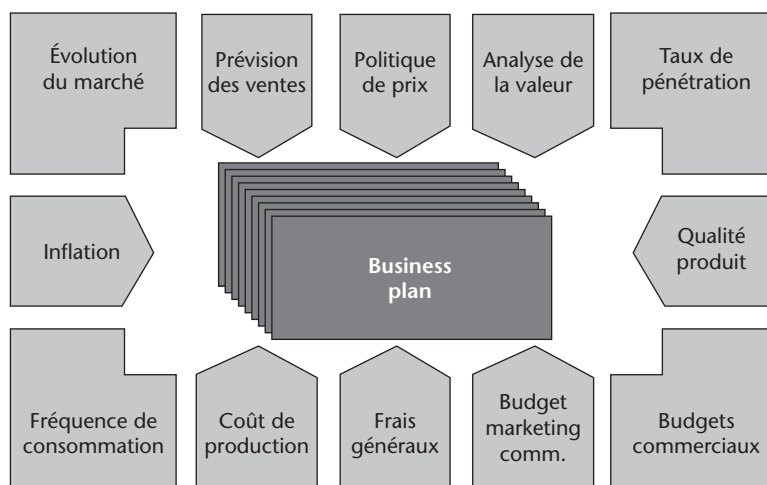


Figure 2.6 – Éléments en entrée du business plan

L'essentiel

- **Ne rien imposer**, tout proposer autour de recommandations : telle est la devise du chef de produit. Sans réel pouvoir hiérarchique, seule sa capacité de conviction permet de transformer ses recommandations en actions. Les recommandations stratégiques du chef de produit constituent la part primordiale de sa fonction, mais aussi la plus inconnue, la moins reconnue, la moins visible et la plus ingrate. L'essence du métier de chef de produit est dans la réflexion et l'élaboration de recommandations sous forme de plan marketing, mais il ne sera apprécié que pour certaines opérations plus faciles à mettre en œuvre, plus visibles, plus rapides et à court terme : c'est la partie émergée de l'iceberg.
- **Les stratégies étant établies**, il faut maintenant les mettre en œuvre. Les idées et les réflexions ne sont rien sans l'action.

Chapitre 3

personnage

Un ~~homme~~ opérationnel : les actions

Executive summary |

- ▶▶ **Si vous cherchez beaucoup** de variété dans les tâches du quotidien, le métier de chef de produit est fait pour vous, ~~tant la palette des missions est large et variée, alternant réflexion et action.~~
- ▶▶ **La plus externe des missions** est celle de la représentation extérieure de la marque, la plus interne celle de contrôle ou d'analyse des données recueillies.
- ▶▶ **Le chef de produit** passe beaucoup de temps à vendre ses idées en interne : d'abord à sa hiérarchie pour obtenir un accord puis aux commerciaux et producteurs pour susciter l'enthousiasme.
- ▶▶ **La plus agréable des tâches** est sûrement de faire travailler les fournisseurs et prestataires au service de la marque (~~agence de publicité, chaîne graphique, web agency, designer, fournisseurs en tout genre~~), cela suppose d'excellents briefs, un grand contrôle et enfin une implacable capacité à trancher et prendre les bonnes décisions.

sup

sup

del

►► **Que le travail soit fait par un prestataire externe, un fournisseur interne ~~ou même par lui-même~~, le chef de produit garde la responsabilité de la coordination de ces actions et de leur intégration dans un mix global équilibré.**

La réflexion précède l'action. Le chef de produit est un homme de stratégies, mais aussi un homme de tactiques. Les actions qu'il entreprend permettent de développer des outils qui aident à l'accomplissement des stratégies. La fonction chef de produit oscille entre un rôle d'acteur (ce qu'il fait réellement) et un rôle de metteur en scène (celui qui fait agir les autres).

évangéliste

Le représentant du produit :

~~« chief evangelist »~~

Fonction inventée par Guy Kawasaki chez Apple en 1985 et qui consiste à représenter son produit, sa marque, son entreprise à l'intérieur et à l'extérieur. Dans les réunions de syndicats de fabricants, dans les événements officiels, pour la presse, pour les fournisseurs, pour les consommateurs, le chef de produit se confond avec sa marque. Il parle en son nom et il l'incarne. Il est le premier vendeur de son produit. Dès l'origine du concept d'un nouveau produit, le chef de produit défend et vend son produit à tous les niveaux de l'entreprise, y compris aux vendeurs eux-mêmes.

sous le terme de "chief evangelist",

Un chef de produit parle souvent de ses marques comme de ses enfants, avec passion, en ne montrant que les qualités, et en n'admettant jamais les défauts. Parfois ce manque d'objectivité conduit à l'aveuglement : c'est le risque de tout véritable évangéliste.

Un centre d'information

Le chef de produit reçoit beaucoup d'informations. Un de ses rôles consiste à traiter cette information et à la distribuer dans l'entreprise et à l'extérieur. Il s'assure que tous les intervenants sont correctement informés sur la vie du produit. Des commerciaux aux journalistes, en

passant par la direction générale et les distributeurs, il a un devoir d'information auprès de ces acteurs.

Le point culminant de ce devoir se situe à la remise du plan marketing. Celui-ci est une véritable bible du produit où sont consignés les analyses, les objectifs, les stratégies et le planning des actions prévues.

Son travail quotidien consiste aussi à transmettre des informations brutes. Lorsqu'un concurrent lance un nouveau produit, l'information doit circuler très vite dans l'entreprise. L'analyse de la situation et les réactions possibles face au concurrent viendront par la suite.

C'est un rôle où il faut « amorcer la pompe » : c'est en distribuant de l'information en interne que l'information vient au chef de produit en retour. S'il fait de la rétention d'information, les circuits se détournent naturellement de lui, et il devra aller à la pêche aux informations.

Le chef de produit est sans cesse interrogé sur divers points tant par les salariés de l'entreprise que par l'extérieur. Son rôle est de répondre à toutes ces questions même si certains de ses rapports apportent déjà un début de solution.

Le chef de produit est aussi souvent chef de projet pour l'implantation de nouveaux outils transversaux dans l'entreprise : comme un ERP (PGI en français), un CRM (GRC en français) ou encore un nouveau système d'information de knowledge management ou de *data warehousing*.

Un centre de coordination

Le chef de produit passe une grande partie de son temps en réunion. Les réunions auxquelles il assiste sont des réunions de coordination de projet avec les équipes de travail ou des réunions où il présente l'état d'avancement de ces mêmes projets à ses supérieurs. Le chef de produit coordonne, non seulement les forces internes de l'entreprise, mais aussi une partie des fournisseurs : *sourcing* (achat de matières premières ou de produits finis).

Le chef de produit rédige beaucoup de rapports ; ceux-ci concernent des domaines aussi variés que les analyses d'études, les revues de marques, les plans marketing, les résultats de l'entreprise... Ces rapports sont souvent des synthèses à l'attention de ceux qui sont chargés d'approuver ses options (comité de direction, directeur marketing), ou de ceux qui sont chargés d'appliquer ses choix (vente, production).

Un producteur d'outils de vente

Le chef de produit a la responsabilité de fournir les meilleurs outils d'aide à la vente (OAV) au département commercial (ou à tout autre département de l'entreprise : par exemple un dossier sur l'entreprise pour les jeunes embauchés demandé par la DRH). Il faut entendre par outils de ventes, tout ce qui permet la réalisation des contacts commerciaux dans les meilleures conditions. Cela suppose de la part du chef de produit une bonne compréhension des problèmes commerciaux et une bonne connaissance des pratiques de la distribution. D'où la nécessité pour le chef de produit de réaliser un passage dans l'équipe de vente d'au moins six mois, pour mieux comprendre et servir ses pairs, et d'accompagner régulièrement les vendeurs par des tournées terrain.

Il ne faut pas oublier que pour la plupart des produits, deux niveaux de vente sont nécessaires. Une première vente à l'intermédiaire (souvent un distributeur, centrale d'achat ou grossiste) réalisée par la force de vente grâce aux outils du trade marketing, et une deuxième vente à l'utilisateur final réalisée en libre-service ou par le vendeur d'un intermédiaire (grossiste). Cette vente en deux temps nécessite un double effort marketing.

La première vente est nécessaire mais pas suffisante. Le chef de produit est responsable des moyens mis en œuvre pour réaliser la première vente et de la conclusion de la deuxième vente (si un produit ne se vend pas aux consommateurs, le chef de produit revoit son marketing mix).

Les outils de ventes sont :

- analyse de la concurrence, chiffres de part de marché ;
- argumentaire de vente et book de présentation ;
- promotion, création de club, cadeaux d'affaire ;
- catalogue, tarifs et conditions générales de vente ;
- événements, salons commerciaux ;

Un communicateur

En interne, le rôle du chef de produit est stratégique et pourtant il n'a aucune autorité hiérarchique : sa seule arme est la communication. Il ne peut pas imposer, il doit persuader. Sans qualité de communicateur, le chef de produit est limité dans son action et aucun de ses projets ne verra le jour.

Il organise les événements à l'occasion des foires, salons, lancements de produits, séminaires de ventes. Tout ou presque est prétexte à théâtralisation, dans l'unique but de mieux expliquer et de bien faire comprendre son point de vue.

La connaissance de la chaîne graphique et des outils online est un point important.

Le chef de produit doit avoir la « web attitude » et un niveau technique lui permettant de dialoguer en interne pour expliquer sa stratégie et en externe pour faire appliquer.

Le site événementiel, les bannières et les liens sponsorisés (chez GoogleAdwords par exemple), la vidéo en ligne et l'e-mailing, le marketing viral, le buzz, l'affiliation, les SMS, MMS, jeux, blogs et toute la composante sociale et marketing sont des outils de chaque instant.

Les avantages de l'e-publicité et du social marketing sont nombreux, nous citons ici les principaux :

- précision du ciblage ;
- possibilité d'interactivité forte ;
- faible coût (CPM le plus faible de tous les médias et hors médias) ;
- créativité infinie (ou presque) ;
- possibilité de réactivité et de modifications permanentes ;
- formats variables des informations ;
- résonance internationale.

Quant aux inconvénients, franchement nous n'en avons pas trouvé.

Les étapes de la création d'un site internet simple

Brief utilisation du site	Choix du type de site (site statique, dynamique, blog, site marchand, site caché, site promotionnel)
Choix du nom du site	Vérification à l'aide de whois de la disponibilité du nom avec différentes orthographes, avec ou sans tiret, avec des tdl (.com ; .fr ; .net) variées
Choix de la technologie du site	Flash, PHP, base de données, collaboratif, restriction d'accès, achat de technologie en marque blanche
Choix des prestataires	Prestataire informatique pour la technique du site, hébergeur, designer
Design	Équilibre entre respect de la charte graphique de la marque et créativité »»

3. Un homme opérationnel : les actions

» Contenu	Achat ou création de contenu
Mise en ligne version Beta	Test sur différents navigateurs (Chrome, Safari, IE, Firefox, Opéra) et différents appareils (smartphone, phablet, tablette, laptop, desktop)
Corrections et mise en ligne V1	Test de l'ergonomie auprès de différentes cibles
Référencement naturel Référencement payant	Attente des effets du référencement PR (page ranking)
Communication sur le site	Utilisation des réseaux, des médias, du print et des autres sites de l'entreprise
Suivi du site par tableau de bord	Tableau fréquentation de site Tableau référencement Tableau trafic Taux de clic
Suivi de l'e-pub par tableau de bord	CPC, CPM, CTR, CPA Couverture XX Répétition caXX GRP Coût GRP

Un intégrateur : vers la CMI à 360° !

La multiplication et la complexité des outils de communication obligent le chef de produit à devenir un véritable intégrateur qui s'assure de la cohérence de tous les messages émis par l'entreprise et surtout perçus par les consommateurs actuels ou futurs. En pratique, cette intégration consiste à faire le lien entre tous les fournisseurs et prestataires de services (agences de publicité, web agency, imprimeurs, médias, PLV, community manager, société de « marketing service »...) à travers des rencontres ou des briefs communs.

Certains outils comme le MRM (*marketing ressource management*) vont aider cette harmonisation des briefs, des messages, des images, des valeurs de la marque entre tous les professionnels qui de près ou de loin touchent au contenu et aux messages de communication. Cette vision à 360° du chef de produit sur les outils de communication est nécessaire et elle doit s'accompagner dans le temps d'une vision tenant compte des différentes contraintes de rétroplanning des différents intervenants. Par exemple : l'intégration d'une nouvelle baseline prendra quelques heures au community manager, quelques jours au web designer, quelques

semaines à l'app designer, et encore plus de temps pour voir apparaître le texte sur les packagings, la PLV ou la signalétique. Ces décalages dans le temps sont complexes à gérer et anticiper.

Tout nouvel outil s'accompagne de sa méthode de mesure. Pour la CMI (communication marketing intégrée ou comme préfère le dire le *Mercator* « communication multicanal intégrée ») c'est l'étude baptisée *Market Contact Audit* (MCA) qui fait office de baromètre en monitorant tous les points de contact entre le consommateur et la marque, par exemple : sur le marché automobile on estime à 25 le nombre de contacts minimum.

Autres types d'intégration, plus classiques, sous la responsabilité du chef de produit : le category management et l'ECR (*efficient consumer response*). Ces deux pratiques obligent la marque à un partenariat avec l'enseigne ou le distributeur pour développer une catégorie d'offre ou améliorer l'organisation et la qualité de service.

Cette intégration des canaux et des points de contact s'accompagne d'une autre intégration : celle des données en provenance des usages consommateurs (réseaux sociaux et mobiles par exemple). Ce big data sera analysé en temps réel grâce aux outils Hadoop, MapReduce mis en place par des prestataires extérieurs ou par une équipe informatique interne dédiée.

Un contrôleur et un « reporter »

Le chef de produit fait le contrôle de gestion qualitatif et quantitatif de sa marque. Il s'assure que chaque personne impliquée dans la réalisation des objectifs a bien compris son rôle et qu'elle applique les différentes phases du plan. Il analyse aussi en permanence les écarts (en quantité, en euros, en temps) entre le plan et les réalisations.

Du contrôle des écarts le chef de produit tire les enseignements qui feront le succès de ses prochaines recommandations. Il tire aussi de cette analyse des propositions de correction et modifie en conséquence les budgets de dépenses et de recettes.

Les tableaux de bord ne sont pas réservés aux contrôleurs de gestion. Le chef de produit est à l'initiative de nombre d'entre eux. Les tableaux de bord du chef de produit se projettent dans l'avenir et tentent de donner une vision de ce qui se passera.

3. Un homme opérationnel : les actions

En collaboration avec le contrôle de gestion, le chef de produit explique les écarts budgétaires : écart entre les prévisions de ventes et les ventes, écart entre le budget initial de dépenses et les engagements réels. Un engagement est un accord qui entraîne une facturation future (par exemple accord sur l'achat d'espace, accord sur les frais de gestion de retour d'une promotion).

Le chef de produit est bien sûr responsable du budget qui lui est confié, mais aussi des prévisions de ventes mensuelles qu'il calcule.

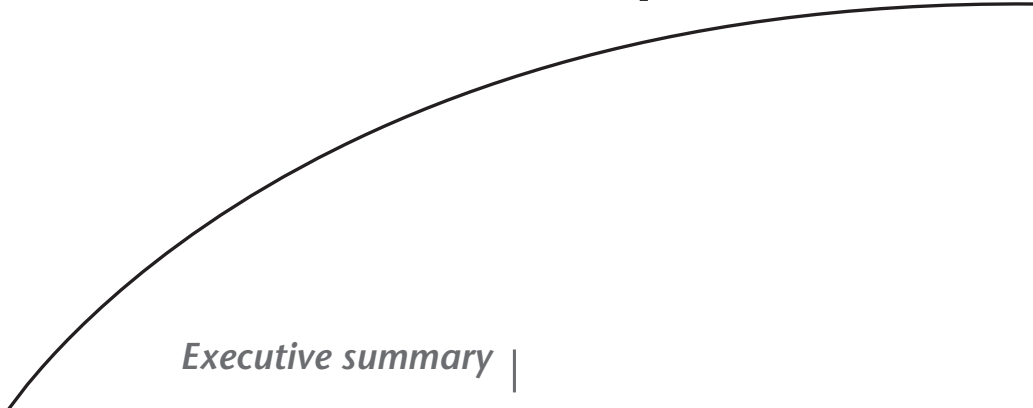
Suivant la position de l'entreprise, filiale d'un grand groupe ou entreprise familiale, il organise le reporting en fonction de ses interlocuteurs.

L'essentiel |

- ▶▶ **Un grand voyage commence** par un premier petit pas (cf. la citation originale de Lao Tseu). Le grand voyage c'est la construction d'une marque et le petit pas c'est l'action quotidienne du chef de produit. À travers une organisation parfaite, une bonne coordination des équipes, la mobilisation de tous les acteurs, le chef de produit réussit à son management de la marque. Mais « Le diable est dans les détails » (Nietzsche) et la loi de Murphy guette, les plans d'actions doivent être si bien préparé qu'un stagiaire pourrait les exécuter. À chaque fois qu'on prend un raccourci, ou qu'on fait la moitié d'une tâche ou qu'on bâcle une opération... on le paye quelques mois après.
- ▶▶ **Il faut non seulement** « faire les bonnes choses » mais aussi faire « les choses bien ».
- ▶▶ **Le chef de produit** est un homme de réflexion et d'action. Son champ d'intervention s'étend sur tous les départements de l'entreprise. Et même si son rôle est fonctionnel, ses responsabilités sont importantes.

Chapitre 4

Les responsabilités du chef de produit



Executive summary |

- ▶▶ **La responsabilité du chef de produit** est globalement dans le développement rentable des produits, marques et marchés qui lui sont confiés.
- ▶▶ **Ces développements nécessitent** préalablement une double mesure : mesure de la satisfaction des clients, consommateurs, intermédiaires puis mesure des profits générés. Ces mesures serviront de base aux améliorations de l'expérience consommateur.
- ▶▶ **Les améliorations de la satisfaction** du consommateur se trouvent dans le CRM et le développement du portefeuille de produits.
- ▶▶ **Le CRM permet** une compréhension plus fine des consommateurs et clients, un tracking systématique des comportements et une meilleure adaptation de l'offre.
- ▶▶ **Le développement du portefeuille de produits,** de marques, d'offres permet de mieux satisfaire les attentes et besoins des consommateurs actuels et potentiels.

4. Les responsabilités du chef de produit

Quand un état d'esprit devient un métier... le chef de produit incarne l'esprit marketing à l'intérieur de la maison. La pérennité de l'entreprise passe par la satisfaction du consommateur et la capacité de l'entreprise à dégager un bénéfice financier de cette satisfaction (il se trouve que c'est une définition du marketing des plus pertinentes). Trout et Ries ont parfaitement illustré, dans leur ouvrage *Les 22 lois du marketing*¹, l'importance de la perception du client.

La satisfaction du consommateur

Oui ! La satisfaction se mesure. Il est même conseillé à tous les chefs de produit d'en suivre les moindres évolutions et de s'inquiéter de toutes variations de toute urgence.

La perception positive du produit

La qualité du produit ne doit pas seulement être intrinsèquement bonne, mais surtout plaire au consommateur. Les exigences de la cible doivent être parfaitement connues du chef de produit. Encore une fois, il s'agit de la qualité perçue par le consommateur plus que de la qualité réelle du produit.

Le chef de produit a pour mission de transformer les qualités réelles des produits en avantages pour le consommateur. Du degré de satisfaction à ses besoins, le consommateur déduira la qualité du produit, et donc la somme d'argent qu'il est prêt à investir pour sa satisfaction ou cette expérience de marque (il y a beaucoup de synonyme pour cette expression : *brand experience*, *user experience*, UX, parcours client...).

Seul un baromètre de satisfaction permet de suivre cet indice aussi (voire plus) important que le profit de l'entreprise.

La rotation en linéaire

Ce taux peut être considéré comme le premier ratio de satisfaction client. Dans l'entreprise, la rotation en linéaire se mesure par le réassort des magasins, c'est-à-dire le nombre de commandes et les quantités commandées à chaque période.

La rotation se mesure aussi sur les panels distributeurs par les rotations en linéaire pour les circuits de distribution considérés (VMM, VMH).

¹ Trout J. et Ries A., *Les 22 lois du marketing*, Dunod, 1994.

Si le commercial est responsable de l'implantation du produit en magasin, c'est le chef de produit qui répond de l'attractivité vis-à-vis du consommateur. Un produit qui reste en linéaire souffre vraisemblablement d'un mauvais positionnement.

Le taux de réachat

Ce taux peut être considéré comme le deuxième ratio de satisfaction. Si le premier achat par le consommateur et l'essai du produit ne procurent pas de satisfaction, si le consommateur ne tire pas avantage de l'utilisation du produit, si la valeur perçue est inférieure au prix, alors il ne rachètera pas ce produit. C'est encore une fois un problème de mix-marketing. L'évolution du rapport QA/NA est un indicateur intéressant.

Les réclamations consommateurs

Nous finirons par ce dernier indice (car il en existe bien d'autres) : le nombre de messages de réclamation ou de satisfaction reçus. Pour qu'un consommateur prenne la peine d'écrire, de texter, de tweeter, de poster ou de téléphoner, c'est que le problème est important à ses yeux, il l'est maintenant pour vous : la e-réputation de la marque est en jeu. La réponse de politesse est obligatoire, jointe à quelques produits de dédommagement ou de remerciement. Le chef de produit entreprend ensuite les actions correctrices.

Le chef de produit possède là un précieux indicateur sur l'indice de satisfaction du consommateur final. Ces messages sont utiles pour déceler un problème ou un mécontentement ponctuel. Cet indicateur entre dans la revue de marque du produit avec le taux de *churn* (ou d'attrition) mesurant le nombre de clients perdus.

Le profit du produit, de la marque, de la catégorie

Dans le cas idéal, la comptabilité de l'entreprise est suffisamment analytique pour obtenir un compte de résultats par produit (ou par marque). Le chef de produit est responsable du résultat d'exploitation de son produit. Les composants de ce résultat sont :

- le prix de revient (frais généraux d'usine inclus) ;
- le transport (sous forme d'un pourcentage du CA fixé pour l'année) ;

4. Les responsabilités du chef de produit

- les dépenses MarCom : marketing, média et publi-promotionnelles ;
- les remises (ristournes, rabais, RFA, escompte) ;
- les frais généraux de l'entreprise (sous forme d'un pourcentage du CA fixé pour l'année, établi sur la base d'un CA prévisionnel). Les frais généraux comprennent : la location des locaux, la masse salariale, les charges diverses et les dotations aux amortissements ;
- le prix de vente net.

Le chef de produit n'est pas pénalisé des charges financières, ni des charges exceptionnelles de l'entreprise.

Généralement les entreprises ont un objectif moyen de profit (exprimé en pourcentage du CA). Par exemple, telle entreprise de cosmétiques demande une rentabilité de 23 % à toutes ses marques, et les chefs de produit ont la responsabilité de ce résultat. Ce taux, qui peut paraître élevé, assure à l'entreprise une rentabilité nette après impôt de 6 %.

Dans le calcul d'une marge moyenne, il faut tenir compte de deux paramètres :

- la contribution de la marque aux frais généraux de l'entreprise ;
- la possibilité de développement de la marque à moyen terme.

Pour le premier point, même si le produit n'atteint pas le profit attendu, il participe au paiement des frais généraux de l'entreprise. C'est-à-dire que si ce produit non rentable était arrêté, il faudrait augmenter la participation de tous les autres produits aux frais généraux de l'entreprise. Ce qui baisserait automatiquement le profit moyen de chaque produit.

Pour le deuxième point, c'est la stratégie de l'entreprise qui est en cause. Il est possible de raisonner non plus produit par produit mais sur la globalité du portefeuille de produits. Bien que cela relève du directeur marketing, il faut évoquer cette possibilité de compensation de marge par les produits mûrs pour les produits en développement (ou des produits « vache à lait » vers les produits « stars » selon la matrice BCG). Cet arbitrage de marge est une décision de politique générale, et se fait à la lueur du développement potentiel du portefeuille produit.

La nouvelle tendance de calcul de rentabilité des marques est celle de la création de valeur. Ce n'est pas le profit comptable qui compte, mais le profit économique, aussi appelé EVA (*economic value added*). Le profit économique se calcule selon la formule suivante :

PE = Résultat après impôt de la marque – Coût du capital investi

Par rapport au profit comptable les retraitements sont les suivants :

- déduction des frais financiers et des frais exceptionnels ;
- ajout de l'impôt société ;
- déduction du coût du capital (c'est-à-dire : le coût de votre structure multiplié par le coût moyen du capital. Par exemple : un entrepôt, une machine, des ordinateurs, des m² de bureau... pour un total de 3M€ multiplié par 10 % égale 300 K€).

Les conséquences de ce calcul sont nombreuses.

Il faut un minimum de 500 K€ de profit comptable pour avoir un profit économique nul (500 K€ – 200 K€ (impôts) – 300 K€ (coût du capital investi) = 0).

Il y a deux manières d'augmenter son profit économique : l'augmentation du profit comptable, donc de la marge et la baisse du capital investi.

La responsabilisation est plus grande avec un calcul de profit économique qu'avec un calcul de profit comptable. La rémunération du chef de produit peut varier en fonction des résultats de profit économique. Seules les variations de PE sont importantes car si elles sont positives, il y a création de valeur.

Le développement et la pérennisation de son portefeuille de produits

Chaque entreprise est composée d'un système de production (même dans les services où l'informatique et les hommes représentent la production), d'un outil administratif, d'une organisation de vente, et d'hommes et de femmes dévoués au bon fonctionnement de l'entreprise. Tous ces éléments sont mis au service du client moyennant un prix.

Mais l'entreprise possède encore bien plus que cela : sa marque, le fait que son produit ou ses services soient uniques ou perçus comme tel.

Dans l'évaluation d'une entreprise, la marque peut compter jusqu'à 50 % de la valeur, et les acquéreurs sont de plus en plus prêts à en payer le prix. Le chef de produit développe les marques pour qu'elles deviennent de véritables actifs pour l'entreprise (le goodwill). Cet actif peut se mesurer en points de notoriété, en points d'image mais surtout en

4. Les responsabilités du chef de produit

potentialité de développement. Le chef de produit fait fructifier le fonds de commerce de l'entreprise, au même titre que le directeur financier fait fructifier la trésorerie.

Le chef de produit fait évoluer son portefeuille de produits. Cette évolution peut signifier un rétrécissement de la gamme, une rationalisation de la production, une réduction des composants du produit, une communication massive ou au contraire sélective, une augmentation de prix ou encore le lancement de nouveaux produits.

Le chef de produit doit garder présent à l'esprit que de sa capacité à développer le potentiel de sa marque dépend le capital de l'entreprise et par là même son emploi.

Les outils couramment utilisés pour gérer et prévoir l'évolution d'un portefeuille de produits sont la matrice BCG (figure 4.1) et la matrice ADL (figure 4.2).

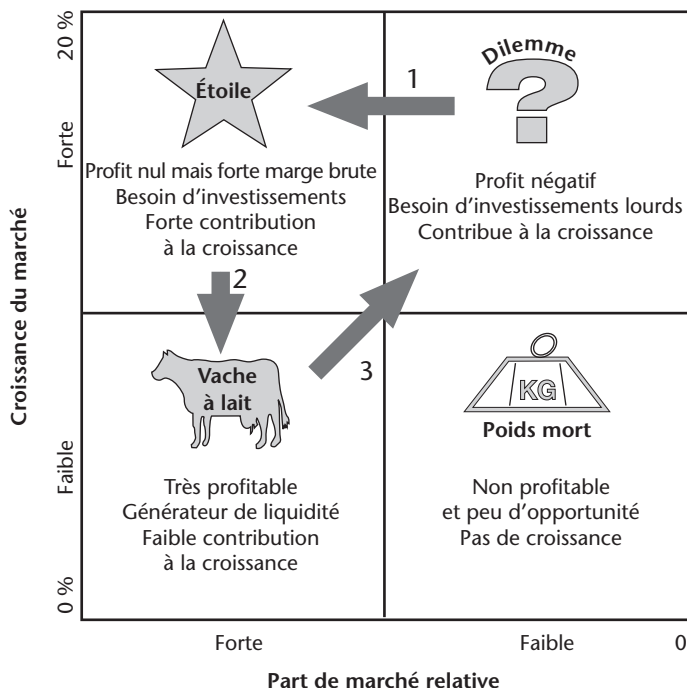


Figure 4.1 – Matrice BCG de gestion des portefeuilles de produits

On ne présente plus ce célèbre outil d'analyse encore et toujours utilisé dans les plus grands groupes pour gérer le portefeuille de produits ou d'activités. Deux précisions s'imposent sur BCG.

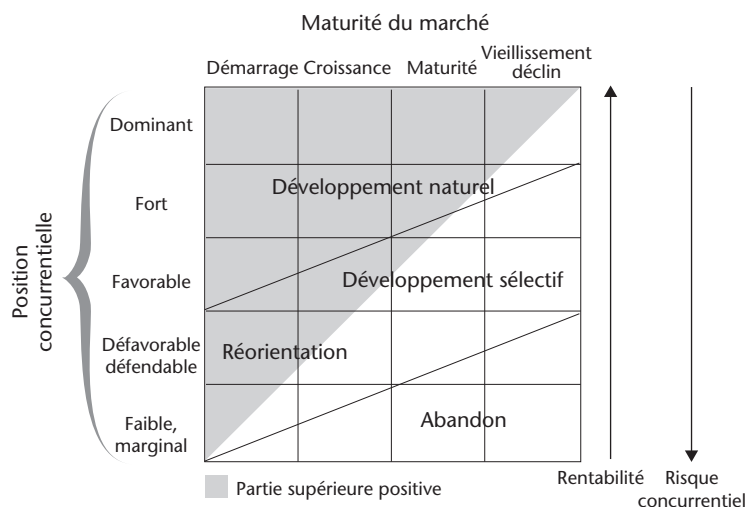


Figure 4.2 – Matrice Arthur D. Little de gestion des portefeuilles de produits

C'est un outil simple, voire simpliste, qui prend en compte des éléments quantitatifs (taux de croissance des marchés et part de marché relative : PDM du produit divisé par la PDM du leader).

La matrice en elle-même ne présente pas beaucoup d'intérêt, le plus important c'est le mouvement dynamique appliqué aux produits au travers de flèches qui représentent l'objectif de la stratégie marketing. Pour une bonne gestion de produit, la flèche 1 est un saut stratégique impératif, la flèche 2 dépend plus du marché que de l'entreprise (sauf en cas de quasi-monopole), la flèche 3 reste une prouesse marketing !

La matrice ADL, moins connue, est plus subtile. Elle prend en compte des éléments qualitatifs. Son principe est dérivé de la matrice BCG, mais le taux de croissance du marché est remplacé par la maturité du marché vue sous forme du cycle de vie et la PDM relative est remplacée par la position concurrentielle de l'entreprise.

4. Les responsabilités du chef de produit

L'essentiel |

- **Pour résumer en une phrase** la responsabilité du chef de produit : « La construction d'une marque pérenne et rentable ». Lorsqu'une marque existe sur le long terme c'est que ses fidèles consommateurs lui associent une notoriété, une image, une préférence et que les parties prenantes lui associent une valeur. La marque devient donc un actif de l'entreprise. Le chef de produit (ou les chefs de produits qui se sont succédé au chevet de la marque) est l'ouvrier, le jardinier et le père de cette marque.
- **Le travail du chef de produit**, ses responsabilités et son rôle dans l'entreprise sont maintenant définis. Une grande partie de sa fonction est d'assurer l'homogénéité et la cohérence de la stratégie depuis la préparation des décisions jusqu'à l'aboutissement total des actions. Cette première partie s'achève pour laisser place à un guide pratique.

Partie II

Les tâches du chef de produit ou la pratique du métier

Cette partie est conçue comme un guide didactique. Chaque tâche du chef de produit est détaillée et expliquée. Chaque fois que cela est possible, les opérations se décomposent en :

- une définition ;
- une explication sur l'utilité de l'opération ;
- un exemple de présentation type.

Vous pouvez utiliser certaines présentations types immédiatement, comme aide-mémoire ou comme base de travail.

Cette partie pratique s'articule autour des thèmes suivants : marketing stratégique, marketing opérationnel et application des décisions sur le terrain.

Chapitre 5

Le marketing stratégique du chef de produit

Executive summary |

- ▶▶ Le marketing se décompose en trois grandes parties : la philosophie marketing, la stratégie marketing et le marketing opérationnel.
- ▶▶ Ce chapitre traite de la stratégie marketing autour d'un outil simple comme le couple produit/marché avec la matrice d'Ansoff.
- ▶▶ Le SIM (système d'information marketing) organise toutes les données, les faits, les informations nécessaires pour commencer le plan marketing qui est le livrable de la stratégie marketing.
- ▶▶ Le plan marketing utilise les données comme matière première de l'analyse, l'analyse comme matière première des objectifs, les objectifs comme matière première de la stratégie.
- ▶▶ Pour finir par une partie financière comprenant les budgets, les prévisions de vente et le business plan (ou compte de résultat prévisionnel).

5. Le marketing stratégique du chef de produit

La stratégie est le fondement du travail du chef de produit, c'est ce qui a fait dire à certains « qu'il vaut mieux faire les bonnes choses que de faire les choses bien ». Faire les deux, cela va sans dire, serait parfait. Avec une bonne analyse, une bonne stratégie, le chef de produit est certain de ne pas faire fausse route. Mais ce n'est pas le succès assuré pour autant. Si la mise en œuvre est médiocre ou le consensus autour des idées incomplet, l'échec est proche. La lecture de l'art de la guerre de Sun Tzu (www.lartdelaguerre.com) peut trouver de nombreux débouchés dans la stratégie marketing.

Le rôle du chef de produit est stratégique et opérationnel. Suivant les cycles économiques, les entreprises demanderont plus d'opérationnel en période de crise, et plus de stratégie en période euphorique. Le chef de produit avisé ne se contentera pas d'objectifs à court terme axés sur la rentabilité immédiate (le côté opérationnel), il devra toujours y inclure une dose de long terme.

On n'insistera jamais assez sur le but de l'analyse : ce n'est pas analyser pour analyser et ainsi devenir plus savant sur les rouages de la pensée du consommateur ou sur tout autre point. Le but de l'analyse est de fournir des objectifs clairs qui seront atteints à une échéance précise avec un plan précis et un suivi chiffré. Le chef de produit doit se battre contre l'analyse stérile (du domaine de la recherche) et prôner une analyse utilitaire dont la vocation est de servir de base et d'objectifs pour les plans d'actions.

L'analyse des marchés

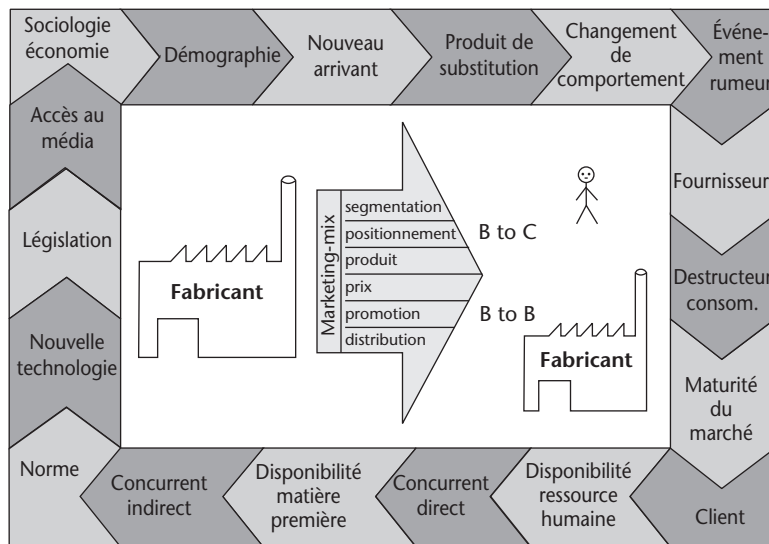


Figure 5.1 – L'environnement du marketing mix

Le comportement du consommateur

Les consommateurs sont toujours au bout de la chaîne de vente, même en business-to-business (BtoB) le processus aboutit à un destructeur final.

Les besoins des consommateurs sont identiques, seule la manière de les satisfaire change et évolue. Ces évolutions sont spatio-temporelles, la manière de satisfaire un besoin de distraction n'est pas la même aujourd'hui qu'elle ne l'était il y a 10 ans, et elle n'est pas la même partout dans le monde. Il faut distinguer ce que le consommateur achète et pourquoi il l'achète pour bien percevoir la différence entre la satisfaction objective et subjective.

Le consommateur n'achète pas une perceuse, ni la fonctionnalité de faire des trous, il achète un moyen de fixer deux éléments (un tableau au mur par exemple) et au-delà de ce moyen, il satisfait un besoin de décoration de son habitat.

L'étude de ces comportements et de leurs évolutions est fondamentale pour adapter l'offre de l'entreprise. Les tendances doivent être décelées à l'état de tendances... c'est-à-dire avant qu'elles ne deviennent une mode.

En 2000, la mode du marketing ethnique a donné lieu à beaucoup de lancements réussis ; en 2001 la tendance rebelle, mise en exergue par le mouvement BOBO (bourgeois bohème), a poussé de nombreux produits luxe dans l'arène de la grande consommation. En 2005, les notions de digression font recette, cette désobéissance engendre des produits radicalement orientés vers le plaisir (plus de sucre, plus de goût, ou moins de publicité, moins de marketing), et une génération de produits sans marketing (apparent), sans autre publicité que le bouche à oreille, apparaît. Demain, il faudra compter sur les concepts de mobilité, de partage, d'interactivité, de transhumance et d'hédonisme pour séduire les consommateurs.

L'étude des comportements de consommateurs, clients, prescripteurs, leaders d'opinion et de leurs évolutions est fondamentale pour adapter l'offre de l'entreprise. Les tendances doivent être décelées à l'état de tendances... c'est-à-dire avant qu'elles ne deviennent des modes.

Les demandes des clients (plus précis dans leurs attentes) et la pression des concurrents (plus nombreux à occuper le terrain) poussent à

une hyper-segmentation des marchés. Les stratégies marketing sont alors fondées sur un ciblage de plus en plus précis. Les outils informatiques nous permettent de mieux connaître ces groupes de plus en plus petits, suivant en cela l'évolution du marketing de masse vers le marketing one-to-one. La compréhension des comportements de petits groupes, voire d'individus, reste simple mais la constitution de la cible devient très délicate car composée de multiples groupes.

Le comportement du consommateur ne s'analyse pas seulement à l'instant de la construction la stratégie, il s'analyse dans un système d'entonnoir qui reprend le cycle de vie du client depuis la construction de la notoriété jusqu'à la fidélisation en passant par son premier achat plus le renouvellement de ce premier achat.

Les stratégies sont dynamiques en ce sens que chaque segment peut être divisé en :

- inconnu ;
- piste (lead) ;
- suspect ;
- prospect ;
- réflexion d'achat (propos, négociation, *closing*) ;
- premier achat ;
- consommateur occasionnel ;
- consommateur fidèle ;
- prescripteur de la marque ;
- arrêt de la consommation.

Chaque couche de l'entonnoir est de moins en moins large et comprend de moins en moins de consommateur.

Ces évolutions sont spatio-temporelles, la manière de satisfaire un besoin de distraction n'est pas la même aujourd'hui qu'elle ne l'était il y a 10 ans, et elle n'est pas la même partout dans le monde.

Il faut distinguer ce que le consommateur achète et pourquoi il l'achète pour bien percevoir la différence entre la satisfaction objective et subjective ; par exemple : le consommateur n'achète pas une perceuse, ni la fonctionnalité objective de faire des trous, il achète un moyen de fixer deux éléments (un tableau au mur par exemple) et au-delà de ce moyen, il satisfait un besoin de décoration de son habitat. Les besoins des consommateurs sont identiques, les attentes et la manière de les satisfaire change, évolue et devient individuelle. Le besoin de communiquer et de rester en contact est le même pour

tous, voici les différentes motivations d'achat d'un téléphone portable (source Nokia) :

- nouveauté de la référence dans la gamme ;
- design extérieur ;
- mode et tendance ;
- technologies ;
- fonctionnalités ;
- assistant personnel ;
- simplicité d'utilisation ;
- ergonomie des menus ;
- puissance du signal et de la batterie.

Grâce à l'étude de ces motivations, Nokia distingue 12 typologies de comportements clients.

D'autres typologies existent par rapport à la gestion de l'innovation ou par rapport à la génération :

Exemple de typologie par rapport à la vitesse d'adoption des innovations (principe mis en lumière par Rogers)	
Innovateurs	5 %
Adopteurs initiaux (early adopters)	15 %
Majorité	33 %
Adopteurs tardifs	32 %
Réfractaires aux innovations	15 %
Exemple de typologie par rapport à l'année de naissance	
GenZ ou digital natives (avec une sous-catégorie GenC : les plus technophiles)	de 1995 à 2010
Génération Y (GenWhy)	de 1978 à 1994
Génération X	de 1961 à 1978
Happy boomer	de 1950 à 1960
Baby boomers	de 1943 à 1960
Génération silencieuse (Greatest)	de 1920 à 1943
Génération sacrifiée (ou lost, TGV pour Très Grands Vieux)	de 1900 à 1920
Chaque typologie comprend de 5 à 13 millions d'individus pour la France et à peu près 7 fois plus pour l'Europe. Suivant la localisation les années mentionnées peuvent varier de +/- 4 ans	

5. Le marketing stratégique du chef de produit

Frise chronologique des modes

2000	la mode du marketing ethnique donne lieu à beaucoup de lancements réussis
2002	la tendance rebelle, mise en exergue par le mouvement BOBO (bourgeois bohème), a poussé de nombreux produits luxe dans l'arène de la grande consommation et de nombreux produits simples dans les pages shopping
2003	le consommateur devient écolo !
2005	les notions de transgression font recette, cette désobéissance engendre des produits radicalement orientés vers le plaisir (plus de sucre, plus de goût, plus de roue motrice...)
2006	une génération de produits sans marketing (apparent), sans autre publicité que le bouche à oreille apparaît.
2007-2008	les concepts de mobilité, de transhumance et d'hédonisme séduisent les consommateurs
2009	Avec les apps de smartphone, tout est possible partout, « Vive la mobilité », Par ailleurs, on découvre la wkinomics (Tapscott).
2010	Le marketing devient durable avec la RSE, le développement durable, les produits éco-responsables et locavores
2011	Tout est <i>Solomo</i> : inventé par Google pour <i>social, local et mobile</i>
2012	Le <i>big data</i> remplace le <i>big brother</i> et la gamification entre partout
2013	Le portefeuille électronique et paiement sans contact apparaissent La socialisation des programmes de télévision et utilisation du 2 ^e écran semble promis à un bel avenir
Demain	De plus en plus de produits simples à fonction unique réutilisables et robustes ?

Dans les stratégies BtoB, il ne faut pas oublier d'analyser le client du client... car les consommateurs sont toujours au bout de la chaîne de vente et le processus aboutit toujours à un destructeur final.

La cible comportementale est de plus en plus complexe car il y a plus d'éléments d'analyse, plus de segments et des outils toujours plus puissants à utiliser... ces évolutions sur le « profiling consommateur » ne doivent pas nous faire perdre le « bon sens » marketing.

Le store-check

Autre outil d'analyse, d'un autre niveau, le *store-check*, au sens strict, consiste à vérifier le déroulement de la commercialisation sur le terrain

(présence des produits de l'entreprise et surtout de ceux de la concurrence, prix, disposition, animation spéciale...). Dans son sens large, c'est un exercice de relevés de données magasins, par lequel on débute tout contact avec une entreprise.

Les *store-check* les plus fréquents sont effectués dans les grandes surfaces alimentaires (le libre-service permet de regarder les produits à loisir, mais attention à noter discrètement et à ne pas prendre de photo car cela est interdit en magasins). Les magasins traditionnels se prêtent aussi à cet exercice. Dans ce cas il est possible que le contact avec un vendeur soit obligatoire, et le plus souvent il vous suffit de vous faire passer pour un consommateur.

Il est même envisageable de passer les banques ou les assureurs à travers un *store-check*. Là, la discussion est quasiment obligatoire, mais les objectifs du *store-check* restent les mêmes.

L'importance du *store-check* n'est plus à démontrer. Les politiques marketing les mieux pensées ne se jugent que sur le terrain, la part de marché en est souvent la sanction. Les panels de distributeurs sont épluchés pour essayer de comprendre les événements, mais rien ne vaut une visite sur le terrain.

Les objectifs d'un *store-check* peuvent être multiples, il est impératif de choisir les vôtres avant de mettre le pied en magasin. Voici quelques exemples d'objectifs :

- contrôle de la vitesse de référencement du produit précis de l'entreprise ;
- évaluation de la qualité de la mise en place d'un nouveau produit par un concurrent ;
- étude simple des produits et de la concurrence (impératif avant une étude de cas ou un entretien d'embauche) ;
- relevé de prix ;
- relevé de facing pour une élaboration de plan merchandising.

Suivant l'objectif que vous avez choisi, vous sélectionnerez les magasins que vous souhaitez visiter ; cet exercice doit se faire seul. Si vous demandez une liste de points de vente au directeur commercial, vous aurez la liste des meilleurs magasins de la région, mais pas une vue objective du marché. Il faudra bien sûr informer le directeur commercial de votre démarche en magasin, mais par pure politesse et pour qu'il ne trouve pas votre futur rapport comme tombé du ciel.

Pour les hypermarchés, il est important que votre choix de magasins soit aléatoire (le plus possible d'enseignes différentes). Quant au nombre

de magasins que vous pouvez visiter par jour, le maximum est quinze en région parisienne et huit en province pour un simple relevé de prix et contrôle d'un changement de packaging. Si votre objectif nécessite des relevés plus complets, ne comptez pas plus de sept points de ventes. Et cinq seulement si vous devez établir un contact avec le distributeur.

Une fois en magasin, profitez-en pour noter l'emplacement de votre rayon dans le plan général, la taille de votre rayon global, et pour parler aux consommateurs. Si vous prévenez la direction du magasin ou le chef de rayon, vous serez obligé d'attendre votre interlocuteur à l'accueil du magasin et de porter un badge (échangé contre une pièce d'identité), vous perdrez du temps (il ne faut plus compter que cinq points de vente par jour), mais vous aurez le droit d'aller en réserve, et vous retirerez beaucoup d'informations du chef de rayon. Vous aurez droit à la liste des problèmes ressentis par le chef de rayon et vous devrez faire attention à ne pas court-circuiter le responsable commercial de ce point de vente.

La méthode officielle (rencontre du chef de rayon) n'est pas conseillée car elle est lourde à gérer (prise de rendez-vous, attente, lettre de remerciement et, le cas échéant, rapport de visite et solutions aux problèmes posés par le chef de rayon). Elle est parfois source de conflits avec les commerciaux, à moins que votre objectif soit l'analyse de la politique commerciale d'un concurrent. Si vous souhaitez de telles discussions, attendez votre prochaine tournée terrain en accompagnement de la force de vente.

Une fois devant votre rayon, attendez les consommateurs avant de sortir votre crayon. Observez et écoutez. Vers quel produit s'orientent-ils ? Regardent-ils le prix ? Est-ce de l'achat d'impulsion ? Notez ces points immédiatement, ce sont de futures pistes de réflexion.

Vient maintenant le cœur de votre travail, que vous aurez pris soin de préparer au bureau. Pour un relevé de prix, établissez des grilles avec les noms des produits, les contenances, une option « produit en promotion », une option « TG » (tête de gondole), une option « rupture » et une case prix. Vous aurez autant de grilles que de magasins.

Si vous effectuez un relevé de linéaire, un papier quadrillé en élément de 1,33 mètre sera utile, un glossaire des abréviations des noms de produits... Toutes ces préparations ont pour objet de faciliter votre travail sur le point de vente, mais aussi le travail de dépouillement des résultats et la rédaction de votre rapport.

Écrivez votre rapport le soir même ou le lendemain, et diffusez-le aussitôt. Si cet exercice est habituel, au moins une fois par trimestre, donnez un numéro (*store-check* n° 1, n° 2...) et gardez le même plan. Ce rapport doit être bref, les tableaux synthétiques, les analyses très simples en veillant à ne pas mettre en cause la personne qui gère les points de vente visités, ni son patron, ni le responsable des comptes clés.

Le store check

Relevé de prix n° 1 : PRODUIT SOLAIRE Fiche n° 1 : magasin Auchan Bel-Est à Bagnolet								
Nom du fabricant	Nom du produit	Conditionnement	Gencod	Prix standard	Prix promo	Prix TG	En rupture	Observations
Nivéa	Lait bronzant indice 3	tube 70 ml	50215	non		3,75		TG de 15 jours avec jeu
	Lait bronzant indice 6	flacon 125 ml	50124	non		5,25		
	Lait bronzant indice 6	flacon 250 ml	50198	10,01		9,5		
Ambre solaire	Crème bronzante indice 4	flacon 125 ml	65874	7,5				
	Crème bronzante indice 4	flacon 250 ml	65321	12,3				
Club Med	Crème indice 12	Tube 75 ml	98475	non	3,6			jeu-concours
	Crème indice 6	tube 150 ml	98542	non	6,4			prime on-pack
Autres								
Nota : le texte en gras doit être préparé au bureau, ce qui peut occasionner une première visite de repérage et éventuellement l'achat des produits concurrents.								

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les études collectives

Il s'agit d'études dont le coût est partagé par plusieurs entreprises. Par exemple dans les enquêtes omnibus de la Sofres où 2 000 personnes sont interrogées tous les quinze jours, chaque entreprise participante pose ses questions pour la modique somme de 1 100 euros par question. Autre exemple : GFK réalise des études sectorielles sur différents marchés et propose aux annonceurs de les acheter pour 1 700 à 6 000 euros. L'annonceur devient alors souscripteur de l'étude.

Les panels, piges, études d'audiences sont des études collectives.

■ Les panels

Un panel est une enquête à fréquence fixe où les mêmes questions sont posées aux mêmes personnes représentatives. L'avantage d'un panel par rapport à une enquête classique vient de la répétition. Les mêmes questions posées tous les deux mois permettent, mieux que tout autre outil, d'analyser les changements de comportements. L'analyse se fait sur les variations d'une période à l'autre. Le deuxième avantage, qui est général aux enquêtes, est la possibilité d'extrapolation à la population tout entière.

■ Le panel distributeur

Pour connaître les comportements de consommateurs il est possible soit de les interroger directement – c'est le principe du panel consommateurs Secodip – soit de constater les achats en magasins – c'est le principe du panel distributeur que nous étudions ici dans le détail.

Le panel est une méthode d'enquête continue. Dans le cas du panel distributeur les mêmes points de ventes sont audités. Les relevés concernent : le stock en rayon et hors rayon, les factures, les commandes, les bons de livraison ; les résultats sont obtenus par comparaison avec les relevés de la période précédente.

Seulement 10 % des points de ventes sont réellement audités, puis par extrapolation les calculs donnent les chiffres nationaux.

La saisie des données est automatisée par des connexions directes aux sorties de caisse. IRI France et Nielsen proposent déjà un panel *online*.

Ces derniers développements des techniques d'enquêtes permettent :

- des fréquences de relevés plus importantes (IRI propose un panel bimensuel, très utile pour juger de la performance des promotions ou dans le cas de produits saisonniers) ;
- des chiffres plus précis ; ce qui est réellement payé en caisse au lieu d'une simple différence des entrées et sorties de stocks (éliminant ainsi la démarque inconnue : vol, casse) ;
- des informations sur les paniers moyens.

Ces techniques automatiques libèrent les heures consacrées au comptage manuel et permettent de fournir des renseignements utiles :

- présence de promotions ;
- produit en TG ;
- éléments de merchandising (part de linéaire...) ;
- présence des produits sur catalogue ;
- animations ;
- promotion sur le prix...

Les indicateurs du panel distributeur sont :

- le poids des circuits de distribution, des segments, des familles de produits, des régions ;
- la part de marché (PdM) ;
- le rapport DN/DV ;
- la PdM détenteur (ou vendant) ;
- le nombre de références par famille, par type de magasins.

Le chef de produit suit ces indicateurs à chaque édition du panel et communique ces résultats sous différentes formes avec les retraitements adéquats à l'ensemble de ses interlocuteurs.

5. Le marketing stratégique du chef de produit

Le panel distributeur

Relevés Nielsen Conserves appertisées Unité quantité : en 1 000 unités		Total France Unité valeur en millions d'euros		
1	2 Vente valeur	3 Vente quantité	4 Achats	5 Stocks
Marché Total	581 100 %	129 657 100 %	99 056 100 %	55 691 100 %
VO	17,43 3,00 %	1 944,86 1,50 %	4 952,80 5,00 %	3 341,46 6,00 %
Marque A (leader)	180,11 31,00 %	35 007,39 27,00 %	24 764,00 25,00 %	14 479,66 26,00 %
Marque B (challenger)	133,63 23,00 %	31 117,68 24,00 %	18 820,64 19,00 %	10 024,38 18,00 %
Marques d enseigne et autres marques	249,83 43,00 %	61 587,08 47,50 %	50 518,56 51,00 %	27 845,50 50,00 %

Explication des données

Colonne 2 : ventes en valeur aux consommateurs (exprimées en 1 000 euros TTC, prix indiqué au rayon). Le deuxième chiffre exprime la part de marché des ventes valeur par rapport à la ligne 100 % de référence.

Colonne 3 : ventes en quantités aux consommateurs.

Le deuxième chiffre exprime la part de marché des ventes quantité par rapport à la ligne 100 % de référence.

Colonne 4 : achat des magasins (*sell-in*), ce qui entre dans le magasin, exprimé en quantité.

Le deuxième chiffre exprime la part de marché des achats quantité par rapport à la ligne 100 % de référence.

Colonne 5 : stock du magasin, ce qui est dans le magasin, exprimé en quantité.

Le deuxième chiffre exprime la part de marché des stocks quantité par rapport à la ligne 100 % de référence.

Colonne 6 : approvisionnement, c'est la durée en mois pendant laquelle les stocks seraient suffisants pour suivre le rythme actuel des ventes.

Colonne 7 : distribution.

Première ligne : DN (Distribution Numérique) pourcentage des magasins détenant la marque par rapport à l'ensemble des magasins de l'univers. Les points de vente en rupture de stock sont inclus. C'est un indicateur de la large diffusion de la marque.

Deuxième ligne : DV (Distribution Valeur) part du CA de la classe de produit réalisé par les magasins détenteurs de la marque ou de la variété étudiée. C'est un indicateur de la qualité des magasins dans lesquels la marque est présente.

Colonne 8 : rupture de stocks. Pourcentage de magasins qui stockent habituellement le produit, mais qui sont en rupture de stock lors du passage de l'inspecteur en magasin. À la suite de trois ruptures successives le magasin n'est plus compté dans la DN.

Première ligne : rupture numérique.

Deuxième ligne : rupture valeur.

Univers du circuit : 6 500
Janvier-février 2013

le 20 mars 2013
Page 1

6 Appr.	7 DN DV	8 Rup.	9 % Achat	10 % Vente	11 Moyenne	12	13
5,584	100 100	1 0	98 99	100 100	8 654 9 974	4,48 7 775	100,00
3,35	15 52	1 0	10 48	12 50	3 672 997	8,96 3 810	5,77
3,495	65 85	0 0	50 72	55 80	3 427 4 143	5,14 3 810	36,47
2,596	62 63	2 2	54 60	54 59	2 570 3 861	4,29 2 681	36,51
5,76	98 100	2 1	97 99	95 100	4 462 4 834	4,06 4 006	43,00

Colonne 9 : magasins ayant acheté. Pourcentage des magasins actifs en achats (au moins une commande aux fabricants de la marque) lors de la période sur la marque considérée.

Première ligne : acheteurs actifs numériques.

Deuxième ligne : acheteurs actifs valeur.

Colonne 10 : magasins ayant vendu. Pourcentage des magasins actifs en vente (au moins un produit vendu au consommateur) lors de la période sur la marque considérée.

Première ligne : vendeurs actifs numériques.

Deuxième ligne : vendeurs actifs valeur.

Colonne 11 : Première ligne : stocks moyens par magasin.

Deuxième ligne : ventes moyennes mensuelles (VMM) par magasin

Colonne 12 : Première ligne : prix moyen consommateur.

Deuxième ligne : achats moyens mensuels.

Colonne 13 : part chez les détenteurs (ou part de marché en magasin). C'est la part de marché de la marque rapportée à son univers de présence. Utile pour comparer des marques qui n'ont pas le même niveau de distribution.

Colonne 14 (option) : proportion du stock en surface de vente par rapport au stock en réserve.

Colonne 15 (option) : tête de gondole.

Colonne 16 (option) : produit en promotion.

Colonne 17 (option) : produit en plus.

Colonne 18 (option) : cadeaux et jeux.

Ces mêmes données sont fournies sous forme de graphiques et de fichiers informatiques. Ces tableaux ne s'adressent qu'au public restreint du marketing. Une des tâches du chef de produit est de « sortir » une synthèse utilisable par les différents niveaux du personnel commercial (directeur national, directeur de centrales, directeur régional, chef de vente régional, merchandiseur). Suivant la structure, le chef de produit fera aussi une analyse pour la direction générale et pour la direction européenne (voir chapitre 3).

■ Panel consommateur

Le principe général du panel consommateur est le même que celui du panel distributeur. Les différences proviennent de la taille des populations à auditer. Dans le cas des distributeurs, la population totale du sondage représente un maximum de 20 000 points de ventes, dans le cas des consommateurs la population totale est de 20 millions de foyers.

Secodip (Consoscan) et Nielsen (Homescan) sont les spécialistes du panel consommateur. Un groupe témoin représentatif est constitué de 5 000 à 8 000 foyers (tirés au sort de manière aléatoire et de manière à ce qu'ils représentent le mieux la population française par rapport aux enquêtes de l'Insee). Un questionnaire par foyer est rempli indiquant précisément ce qui a été acheté pendant la période. Secodip fournit une liste préétablie sur laquelle la ménagère peut choisir. Nielsen livre un lecteur de code-barres.

Une fois l'échantillon statistique permanent constitué (acheteur pro, ménage, foyer) les mesures destinées à mesurer leurs dépenses et investissements sont enregistrées de manière continue et à intervalles réguliers.

Les principaux indicateurs sont :

- la pénétration : nombre d'acheteurs par rapport à la population cible (NA) ;
- la quantité achetée par acheteur (QA/NA) ;
- la fréquence d'achat : nombre d'actes d'achat ;
- les taux de premier achat et réachat (R1).

Décomposition du QA/NA :

$QA/NA = ((QA/\text{nombre d'actes d'achat}) \times \text{Nombre d'actes d'achat}) / NA$

$QA = (\% NA) \times (\text{taille de la population française}) \times (QA/NA)$

L'utilisation du panel consommateur comme outil de diagnostic stratégique permet de dégager des objectifs perspicaces suivant qu'il s'agit d'un problème de pénétration ou de réachat.

Le panel consommateur

Secodip Panel Consommateur France Marché des produits surgelés période mars-avril 2013				
	QA pour 100 ménages en unités	Part de marché en %	% des ménages acheteurs	QA par ménages acheteurs
Total marché	161,09	100	48	3,50
Segment 1	91,64	57	30	3,07
Segment 2	40,95	25	22	1,87
Segment 3	28,51	18	9	3,21 >>

»

	QA pour 100 ménages en unités	Part de marché en %	% des ménages acheteurs	QA par ménages acheteurs
Segment 1	91,64	100	30	3,07
Marque A	39,27	43	12	3,27
Modèle a1	22,55	25	10	2,28
Modèle a2	16,00	17	9	1,84
Marque B	30,18	33	10	3,06
Modèle b1	21,45	23	10	2,17
Modèle b2	8,73	10	4	2,46
Marque C	12,36	13	6	2,11
Modèle c1	7,64	8	5	1,67
Modèle c2	4,73	5	3	1,52
Marque D	3,27	4	2	1,41
Autres marques	6,55	7	6	1,09
Segment 2	40,95	100	22	1,87
Marque A	20,91	51	13	1,61
Marque B	6,92	17	7	1,00
Marque C	6,36	16	5	1,24
Marque D	6,11	15	5	1,36
Autres marques	0,62	2	0	2,47
Segment 3	28,51	100	9	3,21
Marque A	1,89	7	1	1,58
Marque B	6,11	21	3	1,90
Marque C	14,51	51	6	2,55
Marque D	4,73	17	2	2,36
Autres marques	1,27	4	1	1,15
QA : quantités achetées				

Exemple

Analyse stratégique à partir du panel conso antalgique

Marques	Taux de pénétration	QA/NA
Aspirine	78 %	33 u
Advil	56 %	52 u

Advil a un problème de pénétration ou de taux d’essai.
Aspirine a beaucoup d’acheteur, mais les quantités achetées sont trop faibles.
Cette faiblesse provient-elle de la quantité achetée à chaque acte ou de l’insuf-
fisance du réachat ?

5. Le marketing stratégique du chef de produit

Marques	QA/Acte	Nombre d'actes
Aspirine	14 u	3,3
Advil	13 u	5,4

Il s'agit pour Aspirine d'un problème de réachat.

• Calcul de la profondeur de réachat

	Aspirine		Advil	
	% NA	% QA	% NA	% QA
1 ^{er} acte	72 %	32 %	50 %	17 %
R1 2 ^e acte	10 %	7 %	17 %	
R2 3 ^e acte	7 %	8 %	9 %	
R3 4 ^e acte	5 %		7 %	
R4 5 ^e acte	6 %	35 %	18 %	42 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Advil fidélise mieux sur le nombre et l'importance des réachats qui sont plus profonds.

• Taux de nourriture

Pour mesurer plus complètement la fidélité à la marque, il faut étudier le taux de nourriture, c'est-à-dire la part de marché que représente la marque chez ses acheteurs.

Marques	Taux de nourriture
Aspirine	51 %
Advil	33 %
Autres	16 %

Aspirine aura intérêt à fidéliser.

Concentration des achats

La concentration des achats (PMG : petits, moyens et gros acheteurs) étudie la dispersion des acheteurs d'une marque en fonction de l'importance de leur consommation.

Les mouvements d'achat

Le transfert d'achat quantifie le solde des échanges entre plusieurs marques d'un marché sur deux périodes.

La mixité d'achat mesure la duplication entre plusieurs produits avec les indicateurs suivants : % d'acheteurs exclusifs, % d'acheteurs qui

dupliquent avec une ou plusieurs autres marques, le taux de nourriture de la marque chez les mixtes.

Le *brandswitching* décompose tous les actes d'achat dans le temps avec les indicateurs suivants : taux de réachat consécutifs, ID (indice de *switch*)...

■ Pige publicitaire

La pige publicitaire consiste à ~~relever~~^{recueillir}, pour une catégorie de médias, les investissements publicitaires bruts des marques annonceurs du marché. Par exemple (page XX) le concurrent n° 1 a investi 8 254 000 euros (au tarif de base sans remise) en télévision au 4^e trimestre 2013, ce qui représente une part de voix de 56 %.

Ce type de renseignements est utile à plus d'un titre. D'abord pour le suivi des actions de la concurrence (la structure des investissements publicitaires), ensuite pour une comparaison des parts de voix et des parts de marché et finalement pour une bonne interprétation des autres enquêtes de notoriété et d'image. Globalement la pige est un outil indispensable pour optimiser ses achats d'espaces et surtout la création publicitaire. Secodip, Nielsen et d'autres grandes sociétés d'étude proposent des piges multimédias sur différents marchés.

À noter : une pige simple peut être réalisée en interne. Il faut pour cela collecter les magazines et journaux susceptibles de recevoir les annonces de la concurrence. La pige interne est impossible lorsque des médias aussi complexes que la télévision ou l'affichage sont en jeu.

Il existe aussi des piges spéciales pour les actions dites « hors-média » le marketing direct et la promotion sur les produits de grande consommation. Ces piges donnent par marque les techniques utilisées et quelquefois une copie des documents promotionnels.

■ Les mesures d'audience

Les enquêtes de mesure d'audience sont au centre d'éternels débats, tant les enjeux sont importants. Il s'agit de déterminer le nombre de lecteur ou d'auditeur d'un média et surtout leurs profils, pour décider de l'insertion publicitaire et de leur tarif. C'est un enjeu de plus de 10 milliards d'euros en France... cela mérite quelque attention à la mesure d'audience.

Pour la presse écrite, il est facile de comparer le tirage du support et le lectorat (le rapport de ces deux chiffres constitue le taux de circulation). En revanche, la mesure est plus difficile pour la télévision, la radio, l'affichage et encore plus pour la fréquentation de site internet ou 3G.

5. Le marketing stratégique du chef de produit

Le résultat de ces études est bien entendu déterminant pour décider de passer ou non une publicité dans ces supports. La décision se fera par rapport aux critères suivants :

- couverture nationale ;
- nombre de lecteurs, auditeurs ;
- adéquation profil des lecteurs et cibles de l'entreprise ;
- prix de passage et taux de négociation ;
- audience utile ;
- coût pour mille individus utiles, GRP ;
- affinité.

Les grandes sociétés de mesure d'audience sont Nielsen, Médiamétrie, GFK, Ipsos, Sofres... L'autorité de référence dans ce domaine est le CESP (Centre d'étude des supports publicitaires).

Les méthodes d'analyse varient en fonction du support, elles sont toutes fondées sur une extrapolation des chiffres obtenus sur un échantillon (sauf les études d'audience internet qui sont exhaustives sur 100 % des visiteurs).

Média	Organisme et nom de l'étude	Principes et méthodologie de l'étude d'audience
TV hertzienne et la TNT.	Médiamétrie avec le panel Médiamat	système de bouton-poussoir dans 3 000 foyers
TV satellite	MediaCabSat	système de bouton-poussoir et télécommande
TV ADSL, TV câble et VOD	Free, Orange, SFR, Numéricable...	statistiques données par les FAI et câblo-opérateurs
Affichage	GIE Affimétrie (Avenir, Dauphin et Giraudy)	étude d'audience terrain sur 200 000 faces mesurées sur l'ensemble du territoire
Affichage mobile	Métrobus	étude d'audience terrain
Cinéma	Enquête 75 000 cinémas	fréquentation des salles de cinéma
Radio	Médiamétrie « 55 000 »	enquête téléphonique quotidienne
Presse	OJD	déclaratif et contrôle chez les imprimeurs et sur le terrain (pour la presse gratuite)
Magazine de marque et journaux d'entreprise	OJD et UJJE	déclaratif lecteur et contrôle chez les imprimeurs

»

»

Média	Organisme et nom de l'étude	Principes et méthodologie de l'étude d'audience
Autres études presse	AEPM EuroPQN	déclaratif lecteur
Online, site internet de rich média	eStat (Média-métrie), Xiti, Weborama, OMNITURE...	abonnement à des organismes affiliés et reconnus par OJD qui mesure et certifie l'audience d'un site
Online, site internet de rich média	Étude interne	en interne la fréquentation d'un site se mesure par l'analyse des fichiers <i>log</i> du serveur internet qui héberge le site (chaque visite, chaque clic, chaque téléchargement génère une ligne d'information dans un fichier appelé log). Ces mesures et statistiques sont gratuites (par des logiciels comme Urchin ou Google Analytics) mais elles n'ont pas valeur de preuve envers l'extérieur et votre fréquentation ne peut pas être certifiée : cela reste du déclaratif.
Hors médias	ISAMétrie	pour les imprimés sans adresse

Les études ad hoc

Ce sont des études menées spécialement pour une entreprise, qui devient propriétaire des résultats. Toute une brochette d'études, de plus en plus sophistiquées, existe et les chefs de produits ou les départements études des entreprises y font de plus en plus appel. L'analyse du marché constitue les données d'entrée pour la réflexion marketing. Le marketing, comme un ordinateur, se nourrit de données de toutes sortes. Et comme en informatique, si les données sont mauvaises (ou pire, fausses), ce qui en sort ne peut être que mauvais (c'est le principe informatique du *garbage in, garbage out*). Une bonne stratégie commence par une bonne collecte d'informations.

Trop d'études peuvent cependant s'avérer nuisibles. Avec plus d'informations, le chef de produit n'est pas forcément mieux informé. Il faut laisser une certaine importance à l'interprétation des chiffres et à l'intuition du chef de produit. Il est bien connu que les prétests de campagnes tuent la créativité et qu'il n'en ressort qu'une idée médiane moyennement bonne pour tous. Ce qui est le contraire de la segmentation et va à l'encontre de la stratégie marketing.

Exemple d'une pige publicitaire télévisée

Pige selon le modèle Secodip – Période octobre-novembre-décembre 2013 Investissement en 1 000 euros en cumul depuis le début de l'année											
Ensemble TV	% du marché	% de la famille	Marché	TF1	France 2	C+	Arte	M6	Total TV nationale	F3 national	F3 régional
14 785	100		Marché	7 327	3 131	341	1 469	135	12 403	2 050	332
13 176	89	100	(1) Conserve de légumes	6 447	2 854	221	1 469	135	11 126	2 050	0
734	5	100	(2) Conserve de fruits	432	277	0	0	0	709	0	25
371	3	100	(3) Conserve demi-frais	94	0	120	0	0	214	0	157
504	3	100	(4) Conserve de poisson	354	0	0	0	0	354	0	150
8 254	56		Concurrent n° 1	3 941	1 444	0	819	135	6 339	1 850	65
7 625	52	58	Marque A (sous-marché 1)	3 527	1 294	0	819	135	5 775	1 850	0
470	3	64	Marque B (2)	320	150	0	0	0	470	0	0
159	1	43	Marque C (3)	94	0	0	0	0	94	0	65
2 555	17		Concurrent n° 2	1 474	560	221	150	0	2 405	0	150
2 051	14	16	Marque D (1)	1 120	560	221	150	0	2 051	0	0
504	3	100	Marque E (4)	354	0	0	0	0	354	0	150
476	3		Concurrent n° 3	112	127	120	0	0	359	0	117
264	2	36	Marque F (2)	112	127	0	0	0	239	0	25
212	1	57	Marque G (3)	0	0	120	0	0	120	0	92
3 500	24		VaTech	1 800	1 000	0	500	0	3 300	200	0
3 500	24	27	VO (1)	1 800	1 000	0	500	0	3 300	200	0

5. Le marketing stratégique du chef de produit

Avant de commander des études il faut bien savoir ce que l'on cherche, c'est l'objet d'un brief étude. Ce document reprend l'objectif de l'étude, les grandes questions auxquelles l'étude doit répondre et les contraintes budgétaires ou de délais. Ce brief est remis aux sociétés d'études qui se chargeront de proposer une technique, une méthodologie et un devis pour la réalisation de l'enquête.

Il existe différentes sortes d'études :

- enquête quantitative ;
- enquête qualitative.

Ces deux types d'études peuvent se faire en face à face, par téléphone, par courrier, en groupe. Google, une fois de plus, révolutionne les enquêtes en proposant pour quelques centimes par interviewé de poser des questions à une cible précise. Le site www.google.com/insights/option « Consumer surveys » permet de spécifier une cible puis des questions, les retours sont rapides, fiables et peu coûteux.

Il est plus simple de distinguer les études en fonction de leurs objectifs :

- analyse du consommateur ;
- analyse de la marque ;
- analyse du produit ;
- analyse de la communication ;
- analyse des clients et des distributeurs ;
- analyse des concurrents ;
- analyse du marché dans sa globalité ;
- analyse financière ;
- analyse de l'entreprise elle-même (organisation, qualification, normes...).

■ Les différents types d'études¹

- *Analyse du consommateur*
 - Étude qualitative, réunion de groupe consommateurs
 - Étude quantitative, par téléphone, en face à face...
 - Étude primaire, secondaire
 - Omnibus par téléphone, télématique ou courrier
 - Études d'usage et attitude, de comportement
 - Panel consommateur
 - *Tracking, single source*
 - Analyse multidimensionnelle (*mapping*)
 - Typologie, application des sociostyles ou des euro-sociostyles du CCA

¹ Les différents types d'études cités sont définis dans le lexique.

5. Le marketing stratégique du chef de produit

- Test projectif (TAT, *folder test*)
- Étude des motivations et attentes du consommateur (étude motivationnelle)
- Étude de l'impact du merchandising sur le comportement du consommateur
- Étude de comportement, analyse de la sensibilité du consommateur
- Détermination des non-consommateurs absolus et relatifs, des consommateurs de produits de substitution
- *Analyse de la marque*
 - Étude fondamentale sur la marque
 - Description des territoires de marques, *mapping*
 - Test de nom de marque
 - Test d'acceptabilité
 - Définition du potentiel de la marque
- *Analyse du produit*
 - Test de concept produit
 - Test de packaging
 - Tests de produits (goût, usage, conditionnement), test sensoriel
 - Étude d'image et de positionnement de produit
 - Segmentation en fonction du premier achat ou renouvellement
 - Analyse du portefeuille produit
- *Analyse de la communication*
 - Étude d'image et de notoriété
 - Test de logo, de packaging, de promotion, de publicité sur le lieu de vente, matériel d'édition...
 - Pré-test, post-test de campagne, test d'impact, test sémiologique
 - Test de concept d'un message
 - Baromètre d'image
 - Mesure d'audience, audimat
 - Analyse online
 - Web analyse
 - Taux du clic
 - Nombre de pages vues, temps de visite
- *Analyse des clients et des distributeurs*
 - Processus de décision d'achat des clients industriels
 - Panel distributeur Nielsen ou IRI Secodip, Intercor, panel scannérisé
 - Distriscopie
 - Étude d'urbanisme commercial
 - Étude de satisfaction de la clientèle

- *Analyse des concurrents*
 - Observatoire interne de la concurrence
 - Pige publicitaire
 - Analyse de la chaîne de valeur
- *Analyse du marché dans sa globalité*
 - Marché test
 - Matrice de M. Porter
 - Études documentaires
- *Analyse financière*
 - Contrôle de gestion
 - Audit financier
 - Capacité de financement de l'entreprise
 - Analyse des partenaires et des prises de participation possibles
- *Analyse de l'entreprise elle-même*
 - Courbe d'expérience
 - *PIMS program (Profit Impact of Marketing Strategy)*
 - Analyse de la compétitivité de l'entreprise
 - Analyse des systèmes d'information
 - Statistiques internes
 - Audit de l'entreprise, de sa communication interne, audit social, audit du système d'information
 - Définition des domaines d'activité stratégiques
 - Définition de la vocation de l'entreprise
 - Analyse technologique des méthodes de production
 - Organigramme, diagnostic organisationnel

La réflexion stratégique

La phase de réflexion stratégique, avec comme point d'orgue le plan marketing, est réellement le cœur du travail du chef de produit. Cela représente :

- la synthèse de toutes les informations recueillies ;
- le résultat de la réflexion du chef de produit ;
- la source d'inspiration des actions futures.

Réunie en un seul document – le plan marketing – la réflexion stratégique est « la bible » du développement de l'entreprise. C'est par rapport à ce document complet que les autres directions : ventes, finance, production, ressources humaines, recherche vont bâtir leurs propres actions.

Le plan marketing s'articule autour des points suivants :

- l'analyse ;

5. Le marketing stratégique du chef de produit

- les objectifs ;
- la segmentation et le positionnement ;
- la ou les stratégies marketing ;
- les politiques opérationnelles ;
- les prévisions de ventes et de CA ;
- le budget marketing.

Dans cette partie nous étudierons les trois premiers éléments qui sont la base du plan.

Les objectifs

Le mot même de stratégie présuppose la définition d'un objectif à atteindre. En marketing les objectifs sont souvent exprimés en termes de part de marché, de positionnement, d'image, de rentabilité. La particularité du chef de produit est d'être aussi à l'aise avec des objectifs quantitatifs (+ 3 % de part de marché en douze mois) qu'avec des objectifs qualitatifs (devenir la marque préférée des consommateurs en trois ans).

Le chef de produit définit lui-même les objectifs de sa marque (intention, délai, chiffrage). Ils sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et avec les objectifs des autres marques de l'entreprise. Le rôle du directeur marketing est de vérifier la cohérence de tous les objectifs des marques.

■ Les différents objectifs

À titre indicatif, voici quelques exemples d'objectifs

- *Objectifs sur la structure interne*
 - Objectif de modification de structure de l'entreprise
 - Objectif de chiffre d'affaires
 - Objectif de rentabilité par réduction des coûts fixes ou variables
 - Objectif de réduction des coûts de production, des stocks
 - Objectif de rationalisation des outils, des conditionnements, de la force de vente
 - Objectif d'internationalisation des activités
 - Objectif de volume pour atteindre un seuil de production, un seuil d'approvisionnement
 - Objectif de développement de la part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires
 - Objectif de limitation des risques
 - Objectif de contribution (financière) des nouveaux produits aux frais de l'entreprise
 - Objectif d'amélioration de la qualité des produits et services

- Objectif de coopération industrielle
- Objectif de rééquilibrage du portefeuille produit
- *Objectifs d'ordre général sur le marché*
 - Objectif d'augmentation de part de marché
 - Objectif de pénétration sur un segment
 - Objectif de reconnaissance
 - Objectif de changement de comportement des utilisateurs, des acheteurs
 - Objectif de distribution (circuits plus ou moins longs)
- *Objectifs précis sur le marché*
 - Objectif de réduction des délais de paiement
 - Objectif de faire connaître un produit
 - Objectif de faire aimer une marque
 - Objectif de faire agir le consommateur
 - Objectif d'augmentation de la part en linéaire
 - Objectif d'augmentation du nombre de points de vente sur un circuit (DN)
 - Objectif de qualité des points de vente sur un circuit (DV)
 - Objectif d'accessibilité, de visibilité des produits
 - Objectif d'amélioration de l'image de marque
 - Objectif de développement du volume d'affaires
 - Objectif de développement du nombre de clients
 - Objectif de réassurance des consommateurs
 - Objectif de fidélisation de sa clientèle
 - Objectif de cohérence et d'harmonie de l'entreprise
 - Objectif d'offrir plus de solutions à un même consommateur
 - Objectif de segmentation de l'offre
 - Objectif de visibilité internet

Les objectifs s'organisent en trois niveaux.

1. La vocation

Vocation, marché de base, métier de l'entreprise, *core business* sont des synonymes pour exprimer ce qui définit le mieux la destination des efforts de l'entreprise sur son marché.

Chaque domaine d'activité stratégique de l'entreprise peut avoir une vocation distincte.

2. L'objectif principal

L'objectif principal n'est atteint que lorsque toutes les actions recommandées sont réussies sans exception.

L'objectif principal est précis ; il est souvent exprimé en termes de part de marché, volume, profit, contribution, notoriété, image, comportement...

Les objectifs doivent être quantifiés et, même si cet exercice est difficile, il est possible de rappeler qu'une procédure de révision adaptera les objectifs au fil du temps. Mais il est important, avant d'engager les ressources de l'entreprise, de pouvoir se représenter ce que sera le résultat si tout fonctionne.

L'objectif fait aussi partie du rêve ; tout en restant réaliste, il doit être ambitieux (ou argumenté comme tel) pour mobiliser les forces internes de l'entreprise. Quels salariés se mobiliseraient pour un objectif général d'augmentation de chiffre d'affaires de 2 % ?

3. Les objectifs intermédiaires ou sous-objectifs

Les objectifs intermédiaires forment un système d'objectifs. L'objectif principal ne peut se réaliser que si les objectifs intermédiaires sont atteints. Toutes les actions concourent, à différents degrés, à la réalisation de l'objectif principal. Un objectif marketing (gain de distribution valeur) peut comporter des sous-objectifs qui ne sont pas d'ordre marketing (amélioration du système informatique des commandes).

4. Exemple de système d'objectifs

Chaque objectif (principal ou intermédiaire) doit comporter une intention, un délai et un chiffrage. La figure 5.2 montre aussi la partie des moyens et des actions. Les délais sont indiqués à l'intérieur d'un autre document de planification.

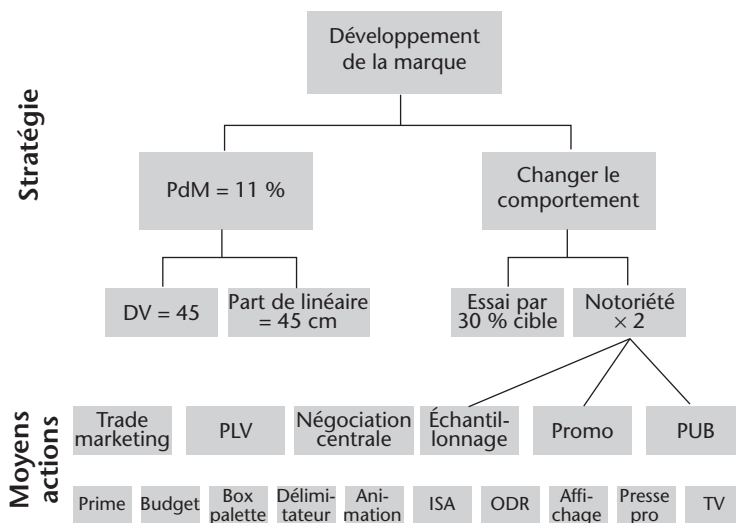


Figure 5.2 – Exemple de système d'objectifs pour le lancement d'un PGC

La segmentation, le ciblage et le positionnement

Ces deux notions sont la base de la démarche du marketing différencié.

Le contraire, c'est-à-dire un marketing non différencié, consiste à proposer le même produit à tous les consommateurs potentiels. Le plus fameux exemple est le modèle de voiture Ford T qui n'existait qu'en noir et sans aucune option, mais le marché était sans concurrence et les listes d'attentes pleines. Henri Ford disait lui-même de ses clients qu'ils avaient le choix de la couleur « pourvu qu'ils préfèrent le noir ». Cet exemple d'anti-segmentation est d'un autre âge et aucun fabricant n'oserait s'y essayer.

La segmentation consiste à choisir, non pas un marché global, mais une partie du marché, et à s'y adapter, tant en ce qui concerne les caractéristiques du produit qu'en ce qui concerne les prix, la communication.

La segmentation est donc le découpage d'un ensemble de consommateurs en sous-ensembles homogènes selon un ou plusieurs critères. Le travail en sous-ensembles permet d'avoir une stratégie marketing mieux différenciée et donc plus efficace.

Pour qu'un segment soit exploitable, il faut :

- que le nombre de consommateurs concerné soit suffisant pour rentabiliser la fabrication en masse des produits ;
- qu'il soit clairement identifiable ;
- qu'il soit accessible, c'est-à-dire qu'il existe des médias capables de s'adresser à ce segment.

La segmentation est le travail préalable à tout positionnement.

Ce travail commence avec le choix des critères judicieux. Ces critères proviennent des études statistiques et qualitatives en possession du chef de produit. Par exemple, pour les propriétaires de maisons individuelles le critère de segmentation « possède animal de compagnie » est un critère judicieux quand on sait qu'une partie de cette population associe la maison au chien ou au chat.

Une fois les critères choisis et hiérarchisés, le chef de produit teste la segmentation en cherchant si le découpage est logique et si les groupes sont bien distincts les uns des autres. Il relève les exclusions et inclusions. Enfin, il recherche l'homogénéité à l'intérieur de chaque groupe. Finalement il faudra s'inquiéter de la possibilité de toucher, en termes de communication, les groupes sélectionnés.

5. Le marketing stratégique du chef de produit

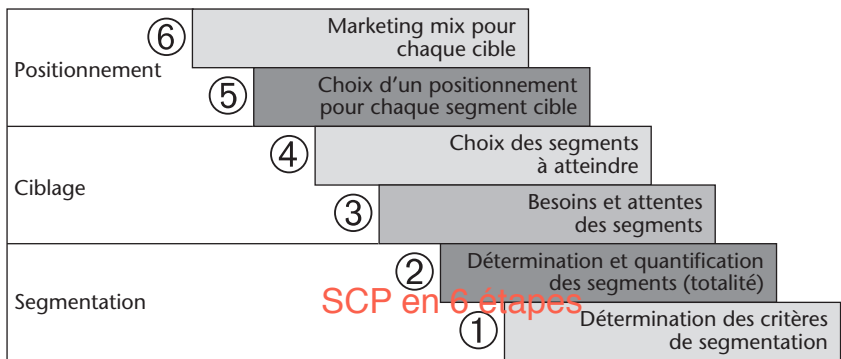


Figure 5.3 – XXTitreXX

L'entreprise peut avoir des contraintes à faire valoir lors du choix des segments. Par exemple, la contrainte du faible potentiel de vente existe si l'appareil de production ne permet pas une bonne flexibilité. La contrainte peut venir du circuit de distribution ou encore de la solvabilité des clients.

Une fois le(s) segment(s) déterminé(s), le rôle du chef de produit est de positionner les produits en fonction des attentes du segment et des positionnements de la concurrence. Le positionnement définitif du produit exprime la manière dont l'entreprise souhaite que le segment choisi perçoive le produit ou la marque.

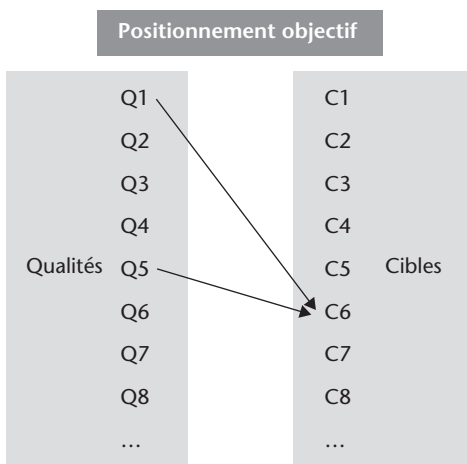


Figure 5.4 – XXTitreXX

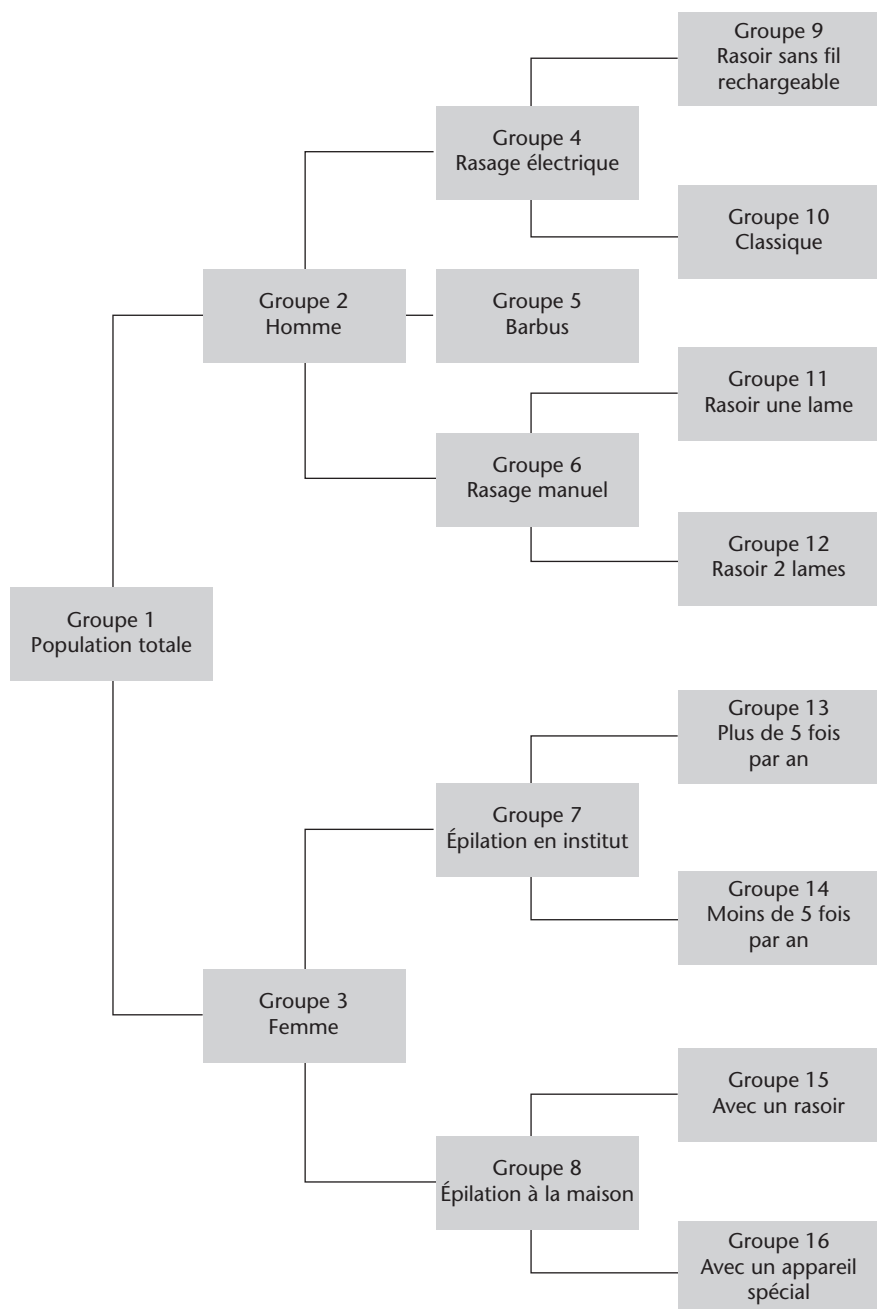


Figure 5.5 – Segmentation pour le marché du rasoir

La figure 5.5, montre la segmentation du marché des utilisateurs de rasoirs. Pour le compléter il faut chiffrer les effectifs à l'intérieur des seize groupes. À la suite de l'analyse qualitative de chaque groupe, le chef de produit décidera de positionner son rasoir sur le segment des femmes allant moins de cinq fois par an chez une esthéticienne. Cette cible est facile à toucher par les magazines féminins, elle semble avoir un pouvoir d'achat supérieur et le chef de produit peut calculer son espérance de convaincre 25 % de ce groupe à l'utilisation de son appareil de rasage.

La stratégie marketing

Il faut être très prudent lorsqu'on parle de stratégie, et encore plus lorsqu'on en fait. Quelques mots écrits sur une feuille vont parfois changer le travail de dizaines de personnes, donc cela mérite d'y réfléchir à deux fois ; d'autant plus que tout est affaire de nuance. Stratégie de lancement de nouveaux produits ne signifie pas forcément stratégie d'innovation : les produits lancés sont peut-être des copies ne nécessitant pas de recherche et développement.

Pour un même objectif (ou système d'objectifs) il existe plusieurs stratégies, chacune d'elles propose une manière différente d'atteindre l'objectif par une répartition originale des moyens, par une puissance différente des actions, par une chronologie autre. Parmi toutes ces stratégies, il y en a de plus ou moins coûteuses, de plus ou moins risquées. Le travail du chef de produit se limite à proposer différentes alternatives, il ne lui appartient pas de prendre une position ferme dans ce domaine.

La stratégie est un plan prévoyant l'ensemble des actions pour atteindre un objectif. Le choix de la bonne stratégie est orienté par rapport à 4 axes.

1. Le temps

S'agit-il d'une stratégie de réaction (besoin d'effets rapides pour s'adapter à une situation défavorable), d'une stratégie d'action (optimisation à moyen terme de la situation actuelle) ou d'une stratégie d'anticipation (évolution à long terme) ?

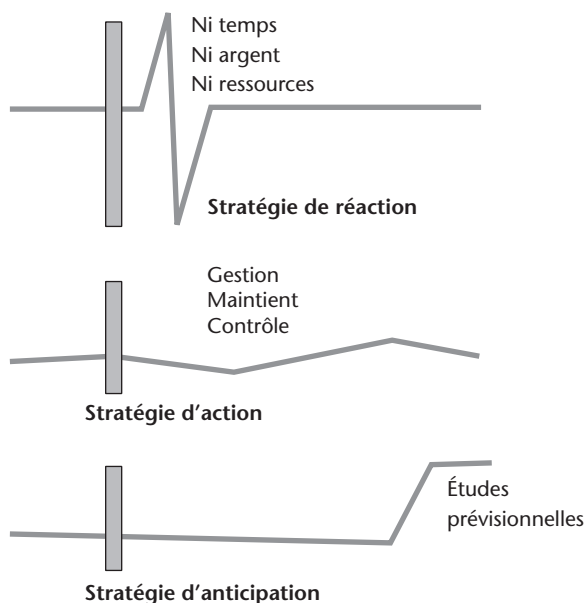


Figure 5.6 – Stratégie par rapport au temps

2. Les objectifs internes de l'entreprise

Quels sont les effets internes souhaités : stratégies de rationalisation, d'augmentation de volume, d'augmentation du profit, d'utilisation des structures...

3. Les modifications souhaitées sur l'environnement

Quels sont les effets externes souhaités : stratégies par rapport au marché, au produit, aux circuits, au prix, à la communication, à la concurrence, à la croissance...

4. Le couple produit/marché

Quel est le sens de l'évolution du couple produit/marché : stable (stratégie de fidélisation), changement des produits et services (stratégie marketing de type intensif), exploration de nouveaux marchés (stratégie technique de type extensif), ou encore changement des produits et des marchés (stratégie financière de diversification) ?

La construction d'une stratégie est l'aboutissement d'un long travail jusqu'à obtention d'un accord. Pour mieux résoudre les questions de stratégie sur un produit ou une marque, il est nécessaire de sérier les problèmes à traiter.

5. Le marketing stratégique du chef de produit

1. Analyse (avec les méthodes les plus adaptées).
2. Propositions d'objectifs.
3. Propositions de stratégies.
4. Exposé des moyens, des budgets correspondants et du business plan.
5. Test de la stratégie à petite échelle, puis application générale.

Après chaque phase, l'accord du supérieur hiérarchique est demandé et éventuellement celui de la direction générale pour les projets de grandes envergures.

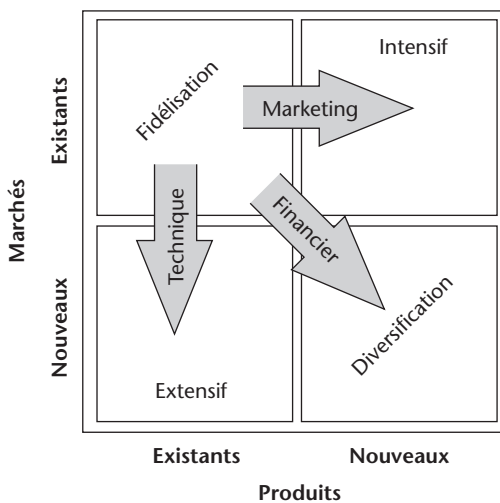


Figure 5.7 – Matrice de découpage stratégique d'Ansoff

Les principales causes d'échec des stratégies :

- bonne stratégie mal appliquée sur le terrain ;
- mauvaise étude des problèmes à résoudre ;
- mauvais choix d'objectif ;
- mauvaise connaissance du terrain ;
- mauvaise communication et coordination avec la force de vente ;
- concurrents plus rapides à réagir que prévu ;
- direction générale non convaincue.

Les différentes stratégies d'entreprise

- *Stratégie marketing entrant (inbound marketing, permission marketing)*
L'entreprise laisse le client choisir les modalités de contact et les procédures de commande.
- *Stratégie de repli*
L'entreprise opère un retour au métier de base.

- *Stratégie de maintien*
L'entreprise conserve sa part de marché en adaptant légèrement son offre aux évolutions de la demande.
- *Stratégie de fidélisation*
L'entreprise conserve sa part de marché en rappelant sa présence et en contrant la concurrence.
- *Stratégie de conquête*
L'entreprise choisit une stratégie dynamique qui modifie fortement sa position sur le marché (produit objectivement nouveau, nouveau segment de clients, nouveau circuit de distribution...).
- *Stratégie de sophistication*
Une entreprise utilise l'image particulière de sa marque pour lancer des produits courants.
- *Stratégie d'imitation*
L'entreprise copie les produits leader.
- *Stratégie de benchmarking*
L'entreprise établit des normes supérieures issues d'entreprises leader sur d'autres secteurs d'activité, et s'inspire des mêmes méthodes pour progresser.
- *Stratégie de défricheur (first to the market)*
L'entreprise cherche à être à tout prix le premier intervenant sur un marché.
- *Stratégie d'éloignement*
L'entreprise choisit un nouveau marché, une nouvelle activité pour limiter sa dépendance face à son métier d'origine.
- *Stratégie de couverture maximum*
L'entreprise cherche à satisfaire tous les besoins de tous les segments de population par une offre appropriée.
- *Stratégie d'épuration*
L'entreprise retire de son offre tout ce qui est inutile par rapport au réel besoin de ses clients.
- *Spécialisation par segment de marché*
Une entreprise se spécialise sur son segment de marché. À partir de la connaissance de ce segment, elle cherche à satisfaire un grand nombre de besoins d'une même catégorie de consommateurs.
- *Stratégie de spécialisation sur une niche*
L'entreprise prend un produit existant et le dédie entièrement à un segment de clientèle
- *Stratégie de leader (meneur)*

5. Le marketing stratégique du chef de produit

L'entreprise profite de sa position supérieure (en termes de coûts, d'historique, d'expérience, de structure financière) pour justifier et conforter sa position.

- *Stratégie de suiveur*

L'entreprise suit le leader et le challenger dans leurs initiatives pour maintenir ses parts de marché.

- *Stratégie de challenger (prétendant)*

L'entreprise met en avant son dynamisme, ses bonnes relations de clientèle, son organisation flexible pour prendre la place du leader.

- *Stratégie d'expansion géographique*

L'entreprise agrandit son rayon d'action au-delà de ses frontières habituelles.

- *Stratégie de croissance intensive*

L'entreprise améliore la position de ses domaines d'activités stratégiques, par la prise de parts de marché à la concurrence.

- *Stratégie extensive de développement de marché*

L'entreprise participe (par une action individuelle ou collective) à l'augmentation de la demande primaire par le recrutement de nouveaux consommateurs.

- *Stratégie intensive de développement de marché*

L'entreprise développe la consommation du même produit sur les mêmes consommateurs en proposant de nouvelles utilisations, ou en changeant les habitudes de consommation.

- *Stratégie de spécialisation par produit*

L'entreprise développe toutes les applications sur son produit phare (leader), pour satisfaire de nombreux segments de marché avec le même produit. Le produit n'est pas différencié, mais l'offre peut être spécifique à chaque segment.

- *Stratégie de spécialisation d'une gamme*

L'entreprise développe autant de déclinaisons de son produit qu'il en existe d'applications.

- *Stratégie de spécialisation technologique*

Une entreprise possède un savoir-faire technologique qu'elle exploite pour fabriquer divers produits, sans liens apparents.

- *Stratégie d'innovation*

L'entreprise apporte des changements suffisamment importants à ses produits pour qu'ils soient ou apparaissent nouveaux.

- *Stratégie de différenciation*

L'entreprise modifie les caractéristiques techniques de son offre pour la distinguer des concurrents.

- *Stratégie de positionnement*

L'entreprise adopte un positionnement de produit fort et communique uniquement là-dessus, en abandonnant et sacrifiant toutes les ventes qui ne confortent pas ce positionnement.

- *Stratégie de distribution exclusive*

L'entreprise cherche à être représentée seule dans un point de vente.

- *Stratégie de distribution sélective*

L'entreprise choisit ses distributeurs selon certains critères, lieu, présence de vendeurs spécialisés, possibilité de démonstration.

- *Stratégie de distribution intensive*

L'entreprise essaye de multiplier la rencontre du consommateur par le plus de points de vente possible.

- *Stratégie de pénétration*

L'entreprise pratique une politique de prix bas pour rendre son produit attractif à un maximum d'acheteurs.

- *Stratégie d'écémage*

L'entreprise pratique une politique de prix haut, pour justifier un positionnement, ou pour rentabiliser le produit avant qu'il ne soit copié.

- *Stratégie de discrimination*

L'entreprise pratique une politique de prix haut, avec des remises accessibles uniquement à certains acheteurs.

- *Stratégie de pull (d'attraction)*

L'entreprise communique pour rendre son offre désirable au point que le consommateur demande expressément celle-ci. Il s'agit de faire acheter le produit.

- *Stratégie de push (de stimulation)*

L'entreprise rend son produit très accessible, en termes de prix, de disposition... pour qu'il s'impose de lui-même au consommateur. Il s'agit de faire vendre le produit.

- *Stratégie de croissance externe*

L'entreprise prend possession d'une autre entreprise, elle achète une part de marché au lieu de la créer par le développement de ses propres marques.

- *Stratégie de croissance intégrative*

L'entreprise achète un concurrent direct, un fournisseur direct ou un distributeur. C'est souvent une mesure de précaution.

- *Stratégie de diversification verticale*

L'entreprise achète une entreprise avec qui elle pourra commercer et développer des synergies.

- *Stratégie de diversification horizontale*

L'entreprise achète une entreprise de même niveau. L'entreprise achetée a souvent un point commun avec l'acheteur, même client ou même fournisseur ou produits de même image...

- *Stratégie de diversification financière*

L'entreprise prend des participations financières dans des entreprises plus rentables qu'elle-même.

Les nouveaux projets d'entreprises

Dans le cadre général des projets d'entreprises, les années 1980 ont vu l'émergence forte des projets de qualité totale. Les années 1990 consacrent le benchmarking et le reengineering, les années 2000 le category management et le one-to-one et les années 2010 les aspects sociaux et collaboratifs.

Le benchmarking consiste à prendre un repère (un benchmark) parmi les meilleures entreprises du monde, à l'adapter à sa structure puis mettre en place un plan pour l'atteindre. Cette définition rapide occulte la nouveauté principale du benchmarking : le choix du repère. Le repère (ou l'objectif) est choisi, non pas dans le domaine d'activité de l'entreprise, mais dans l'économie en général. Par exemple : un distributeur trouvera avec bonheur des modèles dans les entreprises informatiques (pour la gestion de projet), dans les banques (pour l'accueil des clients).

Le reengineering est un concept encore plus global pour repenser l'entreprise dans tous ses détails. L'idée générale est de reconstruire l'entreprise autour d'une nouvelle définition de son métier et des attentes des clients.

Il faut regarder ces projets d'entreprises avec intérêt, sans vouloir absolument les mettre en place dans son entreprise. Quelle que soit la méthode suivie, la réelle volonté des dirigeants d'adapter l'entreprise à l'environnement est plus importante que les faux projets d'entreprises prétextes à une restructuration inévitable par ailleurs.

Le category management est une nouvelle organisation qui séduit de plus en plus d'industriels et de distributeurs à travers l'Europe. Le cabinet The Partnering Group nous en donne la définition suivante : « le category management est un moyen de gestion des catégories en

tant qu'unités stratégiques commerciales effectué par les distributeurs et les industriels, et qui augmente les résultats en se concentrant sur la délivrance d'une valeur ajoutée au consommateur ». Le category manager n'est plus en charge d'un produit ou d'un circuit de distribution : il gère un centre d'intérêt au niveau du consommateur. Par exemple : un category manager « petit-déjeuner » s'occupera de tous les produits et besoins liés au petit-déjeuner.

Le marketing one-to-one : à l'opposé du marketing non-différencié (de masse), le marketing one-to-one (ou marketing relationnel) trouve sa place dans le service sur mesure apporté au client. Une stratégie one-to-one met en place une personnalisation de masse, c'est une hypersegmentation des clients. Cette offre sur-mesure pose une double question :

- le prix de la prestation est-il à la charge du client ?
- l'appareil de production, la logistique sont-ils prêts ?

Mise en place d'ERP (*enterprise resource planning* : véritable progiciel de gestion global de toutes les fonctions de l'entreprise).

La mise en place d'un CRM (*customer relationship management* ou gestion de la relation client) occupe le plus d'entreprises avec d'excellents résultats sur la fidélisation.

Le permission marketing ajoute trois éléments au marketing classique : il est attendu, personnalisé et pertinent :

- attendu : le destinataire a demandé quelque chose (opt-in : il a coché une case vierge en acceptant l'envoi d'information, généralement une newsletter... pour commencer...) ;
- personnalisé : les critères classiques de segmentation du destinataire sont connus (âge, PCS, type et taille d'entreprise...) ;
- pertinent : les offres sont rédigées en fonction des demandes exprimées par les destinataires.

Seth Godin a popularisé le « permission marketing » et, dans la lignée, d'autres y ont ajouté des nuances pour le marketing entrant (inbound marketing) laissant toujours le choix et l'initiative au client depuis le contact initial jusqu'à la conclusion de la vente. Les outils comme les call centers entrants, le référencement, le brand content, les formulaires, les réseaux sociaux... sont autant d'occasion pour le consommateur de trouver facilement l'entreprise au moment le plus opportun pour lui (dans son propre cycle d'achat et de réflexion).

Le **marketing viral** (ou le buzz marketing) est une actualisation de l'effet de la rumeur, rendue possible grâce au réseau internet. Plus que de marketing viral on devrait parler de communication virale : car cela consiste à développer le réseau de communication le plus large possible par récupération des adresses e-mail ou communication online. L'aspect négatif du marketing viral est le spam (e-mail non sollicité), l'aspect positif est que chaque client se transforme en prescripteur.

Le plan marketing

Point d'orgue de la réflexion stratégique, le plan marketing est le délivrable final. Il fait l'objet de nombreuses discussions et de nombreux allers-retours. C'est autour de ce document que le consensus sera établi et diffusé auprès de toutes les directions de l'entreprise.

Le plan marketing est un planning des opérations prévues découlant des objectifs et de la stratégie. La justification du plan marketing est d'assurer la cohérence des actions et la délégation des tâches à l'intérieur de l'entreprise. Le plan marketing est avant tout un document de référence, une compilation bien organisée de certaines informations stratégiques (existant déjà par ailleurs) sur le produit et la marque. C'est un document récapitulatif de planification auquel chacun peut se reporter. Son articulation met en ligne les objectifs, la stratégie et les actions, pour vérifier une dernière fois la cohérence avant l'exécution. Il s'organise autour des thèmes suivants :

- le résumé managérial ;
- l'analyse interne et externe ;
- les objectifs et le système d'objectifs, ciblage, positionnement ;
- la stratégie et sa planification ;
- les recommandations d'action et planification des moyens ;
- les prévisions de ventes et de profits ;
- les budgets MarCom et le business plan final ;
- les tableaux de bord du marketing.

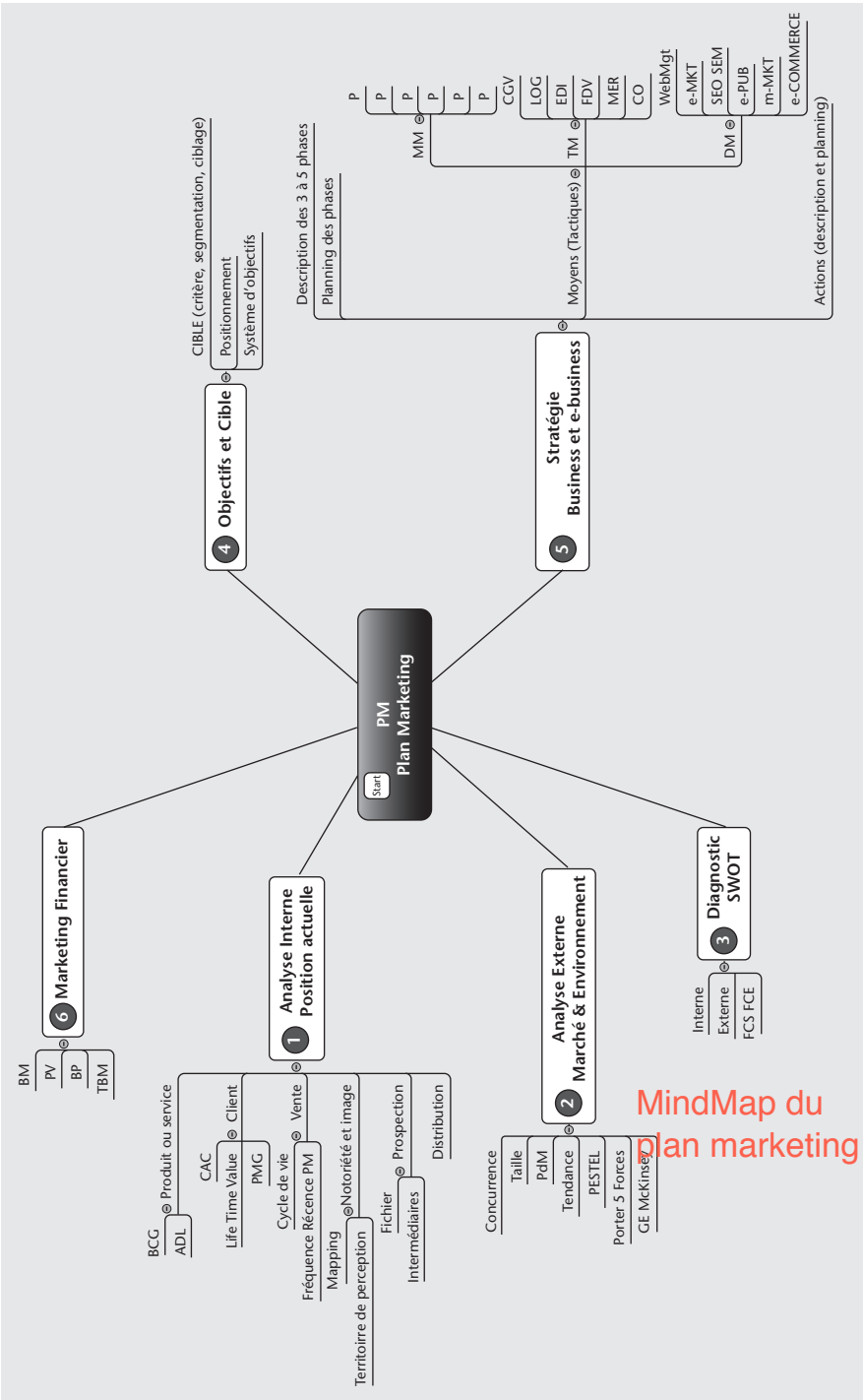


Figure 5.8 – XX Titre

Nous ne détaillons pas la présentation de ces différents points (sauf pour le résumé managérial), car ils sont déjà étudiés dans les parties les concernant.

■ Résumé managérial

C'est le fil directeur qui permet au lecteur d'apprécier en un seul coup d'œil le bien-fondé du dossier. C'est la page du roi. Cette page explicative est placée avant l'analyse et la stratégie, pour justement servir de clé à la lecture de ces dernières.

Le résumé managérial se compose de trois parties :

- *Les faits marquants* : éléments principaux des points forts et points faibles, du contexte économique, des faits marquants du produit, des parts de marché. Cette partie reprend uniquement les éléments qui ont un rapport direct avec la future stratégie.
- *L'objectif et le système d'objectifs* : énoncé de l'objectif principal du plan marketing, ainsi que la liste rapide des objectifs secondaires, sans aucune justification. L'aspect synthétique ne doit pas faire oublier les chiffres. Si un objectif est le recrutement de nouveaux utilisateurs, il faut préciser combien et dans quel laps de temps.
- *La synthèse des plans d'action* : principales lignes du plan marketing, et quelques recommandations d'actions importantes, chiffres clés du budget. Quelques mots sur la stratégie générale. C'est le moment de prendre des risques et d'évaluer l'apport chiffré de chaque action importante : « Le lancement de X apportera dans un délai de deux ans 12 % du chiffre d'affaires de l'entreprise et 8 % de la marge totale. Les retombées de ce lancement en termes de contribution concourront à la baisse générale du taux de frais généraux de 4 % ». Avec cette information le résumé managérial joue son rôle d'incitateur à la lecture et de clé d'entrée pour l'analyse et les objectifs.

■ L'analyse

On peut qualifier de constructif le plan qui ne se borne pas à formuler une suite d'idées, de propositions soumises à quelques éventualités, mais qui s'appuie sur des points d'analyse établis.

L'analyse présentée ici est une synthèse du bilan de la situation, ce n'est en aucun cas une étude de marché complète.

Chaque information est analysée avec un outil d'analyse adéquat (maths, tableau, mapping, graphique...).

■ La stratégie

C'est l'explication et la justification de la stratégie marketing proposée par le chef de produit. Cette stratégie s'expose sous forme littérale et sous forme d'un diagramme de Gantt. La forme littérale est composée d'autant de paragraphe que de phase dans la stratégie. Chaque paragraphe reprenant les éléments clés de la phase. Le diagramme de Gantt sera issu d'un logiciel spécifique comme MS Project ou ProjectLibre reprenant toutes les étapes de la stratégie regroupée en 3 ou 4 grandes phases.

■ Les recommandations d'actions

De manière certaine, chaque description d'action comporte :

- un ou plusieurs objectifs ;
- une description de l'action ;
- sa modalité ;
- sa cible ;
- sa durée ;
- les implications financières, humaines ;
- les effets conjoncturels ou structurels ;
- les résultats attendus ;
- les critères d'évaluation.

Si plusieurs actions entrent dans la même logique, il est préférable de les associer pour ne pas répéter les éléments communs.

Pour faciliter la lecture et surtout les calculs, une présentation standard des actions est toujours appréciée.

■ Les prévisions de ventes et de profit

C'est le récapitulatif des travaux de planification. Le chef de produit aura intérêt à proposer plusieurs niveaux de lecture, du global de la marque au détail par référence. Suivant les cas, le business plan sera présenté par mois, par trimestre ou par année. Il montre clairement l'évolution des ventes attendues en quantité, les profits et les ratios de suivis.

Voici quatre degrés de précision d'un BP (business plan) pour 3 ans (incluant un peu d'infographie).

5. Le marketing stratégique du chef de produit

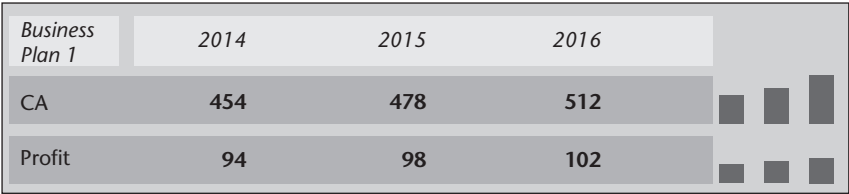


Figure 5.9 – Business plan simpliste avec CA et profit

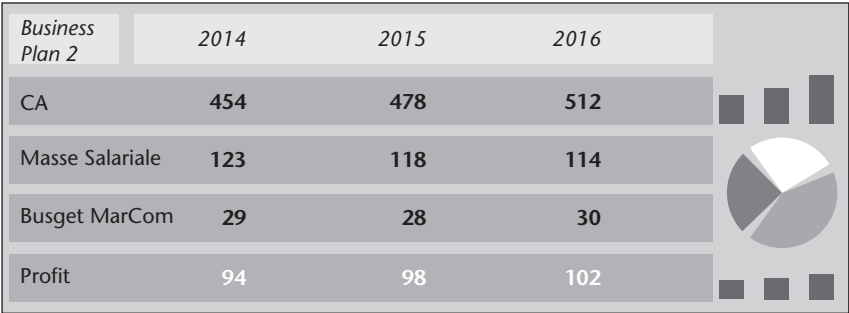


Figure 5.10 – Business plan avec deux facteurs explicatifs du profit

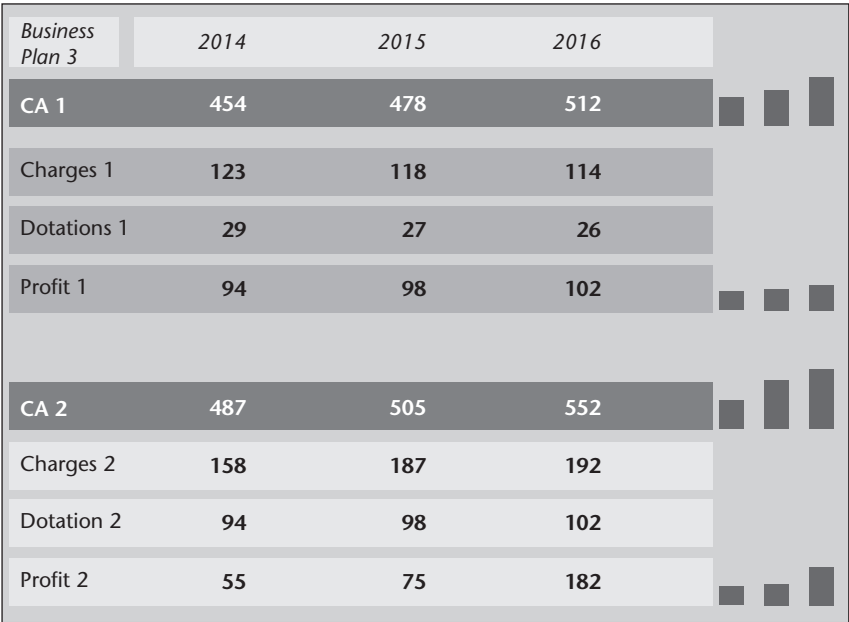


Figure 5.11 – Business plan avec deux hypothèses

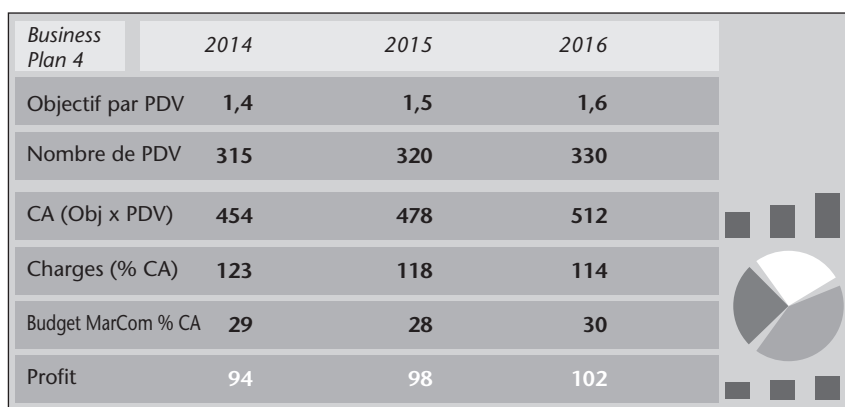


Figure 5.12 – Business plan orienté par les objectifs

■ La budgétisation

Il est primordial de chiffrer, ou de faire chiffrer par les prestataires, les actions proposées. Les finances étant le nerf de la guerre, la rentabilité des entreprises est un critère de succès. Il faut que les budgets mis en œuvre soient en adéquation avec les résultats attendus.

L'utilité de cette partie du plan marketing est de présenter un récapitulatif budgétaire, sous forme de tableau ou de graphique, de la globalité des actions, rassemblées et triées selon plusieurs critères (temps, type d'action, degré de priorité, cibles, circuits, canaux...).

Un commentaire sur les sommes investies par rapport au passé, par rapport au chiffre d'affaires, par rapport aux résultats attendus, par rapport aux concurrents (SOV) ou tout autre paramètre est nécessaire.

Si vous ne connaissez pas exactement le coût de certaines actions que vous mettez en œuvre, indiquez des enveloppes budgétaires.

La planification

On trouve les éléments de planification à la fin du plan marketing, comme un résumé chiffré des actions et moyens qui seront mis en place. D'un côté les recettes avec les prévisions de ventes et de CA, de l'autre les investissements marketing et publicité, les frais généraux et les coûts de production.

La présentation de la planification est différente pour chaque entreprise et correspond à son propre système d'information.

De manière générale, le travail de planification du chef de produit s’articule autour de rétroplannings, de tableaux de bords, des prévisions des ventes et de budgets (pour l’entreprise et pour ses dépenses marketing).

Le rétroplanning

Le rétroplanning est l’exercice préliminaire de chaque projet. Il indique le découpage en tâches du projet et les plages de temps (sous forme de barre) attribuées à chacune d’entre elles. La présentation universellement utilisée est le diagramme de Gantt. Ce travail est facilité par l’utilisation de logiciel spécifique (Project de Microsoft), à défaut il peut être effectué sur un tableur en « grisant » les cases correspondant à des laps de temps.

L’initialisation du rétroplanning est le point de départ, sa mise à jour assure la bonne marche et la bonne fin du projet. Une version plus sophistiquée peut indiquer les personnes responsables et l’enchaînement des tâches.

La liste des tâches (d’une enquête) montre les durées et dates de début, ainsi que le responsable (noms, ressources) et les enchaînements (prédécesseurs). Dans cet exemple, ~~page XX~~, la tâche 8 a pour antécédent la tâche 2, les tâches 9, 10 et 11 ont pour antécédent la tâche 8. C’est-à-dire que 9, 10 ou 11 peuvent commencer à n’importe quel moment après la tâche 8.

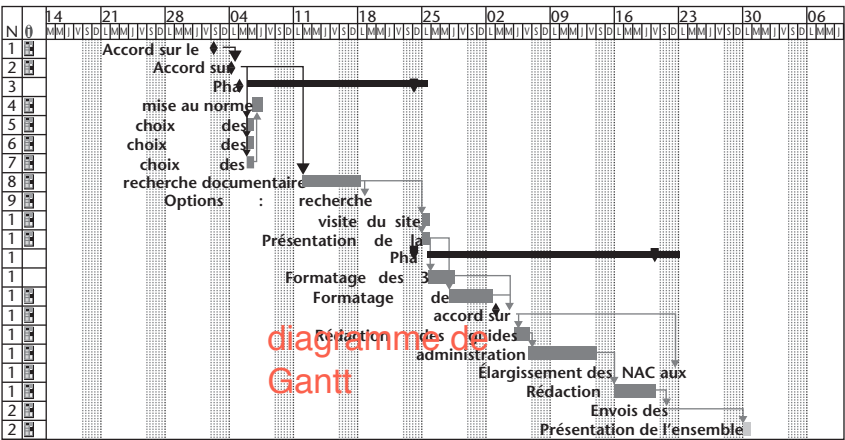


Figure 5.13 – ~~XXTitreXX~~

N°	Nom de la tâche	Durée	Début	FIN	PREDEC	RESSOURCES
1	Accord sur les objectifs de l'étude	0 jour	03/06/2013	03/06/2013		cro
2	Accord sur le contrat	0 jour	05/06/2013	05/06/2013	1	cro
3	Phase 1	15,86 jours	06/06/2013	25/06/2013		
4	Mise aux normes des listes interviews	8 heures	06/06/2013	07/06/2013	5 ; 6 ; 7	adv
5	Choix des interviewés face-à-face	1 jour	06/06/2013	06/06/2013	2	cro
6	Choix des interviewés téléphonique	1 jour	06/06/2013	06/06/2013	2	cro
7	Choix des interviewés courrier	1 jour	06/06/2013	06/06/2013	2	cro
8	Recherche documentaire sur les NAC en France	35 heures	12/06/2013	18/06/2013	2	hk[70 %]; adv[30 %]
9	Options : recherche documentaire sur les NAC en Europe	0 jour	18/06/2013	18/06/2013	8	hk
10	Visite du site Magnac	1 jour	25/06/2013	25/06/2013	8	hk
11	Présentation de la recherche documentaire	1 jour	25/06/2013	25/06/2013	8	hk
12	Phase 2	21,86 jours	25/06/2013	23/07/2013		
13	Formatage des 3 options de formations	3 jours	25/06/2013	28/06/2013	11	hk[80 %]; adv[20 %]
14	Formatage de l'observatoire des NAC	3 jours	28/06/2013	02/07/2013	11	hk[80 %]; adv[20 %]
15	Accord sur formatage	0 jour	05/07/2013	05/07/2013	13 ; 14	cro
16	Rédaction des guides d'entretien téléphonique et face-à-face	2 jours	05/07/2013	06/07/2013	15	hk
17	Administration des enquêtes	6 jours	06/07/2013	13/07/2013	16	hk[30 %]; adv[70 %]
18	Élargissement des NAC aux petits animaux de compagnies	0 jour	23/07/2013	23/07/2013	15	hk
19	Rédaction des rapports	5 jours	16/07/2013	20/07/2013	17	hk[50 %]; adv[50 %]
20	Envois de documents	0 jour	22/07/2013	22/07/2013	19	adv
21	Présentation de l'ensemble de l'enquête	1 jour	30/07/2013	30/07/2013	20	hk

Les tableaux de bord

Avant même les exercices de planification, le chef de produit bâtit ses tableaux de bords. Ils sont l'outil de pilotage pour la planification. Dans un recueil facile à lire, à interpréter, à consulter et à mettre à jour, on trouve tous les chiffres capables d'expliquer les variations de la demande. Variation de la demande, tant en volume, qu'au niveau du prix, de la distribution, de la concurrence, de la pression commerciale, de la démographie, de l'évolution des segments...

Le tableau de bord a pour ambition de rassembler les facteurs clés de l'environnement de l'entreprise qui ont une influence même lointaine avec le résultat de l'entreprise. Il faut un certain nombre d'années pour bâtir un bon tableau de bord, dans la mesure où il faut corrélérer les indices aux différents chiffres de l'entreprise (CA, résultat, valeur ajoutée, marge).

La variété des indices requis est importante suivant le secteur considéré. Nous donnons là une version minimaliste d'un tableau de bord.



Fiche pratique

Tableau de bord

Suivant le cycle de vente et la saisonnalité, il faut choisir des chiffres annuels, trimestriels, mensuels...

Trimestre 1 Trimestre 2 Trimestre 3

Inflation

Population active (en millions)

PNB

Balance de paiement

Consommation des ménages

Indice des prix de la construction

Nombre de permis de construire accordés

Nombre de mises en chantier

Nombre d'immatriculations de voitures neuves

Nombre d'immatriculations de véhicules d'occasion

»»

» Suivant le cycle de vente et la saisonnalité, il faut choisir des chiffres annuels, trimestriels, mensuels...	Trimestre	Trimestre	Trimestre
	1	2	3
Tonne de carton d'emballage consommée			
Taux de base bancaire			
Natalité			
Pourcentage du salaire épargné			

Tous ces indices peuvent être obtenus auprès de l'Insee de votre région.

Le chef de produit a tout loisir pour modifier cet exemple à l'infini, mais attention point trop n'en faut.

Les prévisions de ventes

À part la prévision de ventes annuelle qui figure à la fin du plan marketing et qui sert de budget de base pour les immanquables révisions, les prévisions de ventes se font mensuellement. Elles sont destinées à la production pour planifier les diverses fabrications. Dans l'optique d'une bonne gestion générale de l'entreprise, notamment des frais de stockage et de livraison, des stocks de matières premières et de produits finis, des taux d'occupation usine, les prévisions données par le chef de produit sont fondamentales.

Les prévisions sont réactualisées tous les mois suivant les nouvelles tendances du marché, les indications des commerciaux, les changements de gamme, les actions de la concurrence et les promotions de l'entreprise.

Chaque réactualisation donne lieu à une nouvelle estimation du total annuel des ventes (c'est le *latest estimate*).

Les prévisions sont calculées par le chef de produit dès que les chiffres de ventes mensuels sont connus, c'est-à-dire vers le 5 de chaque mois. Les prévisions sont détaillées à la référence, y compris les produits promotionnels et présentations spéciales (lots, PLV...).

Suivant l'organisation des usines, principalement leur flexibilité, les mises en fabrication ne sont pas modifiables immédiatement. Mais les prévisions permettent d'ajuster au mieux le niveau de stock.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour calculer les prévisions de ventes. Le choix d'une méthode dépend du type de produit et de

distribution. Une mauvaise prévision de vente provoque des surstocks ou, plus grave, des ruptures de produits. Dans le cas de surstock l'entreprise est pénalisée par les frais d'immobilisation de stock qui sont calculés en rapport avec le coût de l'argent. Le phénomène s'aggrave si l'usine est en surcharge, car la fabrication des produits non vendus est faite à la place d'autres produits, ou à un coût plus élevé comprenant les heures supplémentaires de travail. Dans le cas de rupture, l'entreprise perd partiellement des ventes de produit et des phénomènes aggravants s'y ajoutent. Lors de cette rupture les clients sont tentés d'essayer une autre marque et d'y rester fidèles. La rupture sur une référence précise peut compromettre la vente d'autres produits, car certains distributeurs n'acceptent que les livraisons complètes par rapport au bon de commande. Enfin une rupture peut engendrer des frais de livraison supplémentaires à la charge de l'entreprise pour acheminer les produits manquants ultérieurement au client.

Dans tous les cas, de mauvaises prévisions de ventes ont des conséquences importantes en termes financiers et d'image pour une entreprise.

■ Les données en entrée

Pour faire de bonnes prévisions, il faut constituer et tenir à jour une documentation complète sur les produits, références par références. Cette documentation comprend un historique détaillé avec toutes les données exogènes (ruptures, promotion, changement de conditionnement, apparition de nouveaux concurrents, changements de prix, perte ou gain de clients...).

- *Historique*

- Historique des ventes sur 12 mois minimum
- Impact des ruptures et des promotions dans le passé
- Impact des commandes exceptionnelles et des changements d'univers de distribution

- Saisonnalité

- Analyse des écarts

- *Marketing*

- Plan média et sa puissance
- Lancements de futurs produits (avec date de mise sur le marché)
- Impact des promotions
- Plan d'action
- Impact des cannibalisations de produits et report de ventes

- Impact du référencement du site internet (PR)
- Impact de la pub online
- Impact des partenariats
 - *Commerciaux*
- Objectifs de référencement
- Animations
- Opérations spéciales auprès des comptes clés
- Conquête de nouveaux clients
 - *Concurrence*
- Actions : lancement, plan média, opérations promotionnelles
- Veille concurrentielle : rapports des commerciaux, dernières tendances de rotations de vente

■ À faire

- Consigner les indications et renseignements tout au long de l'année pour pouvoir les consulter le jour de la prévision.
- Choisir une bonne méthode de prévision par rapport aux produits considérés.
- Analyser les écarts entre les ventes réelles et les prévisions après chaque période et en tirer des conclusions claires.
- Consulter régulièrement la force de vente pour obtenir un complément d'information sur les rotations anormales d'un produit.
- Pour les prévisions des mois de fin d'année fiscale, une attention particulière sera portée au niveau de stock, ainsi qu'aux quantités globales par rapport au budget initial.
- Considérer les prévisions de ventes comme un bon de commande à l'usine.
- Tenir compte des événements commerciaux passés ou à venir (référencement ou perte d'un client, promotion entraînant de fortes ventes, déstockage, changement logistique...).

■ À ne pas faire

- Ne jamais laisser l'ordinateur calculer seul les prévisions de ventes sans une relecture attentive.
- Ne pas persister dans une prévision de vente annuelle fixe malgré une mévente sur un mois dans l'espoir d'une amélioration hypothétique.
- Faire les prévisions de ventes en euros car il faudrait tenir compte de la valeur actuelle (déduction de l'inflation).

5. Le marketing stratégique du chef de produit

Fiche de prévision de vente

Prévision de vente pour la référence 182. Désignation : flacon de trichloréthylène 1 litre. Date : 6 juillet 2013 Dernière vente connue juin 2013														
		Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Réel	2008	381	311	362	374	388	372	347	172	398	412	375	274	4 166
Réel	2009	393	342	380	397	387	401	349	193	405	410	367	301	4 325
Réel	2010	425	364	381	406	402	384	367	214	412	457	412	307	4 531
Réel	2011	405	372	205	507	456	372	350	168	387	409	412	279	4 322
Réel	2012	411	335	301	361	377	342	319	205	348	350	352	255	3 956
Réel	2013	366	323	321	301	339	330							1 980
Prévision initiale	2013	371	321	354	369	371	356	337	185	402	415	365	259	4 105
Prévision glissante	2013	371	315	362	330	365	340	325	185	395	405	350	260	4 003
Écart vs.-prévision initiale		- 5	2 - 33	- 68	- 32	- 26								- 162
Écart vs.-prévision glissante		- 5	8 - 41	- 29	- 26	- 10								- 103
Moyenne mensuelle		396,8	341,2	325,0	391,0	391,5	366,8	346,4	190,4	390,0	407,6	383,6	283,2	4 232,7

Explication des principales variations par des données exogènes connues

- Janvier correspond au mois de stockage après inventaire
- Rupture produit en mars 2013
- Changement de prix en février 2013
- Fermeture de clients en août
- Décembre pas de commande avant inventaire
- Promotion en novembre 2012 pour déstocker l'usine de production
- Changement de packaging en novembre 2013

Le budget de l'entreprise

L'établissement des budgets est un exercice annuel (avec des révisions trimestrielles ou mensuelles) qui présente les revenus prévisibles de l'entreprise, par produit. Les budgets que bâtit le chef de produit seront ensuite consolidés avec tous les autres produits pour aboutir à un budget total et global de l'entreprise.

Chaque budget subit en général les phases décrites ci-dessous.



Fiche pratique

Budget initial

Présentation au supérieur hiérarchique
(éventuellement avec des hypothèses)



Consolidation par service
(le supérieur hiérarchique lève les hypothèses)



Présentation à la direction



Accord global ou partiel



Chaque service révisé son budget ; le marketing tient compte
des nouvelles contraintes de la direction

Le budget de revenu est découpé en prévision de ventes et révision des prix. Il est établi référence par référence puis globalisé au niveau de la marque.

5. Le marketing stratégique du chef de produit

Budget global de l'entreprise

	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Marque 1													
Quantité													
Prix nets													
Coût de revient													
Frais fixes													
Budget marketing													
Profit													
Marque 2													

Les budgets marketing

Il s'agit là du budget de fonctionnement du marketing et des investissements publi-promotionnels. Le budget de dépenses est détaillé par type d'action.

Une fois l'accord donné sur le budget, les financiers suivent l'état d'engagement c'est-à-dire les sommes déjà engagées (et pas forcément payées) par le chef de produit.

Suivant les procédures de l'entreprise, le niveau de contrôle varie. Il faut parfois organiser des appels pour tous les types de dépenses ; ou plus simplement, le devis d'un fournisseur suffit. Chaque poste de dépense doit être justifié par une action précise.

La présentation du budget doit être impeccable pour ne jamais laisser croire que vous le considérez comme provisoire et sujet à changements.

Pour faire les budgets, un ordinateur et un tableur s'imposent. Prenez soin de bien définir chaque zone en fonction d'une cellule de paramé-

trage général. S'il faut réduire chaque montant de 10 %, vous n'aurez qu'une seule cellule à modifier, celle du paramètre.

Budget marketing communication

1	Cellule de paramétrage =	1 pour un budget à 100 % 0,9 pour une réduction de 10 %...			
	Poste	N+1	N (latest)	N-1	N-2
	Cinéma				
	Radio				
	TV TNT				
	TV câble/satellite/ADSL				
	Internet : site principal et événementiel				
	Affichage extérieur statique				
	Affichage sur moyen de transport				
	Affichage électronique				
	Annuaire téléphonique (pages jaunes)				
	Annuaire professionnel				
	Journaux (PQR, PQN)				
	Journaux gratuits à distribution générale				
	Journaux gratuits				
	Presse magazine				
	Envoi direct multiple mail et e-mail				
	Prospectus				
	Brochure catalogue				
	Publicité sur le lieu de vente				
	Timbres, bons				
	Achat de base de données				
	Calendriers				
	Agendas gadget				

À noter : une astuce pour ne pas dépasser un budget. Si certaines charges concernent aussi l'exercice suivant, elles peuvent être imputées sur l'exercice suivant. Les comptables les enregistrent en charges payées d'avance et laissent le budget marketing intact.

Le contrôle

Le rôle du chef de produit est aussi de contrôler que la stratégie qu'il a recommandée, qu'il a mis en place et qu'il a aidé à appliquer porte bien ses fruits. En d'autres termes que les ressources prévues sont bien en phase avec les investissements consentis (les emplois développés).

En premier lieu il exerce un contrôle sur les quantités vendues, puis sur les profits et enfin sur son propre budget.

■ Les budgets de ventes et le contrôle des écarts

Le contrôle des écarts entre les prévisions de ventes et les ventes réelles se fait tous les mois. Il est primordial de réserver du temps à cette tâche, et surtout de lui réserver du calme. L'heure n'est pas à l'effolement, aux solutions de secours... mais à l'analyse sereine de la situation.

Pour un même écart de quantités vendues plusieurs comparaisons s'imposent :

- avec la même période l'année précédente ;
- avec le total glissant sur les douze derniers mois ;
- avec les investissements publi-promotionnels engagés ;
- avec les autres marques du marché ;
- avec les commandes moyennes, et le nombre de commandes total.

Une fois l'écart bien identifié, il faut l'expliquer, puis si c'est possible proposer des actions correctrices.

■ Le contrôle du profit des marques

Quels éléments ont perturbé les prévisions de profit ?

- Une baisse des quantités vendues : sur quel circuit ? Quel secteur ? Quelle enseigne ? La baisse est-elle proportionnelle à la baisse générale du marché ? Est-ce une perte de parts de marché ?
- Une baisse du prix de vente moyen : promotion sauvage ? Litiges clientèle ? Alignement sur la concurrence ?
- Une augmentation du prix des matières premières : quel fournisseur ? Matière première substituable ? Quel taux de change ? La hausse est-elle généralisée ?
- Une augmentation du prix de revient : coût de production ? Transport ? Restructuration des coûts usine ?
- Des phénomènes exceptionnels : investissement publi-promotionnel non maîtrisé ? Les frais financiers ?

Si le chef de produit obtient des réponses à ces questions, l'explication des écarts de profit apparaîtra clairement. Un plan d'action sera certainement mis en place pour contrebalancer ces écarts. Malheureusement la direction générale décide souvent de réduire les dépenses publi-promotionnelles sur le reste de l'année. Sans épiloguer, on peut dire que ce type d'action augmente mathématiquement le profit, mais réduit automatiquement la cohérence à moyen terme de la marque.

■ Les dépenses marketing et le contrôle des écarts

C'est la partie la plus simple du contrôle dans la mesure où il s'agit des dépenses engagées par le chef de produit, dans le cadre du budget marketing. À chaque commande envers un fournisseur, le chef de produit engage une partie de son budget. Pour le contrôle il faut s'intéresser aux engagements, c'est-à-dire comptabiliser les dépenses même si la facture n'est pas arrivée, ou si la marchandise n'est pas livrée.

Certains postes ne sont pas maîtrisés à 100 % par le chef de produit (étude générale, remises commerciales, quote-part pour impression de documents généraux...). Le chef de produit ne doit pas simplement constater les écarts mais demander aux personnes concernées d'obtenir une autorisation de dépassement de budget.

La gestion financière des produits

Le chef de produit doit avoir une vision globale des aspects financiers de la gestion d'un produit ou d'une marque. Ceci est nécessaire afin de bien comprendre le calcul de la rentabilité d'une gamme et pouvoir entreprendre des améliorations.

Le travail financier sur les marques intègre deux aspects :

- la compréhension des grandes masses financières liées aux produits, à leurs développements, à leurs commercialisations, à leurs fabrications, à leurs promotions, etc. ;
- les interventions possibles pour améliorer la rentabilité à court, moyen et long termes du produit.

Si un œil du chef de produit est toujours rivé sur les évolutions de marque et son niveau de budget, l'autre doit être rivé sur les résultats financiers. Le chiffre d'affaires et la rentabilité d'une marque sont les deux indicateurs à ne pas quitter des yeux : ils résument mieux que

tout autre chiffre les succès et les échecs (quelles qu'en soit les causes) d'un produit.

Analyse de la valeur

L'analyse de la valeur est un travail de chef de produit par excellence. Dans cet exercice, toutes les compétences du chef de produit sont mises en œuvre et une vision globale de la marque s'impose. Le principe de base de l'analyse de la valeur est la concentration des efforts sur les points que le consommateur ou le client perçoivent le plus positivement. Par exemple, l'investissement dans une forme originale de flaconnage n'a de sens que si cela représente de la valeur (consciemment ou inconsciemment) pour le consommateur. En d'autres termes, il est inutile de dépenser de l'énergie et de l'argent pour quelque chose qui n'apporte pas de valeur ajoutée transformable en avantage concurrentiel.

Valeur perçue = compromis entre : qualité perçue et coût estimatif

L'art de l'analyse de la valeur consiste à trouver des points sur lesquels l'amélioration de la valeur perçue par le consommateur est supérieure aux dépenses engagées pour obtenir cette amélioration.



Fiche pratique **Méthode de l'analyse de la valeur**

- Déterminer les fonctionnalités attendues par le consommateur.
- Évaluer le coût net de ces fonctionnalités.
- Tendre vers le coût net des fonctionnalités en ajoutant le minimum de superflu par une analyse verticale (sur les composants du produit) et une analyse horizontale (économie d'échelle).

Check-list des points à auditer :

- Analyse de la production : automatisation, réduction des stocks, flexibilité...
- Analyse du transport : masse volumique, résistance aux chocs, gerbage...
- Analyse de la mise en rayon : codification claire, forme superposable en linéaire, nécessité de PLV, taille des produits...
- Analyse du produit : impact visuel et praticité du packaging, qualité de la formule, sécurité d'utilisation...
- Analyse des déchets : % des déchets et de défaut de production, recyclage...

Lecture du compte d'exploitation



Fiche pratique Compte d'exploitation

CA tarif → avantage client (structurel et promotionnel)
et (liquidation + reprise)



CA net → autres avantages clients + coût standard des ventes
+ cotisation environnement + assistance technique



Contribution produit → pub + promo + PLV + frais produit direct
(frais marketing directement liés à un produit)



Contribution marketing → action animation + distribution
(commerciale et physique) + frais de structure (filiale et groupe)
+ régularisation + autres produits et charges + frais financiers



Résultat de gestion

Exemple

Poste	%
CA au prix tarif	100
Avantage client	18
Liquidation ou reprise	2
CA net	100
Autres avantages clients	5
Coût	30
Contribution produit	65
Pub + promo + PLV	35



5. Le marketing stratégique du chef de produit

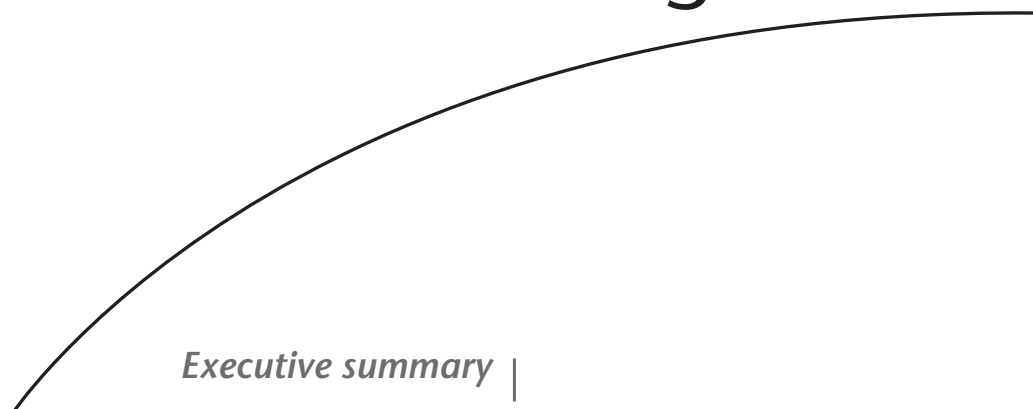
»	Poste	%
	Frais direct du produit	2
	Contribution marketing	28
	Frais de structure	15
	Régularisation + autres produits et charges + frais financiers	1
	Résultat de gestion	12

L'essentiel

- **S'il ne fallait retenir qu'un élément** de ce chapitre et même de ce livre ce serait le plan marketing. Il résume à lui seul la stratégie de l'entreprise et fournit le planning des actions, il synthétise les informations du passé, les tendances du moment et les aspirations du futur.
- **Cette véritable feuille de route** sert aussi de base pour une évaluation de l'entreprise en cas de rachat, investissement ou fusion. Pour une start-up, le plan marketing est presque aussi important que le portefeuille client. On peut y trouver la cause de certaines surévaluations d'entreprises.

Chapitre 6

La politique marketing opérationnelle : les marketing mix



Executive summary |

- ▶▶ Les outils marketing sont multiformes en fonction de leurs cibles : consommateurs ; intermédiaires ; internautes et mobinautes.
- ▶▶ Pour toucher les consommateurs, les outils du marketing mix seront utilisés, pour convaincre les intermédiaires ça sera le trade marketing et enfin les internautes seront séduits par le digital marketing.
- ▶▶ Chacun de ces 3 moyens se décline en 6 parties.
- ▶▶ À horizon 2016-2020, ces trois moyens fusionneront car il n'y aura plus de raison de distinguer la communication digitale et la communication média car elles ne feront qu'une ; idem pour les consommateurs, prescripteurs et intermédiaires.

Si la partie stratégique reste souvent confidentielle au département marketing, et parfois même secrète, la partie opérationnelle a pour vocation d'être connue des commerciaux et surtout des clients. Il ne faut pour autant pas céder à la tentation de commencer par ce qui est visible (l'opérationnel) sans être certain que la stratégie soit bien validée.

Ce chapitre sur les tâches opérationnelles du chef de produit se déclina en plans d'actions ou en outils de vente. Le marketing mix, le trade marketing et le digital marketing sont au centre des moyens à la disposition du chef de produit pour faire progresser sa marque.

Le marché et son environnement : le SIM

Le SIM (Système d'Information Marketing) constitue l'ensemble des informations nécessaire pour établir le plan marketing.

Le centre d'information et de documentation

Le chef de produit est un centre de documentation sur son produit et son marché. Il a le devoir de conserver tous les éléments qui pourront un jour permettre de répondre aux questions d'un nouveau chef de produit ou d'une personne extérieure au marketing. Le chef de produit a plusieurs sources de documentation :

- les sources internes de l'entreprise ;
- les statistiques publiées par des organismes officiels, para-officiels ;
- les diverses études publiées par des organismes privés et fédératifs ;
- les études commandées à des sociétés d'études spécialisées.

Le travail du chef de produit consiste à se procurer et à transformer cette volumineuse documentation en informations. La partie la plus difficile à obtenir et à retraiter est certainement l'information interne, car il y a là un jeu « donnant-donnant » entre les différents acteurs de l'entreprise. Chaque personne qui fournit une information au chef de produit apprécie un retour, par exemple :

- le contrôle de gestion souhaite recevoir « en échange » des répartitions de coûts par référence, le chiffre d'affaires prévisionnel des différentes marques ;
- le chef de secteur souhaite que le renseignement sur un concurrent se transforme en une analyse des prix nets du marché.

Pour le chef de produit cet échange d'informations est lourd à gérer, mais c'est le prix à payer pour ne pas tarir ses sources d'informations.

Le tableau de bord est l'occasion de retraiter une partie des statistiques en informations utiles. L'observatoire de la concurrence est une autre occasion.

La veille concurrentielle

La connaissance de l'adversaire est un atout pour la conquête des parts de marché. La collecte des données se fait au fil des années, il est utopique de vouloir remplir toutes les fiches concurrence sur une seule période. L'aspect systématique de l'observatoire de la concurrence permet de ne jamais perdre une information d'où qu'elle vienne.

■ **Utilité de la veille concurrentielle**

La connaissance des clients est certainement l'information la plus essentielle pour une entreprise. Connaître parfaitement ses clients exige l'étude approfondie de la concurrence : pour bien se mettre dans la position du client, une vision complète de l'offre qui lui est proposée est impérative. À la lumière de ces informations, il faudra parfois envisager d'aligner vos prix, d'améliorer la qualité ou encore de diversifier la gamme, parfois même de changer de stratégie...

L'information est la matière première de la réflexion de l'entreprise. Sans matière première, pas de production... et sans information (notamment sur les concurrents) pas de stratégie ni de développement.

Pour connaître les intentions de vos concurrents (innovation, prospective, projets de développement...), leurs forces et leurs faiblesses, le détail de leurs offres, identifier la force de vente, les tendances d'évolution de votre marché, scruter son environnement, il faut mettre en place un observatoire permanent des entreprises de votre marché.

La veille concurrentielle, dans le cadre du SIM (Système d'Information Marketing), vous donne la bonne information au bon moment pour prendre les bonnes décisions.

En résumé, la veille concurrentielle vous permet de :

1. Saisir les bonnes opportunités du marché.
2. Anticiper les changements.
3. Renforcer votre compétitivité en ajustant vos prix.
4. Suivre l'évolution de votre marché : tendances, concurrents, clients, technologies ou meilleures pratiques.
5. Repérer les dernières innovations pour améliorer vos offres produits.

6. Surveiller vos concurrents pour adapter rapidement vos offres commerciales.
7. Alimenter vos fonds documentaires pour assurer la mise à niveau de vos collaborateurs.

■ Les différentes veilles et les différents niveaux de veille

Les techniques de recherche d'informations sont nombreuses, elles vous donnent accès à des milliers de données, dont certaines ne seront pas utiles. Il est important, avant de commencer à chercher, de bien définir le territoire de la recherche. En d'autres termes, vous devez définir un cadre (ou un univers) pour votre veille concurrentielle.

Le cadre de votre veille concurrentielle précise la largeur et la profondeur des données nécessaires :

- La largeur définit les champs de la recherche (par exemple : nom des concurrents, nom des clients, événements importants, techniques utilisées, nouveautés, organisation...).
- La profondeur définit la précision de chaque champ (par exemple : pour un concurrent donné, quels sont les ratios financiers nécessaires : uniquement son CA ou la totalité de sa liasse fiscale).

Voici un tableau qui récapitule les différentes formes de veille en fonction de la largeur et de la profondeur de l'univers :

Veille concurrentielle		Largeur	
		Faible	Forte
Profondeur	Faible	Observatoire de la concurrence	Benchmark Étude comparative
	Forte	Cellule de veille Étude de concurrents ciblés	Base de connaissances Analyse concurrentielle

■ Outils de veille concurrentielle

Tout est bon (ou presque) pour recueillir des informations : lecture de la presse, rencontres, journal télévisé... Pour trouver le bon outil de veille concurrentielle, il faut tenir compte de plusieurs paramètres :

- fiabilité de la source d'information ;
- systématisme de l'information ;
- coût de l'information ;
- confidentialité et possibilité de la partager.

Par exemple, la lecture de la presse quotidienne fournit une information fiable et peu coûteuse. Mais elle n'est pas confidentielle, il est interdit de la copier, mais surtout la presse quotidienne ne parlera pas de tous vos concurrents (elle n'est donc pas systématique).

Plus la source est fiable, systématique et confidentielle, plus l'information coûte cher.

Au-delà des principaux outils de collecte que nous évoquons ici, il ne faut pas oublier les outils de diffusion qui feront l'objet du chapitre suivant.

Veille sur internet

L'utilité d'internet en tant qu'outil de veille est indéniable : des milliards de pages de données... Mais comment trouver les bonnes informations et comment les exploiter ?

Les moteurs de recherche pour l'accès aux sites internet

Google (www.google.fr) est l'outil principal des recherches internet (environ 85 % des recherches sont faites sur ce moteur). Pour limiter le nombre de réponses, il est préférable d'utiliser quatre astuces :

- un grand nombre de mots (qui limite et précise le nombre de sites proposés) ;
- les guillemets (qui sélectionnent les sites qui contiennent les mots choisis dans le même ordre et à la même place) ;
- l'expression « filetype : pdf » après vos mots clés de recherche, vous permettra de trouver uniquement des fichiers PDF à télécharger, de la même manière avec « filetype : ppt » pour trouver des présentations PowerPoint ;
- recherche des images par l'option native de Google permet parfois de trouver ce que vous cherchez plus vite que par le texte.

Pour vous familiariser avec ces astuces, lisez les conseils de recherche pour chaque moteur.

L'exploitation des données en provenance d'internet

Il est primordial de vérifier les informations trouvées sur internet. Ensuite, il faut constituer des dossiers par thème et commencer un long travail qui consiste à copier-coller les informations sur votre ordinateur (par exemple dans Word). Sans cette constitution de dossier, vous ne retrouverez peut-être plus jamais l'information que vous avez lue (soit elle aura été supprimée par son auteur, soit elle aura changé de place).

Remontées du terrain

Les remontées du terrain sont de plusieurs types :

- information de la force de vente (itinérante et sédentaire) ;
- lettre de réclamation client.

Ces deux cas, bien que différents, sont à traiter de la même manière :

- accuser réception de l'information auprès de l'expéditeur ;
- diffuser l'information à tous les destinataires concernés ;
- informer l'expéditeur du traitement et des suites de l'information qu'il vous a donnée ;
- classement et suivi.

Client partenaire

Le but de cet outil est de choisir un (ou plusieurs) client qui vous informe sur les actions de la concurrence et du marché. Il est clair que vous ne pouvez demander ce « service » qu'à un très bon client prêt à collaborer avec vous. Ce type de relation ne se décrète pas, elle s'installe au fil du temps. Les deux parties doivent trouver leur avantage, si pour vous le bénéfice est évident, il faudra trouver des avantages pour le client informateur...

Entretien d'embauche

Les entretiens d'embauche, lorsque vous rencontrez un candidat issu d'un concurrent ou d'un client, sont une excellente manière de mieux connaître les concurrents.

Ce recueil d'informations doit bien sûr être discret, les entretiens ne doivent pas être provoqués aux seules fins de la veille concurrentielle ; mais lorsque l'occasion se présente, il faut en profiter.

À noter

C'est aussi une bonne manière de juger le candidat. S'il ne sait pas tenir sa langue et s'il dévoile trop d'informations, il y a fort à parier qu'il se comportera de même envers vous. ■

Revue de presse et pige publicitaire

La lecture des organes de presse professionnelle est un passage obligé pour recueillir des informations sur les concurrents et les clients. Chaque citation doit être consignée dans les dossiers correspondants et éventuel-

lement diffusée immédiatement si elle concerne un événement important (nouveau produit ou nouveau tarif).

À noter

La photocopie d'articles de presse est protégée par le copyright, mieux vaut saisir l'information sur un traitement de texte (comme Word) pour la diffuser ensuite. Vous pouvez aussi négocier des droits de reproduction avec l'éditeur. ■

Audit financier

Les comptes (liasses fiscales) de 2 millions d'entreprises sont disponibles auprès des Greffes des Tribunaux de Commerce (le prix à payer correspond aux frais de photocopies et d'affranchissement). Tous ces comptes sont aussi disponibles sur internet, soit sur des services gratuits (www.societe.com), soit sur des services payants (www.info-greffe.fr).

Une fois les comptes en votre possession, il faut les analyser par les ratios financiers classiques et établir un classement de vos concurrents :

- les dix plus gros CA ;
- les dix meilleures rentabilités ;
- les dix plus forts taux d'endettement...

Bien d'autres informations peuvent être tirées de ces liasses fiscales, demandez conseil à votre expert-comptable ou à votre responsable financier, ils sauront faire parler les chiffres.

À noter

Dans le cas de sociétés cotées, le rapport annuel est une véritable mine d'informations, car il est destiné à séduire les investisseurs en dévoilant les projets de l'entreprise. ■

Les salons, foires et expositions

Ces événements sont l'occasion de communiquer avec les clients sur les nouveautés de l'année. Il vous suffit d'être là pour obtenir une partie de cette information.

Même s'il est possible d'envoyer un « faux client » sur un stand concurrent pour obtenir plus d'informations, cette pratique n'est pas bien acceptée, mieux vaut se présenter sous sa véritable identité et demander à être renseigné sur ce qui est d'ordre public.

Le vrai travail de veille concurrentielle commence au retour du salon où toute la documentation doit être triée, organisée, dupliquée...

À noter

Même si vous ne participez pas à un salon en tant qu'exposant, vous devez vous y rendre (d'abord pour pouvoir dire que vous y étiez !), mais surtout pour prendre les informations. ■

Les enquêtes (ad hoc, collective, panels...)

Les enquêtes sont l'outil d'information par excellence, nous ne développerons pas plus ce point, si ce n'est pour mentionner le coût important de telles opérations et l'avantage stratégique qu'on en retire.

Les syndicats, fédérations, associations collectives

Votre présence aux réunions de ces organismes passe parfois pour une perte de temps, mais les discussions qui s'y déroulent vous apprennent beaucoup sur les concurrents et les clients. Attention cependant à deux points :

- les effets d'annonce, il n'est pas rare de prêcher le faux pour savoir le vrai, ou d'annoncer volontairement une action qui n'aura pas lieu ;
- l'entente entre concurrent est interdite et passible de poursuite, les discussions doivent rester orales.

■ Organisation de la veille concurrentielle

Le schéma suivant représente une vue complète des étapes de l'organisation de votre veille concurrentielle.

Le dossier concurrent

L'ensemble des informations recueillies trouve sa place dans le dossier concurrent (ensemble des informations détenues) et sa fiche récapitulative.

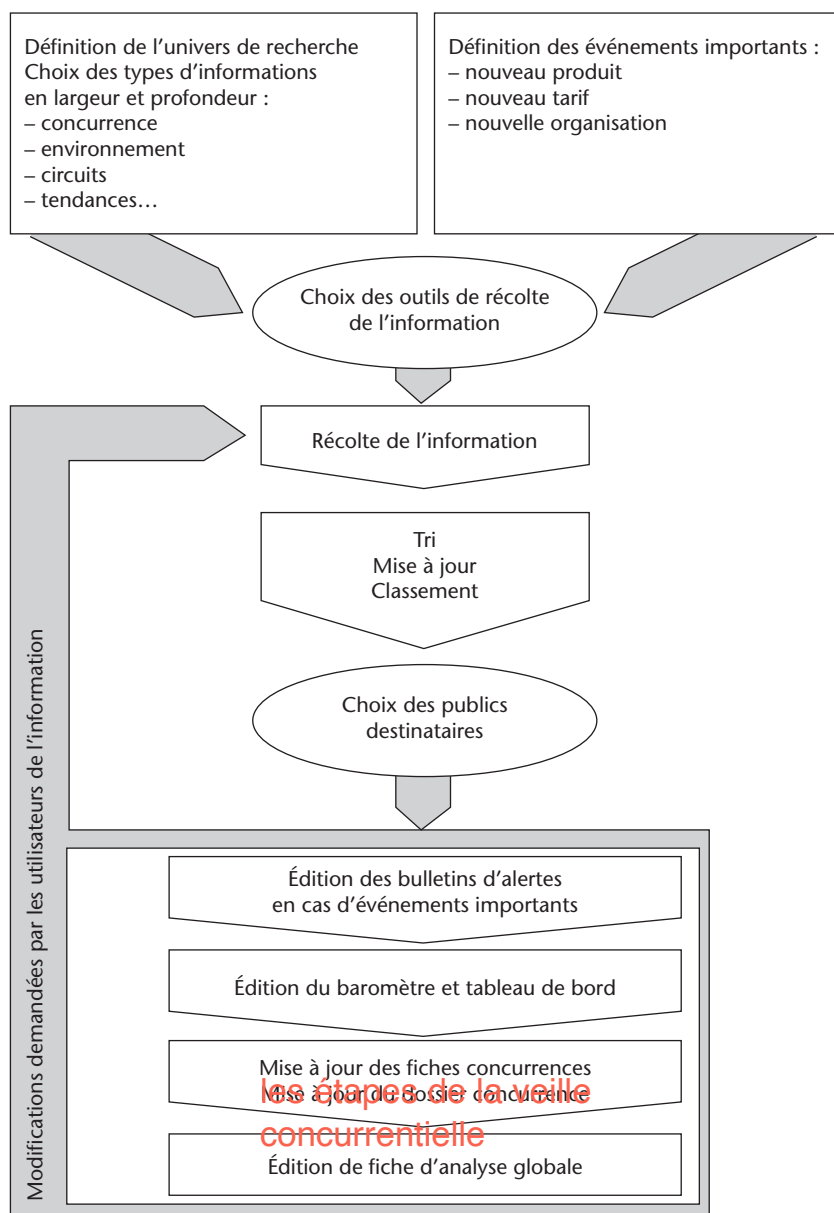


Figure 6.1 – XXTitreXX

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix

Fiche concurrence

Nom :
Adresse du siège social :
Adresse des établissements :
Structure juridique/capital social :
Code NAF :
Siren/Siret :
Actionnariat :
Participation dans des filiales :
Organigramme des participations :
Membre d'organisation fédérative :
Site internet officiel ;
Sites internet liés ;
Comptes disponibles en annexe (adresse du greffe du tribunal de commerce pour le dépôt des comptes) :
Évolution du CA :
Évolution du résultat :
Évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE) :
Présence sur les différents segments de marché :
Part de marché par segment :
Marques exploitées par segment :
Investissement publicitaire :
Circuit de distribution :
Organigramme hiérarchique :
Force de vente : organisation, nom des vendeurs, découpage géographique :
Annexes :
Comptes de l'entreprise (imprimé fiscal demandé au tribunal de commerce).
Documentation de l'entreprise.

Une fiche par produit avec les spécifications techniques, les comparaisons avec les produits de la concurrence, les prix de vente tarif, les relevés de prix terrain, les parts de marché Nielsen.

La fiche de synthèse

La fiche de synthèse est éditée tous les trimestres ou tous les ans, elle donne un aperçu global de l'évolution de la concurrence tout au long de la période.

Bulletin de veille

Le bulletin de veille est édité chaque fois qu'un événement se produit.

La communication des informations

C'est certainement la partie la plus aisée du processus et la plus utile. À quoi servirait une base de connaissance sur la concurrence si personne ne l'utilise. Les destinataires (internes et externes) doivent recevoir régulièrement les informations (bulletin, fiche). N'hésitez pas à lancer un sondage simple pour connaître l'avis et les suggestions des destinataires, c'est une bonne manière de faire évoluer les documents.

Mise à jour

On ne saurait trop insister sur la dégradation immédiate d'une veille concurrentielle sans mise à jour. Il est judicieux de nommer un responsable et un comité de vérification. C'est un véritable projet d'entreprise dont les enjeux sont stratégiques pour le développement.

L'observatoire de l'environnement : la revue de presse

Le chef de produit est à l'écoute de son environnement, ses sources d'information sont multiples : réunions syndicales, rendez-vous fournisseurs, presse ou encore d'autres provenances moins officielles.

Pour une circulation claire des documents dans l'entreprise, le chef de produit organise une revue de presse. Le choix des thèmes et des articles est à l'appréciation du chef de produit. Il décide de l'intérêt des textes par rapport à son produit, à ses projets.

Revue de presse

Titre : **Revue de presse sur le consulting**

Période : du 1^{er} janvier au 27 février 2013

Tous les articles cités sont disponibles sur demande. Les articles importants (par le sujet ou par le support) sont repris in extenso, les sources des autres articles sont citées pour une éventuelle consultation.

Cette revue de presse est destinée à l'ensemble du personnel, des clients et des contacts de l'entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

1. Les articles sur l'entreprise dans le monde	
1. Généralités	page 5
1.1 « Les 10 premières entreprises de conseil dans le monde » paru dans le <i>Nouvel Économiste</i> – 18 février 2013 – cité entièrement.	
2. Europe	page 8
1.2 « Le conseil dans une orientation stratégique » paru dans <i>Les Échos</i> – 25 janvier 2013 – non cité, sur demande.	
3. Europe de l'Est	
4. États-Unis	
5. Asie	
2. Audit financier	
2.1...	
2.2...	
3. Juridique et fiscal	
3.1...	
3.2...	
4. Conseil en management et stratégie	
4.1...	
5. Agenda des salons et conférences	
5.1...	
6. Économie	page 39
6.1 « Indice des prix de 2013 » paru dans <i>Les Notes bleues de Bercy</i> – janvier 2013 – cité in extenso.	

La fréquence dépend de la masse d'articles à citer, dans l'idéal une période de trois mois est un maximum (après un trimestre, l'information n'est plus fraîche). La revue de presse se doit d'être conséquente (une vingtaine de pages minimum). Il est important que ce document soit bien présenté, que les photocopies soient de bonne qualité, si possible que la couverture soit en couleur ; pour bien visualiser les magazines la photocopie de la couverture est un plus.

Cette revue de presse n'exclut pas la circulation d'articles d'actualité en cas d'urgence. Il faut bien préciser si l'article en question sera ou non repris dans la prochaine revue de presse. Certains magazines demandent le versement des droits d'auteur pour la reproduction d'articles. Si votre revue de presse est régulière vous vous mettez à l'abri en demandant une autorisation aux publications.

Il est aussi possible de faire appel à des sociétés spécialisées qui réalisent, pour un abonnement annuel (de l'ordre de 1 200 à 4 500 euros), une revue de presse complète sur les mots clés de votre choix. La plus ancienne de ces sociétés est *L'Argus de la presse*.

Un plan très détaillé permettra au lecteur d'accéder immédiatement à ses centres d'intérêt.

Le baromètre satisfaction clientèle

Le baromètre « satisfaction de la clientèle » entre dans le cadre des études marketing permanente ; c'est même le point de départ d'une démarche de qualité totale et de toute stratégie centrée sur le client (le fameux *customer focus*). Attention : ce type de baromètre ne peut être mis en place que si l'ensemble de l'entreprise et de ses partenaires sont prêts à accepter un processus de changement – inutile de demander l'avis des clients si personne n'en tient compte !

C'est l'étude de base que *toute* entreprise devrait mener.

Le baromètre n'est pas une simple enquête isolée, il induit la recherche de la satisfaction des clients (et des clients des clients) et entraîne une augmentation du profit par la fidélisation. Il se trouve, encore une fois, qu'on retrouve la définition même du marketing : « transformer la satisfaction des clients en profit à long terme pour l'entreprise ».

Le baromètre est une étude répétitive suivant dans le temps les indicateurs sur la performance de l'entreprise, de son offre, de ses marques, de ses produits, de ses services (directs, indirects, principaux et annexes), de ses équipes, de l'accueil... Les questions portent sur le degré de satisfaction (satisfaction objective et subjective) des clients.

Les résultats permettent de suivre la perception des clients en termes de qualité, l'analyse des variations permet de prendre les bonnes décisions pour ajuster et anticiper la politique marketing de développement.

Les étapes de la mise en place du baromètre sont les suivantes :

- choix des critères de satisfaction client sur lesquels porteront les questions (il se peut qu'à ce stade une étude d'analyse de la valeur soit nécessaire) ;
- évaluation interne des points de satisfaction et hiérarchisation des critères ;
- choix de la taille de l'échantillon représentatif à interroger par rapport à la population mère (totalité de la cible) ;
- mise en place et test du questionnaire ainsi que du mode d'administration (face-à-face, téléphone, internet, auto-administré...) ;
- choix de la fréquence de l'enquête (une fréquence annuelle semble être adaptée à la plupart des cas, certains baromètres sont continus : dans les hôpitaux tous les patients sont interrogés) ;
- mise en place d'un tableau de bord où les indicateurs montreront les évolutions ;
- administration de la première vague ;
- communication des résultats ;
- préparation de la seconde vague.

■ Mesure des écarts

La première mesure d'écarts se situe entre les différentes qualités (et images) du produit : écart entre qualité conçue, qualité réelle (qualité effective délivrée par l'entreprise), qualité perçue, qualité attendue.

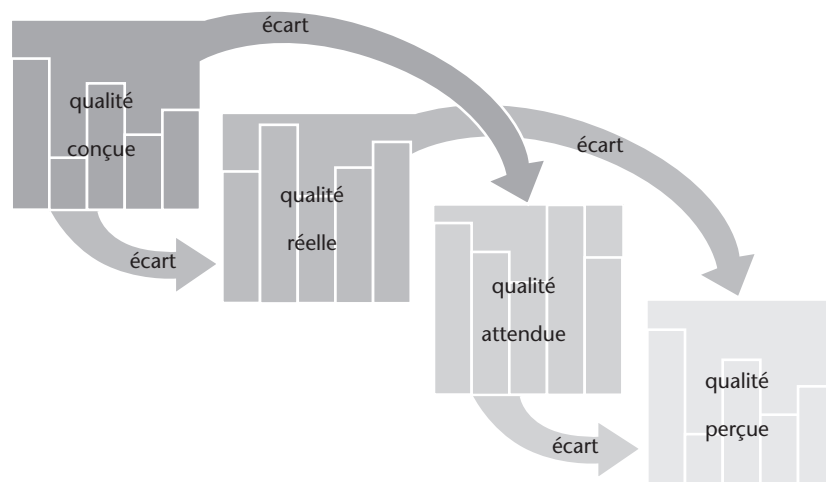


Figure 6.2 – Première mesure d'écarts

La deuxième mesure d'écarts compare différentes vagues d'étude.

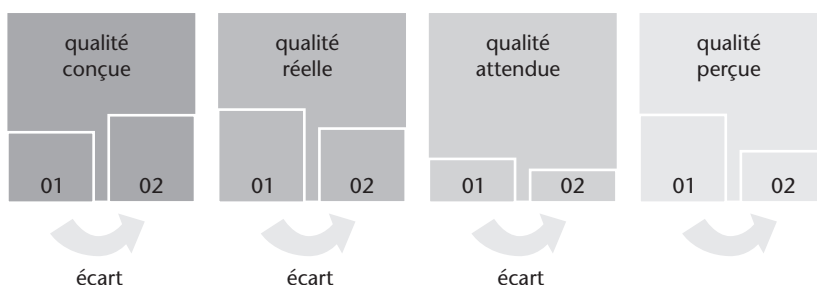


Figure 6.3 – Deuxième mesure d'écarts

Le dernier schéma ne mesure pas les écarts mais montre les actions à mettre en place en fonction du lien entre les écarts et l'importance des critères.

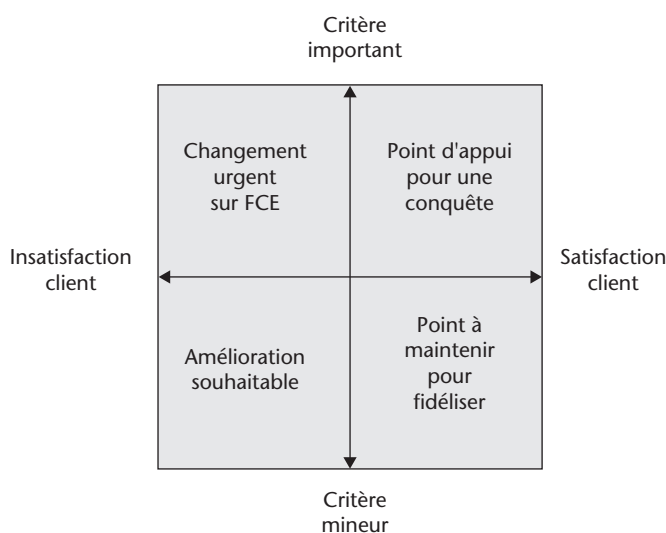


Figure 6.4 – Actions à mettre en place

Le produit et ses prix

La revue de marque

La revue de marque est un bilan de la marque, de son marché et de ses concurrents. Elle comprend une synthèse des faits marquants de la vie de la marque, l'évolution à moyen et long terme de la marque, les résultats des actions menées et un récapitulatif budgétaire.

- La revue de marque est l'occasion pour le chef de produit de :
- 1. faire un point sur l'évolution de la marque dans le marché ;
 - 2. choisir avec son chef de groupe les axes de travail par marque ;
 - 3. évaluer les actions passées et celles des concurrents ;
 - 4. prévoir un arbitrage éventuel de l'utilisation des ressources de l'entreprise ;
 - 5. permettre la mise au courant rapide lors du passage de marque d'un chef de produit à l'autre ;
 - 6. permettre une harmonisation entre les différentes marques d'une entreprise ;
 - 7. permettre une évaluation continue du travail du chef de produit.

Ce travail ne vaut que s'il est fait régulièrement ; c'est l'évolution de la marque d'une revue à l'autre qui permet de savoir si elle est bien gérée.

C'est un travail lourd qui ne peut être fait correctement en une seule fois, la mise à jour doit être faite à chaque événement digne d'y être consigné (nouveaux chiffres Nielsen, nouvelle prévision de vente modifiant les quantités annuelles).

La périodicité de la revue de marque dépend fortement du produit ou service considéré, il est d'usage d'en faire au moins une par an, éventuellement une par trimestre pour les marchés les plus dynamiques. S'il n'en existe qu'une par an, elle sera prévue six mois après le plan marketing annuel.

La revue de marque

■ A. Marché global

1 Volume (1 000 unités)

Segments – Familles	2012	%	2013	%	Estimation 2014	%

Source :

2 Valeur (1 000 euros)

Segments – Familles	2012	%	2013	%	Estimation 2014	%

Source :

3 Circuits (Valeur : 1 000 euros)

Segments – Familles	2012	%	2013	%	Estimation 2014	%

Source :

4 Estimation des marchés proches (Valeur 1 000 euros)

Autres marchés	2012	%	2013	%	Estimation 2014	%

Source :

■ B. Les marques

1 En volume (1 000 unités)

Marques	2012	%	2013	%	Estimation 2014	%

Source :

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix

2 En valeur (1 000 euros)

Marques	2012	%	2013	%	Estimation 2014	%

Source :

■ C. Événements du marché

1 Nouveaux produits

Date	Entreprise	Désignation

2 Prix du marché

Prix	2011	2012	2013
Premier prix			
Haut de gamme			
Marque d'enseigne			
Moyenne du marché			

3 Pige des promotions

4 Pression commerciale

5 Évolution de la distribution

6 Autres événements

■ D. Investissements publi-promotionnels

1 Budgets concurrents

Marque	Estimation	Effets

2 Répartition par médias

Nom des marques	TV	Presse quotidienne régionale	Presse quotidienne nationale	Cinéma	Affichage	Radio	Internet

3 Rappel des investissements sur nos marques

	2011	2012	2013
Total marché (estimé)			
Marque			
<i>Share of voice</i>			

■ E. Politique de marque

1 Produits

2 Prix

3 Distribution

4 Études

5 Développement

6 Promotions

7 Publicité

8 Online

9 Marketing mobile

■ F. Budget de la marque

■ G. Plan d'action commercial

Les changements de packaging ou de formule produit

Dans le cycle de vie des produits, les modifications de formules ou d'emballages sont courantes. Il s'agit de faire « vivre » la marque aux yeux du consommateur, autant que d'entretenir des discussions avec

un distributeur en mal de nouveautés. Ces changements, entrepris régulièrement, sont l'assurance que le produit reste au goût du jour. Tout est affaire de subtilités : séduire de nouveaux consommateurs (en espérant qu'ils resteront fidèles) attirés par la nouveauté tout en conservant ses acheteurs habituels.

Encore une fois le rôle de coordination du chef de produit est important. Et les départements suivants réclameront une information précise :

- *Ventes* : les vendeurs doivent être informés en priorité des changements de packaging ou de formule produit. Ils doivent avoir suffisamment d'échantillons pour montrer, et éventuellement laisser la nouveauté à leurs clients.
- *Administration des ventes* : si les changements ne concernent qu'un circuit de distribution, l'administration des ventes veille au respect des règles. En général les bons de commandes sont saisis, ou vérifiés par l'administration des ventes, les nouvelles références doivent leur être communiquées.
- *Production* : à partir de quand la nouvelle formule est-elle produite ? Quels sont les changements de commande de matières premières à envisager ?
- *Informatique* : quelles sont les nouvelles clés de répartition des coûts ?

Divers détails doivent être réglés : la procédure d'échange des anciens conditionnements ou des anciens produits pour les clients qui le souhaitent, la préparation de l'analyse des ventes suite aux changements, la communication autour de ce changement.

Le lancement de produit

Le lancement de produit est l'exercice marketing le plus complexe. Il demande des capacités de synthèse et un sens du détail, des compétences dans l'exploitation des études et dans les techniques de production... Toute la panoplie des outils marketing se trouve mise en œuvre autour de l'opération de lancement de produit.

Un lancement de produit se divise en plusieurs phases (*roadmap*) :

- L'exploration : recherche de toutes les possibilités de nouveaux produits, en tenant compte des contraintes de l'entreprise (marché, territoire des marques, finance).
- Le filtrage (*screening*) : méthode d'évaluation des différents concepts de nouveaux produits ayant pour but d'éliminer ceux qui ont peu de

chance d'aller au bout du processus (par exemple : le nouveau produit nécessiterait le rachat d'un brevet trop coûteux).

- L'analyse économique : c'est le calcul du compte prévisionnel d'exploitation du produit.
- Le développement technique : adaptation finale du produit, fabrication de machines spéciales, mise au point avec le département Recherche et Développement.
- Les tests de concept et les essais machines : validation auprès des consommateurs de l'intérêt du produit dans sa description actuelle.
- La précommercialisation : référencement du produit en centrale d'achat, constitution des stocks chez les intermédiaires.
- L'information générale : préparation des matériels de communication (dossier de presse, argumentaire produit), plan de communication.
- Le lancement de la production.
- La commercialisation proprement dite.
- Le contrôle des ventes et le réajustement du marketing mix.

Il faut au moins une centaine d'idées au départ pour un lancement réussi. La direction marketing établit des critères de filtrage (*screening*) identiques pour tous les lancements de produits : score du nouveau produit, volume, secteur de concurrence forte ou non, besoin de brevet, part de contribution. Les échecs des nouveaux produits sont statistiquement dus à une faiblesse dans le marketing mix : pas de cible définie, image peu claire, produit non livré, avantage non communiqué, pas d'avantage ou avantage trop faible par rapport à la concurrence.

■ Tests produit

Exemple pour le lancement d'un cosmétique :

- *Test de stabilité* : pour garantir la stabilité de la formule, du parfum, de la couleur.
- *Test de compatibilité* : pour vérifier l'adéquation entre la formule et les matériaux du packaging.
- *Test d'irritation* : sur des utilisatrices volontaires.
- *Évaluation sensorielle* : sur l'odeur et la texture du produit.
- *Test cabine* : test utilisateurs.
- *Test d'innocuité* : dermatologie, ophtalmologie.
- *Test de contamination* : la formule estensemencée de germes pour vérifier que le développement bactériologique est conforme aux normes.
- Test de conservation.
- Test de rhéologie.

■ Rétroplanning d'un lancement de produit

Date	Étape
Mois M	Revue de marque objectif : analyse des opportunités, menaces, forces et faiblesses de la marque
M+1	Plan à trois ans objectif : définir les objectifs à long terme et la stratégie
M+6	Réunion budgétaire objectif : définir les objectifs et la stratégie de l'année à venir
M+7	Plan promotionnel objectif : détailler le plan de lancement
J – 3 mois	Recommandation objectif : définir l'idée du lancement et convaincre les décisionnaires check-list : recommandation écrite ET recommandation orale
J – 3 mois	Tests objectif : finaliser le positionnement du nouveau produit check-list : test de concept, test de formule, test de prix
J – 2 mois	Plan d'action

Les prix

Le prix de vente conditionne le résultat financier de l'entreprise et à ce titre mériterait qu'on lui consacre un ouvrage entier. En principe, les prix sont consignés dans un tarif que l'entreprise remet à ses nouveaux clients accompagné des conditions générales de vente et des grilles de remise. Aucune discrimination n'est admise sur les prix, tous les clients doivent être informés des remises maximum et des conditions pour les atteindre. Le durcissement de la loi sur les remises oblige aussi les fabricants à inscrire toutes les remises sur la facture (même certaines remises de fin d'année non conditionnelles).

L'entreprise n'a pas le droit de proposer, encore moins d'imposer, un prix de revente au distributeur (sauf pour le livre). Donc l'existence de

tarif public, de prix conseillés ou même de prix généralement constatés est remplacée par un seul et unique tarif.

La fixation du prix net (prix que reçoit réellement l'entreprise) est un élément de la stratégie de l'entreprise et de la marque. La détermination des prix bruts (ou prix tarif) est faite en tenant compte par avance des différentes remises, de l'escompte, des frais de transport.

Lors de la modification de prix, un certain nombre de départements de l'entreprise sont informés en priorité.

- *Administration des ventes* : a la charge d'imprimer le tarif, de l'expédier aux clients actifs et de faire respecter l'application des nouvelles conditions. Si les changements ne concernent qu'un circuit de distribution, l'administration des ventes veille au respect des règles. En général les bons de commandes sont saisis ou vérifiés par l'administration des ventes, les nouveaux prix s'inscrivent automatiquement sur l'écran de saisie.
- *Ventes* : les vendeurs doivent être informés en priorité des changements de prix pour informer à leur tour les clients.
- *Informatique* : c'est l'informatique qui programme le changement de prix. L'ensemble des documents (factures, statistiques...) doit tenir compte des nouveaux prix.
- *Production* : si le prix est indiqué sur le produit (par impression ou étiquetage séparé) la production doit veiller au respect des dates. La production est également intéressée par le nouveau prix si celui-ci intervient dans un calcul de marge/usine.

Le chef de produit peut être amené à imprimer les tarifs, mais généralement ce rôle est plutôt rempli par l'administration des ventes.

On rencontre autant de litiges en cas de hausse des prix qu'en cas de baisse.

En cas de baisse : les clients souhaitent profiter immédiatement, parfois rétroactivement, de la baisse des prix ; les clients qui ont des produits en stock voient la valorisation de ces stocks baisser d'autant.

En cas de hausse : les clients retardent l'application de la hausse le plus tard possible ; dans le cas où le produit en hausse est un composant d'un produit fini qui ne peut pas augmenter immédiatement, les clients demandent une compensation de marge.

Le prix idéal n'existe pas. Encore une fois, il dépend de l'objectif et de la stratégie de l'entreprise. Sur le graphique de l'élasticité prix d'un produit, tous les prix entre 2 € et 13 € sont possibles : ils donnent simplement des résultats de vente différents.

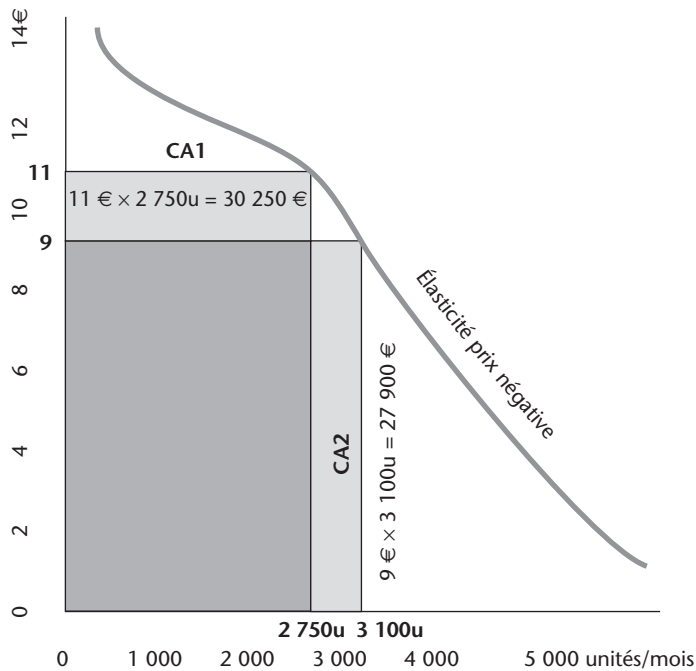


Figure 6.5 – Choix de politique de prix en fonction de l'élasticité prix

L'aire CA1 est supérieure à l'aire CA2. Il est donc comptablement profitable de vendre à 11 €. Pour faire un choix, il faut tenir compte :

- de la réaction probable des concurrents (s'ils augmentent ou non leurs prix) ;
- des nouveaux entrants (l'augmentation de prix leur ouvre la porte du marché) ;
- de la réaction des clients sur les autres produits de l'entreprise ;
- du seuil de rentabilité de l'appareil de production ;
- de l'importance des parts de marché.

Les ruptures de stock

Les ruptures dans les stocks de produits doivent être signalées au chef de produit. Le responsable de la production précise la date de début de la rupture de stock et le délai d'approvisionnement prévu. Cette information a un double but :

- participer à l'analyse des ventes et aux prévisions de ventes du mois suivant ;
- informer si nécessaire la force de vente dans le bulletin de liaison ou par l'intranet.

C'est au chef de produit d'évaluer l'ampleur de la rupture et de juger des mesures correctives à prendre.

Une simple rupture de quelques jours sur un produit à petite rotation ne doit pas être signalée aux commerciaux sous peine de réduire encore les commandes d'un produit déjà faible. Les livraisons de clients seront retardées de quelques jours pour attendre le produit manquant ou, si les procédures l'autorisent, un reliquat sera livré au client avec les produits manquants. Il ne faut pas qu'une petite rupture désorganise les ventes des autres produits à forte rotation.

En revanche, l'ensemble de l'entreprise doit être informé d'une rupture plus importante. Cette information doit comporter les renseignements suivants :

- référence des produits en rupture ;
- date de production prévue ;
- date de livraison des clients en attente ;
- cause de la rupture.

Lorsque le produit est de nouveau effectivement disponible, une nouvelle note d'information doit être faite.

■ La rupture particulière des produits en fin de production

Certains produits ne sont disponibles que pour une période précise, c'est le cas des produits porteurs de promotion, des lots de produits, des présentations spéciales... Ce type de produit saisonnier doit être suivi tout au long de la période en indiquant le stock restant chaque semaine. Si des quotas ont été attribués par région, un découpage doit être fourni avec l'état des stocks.

■ La rupture particulière du matériel publicitaire

Le chef de produit est responsable de la mise à disposition des différents matériels publicitaires, PLV, plaquette de présentation produit, outils de vente... Ces stocks doivent être gérés comme ceux des produits et la force de vente informée des éventuelles ruptures. Le chef de produit décide en collaboration avec les responsables commerciaux d'une nouvelle fabrication des matériels si le besoin s'en fait sentir.

Avec le numéro de commande, les chefs de secteur savent précisément quels clients sont en attente.

Fiche de rupture de stock

Fabricant d'appareil informatique				
Référence	Désignation	Pour les commandes enregistrées le 25/08/07	Délai moyen prévu	Commandes en attente
M4537	Écran couleur 19"	Dispo	Dispo	néant
M39701	Écran couleur 20"	1 semaine	1/2 semaine	néant
MSC078	Scanner	Septembre	Octobre	01254, 01257, 01265

La communication externe

Le médiaplanning

Le médiaplanning est l'organisation de l'utilisation des médias dans le temps. Le plan média répond à des exigences scientifiques et intuitives. Quelle est la meilleure stratégie pour toucher une cible au moindre coût ?

Le média-planneur choisit d'abord un ou plusieurs médias (presse magazine, PQR, PQN, radio, cinéma, affichage, télévision, internet), puis à l'intérieur de chaque média les supports utilisés (par exemple pour les quotidiens : *L'Équipe* et *Les Échos*). Enfin, pour chaque support, le format et la fréquence (par exemple une pleine page quotidienne dans *L'Équipe* pendant sept jours et une demi-page par semaine dans *Les Échos*).

Le plan média reprend ces quatre éléments et les organise dans le temps.

■ Choix des médias

Il existe une réelle stratégie des médias qui tient compte des objectifs de la communication, de la pigne concurrente, des budgets alloués et bien sûr en premier lieu de la cible.

Choix des médias

Médias	Forces	Faiblesses	Recommandations	Outils de contrôle
Presse	– Média ciblé et sélectif (magazines) – Favorise la construction et le renforcement de l'image	– Durée de vie courte (PQ et gratuits) – Presse gratuite peu valorisante – Ticket d'entrée assez cher	– Lancement de produit – Événementiel	– AEPM 15000 – SOFRES 30000
Télévision	– Média grand public par excellence, puissant et valorisant – Média de détente	– Média encombré – Manque de souplesse – Média de la passivité – Peu de sélectivité socio-démographique – Ticket d'entrée cher – Coût de réalisation de spots élevés	– Campagne d'image – Démonstration visuelle	Médiamétrie : – mediamat Télé
Affichage	– Souplesse géographique et proximité – Présence sur les axes de déplacement	– Pas de sélectivité socio-démographique – Répartition géographique non homogène – Peu souple : délais de réservation et fabrication	– Effet d'annonce – Lancement de produit – Notoriété rapide	– Enquêtes de comptage – Sondages
Radio	– Bonne pénétration – utilisation souple – média puissant et précis, économique	– Nécessite une répétition élevée – Création limitée	– Se faire connaître et générer du trafic – Se faire aimer	Enquête 75 000
Cinéma	– Excellente mémorisation – Très bonne sélectivité géographique – Média valorisant	– Cible limitée – Coût de production élevé – Audience en baisse	– Produits destinés aux jeunes – Renforcer une image	Médiamétrie – Enquête 75 000 cinémas »

» Choix des médias

Médias	Forces	Faiblesses	Recommandations	Outils de contrôle
Internet	– Parfaite interaction – Faible coût variable – Réactivité	– Coûts fixes élevés – mise à jour constante et impérative – Nombre d'intervenants à coordonner	– Présence permanente de la marque – lancement produit – Événement	Médiamétrie et OJD
Mobile	– Géolocalisation – Présence permanente du média	– Adaptation du matériel – Risque d'intrusion	– Outil promotionnel – Outil de fidélisation	Panel mobile par Médiamétrie

■ Choix des supports

Ce choix tient compte des affinités de la cible et de ses habitudes de lecture. Il est facile (par informatique) de calculer les coûts aux mille utiles, et de comparer différents supports en termes uniquement financiers. Si plusieurs supports sont choisis, il convient alors de calculer la duplication (lecteurs communs aux deux supports).

■ Choix du format et de la fréquence

Pour un budget fixe, le format et la fréquence sont proportionnellement et inversement liés. Il est possible de passer dix fois en double page ou quarante fois en quart de page. Dans le premier cas le format est augmenté, dans le deuxième cas la fréquence est augmentée.

■ Le calendrier

Le plan média indique les dates (et heures ou numéros de passage).

Plan média

Synthèse du plan média rouge à lèvres						
	Répartition prévue €		Répartition réelle €		Écart	Coût du GRP
Total et moyenne	2 256	100,00 %	2 248	100,00 %	8	20 300
Chaîne 1	823	36,49 %	791	35,17 %	32	21 658

»

» Synthèse du plan média rouge à lèvres

	Répartition prévue €		Répartition réelle €		Écart	Coût du GRP
Chaîne 2	1 052	46,62 %	1 056	46,97 %	– 4	19 875
Chaîne 3	381	16,89 %	402	17,86 %	– 20	18 657
Total <i>day time</i>	899	39,86 %	937	41,69 %	– 38	17 658
Total <i>prime time</i>	1 037	45,95 %	1 066	47,41 %	– 29	23 168
Total <i>night time</i>	320	14,19 %	245	10,90 %	75	27 558

Détail du plan média rouge à lèvres

Dates	Écran	Chaîne	Format	Tarif brut €	Coût GRP base 30" €	Émission avant	Émission après
Jeudi 12 mai	12h05	Chaîne 1	30"	11 037	2 851	jeu	jeu
	12h30	Chaîne 2	30"	11 784	2 607	jeu	flash
	13h30	Chaîne 1	30"	14 482	3 072	info	météo
	14h55	Chaîne 1	30"	9 909	3 486	série	série
	17h55	Chaîne 3	45"	6 860	2 439	variété	jeu
	17h55	Chaîne 1	30"	16 769	3 961	jeu	jeu
	18h20	Chaîne 2	30"	14 482	3 288	jeu	flash
Vendredi 13 mai	13h30	Chaîne 1	30"	14 482	3 072	info	météo
	13h30	Chaîne 3	45"	6 860	2 843	docu- mentaire	talk- show
	14h15	Chaîne 2	30"	10 747	2 893	série	
	14h30	Chaîne 1	30"	7 927	3 258	série	série
	15h55	Chaîne 3	45"	6 403	2 439	série	variété série

Les indicateurs couramment utilisés sont :

- GRP (*Gross Rating Point*) : indicateur de pression publicitaire qui mesure l'efficacité comparative entre les médias. Il se calcule en multipliant la couverture cumulée par la répétition moyenne (exemple : couverture 87 % X répétitions 30 % = 2.61 GRP) ou en divisant le nombre d'expositions (ODV/ODE) par la cible. Une vague de lancement requiert 130 GRP semaine, une vague d'entretien se contente de 80 GRP semaine. Par exemple : la campagne Carrefour (177 millions d'euros) atteint le score de 420 GRP.
- Nombre de contacts totaux générés par une campagne.

- Couverture de la cible 3 répétitions en moyenne.
- Coût/GRP écran.
- Coût/GRP campagne – répétition moyenne (base 30").

La performance d'un plan média se mesure en coût GRP (rapport puissance/coût), ce qui permet de comparer plusieurs plans n'utilisant pas les mêmes supports.

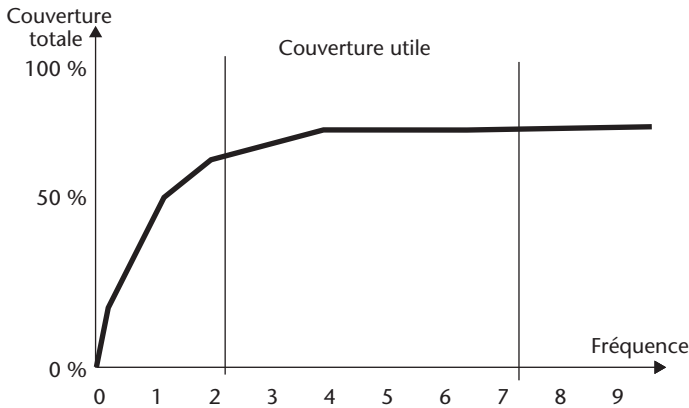


Figure 6.6 – Graphique de couverture

La promotion des ventes et marketing-service

La promotion des ventes reprend toutes les techniques destinées à accroître les ventes pendant une période donnée. Les ventes supplémentaires viennent s'ajouter aux ventes habituelles ou représentent un simple décalage dans le temps.

C'est un outil tactique qui agit à court terme sur la marque. Aujourd'hui il est de plus en plus utilisé, et certaines entreprises le transforment en outil stratégique. Elles organisent une surenchère de promotions, avec des lots de plus en plus importants, en espérant certainement provoquer une préférence temporaire pour leur produit. Cette surenchère est aussi pernicieuse qu'une baisse de prix car elle habitue les consommateurs et les distributeurs à toujours attendre un petit gadget promotionnel avec le produit principal. Par exemple, certains déodorants ne se vendent plus qu'avec 20 % de produit gratuit ; ou encore il est impensable de s'abonner à une revue sans avoir une calculatrice gratuite !

Les stratégies de promotion ont des objectifs variés, par exemple essai, pérennité, génération de trafic ou d'image, augmentation de la visibilité, incitation à l'achat, augmentation des volumes, justification de la politique de trade marketing. L'ensemble de ces techniques dépasse de

loin les simples promotions et entre dans un nouveau métier : le marketing service (qui regroupe l'ensemble des moyens publi-promotionnels). Les agences de marketing service sont les nouvelles agences de publicité.

■ Les différentes techniques

Les techniques de promotion fréquemment utilisées sont :

1. Prime directe.
2. Prime indirecte.
3. Jeux, concours.
4. Offre de remboursement directe ou différée.
5. Échantillonnage

1. Prime simple ou directe

Le cadeau (la prime) est offert au moment même de l'achat. La prime peut être constituée par un échantillon d'un autre produit de la gamme, ou par l'emballage lui-même ou encore par un produit en plus.

2. Primes différées

Le cadeau (la prime) est offert après l'achat (généralement le consommateur envoie une demande qui ne peut pas être refusée ou soumise à un tirage au sort). L'achat peut être unique ou multiple. Il est même possible de demander une participation financière au consommateur (primes autopayantes).

3. Jeux, concours

Le produit porte une offre de jeu ou de concours. Le jeu : avec hasard, sans obligation d'achat, loterie, *sweepstake*, *winner per store*. Le concours : sans hasard, possibilité d'obligation d'achat.

4. Efforts de prix

Par exemple : offre de remboursement différée (ODR), bons de réduction, coupon, encart Sogec, 4 pour 3, lot de produits différents, reprise d'un vieux produit, *buy back* (remboursement à terme), remise avec code promotionnel envoyé par SMS.

5. Échantillonnage

Par exemple : distribution boîte aux lettres, opération satisfait ou remboursé, offre de dégustation ou d'essai en magasin, mise à disposition du produit pendant un certain temps.

6. Autres

L'imagination des créatifs est sans borne ; mais attention ! Les contraintes juridiques et légales sont importantes et doivent être vérifiées par un spécialiste indépendant.

Les exemples de promotions créatives : *hot potato* (très gros lot), club de consommateurs, parrainage, promo croisée (avec ou sans partenariat), carte multipoints.

■ La communication nécessaire pour une promotion

1. Information usine

Avant même la réalisation du plan d'action, le chef de produit s'interrogera sur la faisabilité industrielle de l'opération. Pour qu'une opération promotionnelle soit réussie, il faut que le jour J la production prévue soit disponible.

2. Information force de vente

Les fiches techniques

Pour vendre l'opération, les commerciaux ont besoin des fiches techniques et d'un argumentaire de vente. Ce matériel doit leur être remis entre 4 et 6 mois avant le début de l'opération, sinon ils ne peuvent pas vendre la promotion à la distribution.

Les fiches techniques contiennent, outre un visuel de produit, les informations nécessaires à l'installation en magasins (dimension de la PLV, répartition des ventes par références...).

L'argumentaire de vente

Il faut développer un discours type « argumentaire de vente » pour les commerciaux.

Conseil

Le chef de produit aura tout intérêt à réserver une quantité de cadeaux (tee-shirts, montres...) qu'il distribuera lui-même aux représentants. Jusqu'à la dernière minute il doit rester à l'écoute des commerciaux pour étudier toutes les façons possibles d'améliorer son opération. Il veillera à effectuer des tests terrain et à faire valider l'opération d'un point de vue juridique. ■

3. Information prestataires externes

Les sociétés de gestion sont des prestataires extérieurs dont le rôle est de gérer les remontées des différentes opérations promotionnelles en

cours sur les marques (bon de réduction, offre de remboursement, jeu concours). La gestion comprend la domiciliation de l'adresse du concours, la gestion des remontées, l'envoi des remboursements et des dotations liées à la promotion.

4. Information consommateurs

Quel que soit le style de promotion, une partie importante de l'opération consiste à communiquer et à faire valoir cette offre. Le produit est le support privilégié de la promotion. Un bon packaging promotionnel doit à la fois garder les codes de communication habituels tout en faisant une très bonne place au visuel de la promotion.

Des éléments de PLV (publicité sur le lieu de vente) sont souvent associés à une promotion pour plusieurs raisons :

- manque de place en rayon pour supporter l'augmentation des ventes du fait de la promotion ;
- accroissement temporaire de la visibilité ;
- support de communication pour la promotion.

La promotion peut être annoncée par une campagne de communication directe (bornes interactives, phoning, mailing, internet sont les nouveaux moyens utilisés pour communiquer autour d'une action promotionnelle). Dans ces nouveaux développements la promotion utilise aussi les médias (presse professionnelle, internet, ticket de caisse, téléphone, affichage, radio, PQR, et même télévision en *prime time*).

On assiste à un très fort développement des promotions multisupports, par exemple un produit et un article de presse vous invitent à jouer sur un site internet pour gagner des voyages.

■ La réalisation

Le chef de produit propose :

- des thématiques ;
- des outils de promotion, objets ;
- une mécanique (jeu, tirage au sort...) ;
- un budget.

Les autres intervenants (agences, acheteurs, société de gestion) doivent éventuellement proposer :

- de créer l'univers visuel de l'opération ;
- d'acheter au meilleur prix ce qui doit l'être ;
- de mettre en place l'outil de gestion des remontées ;

- de gérer l'opération au jour le jour et de fournir les statistiques.

Il existe différents types de PLV :

- box et displays ;
- signalétique linéaire : réglettes, étiquettes... ;
- meubles, TG ;
- mobilier amortissable ou temporaire (présentoir...)

■ Le suivi

Tous les jours, le chef de produit doit être capable de répondre aux questions suivantes :

- quel est le plan de production de ma promo ?
- quel est l'état de mes stocks ?
- comment s'écoulent mes produits ?
- quel est l'état des remontées ?
- les commerciaux sont-ils satisfaits ?

Sources d'information :

- les usines ;
- les représentants sur le terrain ;
- ses propres visites sur le terrain ;
- les fournisseurs éventuels (agences de promotion, sociétés de gestion...) ;
- les panels.

Dès qu'un problème survient (ruptures sur une référence par exemple) il doit en informer sa hiérarchie par écrit et prendre une décision en concertation avec les interlocuteurs précités.

■ L'analyse des résultats

Il est capital de pouvoir tirer les enseignements de chaque promotion, de les comparer avec les autres opérations sur la marque et de les communiquer.

L'analyse doit comporter :

- l'impact de la promotion sur les écoulements ;
- l'impact des mises en avant (corrélation entre les MEA et la PDM) ;
- le succès de l'offre promotionnelle auprès des consommateurs (remontées des concours ou des offres de remboursements).

Conseils

- Faire attention aux délais (remises des documents, des fiches techniques...) et prévoir un délai de sécurité.

- Une bonne promotion est collective : plus l'avis des commerciaux est sollicité, meilleure la promotion sera.
- Vérifier les prévisions de ventes avec les historiques de la marque.
- Suivre la production au jour le jour (état des stocks, ruptures...) : une promotion qui entraîne un écoulement de produits supérieur au point de vente qui n'est pas stocké en conséquence ne sert à rien (si ce n'est de tomber en rupture le mardi au lieu du vendredi...).
- Faire valider tous les règlements, remises, conditions, mécanismes promotionnels... par le service juridique. ■

Le marketing direct

Le marketing direct consiste à créer et entretenir une relation directe avec une cible d'individus dans le but de proposer une offre adaptée à chaque individu. Le marketing direct suppose une bonne connaissance de la cible, des moyens de personnalisation des offres, la volonté de maintenir une relation durable. Le marketing direct n'est qu'une facette du marketing, une méthode de communication directe, par certains côtés le marketing direct s'oppose au marketing de masse (plus exactement à la communication de masse). Le marketing direct représente la moitié des investissements hors médias, soit 10 milliards d'euros en France.

Le marketing direct est surtout connu par ses mailings (publipostages), mais il recouvre un champ plus vaste de moyens d'actions : *phoning*, *couponing*, asile colis, e-mailing, SMS, salons, *bus-mailing*. La VPC, et plus généralement la vente à distance, est l'utilisateur privilégié du marketing direct, mais pas le seul. Toutes les entreprises (BtoB, distribution et BtoC) peuvent utiliser les méthodes de marketing direct, pour développer leur business.

Le marketing direct, comme la promotion, entre dans la nouvelle sphère du marketing service qui présente l'avantage de combiner tous les outils disponibles pour aboutir à de véritable campagne multisupport et multicanal alliant créativité et technologie. Par exemple : le géomarketing a su tirer parti de la baisse des coûts de cartographie et devient un outil de prospection client, mais également de fidélisation.

Les avantages du marketing direct sont :

- une mesure précise de la rentabilité des actions ;
- une synergie évidente avec les stratégies marketing en place (le marketing direct s'adapte à toutes les situations) ;
- la réduction des coûts de commercialisation ;
- la connaissance et donc la possession de sa propre clientèle (ce qui, avec la pression croissante de la distribution, n'est pas le moindre avantage).

Face à ces avantages, les contraintes du marketing direct sont importantes.

- *Le coût* : même s'il est possible de lancer un mailing à peu de frais, les vraies campagnes de marketing direct sont coûteuses. Surtout si l'on ramène le coût au contact : par exemple, une annonce dans l'hebdomadaire Maxi touchera 2,3 millions de ménagères pour 11 500 euros, soit un coût pour 1 000 de 5 euros. Par mailing cette même opération coûte un minimum de 1,1 million d'euros (100 fois plus) ! Mais le mailing permet la personnalisation du message et la qualité du contact est certainement meilleure. La grande question du marketing direct est : vaut-il mieux communiquer à 25 000 personnes personnellement ou à 2,3 millions de façon standard ?
- *Le temps* : les campagnes de marketing direct nécessitent un investissement temps plus lourd de la part du chef de produit. L'adaptation des messages, le travail préalable de segmentation, la gestion des retours, les aspects promotionnels sont autant d'actions qu'il faut entreprendre avant le lancement d'une opération. La plus significative est le travail sur le fichier.
- *Le fichier* : clé de voûte d'une opération de marketing direct. Sans constitution de fichier, pas de marketing direct. Certaines opérations ont pour but de constituer un fichier qui n'existe pas, mais la base de données est le fondement d'une relation durable. La base de données marketing (ou relationnelle) enregistre les comportements de la cible, de façon à adapter les messages en fonction des réactions. Dans la plupart des cas le chef de produit ne peut pas gérer lui-même la base de données. Il peut en être le gardien, mais les contraintes informatiques ne lui permettent pas d'intervenir personnellement. Le plus simple reste la sous-traitance à des prestataires de services spécialisés.

Le marketing direct doit s'inscrire dans la stratégie générale de la marque et des budgets conséquents doivent lui être alloués, sous peine de devenir un simple envoi de messages publicitaires.

Mise en place d'une GRC (gestion de la relation client)

La GRC (gestion de la relation client ou CRM : *customer relationship management*) est une méthode globale pour optimiser la relation avec tous les clients (actuels, potentiels, perdus, petits et grands) qui touche

tous les départements de l'entreprise. Les projets de GRC impliquent directement le marketing car il s'agit de capturer les informations concernant les clients et de les intégrer dans des processus pour personnaliser les interactions et établir des relations étroites avec tous les clients et les fidéliser de manière rentable.

Avant d'entrer dans le vif du sujet : marketing et GRC, un état des lieux s'impose pour connaître le niveau d'adoption de ces nouvelles méthodes dans les entreprises ainsi que la taille de ce marché :

Marché du CRM en France	CA 2006 2012 en millions d'euros
Licences	210 380
Maintenance	140 190
Services (principalement formation, audit, adaptation et communication)	150 750
	500

Environ 1/3 des entreprises ont entamé une réflexion sur l'implantation d'outils de GRC (même partielle), les principaux intervenants sont : Salesforce.com, SAP, Siebel, Oracle et Sage.

Pour éviter les confusions, l'ERP (Entreprise Ressource Planning) est un progiciel de gestion intégré (PGI) qui couvre tous les besoins informatiques de l'entreprise : facturation, comptabilité, gestion des stocks et achat, paie... Parfois, les ERP incluent une GRC, mais dans tous les cas ces deux systèmes doivent communiquer. La GRC utilise souvent le module de SFA (*Sale Force Automation*).

■ Les quatre temps forts de la GRC

- Le « customer contact management » : activités et outils qui permettent d'être en contact avec le client et de gérer les contacts : le programme de SFA, le Call center, l'e-mailing, le MMS, le SMS, le serveur vocal interactif, les équipes de ventes internes et itinérantes.
- Le « customer data management » : collecte, saisie, gestion et enrichissement des données clients, pistes, prospects.
- Le « customer knowledge management » : analyse des données (*datamining*) pour une meilleure compréhension client.
- Le « customer marketing management » : marketing direct (envoi d'offre personnalisée, fidélisation, parrainage).

■ Les dix étapes d'un projet GRC et l'implication du marketing

	Étape	Rôle du marketing
1	Volonté ferme de la direction générale et vote de budget suffisant pour mettre la GRC en place	Éclairer la direction sur l'état de la GRC des concurrents et démonstration de l'importance du capital client
2	Identifier les enjeux, les objectifs et les besoins de chaque acteur interne	Vision client unifiée au niveau de toute l'entreprise
3	Choix d'un prestataire pour l'accompagnement	Communication à tous les services notamment : ventes et support, finance, ressources humaines, fabrication, recherche et développement et logistique sur les enjeux de la GRC
4	Identification, analyse et nettoyage des sources de données dans l'entreprise Intégration des données sur une seule base déduplication des contacts	Création d'une base de connaissance client commune Définition des profils clients Tracer les interactions client
5	L'enrichissement des données	Encourager le visiteur à s'inscrire Travailler la confiance client pour qu'il saisisse de la donnée fiable Stimuler le client à l'« opt-in » Faire que le client souhaite être reconnu Encourager le client à revenir
6	Choix de la solution logicielle (fonctionnalité et technologie) solutions d'hébergement ou d'outsourcing.	Vérification des fonctionnalités des solutions short listées par le marketing
7	Créer une vue client consolidée au niveau de l'entreprise	Définir la stratégie relationnelle pour chaque profil client
8	La préparation individuelle de chaque personne en contact avec les clients, prospects, pistes et tout ou parties des cibles marketing/commerciales	Définition des bonnes pratiques et d'un « roadmap » de la mise en place définitive

»

»

	Étape	Rôle du marketing
9	Déployer à grande échelle	Mieux identifier les produits et les services qui vont augmenter le revenu client Analyser les besoins clients pour proposer une meilleure offre Affiner les prévisions de CA Identifier les clients qui ont le plus de valeur Fournir un meilleur service client pour une meilleure rétention client
10	Fonctionnement des outils de GRC	Mesure de la fidélité et rentabilité accrues des clients

■ Les outils marketing de la GRC

E-mailing, le SMS, le Call center, le serveur vocal interactif (SVI), les équipes de ventes sans oublier que l'un des principaux enjeux de la GRC consiste à doter les multiples canaux de communication clients d'une base de données commune.

Centre d'Appel (call center). On distingue, avec quelques abus de langage, le marketing entrant (le client appelle l'entreprise) du marketing sortant (l'entreprise appelle le client). Dans les deux cas, le chef de produit intervient à plusieurs niveaux :

- conception des scénarios téléphoniques ;
- formation des téléacteurs ;
- analyse et étude statistique sur l'ensemble des interactions clients.

Dans le cas d'une plateforme multicanal, les suites des appels téléphoniques ou des e-mails seront suivis d'autres actions à coordonnées par le chef de produit. Dans les PGC, c'est le cas typique des services consommateurs (avec numéro vert ou azur) qui répondent à toutes les demandes des consommateurs.

Dans le cas d'intégration des centres d'appels à un ERP, le chef de produit interviendra, comme support ou comme acteur, dans toutes les parties qui concernent ses produits ou marques. En BtoB, c'est le cas typique des plateformes de commande.

■ Résultats attendus de la GRC

- Un chiffre d'affaires supérieur par client.
- De meilleures prévisions des ventes.
- Un meilleur service client.
- Un meilleur taux de réussite des ventes croisées et additionnelles.

- Une plus grande efficacité des centres d'appels.
- Une réduction des réclamations clients.
- Principal avantage du CRM : l'unification des procédures de contact avec les cibles.

■ Les écueils de la mise en place de la GRC

- Éviter le syndrome Tetris : l'empilage d'informations et des données clients proviennent de sources multiples et disparates.
- Toujours le vieux principe de l'informatique GIGO (*garbage in, garbage out*) : autrement dit si les informations entrées dans la GRC sont mauvaises, rien de bon ne peut en sortir.
- Tenir compte des données périssables : à trop attendre elles sont inutilisables.
- Manque de budget ou de volonté des dirigeants.

De plus en plus d'entreprises vont investir dans la mise en place d'une GRC car il y a d'une part de plus en plus d'attente de la part des consommateurs et clients pour une meilleure prise en considération de leur point de vue et l'établissement d'une véritable relation d'échange avec les marques ; et d'autre part les solutions matérielles, logicielles et de réseau de communication sont disponibles et abordables. L'investissement dans la GRC est un investissement dans le capital client – le premier actif immatériel de l'entreprise devant les marques et brevets.

Internet joue un rôle bien plus important que personne n'avait imaginé, les marques peuvent se faire et se défaire sur internet car à vouloir tromper les consommateurs cela se retourne immédiatement contre l'entreprise. Le consommateur fait la différence entre des messages lancés à travers les médias et une véritable conversation sur ses centres d'intérêt qui petit à petit bâtit une relation de valeur et de confiance – c'est la GRC.

L'édition, l'impression¹

Presque toutes les facettes du travail du chef de produit passent par l'édition et l'impression. La bonne connaissance de la chaîne graphique est impérative pour le chef de produit. Quelle que soit la qualité des intermédiaires, studio de création, imprimeurs, agence de publicité, le chef de produit doit maîtriser la globalité du travail d'impression.

¹ Les techniques d'impression sont développées à part.

Dans le domaine du prépresse (étapes préalables à l'impression) les techniques ont évolué, les ordinateurs sont présents partout avec des fonctionnalités plus importantes chaque jour. L'utilisation universelle du format PDF d'Adobe permet au marketing de mieux maîtriser les échanges entre les intervenants.

Dans l'impression proprement dite les techniques évoluent beaucoup moins vite : l'offset et le laser sont toujours les techniques les plus employées.

Les salons, foires, expositions

Le chef de produit est responsable de l'organisation et de la bonne marche de l'exposition. De la réservation de l'espace (au bon emplacement) au débarrasage du stand, le chef de produit supervise la globalité du salon, surtout de ce qui se passe en dehors, invitation, promotion, édition, hébergement. En amont il est aussi responsable de la sélection des salons auxquels il désire participer.

Ce travail nécessite beaucoup de rigueur dans la gestion des délais, l'enchaînement des tâches, le choix des fournisseurs. C'est une activité complète, et il faut être sûr de réserver suffisamment de temps pour la mener à bien.

Un salon peut s'organiser autour des découpages suivants.

- Le choix du salon comprend la réservation d'espace, le choix de l'emplacement, la vérification de la concordance des dates avec d'autres événements de l'entreprise.
- La construction du stand comprend la réalisation de plusieurs maquettes lors d'un appel d'offres, le choix d'un fournisseur (une multitude de fabricants de stands existent, attention de choisir une entreprise sérieuse, l'idéal est de prendre les coordonnées d'une entreprise qui a déjà réalisé des beaux stands dans d'autres salons), la décoration du stand, la mise en valeur des produits.
- La communication externe comprend les invitations, les annonces de la participation au salon, l'information de la presse (souvent un bureau de presse est organisé sur place), la préparation des dossiers de presse, l'impression de toute la documentation nécessaire pendant la durée du salon, les modalités d'accueil des personnalités et journalistes, la communication après salon pour le bilan des opérations (nombre de visiteurs, participation ultérieure...).

- L'information interne comprend l'annonce de la participation au salon, la liste des personnes présentes (avec un agenda précis), les modalités d'invitation des clients et prospects, le recueil de documentation de la concurrence, l'exploitation des retombées du salon.

Bien sûr au-delà des aspects organisationnels, la participation à un salon se justifie dans le cadre d'un plan marketing. Les produits nouveaux seront présentés ainsi que les autres changements dans l'entreprise.

Les relations avec la presse et les relations publiques

■ Les relations avec la presse

Le chef de produit a le choix de les gérer lui-même ou de faire appel à un attaché de presse. Généralement, les grandes entreprises ont un contrat avec un attaché de presse pour la globalité des marques et les relations publiques. Le chef de produit doit simplement informer l'attaché de presse sur les nouveautés, les actions ponctuelles ou tout autre événement marquant (anniversaire de la marque, part de marché record...). L'attaché de presse demandera au chef de produit de participer à telle présentation, interview, tel cocktail ou déjeuner de presse. L'attaché de presse réalisera les dossiers de presse et se chargera des envois sur la base de son propre fichier.

Si le chef de produit gère lui-même les relations avec la presse et les journalistes, cela représente une charge de travail supplémentaire pour laquelle il convient de s'organiser. Tout d'abord le fichier des médias sera saisi sur une base de données pour permettre la personnalisation des lettres et le suivi des actions. Ensuite un dossier de presse généraliste sera constitué, il sera régulièrement mis à jour pour pouvoir à tout moment répondre à une demande de journaliste. Finalement, et c'est le plus difficile, des contacts réguliers et cordiaux seront entretenus avec les journalistes, rédacteurs et pigistes en charge des rubriques concernant le produit à promouvoir.

■ Le dossier de presse



Fiche pratique **Contenu du dossier de presse**

- Des photos légendées sous formes papier et électronique.
- Un communiqué de presse très bref d'une dizaine de lignes. C'est la base obligatoire du dossier, donner une information claire et précise. Le journaliste

comprend immédiatement le sujet et l'intérêt éventuel d'en faire un article. Cette version synthétique du texte doit être un gain de temps pour le journaliste lors de la préparation de son article.

- Un communiqué de presse standard d'une page. C'est le développement des avantages du produit pour les futurs utilisateurs.
- Un dossier produit de plusieurs pages, où les spécifications techniques sont précisées ainsi qu'un historique de la marque. Il est aussi souhaitable d'y faire figurer une brève étude de marché et les résultats d'éventuelles enquêtes.
- Un échantillon, dans la mesure du possible, ou les indications suffisantes pour essayer le produit, tester le service... (« Venez essayer la nouvelle machine à coudre au stand X de la Foire de Paris », en joignant une invitation).
- Un cadeau pour le journaliste, en rapport avec la marque et le marché. Dans la mesure où le produit donné en échantillon ne sert pas lui-même de cadeau.
- Un contact. Il est impératif de donner les coordonnées (directes) d'une personne que le journaliste intéressé peut joindre rapidement pour un complément d'information ou une interview. Cette même personne sera disponible tout au long de l'année pour les renseignements généraux sur l'entreprise. Veillez donc à ne pas donner le nom d'un stagiaire présent seulement pour la durée de l'action presse.
- Le dossier lui-même. Une simple pochette ne suffit pas. Il faut réunir tous ces documents dans un dossier (une chemise porteuse) au nom de l'entreprise et du produit. De nombreux modèles existent en standard chez les imprimeurs et il suffit de s'en inspirer pour avoir un dossier personnalisé de grande qualité.

Conseil de mise en place et d'organisation

Le fichier est un élément primordial. Quels médias contacter ? Quels supports ? Quelles personnes ? Quels pigistes indépendants ?

Ce n'est que par l'expérience et l'achat d'annuaires de journalistes que votre base de données va s'améliorer. Une fois constituée, cette base doit vivre et évoluer au fil des contacts. N'hésitez pas à diviser votre base de données en autant de segments que de centres d'intérêt des journalistes (informations économiques, informations pratiques, informations sur les nouveautés, informations sur des utilisations des produits par certaines cibles...)

Ne jamais relancer un journaliste, même si l'article prévu ne paraît pas ou pour tout autre problème (exception faite des erreurs grossières). Ne faire mention d'éventuelles remarques que dans le cadre de relations plus personnelles, et continuer à envoyer régulièrement de l'information exploitable à tous les journalistes de votre base de données.

Que les relations presse soient gérées en interne ou par un attaché de presse (les deux peuvent même cohabiter harmonieusement), il faut prendre conscience de l'importance des articles rédactionnels. Ils sont

d'un enjeu stratégique pour l'entreprise. L'avis d'un journaliste (indépendant) sur le produit et la marque a un effet considérable sur le lecteur. On peut même considérer qu'un article de quelques lignes vaut plusieurs passages publicitaires, si l'article est positif bien sûr.

L'information qui est envoyée aux journalistes tiendra compte des fréquences de parution et des délais de bouclage. Les mensuels travaillent avec trois à quatre numéros d'avance, si votre produit est saisonnier veillez à ne pas dépasser la date limite.

L'information presse est un réel outil de communication, il faut être attentif à l'utiliser à bon escient en exploitant uniquement les événements d'envergure. C'est aussi une action à long terme, la relation avec les journalistes ne se bâtit pas sur une seule opération. Cette relation entre la marque et les journalistes s'inscrit dans la durée et porte ses fruits (c'est-à-dire les rédactionnels écrits par les journalistes) au bout d'un certain temps. Attention cependant à ne pas brusquer les événements ni à solliciter la presse à tout bout de champ. Restez présent, sans être pesant.

Attention

Il ne faut pas confondre article rédactionnel (c'est-à-dire écrit par un journaliste impartial) et publi-reportage (ou publi-information) qui n'est qu'une publicité standard déguisée en article (donc sans aucune valeur d'impartialité pour le lecteur, sauf à entretenir la confusion avec un article réel par une mise en page identique au support). ■

■ Les relations publiques

Au niveau du chef de produit, les relations publiques sont limitées. Les véritables relations publiques sont plutôt faites au niveau de l'entreprise toute entière sous forme de réunions, voyages, ou autres créations d'événements.

Néanmoins, le chef de produit entretient un certain nombre de relations privilégiées avec les prescripteurs, les leaders d'opinion, les organisations et fédérations d'entreprises... Ces cibles aiment recevoir une information de première main directement émise par l'entreprise à travers son chef de produit. Le bon état de ces relations sur le long terme permet d'organiser rapidement une « communication de crise », pour répondre à une actualité brûlante, démentir rapidement des informations non fondées, ou expliquer sereinement, dans un climat de confiance, la crise qui touche l'entreprise.

Le brief à remettre à l'agence

Nous vous proposons ci-dessous un brief en dix parties.

■ L'utilité du brief

Le brief permet de formaliser une demande par écrit. C'est un exercice contraignant mais utile (même dans le cas d'un brief pour un service interne à l'entreprise). Cela donne aux créateurs et concepteurs l'assurance que les idées sur lesquelles ils travaillent sont réellement importantes pour leur client et ne sont pas simplement les fruits de leurs dernières « lubies ».

Le brief est aussi un instrument de contrôle par rapport à l'idée de départ. Il est difficile, lorsqu'on vous présente une campagne qui répond à un objectif de départ, de résister à la tentation d'ajouter d'autres objectifs. La relecture de votre brief vous permettra de replacer la création dans son cadre de départ. Le brief par oral ne permet pas un tel contrôle, c'est la porte ouverte à toutes les fantaisies de l'agence car vous n'avez pas de preuve de votre discours initial.

Un brief permet d'organiser une compétition entre plusieurs agences (dans leur jargon c'est une spéculative), en s'assurant que chacune travaille avec les mêmes données. Mais attention lorsque vous mettez votre budget en compétition entre plusieurs agences, elles vous proposeront, et c'est bien normal, de participer aux frais de la compétition. Augmentez le nombre d'agences contactées pour une simple présentation (gratuite), réduire le nombre d'agences en compétition (payante).

■ Définition d'un bon brief

C'est le cahier des charges des métiers de la communication. Un bon brief donne les informations suffisantes pour que l'agence de publicité ou le service interne de communication travaillent efficacement. Sans tomber dans un excès d'informations, qui rendrait le brief inutilisable, il suffit d'exposer, sous une forme structurée, les données clés de l'entreprise.

Vous pouvez transmettre ces informations à votre agence de publicité en toute confiance. Elle est soumise au devoir de réserve.

■ Le brief, mode d'emploi

La manière dont les informations sont données à l'agence chargée de réaliser la mise en forme de vos messages détermine une partie de la qualité du travail final.

Pour être sûr de ne rien oublier vous pouvez utiliser le canevas suivant. C'est la check-list type d'un brief. Elle comprend cent questions dans dix domaines.

Selon la complexité du problème à résoudre et l'importance de chaque élément, il est possible de répondre à une partie seulement de ces questions.

Ce brief de 100 questions est utilisable par toutes les entreprises, vente de services, de biens de consommation, vente par correspondance. Sa rédaction demande un certain temps, ne serait-ce que pour rassembler les documents. Vous pouvez préparer ce travail à l'avance (et un stagiaire peut même vous aider utilement), et vous pouvez exclure certains paragraphes ou certaines questions si elles ne vous semblent pas correspondre à votre activité.

Le brief

1. L'entreprise		
C'est une présentation générale de l'entreprise.		
1	Structure juridique	SA, SARL, GIE, coopérative, association... N° Siret, RC, code APE... Cotation en bourse, capital social, capital net...
2	Historique	Date de création, principales évolutions, agrandissement, achat de société, grands marchés, changement de direction, début de l'exportation...
3	Vocation de l'entreprise	Quel est le métier de base, vu d'un côté technologique, vu du côté marché ? Quelle est la philosophie de l'entreprise ? son objectif premier ? son rôle dans la société ?
4	Domaines d'activités	Il s'agit de définir les différents domaines de l'entreprise, par une segmentation produit, marché ou technologie. Le service après-vente, la vente directe, la vente par revendeurs sont des domaines d'activités différents.
5	Chiffre d'affaires	Répartition du CA par domaine d'activité de l'entreprise.
6	Rentabilité générale et par domaine d'activité	D'où vient le profit de l'entreprise ? Quels sont les domaines rentables ? Vous pouvez exprimer ces chiffres en indices ou en pourcentage si vous souhaitez plus de confidentialité.
7	Effectifs	Nombre et qualité des personnes salariées de l'entreprise, en séparant bien les fonctionnels (siège, services centraux...) des opérationnels (vendeurs), fabrication.
8	Organigramme	Qui dirige l'entreprise ? Avec quelle relation hiérarchique ? Le parcours des dirigeants donne aussi une bonne appréciation de la culture de l'entreprise. Quels sont les actionnaires de l'entreprise ?
9	Notoriété, image	Il s'agit d'évaluer la reconnaissance du nom de l'entreprise (pas de ses produits). En l'absence de chiffre précis, une évaluation honnête suffit, par la suite une simple enquête téléphonique peut fournir ce renseignement.
10	Autres informations	

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix

2. Le marché C'est une description précise du secteur et du marché où se trouve le produit à promouvoir.		
1	Historique	Marché ancien ou récent pour l'entreprise.
2	Définition du marché	Quelle est la définition du marché, en termes de satisfaction, de résultat attendu, d'utilité... pour les consommateurs ?
3	Statistiques du marché	CA du marché, quantité vendue, saisonnalité.
4	Nombre de clients/Quantité achetée par client	Nombre de clients classés en actif, peu actifs, inactifs. Quantités achetées par client.
5	Part de marché	Quelles sont les parts de marché de l'entreprise ? Sur quels circuits, dans quelles régions, sur quels segments, sur quelles périodes ?
6	Gamme de produits	Quels sont les produits du marché ? Quelle est l'offre globale de tous les concurrents directs et indirects ?
7	Répartition des ventes par produit	Quelles sont les solutions choisies ? Avec quelle part de marché ?
8	Type de client	Quels sont les grands segments de clientèle ?
9	Ventes annexes	Une première vente induit-elle un service après-vente, un contrat de maintenance, l'achat de fournitures consommables... ?
10	Poids du domaine dans l'entreprise	Quelle est la part de CA, de marge, de rentabilité de ce domaine d'activité dans l'entreprise ? Quelle est sa place stratégique ?

3. Distribution du produit Comment le consommateur final peut-il se procurer le produit ?		
1	Canal de distribution	Description des différents canaux de distribution.
2	Longueur du circuit	Circuit long par grossiste ou circuit court par vente directe. Quel est le nombre d'intermédiaire avant que votre produit arrive chez le consommateur final ?
3	Politique commerciale	Quelle est la politique tarifaire ? Comment est constituée la force de vente ? Politique de promotion des ventes et de promotions conjointes avec la distribution ?
4	DN/DV	Quel est l'état de votre référencement dans la distribution en nombre de point de vente (DN) et de qualité de point de vente (DV)
5	Marge du distributeur	Taux de marque des distributeurs sur les différentes gammes de produits.
6	Rapport avec le distributeur	Puissance de la distribution, fidélité des acheteurs.
7	Combien de concurrents par point de vente	Taux de duplication ? Nombre de gammes de produits, nombre de fournisseurs, existence de marques de distributeurs.
8	Facilité d'importation	Possibilité de trouver ailleurs des produits équivalents.
9	Moyens logistiques de l'entreprise	Possibilité de stockage, d'expédition, de traitement et de préparation de commandes.
10	Autres informations	e-commerce

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix

4. Les produits (biens ou services) C'est une étude critique des produits de l'entreprise par rapport aux produits de la concurrence directe et indirecte.		
1	Liste des produits	Référence et désignation des produits.
2	Types de produits	Produit banal, produit nouveau, nouveau marché, produit anormal, produit impliquant.
3	Description des produits	D'un point de vue fabrication. Puis utilité pour le consommateur (joindre une documentation).
4	Points forts des produits	Argumentaire de vente utilisé.
5	Prix du produit, prix du marché	Prix de l'entreprise, politique de remise, prix dégressif par quantité. Prix moyen du marché, écart par rapport à la concurrence, évolution des prix, sensibilité aux prix.
6	Adaptation au transport	Produits adaptés à l'envoi par transporteur ou par les différents services de La Poste. La masse volumique des produits est-elle avantageuse ?
7	Part de marché par produit	Part de marché du produit par rapport aux autres produits comparables.
8	Cycle de vie des produits	À quelle vitesse le marché évolue-t-il ? L'obsolescence des produits est-elle rapide ?
9	Niveau technologique du produit	Indication de la difficulté à fabriquer un tel produit.
10	Possibilité de substitution	De nouvelles possibilités de satisfaire le même besoin chez les clients existent-elles ?

5. Les consommateurs et les prescripteurs

La connaissance des clients et prescripteurs est un passage obligé du marketing.

1	Qui consomme ?	Description des consommateurs.
2	Comment ?	Habitude de consommation et comportements des acheteurs.
3	À quels besoins répondent vos produits ?	Quels besoins sont satisfaits par l'utilisation de votre produit ?
4	Processus de décision	La chaîne des décideurs est-elle longue ? Toute l'entreprise du client est-elle impliquée dans le processus d'achat de vos produits ?
5	Liste des prescripteurs	Qui conseille ou pourrait conseiller les utilisateurs ?
6	Nombre de consommateurs du produit	Nombre de personnes, d'entreprises, de familles qui utilisent votre produit.
7	Consommateurs potentiels	Nombre de personnes qui utilisent un produit comparable de la concurrence.
8	Non-consommateur relatif et absolu	Nombre de personnes qui pourraient utiliser un tel produit, et nombre de personnes qui n'utiliseront jamais un tel produit.
9	Type d'approvisionnement	Les commandes sont-elles récurrentes ?
10	Autres informations sur les habitudes de consommation	Achats affectifs, achats raisonnés, achats d'impulsion. Quelle est l'attitude du consommateur ?

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix

6. La concurrence Étude de la concurrence sur des critères les plus objectifs possibles.		
1	Liste des concurrents	Établir la liste des concurrents, classée par proximité avec l'offre de votre entreprise.
2	Points forts / points faibles de chacun	État des concurrents aux yeux des consommateurs, des distributeurs, des prescripteurs.
3	Présence dans la distribution	Connaissance de la distribution et présence (DN/DV) des concurrents.
4	Regroupements possibles	Fusions entre concurrents, position dominante de groupes internationaux...
5	Autres domaines d'activités des concurrents	Le marché concerné représente-t-il tout ou partie de l'activité des concurrents ? Sont-ils plus ou moins spécialisés que vous ?
6	Part de recherche et développement	Puissance de recherche des acteurs du marché.
7	Possibilité d'apparition de nouveaux concurrents	Les barrières pour pénétrer ce marché sont-elles nombreuses ?
8	État de la concurrence	Possibilité de développement d'une concurrence sauvage sur les prix, les promotions...
9	Votre place	Quelle place ambitionnez-vous de prendre dans cette concurrence ?
10	Autres informations sur la concurrence	Issues de l'observatoire de la concurrence interne.

7. La communication C'est la description des stratégies de communication de l'entreprise et des autres acteurs du marché.		
1	Historique de la communication sur le produit	Toutes les communications de l'entreprise doivent être collectées et consignées. Ce dossier est l'histoire de la marque. Toutes les actions de marketing direct et internet seront mentionnées et expliquées.
2	Historique des budgets	Montants consacrés à la publi-promotion, et leurs effets directs et induits.
3	Média utilisé par l'entreprise	Affichage, cinéma, télévision, presse magazine, presse quotidienne, mais aussi presse gratuite, communication directe, clubs, PLV, communication événementielle, internet, mobile, blogs...
4	Part de voix	C'est le rapport de tous les investissements de publi-promotion du marché avec ceux de l'entreprise.
5	Dernières actions	Taux de remontée et de transformation de vos derniers publipostages.
6	Cibles	Identification des différentes cibles, segmentation de la population cible.
7	Moyens	Moyens d'action pour toucher la cible.
8	Image perçue de l'entreprise, image voulue, image réelle	Existe-t-il un décalage fort entre la réalité de l'entreprise et ce qu'en pensent les clients ?
9	Communication des concurrents	Vos concurrents ont-ils utilisé des méthodes de communication qui semblent porter leurs fruits ?
10	Autres informations	État des relations presse

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix

8.Les objectifs de l'action		
Quels résultats attendez-vous de votre communication ?		
Liste ¹ d'objectifs		Puissance de 0 à 10
1	Obtenir une notoriété spontanée de 40 % deux mois après la campagne.	
2	Augmenter la fréquence de commande des clients actuels.	
3	Augmenter les quantités commandées par commande.	
4	Augmenter le nombre de produits commandés.	
5	Renforcer l'image de sérieux de l'entreprise.	
6	Améliorer l'information sur un produit, aider au lancement d'un nouveau produit.	
7	Augmenter le nombre de distributeurs.	
8	Préparer la visite d'un commercial, annoncer une promotion.	
9		
10		
Total ² (inférieur à 20)		
1. Cette liste est donnée à titre d'exemple, vos objectifs sont propres à votre action et à votre politique. 2. Si le total est supérieur à 20 c'est que vos objectifs sont trop nombreux, et qu'il est préférable d'envisager une autre action pour atteindre une partie des objectifs.		

9. Budget et contraintes Quel est le cadre et quelles sont les limites de la recommandation de l'agence de communication ?		
1	Méthode de calcul des budgets de communication	En pourcentage, en valeur absolue, en taux de progression d'une année sur l'autre, coût par message, coût par retour...
2	Répartition des postes budgétaires	Frais fixes, honoraires, impression, routage, affranchissement, gestion des retours, coût des réponses, coûts informatiques.
3	Limites de la publicité comparative	La copie des actions de la concurrence doit-elle être envisagée ? Dans quelle limite ?
4	Adéquation avec l'action des commerciaux	Le travail des commerciaux peut-il être modifié le temps de la campagne, pour en gérer les retombées positives ?
5	Logistique	L'entreprise dispose-t-elle déjà d'un numéro de libre réponse ou T ? Pouvez-vous gérer les retours ?
6	Ressources humaines	Quel type de personnel est à même de gérer tout ou partie d'une campagne de marketing direct (envoi, remontée, expédition, enregistrement informatique...) ?
7	Vérification	Le bureau de vérification de la publicité doit-il vérifier vos messages ?
8	Contraintes de saison	Les cibles sont-elles indisponibles une partie de l'année, de la semaine ou même de la journée (en cas de phoning).
9	Contraintes légales	Réglementations spécifiques à la classe de produits, en termes de média, arguments, mentions obligatoires...
10	Autres contraintes	

10. Variable suivant le type de brief « Les bases de données » pour le marketing direct, « Contraintes légales » pour une promotion		
1	Ressources informatiques	De quelles ressources informatiques votre entreprise dispose-t-elle ? Matériel et type de logiciel.
2	Fiabilité	Les adresses ont-elles été utilisées récemment ?
3	Renseignements	Quels sont les critères de tri possibles, professions, lecture, pour les entreprises : nombre de salariés, code APE NAF, e-mail... ?
4	Type de base de données	La base de données est-elle factuelle (un simple fichier) ou relationnelle (base de données marketing avec des données comportementales) ?
5	Mise à jour	Les derniers résultats des campagnes de marketing direct sont-ils consignés dans la base de données ?
6	Identification de la provenance des adresses	D'où proviennent les adresses ? Ont-elles déjà été utilisées pour d'autres opérations... ?
7	Dédoublonnage	Les vrais et les faux doublons ont-ils été éliminés ? La structure de la base permet-elle un dédoublonnage facile avec d'éventuels fichiers externes ?
8	Appartenance	Qui est propriétaire de la base de données que vous utilisez ?
9	Aspects légaux	Les renseignements de votre fichier ont-ils été mentionnés à la CNIL ? Vos clients et prospects sont-ils d'accord pour l'utilisation de leurs données ?
10	Autres informations	

Le plan de campagne

Voici un exemple de plan de campagne réalisé avec OpenProj et sa dernière version ProjectLibre. Il est très important d'utiliser un logiciel spécialisé en gestion de projet (comme Microsoft Project) qui permet de gérer les dates et reports de manière professionnelle.

ProjectLibre. OPENPROJ						
Fichier		Tâche		Ressource		Vue
Enregistrer	Ouvrir	Fermer	Imprimer	Information	Sauver la planification	
Nouveau	Prévisualiser	Calendrier	Projets	Effacer la planification		
Enregistrer sous	PDF	Fenêtre des projets	Mettre à jour			
Fichier		Impression		Projet		
	Ⓢ	Nom	Durée	Début	Fin	Prédécesseur
1		Fin des tests consommateur	0 jours	02/12/13 09:00	02/12/13 09:00	
2		Mise au point du packaging	8 jours	16/12/13 09:00	26/12/13 09:00	1FD+10 jours
3		Réunion force de vente	3 jours	26/12/13 09:00	31/12/13 09:00	2
4		Présentation des maquettes	1 jour	31/12/13 09:00	01/01/14 09:00	3
5		Lancement de la production	6 jours	01/01/14 09:00	09/01/14 09:00	4
6		Envoi dossier de presse	2 jours	09/01/14 09:00	13/01/14 09:00	5
7		Déjeuner de presse	2 jours	22/01/14 09:00	24/01/14 09:00	6FD+7 jours
8		Information des prescripteurs	15 jours	01/01/14 09:00	22/01/14 09:00	4
9		Lancement officiel lors d'une soirée de gala	1 jour	22/01/14 09:00	23/01/14 09:00	8
10		Opération mise en place, concours force de vente	21 jours	31/12/13 09:00	29/01/14 09:00	4DD
11		Promotion d'essai, ODR	15 jours	31/12/13 09:00	21/01/14 09:00	4DD
12		Promotion de stockage point de vente : remise q	7 jours	31/12/13 09:00	09/01/14 09:00	4DD
13		Début campagne 1 : presse magazine	30 jours	23/01/14 09:00	06/03/14 09:00	9
14		Display et AdWords	30 jours	23/01/14 09:00	06/03/14 09:00	9
15		Création d'un fichier consommateur	45 jours	31/12/13 09:00	04/03/14 09:00	10DD
16		Envoi Emailing	5 jours	04/03/14 09:00	11/03/14 09:00	15
17		Analyse T1	2 jours	11/03/14 09:00	13/03/14 09:00	16

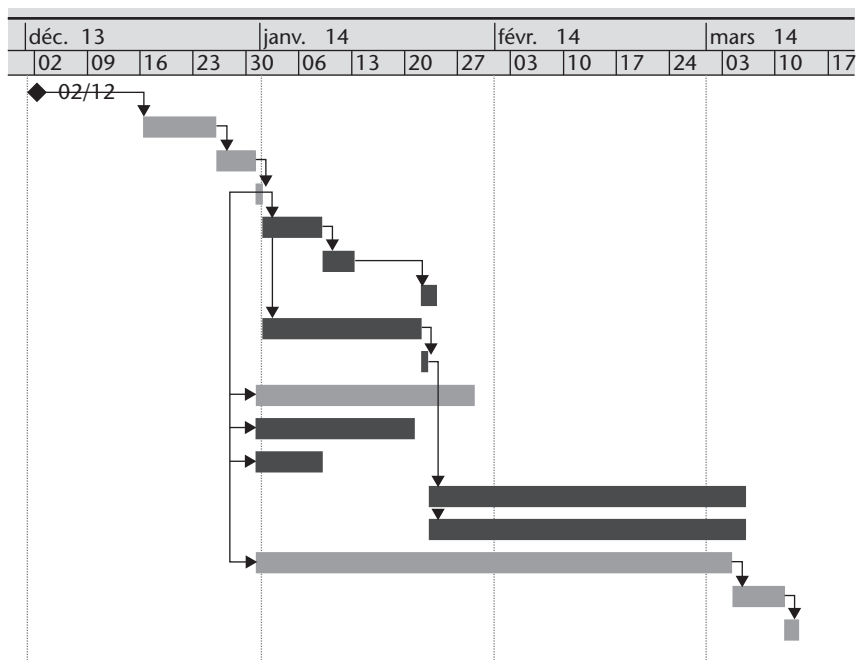


Figure 6.6 – Plan de campagne réalisé à l’aide de logiciel de gestion de projet

C’est l’organisation de toutes les actions de communication dans le temps, sous forme de planning (diagramme de Gantt, histogramme ou

courbe). Contrairement au plan média, le plan de campagne regroupe toutes les actions envisagées : média (grand public et professionnel) et hors-média (promotion, relation publique, marketing direct...). Le plan de campagne met en parallèle les actions prévues et les événements de l'environnement.

Le plan de campagne permet d'avoir une vue globale sur la stratégie générale de communication. C'est la synthèse globale de la communication de l'entreprise sous forme de représentation graphique. Le plan de campagne intègre tous les éléments de nature à donner une information sur l'efficacité des actions marketing-communication. C'est un véritable système d'information dont les indices sont choisis en fonction du marché et de ses habitudes, il est établi en phase finale de la préparation au lancement.

La distribution

La revue d'enseigne

C'est un exercice annuel réalisé sous l'autorité du responsable des centrales (centrales d'achat des grandes surfaces). En général les entretiens de fin d'année avec la distribution ont lieu d'octobre à janvier. C'est l'occasion d'un bilan sur l'année écoulée (volume des ventes), la préparation de l'année suivante (plan promotionnel) et surtout la révision des accords commerciaux (référencement, remise de fin d'année, niveau d'escompte...). Pour l'entreprise l'enjeu de cette réunion est primordial, il conditionne en grande partie les prévisions de ventes et les marges.

Le chef de produit peut aider le responsable des centrales à préparer cette échéance en constituant un dossier par enseigne précisant les éléments suivants :

- les articles parus dans la presse sur l'enseigne ;
- la stratégie de l'enseigne ;
- le plan promotionnel prévu par marque ;
- les lancements de produits prévus ;
- une analyse de marché de chaque segment par marque ;
- une synthèse de résultat Nielsen (ou Secodip) sur le circuit de distribution concerné ;
- une synthèse des store-checks concernant l'enseigne.

Le (ou les) responsable(s) de centrale apprécieront ce travail et seront certainement prêts à mieux défendre les intérêts des marques gérées par ce chef de produit coopératif.

Le trade marketing

Cette discipline apparue au début des années 1990 est en fait la résultante de deux phénomènes :

- le changement de comportement du consommateur vis-à-vis des marques et des magasins ;
- le poids croissant de la grande distribution dans les rapports avec les fabricants.

Le trade marketing a pour ambition d'optimiser la vente aux distributeurs, comme le marketing « classique » a pour but d'optimiser la vente aux consommateurs. Le trade marketing a un mix qui s'articule autour de :

- force de vente, SFA et CRM ;
- promotion et communication distributeurs (ou encore le trade-promotion ou co-promotion) ;
- CGV (conditions générales de vente) ;
- logistique avec la SCM ;
- organisation et transmission d'informations l'EDI, échanges de données informatisées.

Le chef de produit ne maîtrise pas chacun de ces points, mais encore une fois il peut en être l'instigateur et le coordinateur.

Les ratios du merchandising et de la vente

Voici quelques ratios classiques du merchandising et de la vente (*sell out*) d'un intermédiaire.



Fiche pratique Méthode de calcul des principaux ratios

- Quantités vendues = Stock initial + Quantité entrées – Stock final
- CA TTC = Quantités vendues × Prix de vente TTC
- CA HT = Quantités vendues × Prix de vente HT
- RAPPEL : TVA → Ajout de la TVA = Prix de vente consommateur hors taxe :
128 euros HT Taux de TVA 19,6 %
Prix de vente final au consommateur toutes taxes comprises :
 $128 \times 1,196 = 153,09 \text{ €}$
- RAPPEL : TVA → Retrait de la TVA = Prix de vente final au consommateur toutes taxes comprises : 315 € TTC Taux de TVA 19,6 %

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix

Prix de vente consommateur hors taxe : $315/1,196 = 263,37 \text{ € HT}$

- MARGE BRUTE (MB) = Prix de vente HT – Prix d'achat HT
- TAUX DE MARQUE (en %) = $(\text{Prix de vente} - \text{Prix d'achat}) / \text{Prix de vente} \times 100$
ou Marge brute/prix de vente HT $\times 100$
- COEFFICIENT DE MARGE = $1 / (1 - \text{Taux de marque})$
- PANIER MOYEN = CA total hors taxe magasin / nombre total des débits magasin
- LINÉAIRE DÉVELOPPÉ pour une référence = Largeur d'un facing $\times$ nombre de facings
- RENDEMENT LINÉAIRE = Chiffre d'affaires hors taxe / linéaire développé
- INDICE DE RENDEMENT = % de chiffre d'affaires / % linéaire développé
- TAUX DE RUPTURE = $(\text{nombre de ruptures} / \text{nombre de références}) \times 100$
- Linéaire développé pour une famille de produit = Addition de la largeur de TOUTES les tablettes de toutes les gondoles (étagères)
- Ventes moyennes mensuelles (VMM) = Vente des trois derniers mois / 3
- DN = Nombre de magasins dans lesquels le produit est présent / nombre de magasins de l'univers
- DV = CA des magasins dans lequel le produit est présent / CA des magasins de l'univers
- DN/DV = Indicateur de qualité de distribution
- STOCK MOYEN = Stock volume = $(\text{stock initial} + \text{stock final}) / 2$
- Stock valeur = $(\text{Stock initial} + \text{Stock final}) / 2 \times \text{Prix d'achat HT}$
- COEFFICIENT DE ROTATION = Quantités vendues (QV) / STOCK MOYEN
- Nombre de jours de vente ou de stock linéaire = Quantité marchandises en stock linéaire / Quantité moyenne mensuelle vendue $\times$ nombre de jours d'ouverture d'un magasin dans un mois
- Remise de R % = $\text{Prix de départ} \times (1 - R\%/100)$ Par exemple : 14 % de remise sur 120e $120 \times (1 - 14/100) = 120 \times (1 - 0,14) = 120 \times 0,86 = 103,2$
- Remises en cascade : Les taux de remise ne s'additionnent pas : 10 % de remise suivi de 5 % de remise n'est pas équivalent à 15 % de remise

Les outils d'aide à la vente (OAV)

Les commerciaux terrains (les chefs de secteurs) ont besoin d'outils de vente pour convaincre leurs interlocuteurs de la qualité de l'offre. C'est le rôle du chef de produit de penser, fabriquer et distribuer ces OAV (outils d'aide à la vente). Dans le cas d'outils complexes, c'est aussi son rôle d'assurer la formation à l'utilisation pour les commerciaux (par exemple logiciel d'optimisation de linéaire).

Les outils d'aide à la vente couramment utilisés sont :

- le print (carte de visite, catalogue, tarif, fiche produit, argumentaire, affiche, PLV, stand...) ;

- le multimédia (ordinateur, tablette, diaporama, slideshow, site online et offline...) ;
- les échantillons de produits (en nombre) ;
- les cadeaux publicitaires (en relation avec le produit) ;

L'utilisation des programmes SFA (Sales Force Automation)

La SFA est un système dans lequel les vendeurs internes et externes saisissent des informations sur l'évolution de leurs contacts (par exemple : date RDV, étape suivante, intérêt du client, phase de négociation, rencontre prospect, déjeuner client). Ensuite ces informations seront compilées et intégrées à la GRC.

Les programmes de SFA, qui ne portaient pas ce nom, sont vieux comme les bases de données clients ou les agendas électroniques... car en simplifiant à l'extrême ce n'est que ça du côté vendeur. Le terme SFA apparaît avec le CRM (voir chapitre sur la GRC) dont il fait partie.

Les avantages d'un programme de SFA sont :

- des commerciaux plus productifs ;
- un développement des « best practices » ;
- la décharge d'une partie du travail administratif pour la force de vente ;
- une meilleure gestion de l'effort de vente ;
- la segmentation du portefeuille client ;
- l'identification les meilleurs clients ;
- de meilleures prévisions de ventes ;
- un management des vendeurs plus facile ;
- l'optimisation du temps « face-à-face » des vendeurs ;
- des remontées terrain facilitées et une meilleure circulation de l'information ;
- dans le cas d'utilisation de force de vente supplétive la SFA permet une intégration plus rapide des équipes avec des informations clients structurées.

L'immense avantage du SFA est de distinguer des étapes de la vente à travers un entonnoir pour chaque affaire en :

- piste ;
- contacts ;
- opportunité ;
- propal (proposition commerciale) ;

- négociation ;
- *closing* ;
- signature ;
- SAV.

Pour préparer les prévisions de ventes mensuelles ou annuelles, le chef de produit consulte les affaires en cours dans l'entonnoir des ventes.

■ La démarche logistique

Une démarche typique de travail avec le département logistique peut suivre le schéma suivant :

1. Plan de lancement

La rédaction et l'envoi du plan de lancement marquent le point de départ de l'opération.

2. Création de code

La création de code est l'étape indispensable à la naissance du produit ou des articles de présentation (PLV). Le chef de produit veillera à fournir dans le plan de lancement tous les renseignements pour réaliser cette création (poids, conditionnement, dimension, variantes...).

3. Prise en compte des contraintes logistiques

Les obligations de distribution et les contraintes montantes du trade marketing font que le nombre de références géré par l'entrepôt (aux dimensions constantes) augmente. Le chef de produit doit donc être sensibilisé à l'équation économique de la logistique, même si les frais de la logistique n'entrent pas toujours dans le prix de revient du produit.

Le chef de produit doit avoir présent à l'esprit, dès la conception d'une opération, les contraintes logistiques. Cela évite de concevoir, ou de faire concevoir, des opérations logistiquement aberrantes.

Exemples de « non-sens logistiques » :

- Des produits avec beaucoup de vide (le transport d'éléments vides a un coût important).
- Des PLV vides ou hors dimension (plus de 1,90 m palette comprise).
- Des promotions avec une prime directe changeant tous les emballages.
- Des produits très fragiles.
- Des cartons non gerbables (non superposables).

4. Suivi

Comme toutes opérations le suivi du bon déroulement est un bon moyen d'anticiper les futurs problèmes.

5. Chiffres et statistiques

Le département de logistique commerciale fournit (indirectement) au chef de produit certaines données importantes pour le suivi, et les prévisions, des ventes :

- la facturation ;
- le portefeuille ;
- les ruptures de produits ;
- les dates de disponibilité des produits.

Les produits sont de plus en plus expédiés à la palette (ou à la couche), ce phénomène trouve son origine avec les plates-formes des distributeurs. Comme tout ce qui sort d'un entrepôt est sur palette, l'art du logisticien consiste à optimiser le nombre de produits sur cette unité d'expédition. Des produits aux dimensions standards facilitent donc ce travail.

en détail

Le digital marketing

Pour cette 6^e édition de *Fonction : chef de produit*, le digital marketing est traité à part, dans la prochaine édition il sera certainement intégré au marketing mix. À l'heure actuelle, le traitement isolé des aspects web et mobile est justifié car les services marketing, les individus, les fournisseurs, les outils sont propres à ces disciplines. Heureusement la fusion et l'intégration du digital marketing au marketing mix sont proches.

Le digital marketing se décompose en 6 spécialités :

1. web management : la partie technique, le « inside web » ;
2. e-research : toutes les analyses et études online, avec le « big data » ;
3. search marketing : les référencement pour qu'une page soit facilement trouvable ;
4. e-marketing : comprend l'e-mailing, le web marketing, le social marketing et le mobile marketing ;
5. e-publicité : comprend le content, le display, le social media marketing et le mobile advertising ;
6. e-commerce : comprend l'affiliation, le web commerce, le social commerce et le mobile commerce.

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix

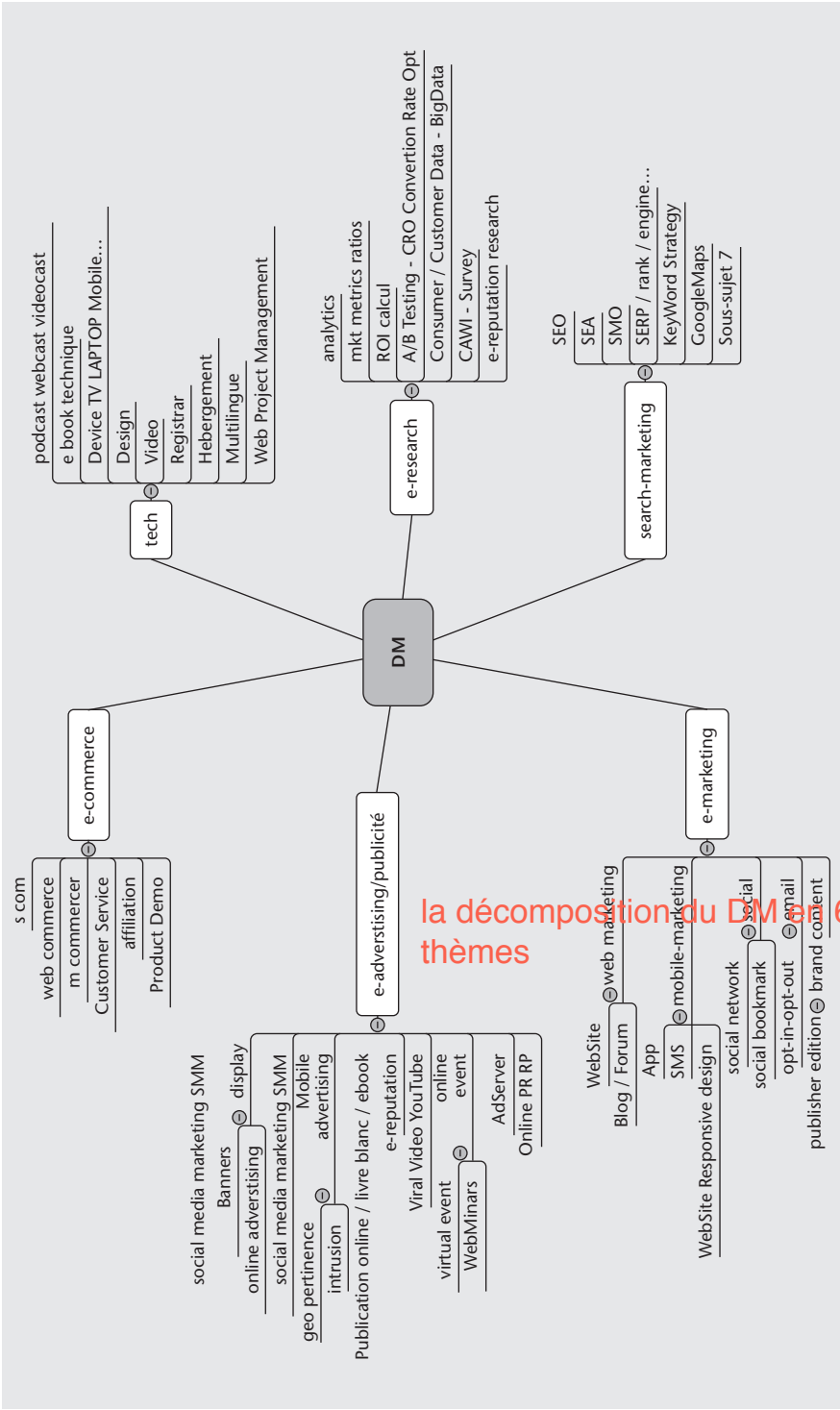


Figure 6.7 – XXTitreXX

Web-management

C'est la partie technique du web, le « inside web ». Tout chef de produit est obligé d'avoir les connaissances techniques suffisantes lui permettant de dialoguer avec ses prestataires du monde digital. Ce niveau de connaissance technique est parfois acquis grâce aux prestataires eux-mêmes. Cela concerne les dispositifs techniques d'hébergement, comme les langages de programmation ou les techniques de développement d'applications et encore bien d'autres sujets.

Search marketing

Le référencement internet est une opération longue et fastidieuse qui consiste à enregistrer les coordonnées de votre site (l'URL : www.monentreprise.fr) face à des mots clés. Une fois cet enregistrement validé par le moteur de recherche, tout internaute qui saisit le mot clé dans sa requête se voit proposer votre site dans la liste des réponses. La grande question porte sur la position de votre site (le *ranking*) sur les mots clés que vous choisissez.

Le moteur de recherche Google (fondé par Larry Page et Sergey Brin, le mot *google* signifie 10 puissance 100 ou 1 suivi de 100 zéros) indexe plus de deux milliards d'adresses URL. En Europe, Google représente 80 % du trafic, il vaut mieux se concentrer sur ce moteur pour le référencement. En deuxième intention de référencement, on peut utiliser Yahoo ! et Bing, ou Baidu.

On distingue deux sortes d'offres payantes : la soumission payante dans les annuaires, et le référencement payant dans les moteurs. Chez ces derniers (Altavista, Inktomi, Fast, Alltheweb, Mirago, Deep Index), on paie pour avoir la garantie que les pages qui sont dans l'index sont rafraîchies par exemple tous les deux jours. Quant à la soumission payante dans les annuaires, elle offre une garantie de réponse et de délai.

Vous pouvez astucieusement faire appel à un référenceur qui assurera ce travail pour vous avec le conseil des bons mots clés et un calcul de retour sur investissement.

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix



Figure 6.8 – XXTitreXX

Le search marketing consiste à obtenir la meilleure visibilité possible du site internet sur les moteurs de recherche (Google dans l'exemple ci-contre). Cette visibilité apportera du trafic sur le site et ce trafic sera source de revenu dans le cadre d'un business modèle publicitaire ou de notoriété et d'image dans le cadre d'un site de marque.

Le search marketing ou SEM ou référencement se décompose en SEA et SEO (l'un pour l'achat de liens commerciaux, l'autre pour l'optimisation des pages en ligne). Pour les sites qui vivent de revenus publicitaires, le trafic nécessaire est d'un million de visiteurs uniques par mois, pour les sites de marque le trafic nécessaire dépend de la cible visée (un bon objectif consiste à transformer 10 % de la cible en visiteur).

L'objectif du SEM est d'améliorer le PR (page rank) du site en concevant un site sur le fond et sur la forme qui soit optimisé pour l'indexation par les robots des moteurs de recherche. Par exemple : le remplissage systématique des balises « title », « keywords », « description » des pages, ou la répétition des mots clés à l'intérieur des textes, ou encore la proximité et l'occurrence des expressions clés du site. Le page rank est mis à jour tous les semestres (les méthodes de Google étant très secrètes, ce n'est qu'une constatation généralement admise mais jamais confirmée).

Les principaux critères du score d'une page, selon le brevet de l'algorithme Google, sont :

- les liens entrants et sortants (netlinking) ;
- les ancrés ;
- le trafic associé à la page ;
- le comportement de lecteurs : le choix de la page dans les résultats ;
- le nom de domaine ;
- la fréquence des mises à jour ;
- l'hébergement.

Pour obtenir le meilleur PR les sites (ou les prestataires de référencement) se livrent parfois à une course aux liens à travers des campagnes de netlinking intensives dont les résultats sont de plus en plus mitigés car assimilés à de la publicité plus qu'à un réel échange de liens.

Le cas des blogs est traité à part par Google avec une indexation beaucoup plus rapide que pour un site classique.

Le SEM est constamment remis en question car les moteurs de recherche évoluent : recherche universelle, indexation instantanée... ce qui exige des référenceurs une adaptation permanente.

E-marketing

■ Web-marketing

C'est un média comme les autres pour communiquer d'une manière directe avec son public ; à ce titre il figure dans la stratégie de communication globale de la marque et construit l'image digitale de la marque.

■ La diversité des publics touchés

Les publics touchés : client, vendeur, consommateur, prescripteur... C'est comme si le même magazine était lu par la force de vente, les

acheteurs professionnels et les utilisateurs du produit. Il est impératif de canaliser l'information émise en fonction de la cible, ce qui rend le site plus complexe.

■ La constante mise à jour

La mise à jour : une documentation une fois imprimée est réputée terminée, un site internet se doit d'être en constante évolution.

■ La possibilité de comparaison immédiate

Internet permet à tous les consommateurs une connaissance parfaite du marché. Il est possible de réaliser une vraie étude comparative des produits, des prix, des services avant de passer commande. Le chef de produit veillera à contrôler l'utilisation de sa marque sur internet, la calomnie s'y répand très rapidement.

■ Des partenaires informatiques

Alors que le chef de produit a l'habitude de gérer des fournisseurs structurés avec des services commerciaux, les partenaires informatiques sont parfois de petites sociétés. Pour réaliser un site internet il faut coordonner plusieurs intervenants : graphistes, programmeurs, hébergeurs, fournisseurs d'accès, éditeurs de logiciels... ce qui pose d'inévitables problèmes de partage de responsabilités.

■ Le processus de décision

Alors qu'un document commercial est approuvé par une poignée de personnes, le site internet de l'entreprise suit un parcours beaucoup plus long. Chaque service se sent impliqué dans cette vitrine de communication, rendant les décisions longues et fastidieuses, parfois même impossible.

■ L'interactivité avec les internautes et le « marketing entrant »

L'interactivité facilitée et poussée à l'extrême oblige le chef de produit à une réactivité immédiate : un site internet demande une attention de chaque instant. En échange, internet permet de renverser le sens de la requête : dans un cadre de communication classique, l'entreprise initie la communication avec ses publics ; dans le cadre de la communication *online*, c'est le public qui demande cette communication. C'est un modèle de communication *pull* et le marketing direct *online* se fait sur

la base du volontariat : c'est tout le sens du « permission marketing ». Cette différence vaut de l'or car le ciblage est fait par le client lui-même.

Le rôle du chef de produit est de rendre sa marque visible sur internet. Les investissements marketing sur internet sont en hausse de 30 % par an (rappelons que la moyenne des investissements marketing est de +1 %). Tous les aspects du marketing interactif prennent aujourd'hui une dimension stratégique en temps, en ressource financière et humaine. Mais c'est le marketing interactif (pub *online*, sites web marketing et extranet, e-mail marketing, mobile et nouveaux médias) qui enregistre les meilleurs résultats dans l'étude Ad Barometer, qui couvre 7 pays européens (Allemagne, Espagne, Italie, France, Grande-Bretagne, Pologne et Suède).

Si, au départ, l'entreprise peut se contenter d'un seul et unique site (92 % des entreprises ont un site internet), rapidement le besoin de développer des « mini sites » thématiques ou événementiels se fait sentir (par exemple : Lacoste propose un site par opération et par saison). Après la création de site, le dur et hasardeux travail de référencement développera la fréquentation du ou des sites avec l'aide de quelques campagnes de communication *online*.

Conception

La communication *online* comme les autres outils de communication doit être utilisée en parfaite cohérence : cohérence graphique bien sûr, mais aussi sur le fond. Toute communication écrite portera mention du site internet et le site internet permettra de télécharger ou demander la documentation écrite.

Plusieurs étapes mènent à la construction réussie d'un site internet, il faut noircir beaucoup de papier avant la mise en ligne d'un site ! Voici tous les points à passer en revue avant le lancement du projet de site internet :

La description des aspects stratégiques du site

Présence passée de la marque ou du produit sur le net et retour d'expériences.

Présence des produits concurrents.

Cibles visées.

Messages principaux.

Objectifs institutionnels, relationnels, promotionnels.

Rôle de ce nouveau site par rapport aux sites existants de la société.

L'arborescence et l'architecture de l'information

L'important pour le visiteur, c'est de trouver rapidement l'information qu'il cherche... et toutes les pages devraient être accessibles en trois clics. L'ergonomie est primordiale pour retenir le visiteur.

Choix d'un rubricage et d'un découpage.

Description de tous les types de pages possibles et *zoning* (type de tableau) de chaque page à l'aide des modèles (*templates*) et CSS (*cascading style sheets*).

Le choix des technologies

Quelles seront les technologies utilisées ?

- Flash ;
- Java ;
- PHP MySQL ;
- HTML5 + CSS et toutes ses variantes XML, DHTML... ;
- enregistrement des visiteurs ;
- cookies.

Le fond textuel

Enfin, on en vient au fond. Que dites-vous ? La lecture à l'écran est 25 % moins rapide que sur papier, il est donc normal de procéder à une réécriture de vos documentations existantes.

Les mots clés (*keywords*) et titres de page seront utiles lors du référencement.

Brief créatif

Un mot d'ordre : laissez faire le DA ou le webdesigner. Il ne vient à l'idée d'aucun chef de produit de prendre la caméra du réalisateur pour un tournage, alors ne prenez pas la souris du créatif. Si le brief est clair, vous pourrez vous y reporter pour commenter son travail et améliorer les propositions.

Mise en ligne

Optimisation du poids de chaque page pour un affichage immédiat (de l'ordre de la seconde).

Compatibilité avec les navigateurs du marché (Chrome, IE, Firefox, Opéra, robot et moteurs de recherche) et les appareils les plus courants (tablette, phablet, *laptop*, *desktop*, console, TV...).

■ E-mailing

C'est la rançon du succès : votre site est populaire et les internautes jouent l'interactivité en vous écrivant. Mal géré, le mail peut rapidement devenir un levier négatif de marketing viral et affecter l'image de votre produit.

L'e-mail libre est certainement plus difficile à gérer que l'e-mail pré-rempli à travers un formulaire, d'où l'intérêt d'utiliser ce dernier format, sans interdire le premier. Comme pour le courrier papier, une base de réponses types est nécessaire pour les questions fréquentes. Essayez de traiter les e-mails en 24 heures, au-delà l'internaute expédie un nouveau message ou téléphone.

Envoyer systématiquement (et automatiquement) un accusé de réception. Si votre réponse tarde à venir, envoyer une réponse d'attente.

Enfin la masse d'informations accumulées par les questions ou demandes des internautes doit être analysée, notamment les réclamations portant sur la qualité et la disponibilité des produits.

E-mail sortant

L'application de la directive européenne pourrait mettre hors la loi les fichiers collectés en absence de permission marketing (les adresses obtenues hors *opt-out* c'est-à-dire sans volonté expresse de l'internaute), il faut donc faire attention à la provenance du fichier avant de l'utiliser et vérifier s'il y a le numéro du dépôt à la CNIL.

Ensuite, le dédoublement peut produire des effets étonnants (par exemple : plus de 95 % d'adresses communes entre deux fichiers achetés chacun au prix fort).

Pour finir, la rédaction du mail publicitaire répond aux mêmes règles qu'une campagne de marketing direct classique.

N'oubliez pas de permettre la désinscription de votre liste aux personnes contactées.

■ Social Marketing : les réseaux sociaux

La théorie du « small world » (chaque terrien est séparé par 6 contacts de n'importe quel autre terrien) est battue en brèche avec les mises en relation virtuelle et instantanée des sites de réseaux sociaux, nous allons bientôt tous être en contact direct !

Les réseaux sociaux fleurissent sur internet à la sauce business (Viadeo, LinkedIn, Xing), réservé aux « happy few » (ASmallWorld), pour les

camarades de classes (Copainsdavant, Trombi) ou juste pour partager ses hobbies (Facebook, MySpace), son avis de consommateur (TripAdvisor, Ciao) et son humeur du moment en 140 caractères (Twitter).

Tous appliquent la même recette : après une inscription et identification personnelle, les internautes invitent leurs amis à rejoindre le réseau ensuite tous jouent le jeu des mises en relation pour créer des cercles d'intérêt. Ces cercles forment des chaînes de plusieurs niveaux : le niveau 1 : mes amis / le niveau 2 : les amis de mes amis / le niveau 3 : les amis des amis des amis.

Chaque utilisateur prend la parole, prend le pouvoir et donne son avis, exprime une opinion... et la partage avec 200 puis 1 500 puis 20 000 personnes. C'est le bouche à oreille puissance 100.

Les intérêts de ces réseaux sont nombreux pour le chef de produit :

- Utilisation personnelle : il peut utiliser ces réseaux pour sa présentation personnelle (les recruteurs sont de plus en plus nombreux à consulter ces sites pour avoir une autre idée du candidat) et pour chercher un emploi.
- Utilisation passive : pour la veille marketing et savoir ce qui se dit sur la marque, le marché ou sur les concurrents.
- Utilisation active : pour lancer une information sur la marque.
- Utilisation publicitaire : l'achat d'espace sur ces sites assure une bonne visibilité car le trafic y est important. En fonction de sa cible, le chef de produit choisira un réseau adapté, Bombardier (avion d'affaire) annonce sur ASmallWorld, une station de ski sur FaceBook et un fabricant d'électronique sur LinkedIn.

Le marketing politique est très friand de ces outils et les entreprises commencent à s'y intéresser. Encore une fois, les réseaux sociaux ne sont pas des outils isolés, ils s'intègrent dans un dispositif de communication complet couplé avec le blog de marque, le partage de vidéo et les messageries instantanées pour créer une véritable stratégie de buzz marketing et de marketing viral à l'intérieur de la CMI.

■ Mobile marketing

Le téléphone mobile qui a déjà révolutionné nos habitudes de communication personnelle est en passe de révolutionner le marketing des marques. Le mobile devient notre premier outil pour la localisation GPS, pour la gestion de nos contacts, pour la lecture de nos mails et bientôt pour l'information... et donc la publicité. Le mobile va aussi devenir un

instrument de m-commerce et certains sites enregistrent déjà 15 % des ventes *via* les mobiles.

Le marketing mobile consiste à utiliser le téléphone mobile pour atteindre le consommateur et le faire réagir de façon ciblée, à tout moment, où qu'il se trouve.

Quels sont les usages de l'internet mobile en France ? Qui sont les mobinautes ?

Médiamétrie met en place un panel mobinaute pour répondre à ses questions. Le premier enseignement est sur le nombre de mobinaute : 10 millions et le deuxième sur le lieu principal de connexion qui est : le domicile !

Les sites mobiles les plus visités concernent la météo, les actualités et le sport. Les avantages de la géolocalisation sont très importants car les publicités vont devenir locales, ce qui en termes de cible est assez unique. Les SMS (même publicitaire) sont lus par 80 % des mobinautes.

Avec de tel atout les marques consacrent déjà 25 % des investissements média online sur la communication mobile essayant ainsi d'avoir une approche à 360° des clients et consommateur. La complémentarité internet/mobile est évidente entre la commande passée sur internet et le suivi de la livraison par SMS.

Quelques chiffres (France 2013) :

- 25 milliards de SMS ;
- 900 millions de MMS ;
- 29 millions d'utilisateurs multimédia mobile ;
- 24 millions de mobinautes.

Les points forts du marketing mobile sont sa puissance (80 % de la population), ses possibilités de ciblage précises, le faible coût et l'interactivité totale. Pour réussir ses campagnes de marketing mobile, il faut respecter 4 règles : la non-intrusion dans la vie privée (en demandant la permission de communiquer), la complémentarité avec les autres médias, la simplicité d'utilisation et surtout de saisie et l'apport d'une valeur ajoutée propre à ce type de communication.

Comparaison entre une App (application pour mobile disponible *via* un magasin d'application AppStore ou GooglePlay) et une WebApp

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix

	WebApp	App
Programmation	facile	complexe
Modification et maintenance	facile	complexe
Coût	faible (3 500 euros en moyenne)	fort (entre 7 500 et 90 000 euros)
Qualité	moyenne	élevée
Disponible offline (en mode avioin)	non	oui
Utilisation	projet léger	<i>user experience (UX)</i> optimisée
Disponibilité	disponible pour tous sans restriction	besoin de stocker l'App dans un magasin d'applications

Support, source : www.lebookdeswebapps.fr et www.webappcreator.fr

Les développements vont vers la dématérialisation des coupons de réduction et la lecture des codes en deux dimensions (QR code)... mieux vaut avoir son mobile sur soi !

e-publicité

Lemonde.fr enregistre plus de 15 millions de visites par mois : même si cela représente un million d'individus uniques, c'est plus que son lectorat papier ! *Idem* pour Lesechos.fr avec 4 millions de visites par mois. Personne n'a jamais remis en cause un plan média incluant un tel support papier, pourquoi le ferait-on dès lors qu'il s'agit de clic ?

La pub sur internet (20 % des budgets médias français en 2013, soit un CA de 2 milliards d'euros) utilise des formats standards proposés par l'Interactive Advertising Bureau Europe (IAB Europe).

Liste des formats :

- la bannière traditionnelle : 468 × 60 ; poids : 15 Ko ;
- la bannière verticale : 120 × 240 ;
- le gratte-ciel (*skyscraper*) : 120 x 600 ou gratte-ciel large UAP (Universal Ad Package) 160 × 600 ;
- le rectangle UAP : 180 × 150 ou le rectangle moyen UAP 300 × 250 ;
- le carré : 250 × 250 ;
- la large bannière UAP : 728 × 90 ;
- le *pop-up* : 250 × 250 ; Poids : limité à 15 Ko ;

- le *pop-under* de taille inférieure à celle du site et qui respecte l'homothétie ; poids : limité à 15 Ko ;
- le 16/9^e : 320 × 180 ;
- interstitiel 800 × 600 ; poids : 20 Ko ; durée : 6 secondes maximum ;
- les objets animés/*Out of the box* ; taille 50 × 50 (et variable) ; poids : 5 Ko ; durée : 10 secondes maximum ou plus si l'internaute peut interrompre l'animation ;
- l'*expand banner* : 468 × 60 en position fermée et 468 × 180 en position ouverte ; poids : 20 Ko ; durée : 2 secondes maximum ;
- le Flash transparent : pas de contraintes de taille par l'IAB ; poids : 15 Ko ; durée : 6 secondes maximum ;
- l'habillage de site ;
- les publicités audio-vidéo ; durée : 30 secondes maximum.

Les Ad Server et Ad Exchanges offrent de nouvelles opportunités pour la diffusion publicitaire sur Internet.

E-commerce

Le e-commerce c'est l'art de la vente à distance par un simple site web (web commerce), à travers un réseau social (le s-commerce et pas uniquement Facebook) ou sur un mobile avec le m-commerce. L'affiliation, inventée par Amazon, offre une rémunération à tous les sites affiliés qui permettront de réaliser une vente chez le webmarchand (l'affilieur).

De nombreuses solutions existent pour commencer son propre site de e-commerce ou pour référencer ses produits sur des sites de e-commerce multimarques. Pour bâtir son propre site, il existe des CMS (Magento, PrestaShop) pour mettre en place des solutions clés en main de boutique en ligne.

Pour référencer ses produits chez des webmarchand, l'envoi de e-catalogue permet une gestion facile des fiches produits et de leurs mises à jour.

Communication marketing intégrée (CMI)

Théorisée récemment par l'UDA et faisant l'objet d'un cursus complet à l'université Paris-Dauphine, la CMI est la coordination de tous les messages perçus par un consommateur potentiel ou actuel modifiant l'image d'une marque. Il manquait à définition de Duncan et Everett (coordination stratégique de tous les messages et canaux utilisés par

6. La politique marketing opérationnelle : les marketing mix

une organisation pour influencer la valeur perçue de la marque) l'aspect interactif des messages qui ne sont plus forcément tous émis par l'entreprise, par exemple : les messages (Twitter ou TripAdvisor) émis par les consommateurs.

Voici quelques acceptions de la CMI avec le *Mercator* qui préfère à juste titre, mais contre-courant, parler de communication multicanale intégrée, la version anglo-saxonne nous donne l'IMC pour *integrated marketing communication* et pour finir ce que l'on peut considérer comme l'ancêtre de la CMI : la communication 360°.

Les différentes théories sur la CMI font évoluer les 4P en 4C :

- de Produit à Consommateur ;
- de Prix à Coût de possession ;
- de Place à « Convenience » ;
- et de Promotion à Communication.

Pour un chef de produit ces évolutions de 4P en 4C ne changent pas l'esprit de son travail, mais elles montrent encore une fois la diversité des sujets à traiter et la nécessaire curiosité qu'il faut avoir pour tenir ce poste. La CMI fait plonger le chef de produit, dans le *community management*, dans l'e-réputation, dans les apps pour smartphones, dans le brand content et bien d'autres spécialités.

NDLA : on peut mettre
cette phrase au pluriel si
c'est plus clair.
les infinies possibilités
du digital qui fournissent
d'infinies big data...

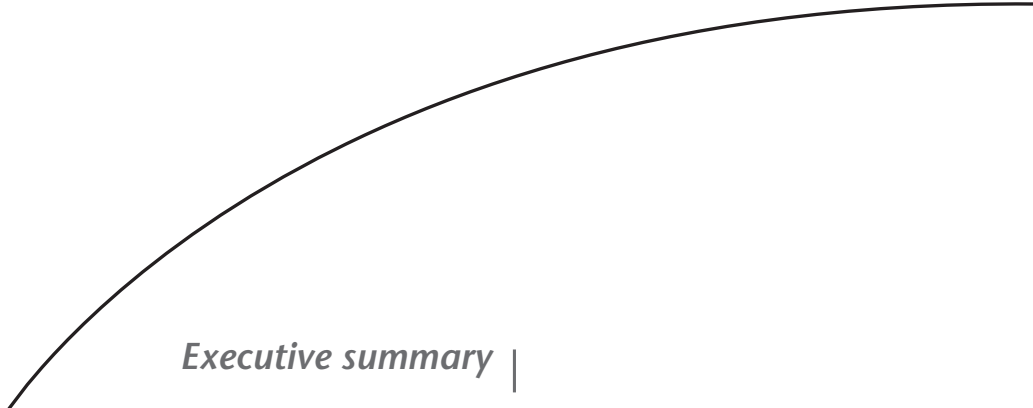
L'essentiel |

►► **Place à l'actualité et à la modernité**, l'essentiel des actions marketing réside dans l'~~XX~~infinie possibilité du digital qui fournit d'~~infinies~~~~XX~~ *big data* à transformer en actions de plus en plus rentables grâce aux mesures précises.

►► **Le chef de produit** a commencé à gérer simplement des campagnes « multi-média », puis « multi-circuits » de distribution, puis des médias « multicanal » ! Tout se multiplie : les opérations, la complexité, le nombre de clients, le nombre d'experts, le nombre de prestataires et tout repose sur les épaules du même chef de produit qui devient « multi-présent » et « multi-omniscient ».

Chapitre 7

L'application sur le terrain



Executive summary |

- ▶▶ « **Sortez du bâtiment !** » crie Steve Blank pour intimer l'ordre aux chefs de produits (et aux dirigeants en général) de confronter leurs idées à la réalité du terrain, à l'avis des clients, aux jugements des consommateurs.
- ▶▶ **Avant de sortir recueillir l'avis du marché**, les étapes internes sont nombreuses : que de réunions où il faut convaincre un public interne avant d'aller plus loin.
- ▶▶ **Ce que le chef de produit fait faire** à ses équipes de fournisseurs a autant d'importance que ce qu'il fait lui-même, un bon chef de produit fait faire un maximum de chose par les autres.

7. L'application sur le terrain

C'est sur le terrain que se juge la réussite d'une stratégie marketing. Il est clair que le chef de produit est entièrement responsable des éventuels échecs. Il est donc primordial pour lui de s'impliquer aussi dans la réalisation des objectifs qu'il fixe pour l'entreprise. Le côté terrain permet d'améliorer son expérience et de relever les causes d'échec ou les points faibles de ses recommandations. Enfin rien de tel que le contact client pour bien les comprendre.

La communication interne

Elle a pour objet de faire comprendre et accepter les idées du chef de produit dans toute l'entreprise. La communication interne du chef de produit donne d'abord tous les éléments pour comprendre la situation, puis elle permet d'expliquer la stratégie choisie, et d'en suivre l'application.

Les présentations en réunion

C'est une partie cruciale du travail du chef de produit. Pendant les présentations se décide le destin des produits. Tout projet, tout lancement de produit, toutes actions passent par une présentation à un public plus ou moins large.

Et n'oubliez pas : « Si vous dites mal ce que vous faites bien, on pensera que vous faites mal ». Voilà concentré dans un slogan l'intérêt de travailler autant la conception que la présentation de vos idées et de vos projets.

Voici quelques conseils de base pour assurer le bon fonctionnement d'une réunion dans laquelle vous présentez un projet.

- Lors de la préparation de cette réunion, envoyez personnellement un ordre du jour et des documents préparatoires. Sollicitez les éventuelles modifications à l'ordre du jour, et si certains documents vous manquent, demandez-les avec une date limite d'envoi.
- L'ordre du jour comprend entre autres :
 - la liste des points qui seront évoqués pendant la réunion ;
 - le temps maximal de discussion pour chaque point ;
 - les documents nécessaires à faire parvenir ;
 - les renseignements pratiques (réservation, lieu, repas, pause, téléphone...).
- L'horaire doit être respecté. Veillez à ce que la réunion commence à l'heure ; pour cela appelez les participants 5 à 10 minutes avant le

commencement. Dès le début de la réunion exposez le timing général, en même temps que l'ordre du jour. Demandez si ces deux points posent un quelconque problème. Ensuite, entrez dans le vif du sujet et respectez l'ordre du jour et les horaires.

- Donnez aux participants l'habitude de vous approuver. Si les participants vous accordent leur consentement sur des points de détail, ils seront plus enclins à approuver finalement la grande question sur le fond du débat. Si vous posez uniquement la question de fond, les réponses positives seront plus aléatoires car il n'y aura pas de « spirale positive », et le non au projet signifiera peut-être un non sur un point de détail.
- Démontrez que vous maîtrisez parfaitement le sujet. C'est un moyen d'inspirer confiance à l'auditoire. En répondant directement aux premières questions, en n'hésitant pas à développer un point de détail. Vous devez présenter 50 % du projet seulement, les 50 % restants sont votre réserve. Si vous vous sentez juste en connaissance, vous devez approfondir votre sujet jusqu'à ce que votre présentation ne représente plus que 50 % de votre connaissance.
- Acceptez immédiatement et avec enthousiasme les bonnes remarques, les bonnes idées proposées. Signalez ceux qui parlent dans le vide ou hors sujet.
- Deux heures avant la réunion, vérifiez le matériel et la salle. Les points suivants sont souvent des causes de dysfonctionnement : le *paper-board* n'est pas correctement rechargé, la lampe du vidéoprojecteur est cassée, le tableau de projection n'est pas propre, le réglage du projecteur informatique est complexe, la lumière est trop puissante dans la salle pour de bonnes conditions de projection, il n'y a ni eau ni verres, les copies de dossiers ne sont pas faites en nombre suffisant.
- Une fois ces points vérifiés vous pouvez attendre sereinement l'heure de la réunion. Quelques instants avant le début de la réunion concentrez-vous sur les premières minutes de votre présentation.
- Immédiatement après la réunion, faites le compte rendu. Le compte rendu indique les points évoqués, les décisions prises et les noms de ceux qui sont chargés de les appliquer. Lorsqu'un travail complémentaire a été demandé, il faut désigner le responsable de ce travail dans le compte rendu ainsi que la date de remise. Incitez les participants à la réunion à contester le compte rendu dans un délai maximum de dix jours ; incitez les destinataires du compte rendu à manifester leurs commentaires que vous vous chargerez de diffuser.

Les différents types de réunions du chef de produit

Type de réunions	Participants	But	Fréquence	Préparation du CP
Réunions marketing développement :				
Réunion de développement	directeur de division ; directeur de zone, directeur marketing, responsable usine, responsable études	Le Dir Mkg (ou chef de groupe) présente les projets finis. La DG donne son accord ou désaccord.	Tous les 2/3 mois	Le CP n'est généralement pas présent. Il prépare la présentation pour le Dir Mkg et assure la livraison de l'ensemble du matériel (maquettes...)
Réunion lancement	DG ; Dir de zone ; Dir Mkg ; responsable usine, responsable études	Présentation des projets de développement des Dir Mkg des différents pays.	1 à 6 fois par an	Le CP n'est pas présent. Il prépare les transparents et les différents éléments de présentation.
Reuves de marques :				
Point marketing	DG ; Dir Mkg ; CP ; responsable usine, responsable études	Le CP présente ses projets selon l'ordre du jour. Réunion d'avancement de travail.	D'une à quatre fois par mois	Le maximum d'éléments : concepts, maquettes, <i>storyboard</i> , compte d'exploitation, plan promotionnel, panel...
Réunion Publicité	DG ; Dir Mkg ; chef de groupe ; CP ; agence de pub	État d'avancement des projets publicitaires	En fonction de l'actualité de la marque	Revue de site internet
Réunion Marketing / Commercial	DG ; Dir Mkg ; Dir Co ; Dir de réseau, commerciaux ; chef de groupe ; CP	Réévaluer les prévisions de vente, évaluer les tendances, discuter des opérations à venir. Le CP doit vendre ses promotions.	1 à 2 fois par mois	Le CP doit préparer l'ensemble des éléments (<i>board</i> , argumentaire...) nécessaires à la présentation. Lors de ces réunions, la crédibilité du CP est en jeu, mieux vaut être bien préparé et tester les propositions au préalable auprès d'un commercial. >>

» Type de réunions	Participants	But	Fréquence	Préparation du CP
Réunion Prévision Vente / Usine	Contrôleur de gestion ; représentant usine ; chef de groupe ou CP	Le CP doit connaître : toutes ses opérations (en quantités, dates, displays) ; ses stocks ; les résultats des opérations en cours ; les rythmes de facturation.	mensuelle	Les prévisions de ventes finalisées. Matériel à emmener : calculatrice, état des stocks, historique des opérations équiva- lentes.
Réunion Marketing / Usine	DG ; DC ; Contrôleur de gestion ; Dir Mkg ; chef de groupe ou CP ; repré- sentant usine	Régler les problèmes industriels liés aux développe- ments en cours et promotions. C'est l'occasion de faire adhérer ces acteurs externes à vos projets	1 à 2 fois par mois	Maquettes de produits et promotions en cours de développe- ment, prévisions de ventes et tous les éléments pouvant servir à la production.
Grandes Instances :				
Réunion straté- gique à long terme	PDG ; Dir de zone ; Dir de division ; Dir Mkg	Discuter de la stratégie globale des marques, des réflexions à long terme, des plus gros développements et lancements, dans le contexte de la France et de l'interna- tional.	1 à 2 fois par an	Le maximum d'élé- ments : concepts, maquettes, <i>storyboard</i> , compte d'exploitation, plan promotionnel, panel... Le CP n'est pas présent.

»

7. L'application sur le terrain

» Type de réunions	Participants	But	Fréquence	Préparation du CP
Réunion internationale	Dir de zone et son équipe ; DG des pays concernés ; Dir Mkg ; Chef de Groupe	Chaque réunion concerne une partie du monde. Le chef de groupe présente les lancements ou les développements qui pourraient être mis en place dans les pays de la zone.	1 à 6 fois par an	Le maximum d'éléments : concepts, maquettes, <i>storyboard</i> , compte d'exploitation, plan promotionnel, panel... Le CP n'est pas présent.

Les clients internes du chef de produit

La notion de client interne est à la mode depuis que les entreprises organisent des démarches de qualité totale. Les collaborateurs deviennent des clients internes pour la satisfaction du client final, qui lui est externe. Le commercial terrain est un client interne du chef de produit, c'est-à-dire que le chef de produit doit le servir comme un client (en tenant compte de ses besoins, de ses attentes et en s'assurant de sa satisfaction). De la même manière le chef de produit est client interne des chercheurs et de la production. Cette notion a certaines limites notamment au niveau des répercussions hiérarchiques : la frontière entre le service d'un client interne et de son patron devient floue.

Au-delà des termes, le chef de produit a de nombreux devoirs et obligations vis-à-vis d'un certain nombre de personnes de l'entreprise :

- directeur commercial ;
- responsable des centrales ;
- directeur régional ;
- chef de secteur ;
- merchandiseur ;
- responsable du planning de production ;
- contrôle de gestion ;
- service finance ;
- service comptabilité ;
- service informatique ;
- service juridique.

Chacun de ces clients internes trouvera dans le plan marketing du chef de produit les éléments qui le concernent.

Le chef de produit veillera à ne pas devenir l'assistant général du service commercial et à bien vérifier que toutes les demandes de services internes participent bien au développement à long terme des produits.

La communication force de vente

La guerre commercial-marketing n'aura pas lieu. Il en va de la survie de l'entreprise. Pour éviter tout affrontement, et même les échauffements, il appartient au chef de produit, entre autres, d'établir des supports de communication efficaces.

On ne le dira jamais assez, la base d'une communication efficace est l'écoute. Le chef de produit doit être à l'écoute de la force de vente. Les commerciaux sont par nature très sensibles, ils sont constamment à l'écoute de leurs clients sur le terrain, et si à leur tour personne ne les écoute au siège de l'entreprise, un malaise peut se créer et conduire à une situation où aucune communication n'est possible. La création de réunions spécifiques peut remédier à cette situation. Ces réunions sont le cadre de défoulement, où toutes les critiques sont permises, où les commerciaux sont écoutés, où leurs avis et ceux de leurs clients sont enfin pris en considération.

Un commercial, qui représente l'entreprise auprès des clients, est seul sur son secteur. Il est important de le relier au siège par un bulletin hebdomadaire. Ce document donne à la fois les informations pratiques et nécessaires au travail du commercial et les nouvelles de l'entreprise. Le chef de produit pourra y tenir une rubrique habituelle sur la vie des marques, les projets en cours, les chantiers, les axes de recherches...

La communication online avec la force de vente via e-mail & intranet permet un contact beaucoup plus direct, rapide et réactif. Attention à structurer l'information, la messagerie devient vite un vaste fourre-tout... et trop d'information tue l'information.

La rencontre des clients

Le chef de produit connaît bien les clients, en théorie mais pas en pratique. Par le biais d'études, de recherches, le chef de produit aura établi une typologie de clientèle, mais les réelles rencontres physiques sont rares. Cette connaissance empirique est pourtant le complément indispensable de la connaissance statistique.

À l'écoute des clients et des distributeurs

Les commerciaux représentent le distributeur, le chef de produit l'utilisateur. Sans distribution, le produit ou le service n'a aucune chance de trouver son marché et ses consommateurs. C'est pourquoi le chef de produit doit être à l'écoute des commerciaux pour satisfaire les distributeurs¹.

Du succès de ces opérations dépend la qualité de la disponibilité du produit, l'enjeu est important et justifie les sommes de plus en plus importantes qui y sont consacrées.

Le chef de produit peut créer un club de clients, ou d'utilisateurs. La création et la gestion d'un club demandent une grande énergie et une mobilisation de capitaux importants. Bien mené, c'est une arme de fidélisation imparable, qui utilise toutes les techniques du marketing direct.

Les voyages d'information, tout comme les salons, sont aussi l'occasion pour le chef de produit de rencontrer certains clients. Ces rencontres seront mises à profit pour prendre la « température » du marché.

Par ailleurs le chef de produit assistera à certaines négociations de référencement en centrale d'achat, sous la direction du responsable des centrales. Il interviendra à la demande de ce dernier pour présenter le côté recherche, étude de marché, innovation de la gamme de produits à référencer.

Les tournées terrain

Le chef de produit consacre une à deux journées par mois à l'accompagnement des commerciaux sur le terrain. C'est l'occasion idéale pour le chef de produit de rencontrer les clients, de mesurer la qualité de ses recommandations et la distorsion entre la stratégie et sa perception par le client. C'est aussi l'occasion de mieux connaître la force de vente par un contact moins superficiel que les réunions officielles au siège.

Le planning des tournées terrain est établi pour l'année, dès le mois de janvier, avec l'accord du directeur commercial. Après chaque tournée un compte rendu est diffusé aux commerciaux et au directeur marketing. Ce compte rendu ne porte aucun jugement sur la qualité du travail commercial mais uniquement une analyse des comportements des clients et les éventuels problèmes qui pourraient être du

¹ Des fonctions *trade marketing* sont déjà mises en place dans de nombreuses entreprises pour optimiser les rapports avec la distribution.

ressort du chef de produit (PLV mal adaptée, argumentaire de vente trop long, etc.).

Les tournées accompagnées ne doivent en aucun cas être une source de travail supplémentaire pour le commercial terrain. Si le premier rendez-vous est à 7 h 30, le chef de produit doit arriver la veille et rejoindre le commercial à son hôtel. Le commercial n'a pas une fonction de chauffeur, ni de taxi et son travail ne doit pas être planifié en fonction du dernier avion pour Paris. La venue du chef de produit est une aide non pas une charge. Une tournée de deux jours est recommandée car c'est au cours du repas du soir que la discussion est la plus enrichissante pour le chef de produit.

À éviter : les tournées « touristes » dans le sud au mois de juin, les tournées « week-end » du vendredi en Normandie ou en Bretagne, les tournées « événements » décidées au dernier moment pour assister à l'ouverture d'un nouveau magasin.

Les réponses aux consommateurs

Le chef de produit est en contact direct avec les consommateurs. Certains lui écrivent, d'autres téléphonent. Dans tous les cas, la réponse apportée doit être personnalisée et consignée dans une base de données.

- Questions sur la qualité des produits : les réclamations consommateurs sont très importantes, elles sont un indicateur de satisfaction (ou de mécontentement), elles sont utiles pour déceler un problème de fabrication ponctuel. Les mentions du service consommateurs et l'adresse doivent être bien visibles sur le packaging. Certaines entreprises, très orientées vers la satisfaction du consommateur, examinent les réclamations consommateurs du mois en comité de direction. Il est d'usage de faire parvenir aux consommateurs déçus un produit de remplacement.
- Questions sur la disponibilité du produit : à cet effet une liste des magasins détenteurs par régions et par villes doit être prête. Toutes les remarques des consommateurs concernant le point de vente doivent être transmises au service commercial.
- Questions sur l'arrêt de fabrication des produits : lorsqu'un produit n'est plus fabriqué les consommateurs sont toujours nombreux à se plaindre de l'arrêt. Un petit stock de dépannage pour faire parvenir « le dernier produit » à un consommateur fidèle depuis des années est souvent bienvenu.

Réponse aux réclamations

M. Jean Dupont
16, rue Duplat
69009 Lyon

Monsieur,

Nous faisons suite à votre courrier (appel téléphonique) du 31 décembre 2013, et nous vous remercions de l'intérêt que vous portez aux produits de notre société.

Nous sommes désolés du désagrément que vous avez subi lors de l'utilisation de produits X.

Nous pouvons vous affirmer que cet incident est rare car notre société prend les plus grandes précautions tout au long du processus de fabrication afin de garantir une excellente qualité.

Néanmoins, un incident a pu survenir dans la fabrication du lot du produit X, et nous entamons immédiatement des recherches pour en déceler la cause.

Nous vous renouvelons nos excuses et pour vous être agréable, nous vous faisons parvenir un assortiment de produits de notre société.

Nous vous prions de croire, Monsieur, à notre sincère considération.

Faire faire le travail par les fournisseurs

Dans sa mission le chef de produit collabore avec presque tous les services de l'entreprise, mais aussi avec de nombreux fournisseurs extérieurs. Il peut développer une nouvelle manière d'acheter : le marketing achat avec les fournisseurs de premier et second degré (voir le détail de cette fonction au chapitre 1).

Le choix des fournisseurs

■ Fournisseurs de premier degré

Ce sont les fournisseurs avec qui le chef de produit traite en direct. Il choisit la plus grande partie de ses fournisseurs, mais une autre partie lui est imposée soit par l'ancienneté des relations de l'entreprise et des sous-traitants, soit par contrat, comme avec la plupart des agences de publicité ou paneliste. Il est d'ailleurs de plus en plus difficile de mettre fin sans indemnités à une collaboration avec une agence.

Le chef de produit assume la responsabilité de tous les fournisseurs qu'il les ait choisis ou non, dans la mesure où il passe commande et signe les factures. Les relations avec les fournisseurs sont d'une grande importance, un climat de confiance mutuelle doit s'instaurer. Le marke-

ting achat consiste à tirer le meilleur de chaque prestataire de service et c'est le chef de produit qui les « manage » et qui leur « vend » les besoins de l'entreprise pour qu'ils soient plus impliqués.

Le choix des fournisseurs doit s'inscrire dans la durée, ce n'est pas le moins-disant (c'est-à-dire le moins cher) qui doit systématiquement être choisi.

Si le chef de produit est apprécié à travers la perspicacité de ses recommandations stratégiques, il l'est aussi, et plus qu'on ne le croit, à travers la qualité du travail de ses fournisseurs.

Une très belle action promotionnelle peut être gâchée par le laxisme du fournisseur de carton d'emballage, qui n'aura pas livré les box-palettes à temps à l'usine. Ce type de mésaventure, qui perturbe et retarde le travail d'au moins dix personnes dans l'entreprise, marquera plus les esprits qu'une erreur de recommandation.

■ Fournisseurs de second degré

Ce sont les fournisseurs qui sont gérés par le département achat ou production, mais avec lesquels le chef de produit doit collaborer. Par exemple le fabricant de tube de crème doit expliquer au chef de produit et à l'acheteur de la société son nouveau système de fermeture. Parfois c'est sur l'initiative du chef de produit qu'un appel d'offres est mené pour trouver tel ou tel accessoire au produit.

Dans ces cas le chef de produit doit agir avec beaucoup de tact, en laissant les prérogatives à l'acheteur de l'entreprise, mais apparaître ferme sur les points qu'il souhaite améliorer. En aucun cas il ne doit agir en donneur d'ordre mais en conciliateur. Le chef de produit pourra avantageusement présenter son produit, sa marque, les évolutions de l'entreprise aux fournisseurs : « il faut leur donner envie de travailler pour vous ».

■ Utilité des fournisseurs

Les fournisseurs sont souvent spécialisés dans un domaine et les informations qu'ils peuvent vous donner sont fondées. Elles peuvent servir de base à une étude sur de nouveaux procédés ou être utiles à un observatoire de la concurrence.

Les fournisseurs spécialisés sont une source d'information. Ils peuvent assurer la formation du chef de produit dans certains domaines et apporter leur contribution au lancement de nouveaux produits.

La gestion des fournisseurs

■ Tout par écrit

De l'appel d'offres à l'éventuelle lettre de réclamation, tout échange doit se faire par écrit et comprendre le plus de détails pertinents. Pour les documents importants ou officiels, la lettre recommandée peut s'imposer (à défaut il est possible de demander une confirmation de réception). Le développement des e-mails ne change pas la manière de procéder, car un mail n'a pas plus de valeur juridique qu'une simple lettre.

Les points importants à confirmer concernent l'objet du contrat, le prix, les délais, les pénalités de retard et autres modalités importantes. Dans le cas d'opérations complexes, un planning avec les différentes étapes doit être accepté par le fournisseur, pour pouvoir suivre les opérations et prévenir tout dépassement ou le cas échéant organiser en interne un nouveau planning.

Pour les contrats à long terme, ou comportant de la création artistique, l'aide d'un juriste est parfois nécessaire.

Il est impératif de produire un bon de commande numéroté se rapportant au devis lui aussi numéroté, précisant en plus les délais et conditions de paiement.

Les recours (en cas de retard, non-conformité ou défaillance) sont l'assignation, la mise en demeure et plus lourd : le dépôt d'une plainte auprès du tribunal de commerce (uniquement pour les litiges de plus de 1 000 euros).

Les sociétés d'études

Chaque type d'étude marketing a ses fournisseurs attitrés. Quelques grandes sociétés (TNS-Sofres, Nielsen, IRI-Secodip, IPSOS...) fournissent un éventail complet d'études, mais la plupart sont spécialisées dans un domaine. Les outils sont de plus en plus sophistiqués et il convient de bien connaître les méthodologies de chacun, avant de faire appel à tel ou tel intervenant. Encore une fois, une bonne documentation et une bonne définition du problème à résoudre sont nécessaires.

Il est possible de distinguer les sociétés d'études pour les problèmes spécifiques, qui sont des prestataires occasionnels suivant les phases de développement des produits, les « panelistes » et les sociétés qui vendent des études toutes faites.

■ Les études ad hoc

Ce sont des études spécialement faites pour votre besoin et que le prestataire s'interdit de vendre à d'autres clients. Les études *ad hoc* représentent 50 % des études avec une répartition de 80 % d'études quantitatives et 20 % d'études qualitatives¹.

Plusieurs méthodologies existent : entretien face à face, omnibus, test projectif. Face à toutes ces méthodes, chaque prestataire a sa spécialité et a bien sûr tendance à vous orienter vers son savoir-faire, d'où l'importance de bien connaître chaque spécialiste.

Seules les études ad hoc nécessitent un brief, les autres catégories étant « prêtes à porter ». La rédaction du brief conditionne la qualité des résultats et l'enveloppe budgétaire. Avec un brief flou, les questions seront plus nombreuses et l'enquête plus coûteuse. Les coûts d'une étude varient de 525 euros (pour une question en omnibus à 2 000 personnes) à 150 000 euros (pour une étude complexe de comportement ou un marché-test de commercialisation).

■ Les panels

Les « panelistes », Iri-Secodip et Nielsen, possèdent tous deux des nouveaux panels distributeurs scannerisés : les chiffres de ventes ne proviendront plus de la savante soustraction des achats et du stock, mais bien des sorties caisses équipées de scanners. C'est une véritable révolution qui donne quasiment en temps réel l'influence du prix des promotions et des actions merchandising.

Les contrats avec les « panélistes » sont par nature des engagements de long terme, avec une période de préavis en cas de rupture. La négociation de départ sur les coûts d'abonnement est d'une grande importance car ceux-ci sont tacitement renouvelés chaque année. Il est bien sûr possible de commander une étude ponctuelle (un *one shot*) mais le prix est souvent dissuasif et les enseignements d'une fiabilité moyenne car la force du panel réside plus dans l'évolution et les tendances que dans des chiffres bruts.

Le coût d'abonnement à un panel varie de 23 000 à 45 000 euros, en fonction de la fréquence (l'année se divise en 13 périodes de 4 semaines). Il faut ajouter les licences d'exploitation des logiciels qui permettent d'interpréter les données du panel.

¹ Source Esomar.

7. L'application sur le terrain

En échange du droit d'enquête dans les magasins, les panélistes offrent des résultats sur les enseignes et la part de marché des segments de produits, mais en aucun cas la part de marché des marques.

Le nouveau type de panel aujourd'hui disponible s'appelle le *tracking*. Après le suivi des ventes distributeurs, le suivi des achats du consommateur, le *tracking* suit l'image des entreprises auprès de leurs cibles : c'est à proprement parler un panel qualitatif. Son coût est très élevé, mais les enseignements très utiles.

Les panels de tout type représentent 30 % des dépenses d'études en France¹.

■ Les études collectives

Elles sont aussi appelées études en souscription ou baromètre. Il est possible d'acheter des études dans divers domaines et d'une complexité variable. Par exemple, la Banque de France publie des études documentaires sur tous les grands secteurs économiques français et internationaux ; certaines sociétés d'études réalisent des enquêtes poussées sur des thèmes précis et d'actualité : « L'impact du multimédia dans les sociétés de service ».

Une liste exhaustive de ces études existe au Syntec (chambre syndicale des sociétés de conseils). Leurs coûts varient de 500 à 4 000 euros suivant la difficulté de recueil de l'information.

Le chef de produit a intérêt à bien chercher du côté des études collectives avant de commander une étude ad hoc, forcément plus coûteuse.

■ Quelle étude pour quel usage ?

Les études sont des outils de suivi et d'anticipation des marchés. Elles sont utiles pour tester les nouveaux produits ou certains éléments du mix avant la mise sur le marché (packaging, sensibilité aux promotions ou au prix...). Elles permettent de mesurer les performances du produit, de la marque, de l'équipe commerciale... et surtout les variations de ces performances dans le temps.

La première question à se poser, avant de commencer une enquête, porte sur l'utilité des informations que le chef de produit veut recueillir. L'information est une matière première, il faut donc savoir comment traduire en plan d'action les informations apportées par l'enquête.

¹ Source Esomar.

Les principales études

Étude	Description	Objectif	Utilisation
Panel distributeur	Outil d'évaluation des ventes infos recueillies aux sorties de caisses	Mesurer la performance de la marque (PDM) et les différents critères qui la constituent (DN, DV, prix...)	Lors des actions du plan publicitaire : mesure d'impact. Pour le suivi des performances de la concurrence
Panel consommateur	Outil d'évaluation des achats infos recueillies auprès de ménagères équipées d'un lecteur de code-barres	Comprendre le profil du consommateur	Identification du consommateur de la marque et celui des concurrents. Permet d'agir sur les éléments du mix pour optimiser les ventes.
Étude <i>ad hoc</i> qualitative : l'entretien de groupe	Outil d'étude des freins et motivations des consommateurs. Entretien de groupe (de 8 à 10 pers.)	Faire des choix pour le développement du mix en cours d'élaboration	Lors de l'élaboration d'un projet de développement ou de campagne publicitaire
Études <i>ad hoc</i> quantitatives : <i>concept test</i>	Permet une évaluation qualitative du produit avant qu'il n'entre en phase finale. Interview avec méthode des quotas.	Fournir une première approche du concept	Permet d'affiner le concept d'un produit ou de revenir à des études qualitatives pour retravailler le concept.
<i>Concept use test</i>	Concept test auquel on ajoute une partie utilisation du produit. Il peut être fait en <i>blind</i> ou en <i>branded</i> .	Permet de choisir entre différentes formules, packs... et de les évaluer par rapport à la concurrence.	Recommander le choix d'une formule définitive et évaluer le potentiel global du mix.
<i>Folder test</i>	On insère des ébauches de films publicitaires ou annonces presse dans une bande-annonce. Mesure les réactions des interviewés.	Juger la qualité d'une création en termes de compréhension, de mémorisation et d'attribution.	Validation d'une ou deux recommandations.



© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

7. L'application sur le terrain

» Étude	Description	Objectif	Utilisation
<i>Day After Recall</i> (DAR)	Permet de tester un spot à l'antenne en appelant les interviewés pré-recrutés le lendemain du premier passage.	Vérifier que le film a un score d'impact intéressant par rapport aux normes du marché.	Évaluer l'impact et effectuer un nouveau montage si besoin est.
Bilan de campagne	Permet d'effectuer une étude quantitative sur l'impact de la campagne.	Évaluer l'efficacité de la campagne publicitaire.	Permet de mener une réflexion de fond sur la communication média et sur les éventuelles recherches de nouveaux canaux.
Mesure d'audience des sites internet	Connaître la fréquentation des sites de la marque	– Évaluer l'efficacité du référencement – Connaître le parcours – Connaître les mots clés recherchés – Mesure l'impact et la visibilité de la marque	Ajustement de la stratégie e-marketing
Notoriété	Étude standard (omnibus sur 1 000 à 3 000 personnes) fournie par une société spécialisée.	Connaître le pourcentage de personnes capables de citer la marque spontanément ou après avoir vu une liste de marques (notoriété assistée).	Permet de déterminer les différences entre la perception du produit et le comportement d'achat en croisant les résultats avec les panels consommateurs.

■ Quel type d'étude à quel moment ?

Phase du cycle de vie	Type d'études	Objectif
Lancement	Qualitatives	Connaître les chances de succès du nouveau produit. Procéder aux modifications du mix nécessaires
Croissance	Quantitatives	Suivre la pénétration du produit. »

>>	Phase du cycle de vie	Type d'études	Objectif
	Maturité	Études de communication (qualitatives et quantitatives)	Connaître l'image et la notoriété de la marque.
	Déclin	Statistiques issues des séries passées	Connaître la sensibilité au prix et aux promotions. Préparation du relancement du produit

■ Les différentes phases d'une étude

1. Le brief étude (objectif, budget, délais...)
2. La consultation de plusieurs sociétés d'études
3. Le choix d'une méthode d'enquête et des personnes interrogées
4. Le choix des questions
5. L'administration
6. La saisie et le traitement des résultats
7. Extrapolations
8. Présentation et recommandation du prestataire
9. Interprétation interne des résultats
10. Communication des résultats aux personnes impliquées
11. Décision et proposition de plan d'action

■ Que doit-on communiquer à la société d'étude ?

- Le contexte et l'objectif de l'étude.
- Les informations déjà disponibles.
- Les questions auxquelles il faut répondre.
- La méthode à utiliser.
- La cible de l'étude.
- Le planning de réalisation.
- Le budget prévu.
- L'exploitation escomptée de l'étude.

Les agences conseils en communication et leurs rémunérations

Ce sont, de loin, les prestataires de services les plus importants pour le chef de produit. L'agence de publicité, l'agence de design, l'agence de promotion, la web agency ou encore de marketing direct mettent en valeur les produits. Le choix et la rémunération de ces prestataires méritent d'être bien pesés.

7. L'application sur le terrain

Le choix d'un nouvel intervenant se fait par une compétition intelligente, c'est-à-dire rémunérée, entre peu d'agences issues d'une *short list*. Cette *short list* est le résultat d'un premier tour de table des agences susceptibles de bien servir la marque. La rémunération se fait de différentes manières : en pourcentage du budget d'achat d'espace (commission), en honoraires, au temps passé, en droits d'auteur, aux rendements, ou encore en mixant ces différentes méthodes. La loi Sapin a introduit la transparence dans les rémunérations des agences, principalement dans les commissions reversées par les supports et les centrales d'achat d'espace. Le chef de produit connaît maintenant la rémunération réelle de son agence et ce n'est pas une raison pour la réduire. Le chef de produit et l'agence devraient plutôt s'employer à l'augmenter sensiblement parallèlement à la qualité du travail fourni. Le seuil historique d'une rémunération à 15 % de l'achat d'espace est aujourd'hui obsolète, car les agences ont ajouté de nombreux services liés à la marque (études, suivis, piges, stratégie...) et non plus aux médias. David Ogilvy prétendait à juste titre qu'une agence devait être payée avec une certaine largesse pour permettre une bonne entente et un travail de qualité.

Des contrats types existent à l'UDA et à l'AACC pour régir les relations annonceurs-agences. Il est conseillé dans tous les cas de rédiger un contrat. En l'absence de documents écrits c'est un contrat de fait qui régit les rapports entre les parties, ce qui n'est souvent favorable ni aux uns ni aux autres.

L'impression (prépresse, PAO, chaîne graphique)

Les méthodes d'impression et surtout celles de prépresse ont évolué très rapidement, au rythme des possibilités informatiques. Un genre nouveau d'entreprise apparaît : les studios d'impression. Hier réservé aux capitaux lourds ce commerce existe aujourd'hui en franchise. Une tendance se dessine dans les entreprises au chiffre d'affaires inférieur à 60 millions d'euros : le marketing devient l'agence de publicité interne et réalise (conçoit, imprime) beaucoup de documents. Même si cette pratique peut apparaître attractive et sympathique, il ne faut pas oublier que le rôle du chef de produit est orienté vers le développement des marques à long terme.

■ La création

Elle est réalisée par le directeur artistique en collaboration avec le concepteur-rédacteur. De nombreuses sociétés proposent des créations ;

il faut s'attacher à la qualité des travaux déjà effectués, ceux-ci étant présentés dans un book.

Encore une fois le brief qui est fait au créatif détermine en bonne partie la qualité du travail.

■ **L'impression-finition**

C'est la partie de la chaîne graphique qui a le plus évolué grâce à l'informatique. Aujourd'hui connectées directement aux ordinateurs les imprimantes (avec ou sans plaque offset, suivant le tirage) peuvent imprimer de 50 à 500 000 exemplaires. Les très coûteux frais techniques qui empêchaient l'impression de petits tirages diminuent et de nouveaux types de travaux ont accès à une impression de qualité.

Les méthodes commerciales évoluent, il est possible de gérer le poste impression seul, depuis son bureau par internet. Attention cependant les imprimeurs de qualité restent souvent chers.



Fiche pratique
Check-list des opérations à effectuer

1	Recommandation et budget	Définition de la cible et des objectifs, calcul du nombre d'exemplaires
2	Demande de devis (voir modalités page suivante)	En collaboration avec le service achat ou l'agence
3	Brief PLV ou Argu	Quantité, nb de couleurs, supports, façonnage, notice objectifs ; textes ; visuels ; ekas
4	Réception des épreuves et maquettes	Discussion DM/CG, tests clients et commerciaux...
5	Mise au point	
6	Document d'exécution	
7	BAT numérique	Fichier PDF
8	Impression	(Offset ; sérigraphie ; numérique) Se rendre chez l'imprimeur pour le BAT
9	Façonnage	
10	Expédition, livraison, routage, dispatching	Qui est destinataire des documents, en quelle quantité

7. L'application sur le terrain

Grille de travail et d'établissement de devis

DOSSIER :		SOUS-DOSSIER :		NOMBRE DE SOUS-DOSSIERS :	
Nom du fournisseur : Adresse : Téléphone : Télécopieur : Dossier suivi par : Info à :		Date début de dossier : Date début sous-dossier : Délais : Livraison le : Lieu de livraison 1 : Lieu de livraison 2 :			
DOCUMENTS CONFIÉS		Nbre	Type de réalisation	Nombre de pages	Quantité
Ektas Illustration Maquette Vidéo clé USB Photos Épreuves et imprimés Doc. traits Échantillons Documentations			Tarif Catalogue Fiche argumentaire et promotion Plastification Dossier de presse Photocopie N&B Photocopies couleur Packaging PLV Affiche Sérigraphie Panneaux d'exposition		
SORTIE		TRAVAUX PRÉPARATIFS			
PDF Épreuve numérique	Laser		Photos Illustrations Rewriting de textes Retouche photo Nombre de scan quadri Surface de scan quadri		
PRÉCISIONS TECHNIQUES		PAPIER			
Nombre de couleurs Illustrations Prises de vues Trame quadri			Grammage Couleur Type (couché...) Mat Brillant		
Nuance Pantone Image de synthèse			FORMAT		
			A4 A3 Autre		»»

»

FINITIONS			FAÇONNAGE		
Vernis UV Vernis mat Vernis partiel Vernis total Pelliculage Autres			Rainage Pliage Piqûre Découpe Collage Livré à plat Dos carré Dos collé		
Mise sous pli Routage			Insertion d'autres docs Affranchissement		
RETOUR DES DOCS :			DOSSIER CLASSÉ :		

Une attention toute particulière doit être portée au choix des prestataires. Ce n'est pas forcément le moins-disant qui doit emporter l'affaire et d'autres considérations entrent en ligne de compte : la créativité, la qualité du parc machine, les délais, la qualité du suivi, les services annexes (finition, mise sous pli, expédition, stockage...).

Les autres prestataires de service

PLV, conseil en marketing et stratégie, gestion de base de données, objets publicitaires, médias, fabricants de stands, phoning, photographes, films vidéo... le chef de produit a intérêt à avoir un carnet d'adresses bien rempli.

Il conservera avec intérêt toutes les documentations envoyées par les fournisseurs, en les classant par thème, par exemple...

- *Conseil*
 - agence de communication
 - agence de RP
 - agence de design
 - agence de promotion
 - force de vente supplétive
 - conception d'événement
 - conseil en merchandising
 - concepteur rédacteur *free lance*
 - institut d'études ad hoc
 - panel et pîge, étude en souscription
 - web agency
 - conseil e-marketing
 - référencement et search
 - marketing mobile

7. L'application sur le terrain

- *Fabrication d'imprimés*
 - studio de création
 - imprimeur généraliste
 - imprimeur spécialisé
 - PAO, prépresse
 - online
- *PLV*
 - PLV métal
 - PLV carton
 - PLV plastique
 - PLV fabricant généraliste
- *Présentation*
 - infographiste
 - matériel de présentation
 - multimédia et internet
- *Exposition*
 - fabricant de stand
 - matériel de location
- *Cadeau*
 - fabricant d'objet
 - catalogue d'importateur
- *Location*
 - location de matériel de réception
 - location de téléviseur et matériel audiovisuel
- *Imagerie*
 - prestataire vidéo
 - photographe et laboratoire photo
 - illustrateur-dessinateur, créateur d'animation
- *Divers*
 - fabricant d'outil de classement
 - traducteur
 - organismes professionnels
 - hébergeur de sites et *registrar*

La gestion des procédures

Les procédures, consignées dans une bible des procédures de l'entreprise, rappellent le fonctionnement général de l'entreprise, et imposent un mode de publication et de distribution de l'information.

L'application des procédures est une contrainte et une perte de temps par certains côtés, mais c'est aussi un garde-fou puissant. L'avantage principal réside dans le systématisme, toutes les personnes concernées sont informées au même moment à l'aide d'un document standard.

Le but de l'information procédurière est d'annoncer, à toutes les personnes concernées, les modalités d'un événement d'une certaine importance dans la vie de l'entreprise. C'est une sorte de « Journal Officiel » ou livre de bord de l'entreprise, afin que nul n'ignore la loi, surtout s'il a un rôle à jouer dans l'opération.

Cette information comprend les modalités principales de l'opération, les besoins particuliers, les dates de mise en œuvre, les procédures d'urgence et surtout les signatures de chaque directeur de département de l'entreprise. Théoriquement tous les points ont été vérifiés lors de réunions préparatoires, ou dans le plan marketing.

C'est une information à but d'application dans les opérations qui impliquent bon nombre de salariés dans l'entreprise telles que les promotions, les changements de packaging, les modifications de prix, les ruptures de stocks. Les informations procédurières peuvent concerner d'autres domaines spécifiques à chaque type d'organisation.

■ Les informations procédurières des promotions

Les promotions de tous styles se multiplient sur tous les types de produits. Elles contribuent à dynamiser les marques, mais sont aussi des éléments perturbateurs à tous les niveaux.

- Production : la promotion est souvent portée par le produit lui-même, il faut donc produire une série spéciale de « produits en promotion ». Les changements peuvent être simples : collage d'un autocollant sur le conditionnement, ou plus compliqués : insertion d'un cadeau à l'intérieur du produit (nécessitant une modification du processus de production).
- Informatique : si le prix, le code, le poids ou les conditions de vente du produit changent, le service informatique doit modifier les données dans la base centrale de l'ordinateur pour que tous les documents (facture, bon de livraison, procédure d'achat de matière première, statistiques de vente) soient conformes.
- Ventes : les vendeurs doivent être informés en priorité des dates de promotion, ils doivent disposer des outils de vente appropriés et d'échantillons. Dans le cas de primes *on-pack*, ils doivent recevoir

7. L'application sur le terrain

suffisamment de cadeaux pour les distribuer à tous les clients concernés.

- Administration des ventes : l'administration des ventes veille au respect des règles de la promotion (si la remise est conditionnée par l'achat de produits différents dans certaines gammes, par exemple). En général les bons de commandes sont saisis ou vérifiés par l'administration des ventes, les nouvelles références doivent leur être communiquées. Mise en cohérence des prix sur internet.

En cas de baisse temporaire du prix de facturation, le règlement des litiges de client demandant une prolongation doit être prévu (certains clients n'hésitant pas à déduire eux-mêmes la remise à laquelle ils n'ont plus droit).

Procédure de promotion

Fiche d'action publi-promotionnelle n°...	
Nom de l'opération	
Événement	
Dates	
Cibles	
Objectifs	
Modalités	
Budget	
Commentaires	
Effets induits	
Résultats	
Points à améliorer	
Signataires	Direction générale Direction financière Direction commerciale Direction des ressources humaines Direction de la production Direction marketing

■ Les modifications de prix

Sur un modèle similaire au formulaire de procédure de promotion, les modifications de prix sont mises en application.

Type	Objet et contenu	Utilisation
Mémoire (ou mémo)	Point de vue sur une question.	Dans le but de statuer sur un point, préciser son point de vue actuel sur une question, un fait d'actualité... N'appelle pas de réponse.
Note	Brève indication recueillie par écrit.	Une note peut être manuscrite, c'est souvent une interrogation, qui appelle une réponse.
Rapport	Exposé et analyse de ce que l'on a vu, entendu, témoignage de ce que l'on a fait.	
Lettre	Envoi à l'extérieur de l'entreprise, contenu varié.	Doit correspondre à la charte graphique de l'entreprise ; attention cependant à la position du bloc adresse par rapport aux enveloppes à fenêtres.
Mémoire	Aide-mémoire, définition de mots et de notions.	En début de projet, il est important de définir un certain nombre de termes pour éviter toute équivoque.
Ordre du jour	À la fois invitation et document de travail préparatoire.	Donner aux participants, et à leurs supérieurs hiérarchiques, les thèmes qui seront évoqués.
Compte rendu	Exposé de ce qui s'est dit ou fait, même si son propre rôle est passif. Le compte rendu ne contient pas d'analyse.	Concerne souvent une réunion, mais est aussi utilisé après une rencontre même informelle ou une conférence.
Note de service	Information générale sur diverses dispositions de l'entreprise, affichée ou destinée au plus grand nombre.	N'est pas émise par le chef de produit.
Communication force de vente	Informations utiles pour la visite des clients : les promotions en cours, les changements de prix...	Envoyée toutes les semaines au vendeur, cela constitue son lien avec l'entreprise.
Revue de presse	Sélection des articles parus dans la presse.	Plusieurs niveaux suivant les destinataires, articles de fond, articles pratiques...

■ Les ruptures de stocks

Sur un modèle similaire au formulaire de procédure de promotion, les ruptures de stocks sont signalées.

■ L'information générale standardisée

Note, mémorandum, lettre, rapport, compte rendu, etc., chacun de ces termes désigne un type différent de communication dans l'entreprise. Ils ont chacun une présentation différente, un mode de circulation dans l'entreprise différent et correspondent à un type d'information précis.

Les grandes entreprises, ou les filiales de grands groupes étrangers, ont la plupart du temps bâti une charte graphique et une « bible » pour l'utilisation des différentes présentations.

Mais si aucune standardisation n'existe, il est préférable de bâtir la vôtre en tenant compte de la charte graphique existante, quitte à la faire évoluer.

Si un même type de communication est fait à intervalles réguliers, il est recommandé de respecter les règles suivantes :

- même liste de distribution ;
- titre clair et identique avec numéro d'ordre (compte rendu n° 1, n° 2...);
- même présentation, même plan, même unité de valeur pour les tableaux.

L'essentiel |

►► **Vive le terrain !**

►► **La principale voie d'amélioration** de 1 700 directeurs marketing¹ à travers le monde est de transformer les analyses en action pour les années à venir. Une large majorité souhaite obtenir plus d'informations en provenance de sources plus variées pour conduire des actions plus ciblées, plus rentables, plus appropriées.

►► **Les consommateurs** devraient avoir une meilleure expérience utilisateur et les actionnaires une meilleure rentabilité.

¹ Étude IBM 1 700 CMO interrogés en 2012

►► **Cette longue deuxième partie** termine l'exposé des moyens et outils à la disposition du chef de produit. Ce listing n'est pas exhaustif, ce listing n'est pas à jour des dernières techniques, ce listing présente des outils parfois obsolètes, mais ce listing reste utile et même fondamental pour le chef de produit car le principal y figure avec les méthodes et usages d'utilisation. C'est la garantie de ne pas faire d'erreur ou commettre d'impair. Bonne consultation, bonne utilisation et surtout bon marketing !

Partie III

Un chef de produit efficace

Le chef de produit a une lourde et belle tâche, faite de nombreux contacts et de responsabilités variées. Il reçoit et produit un grand nombre d'informations. Pour mener à bien cette vie professionnelle intense, il doit organiser sa charge de travail, sous peine de ne rien pouvoir finir et d'avoir un sentiment de frustration.

Une bonne organisation permet au chef de produit de travailler en toute sérénité, d'améliorer ses performances, et d'atteindre une réussite totale dans son action, et il aura, en plus, le temps de le faire savoir.

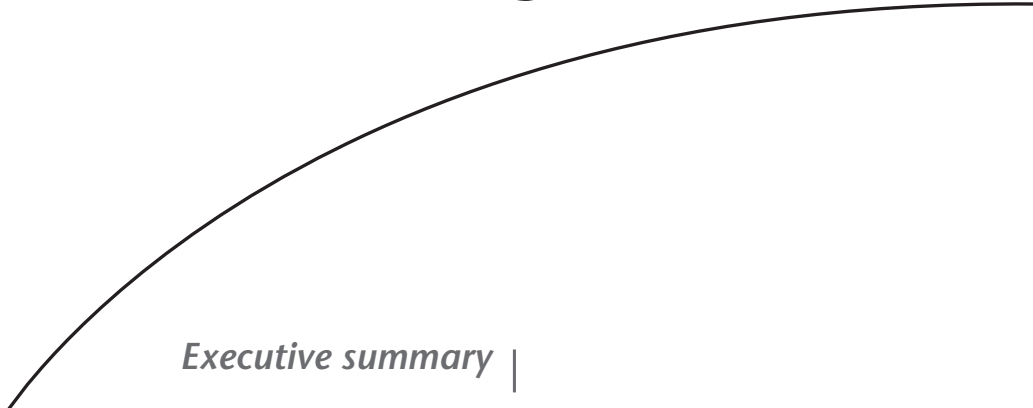
Cette partie apporte des idées pour que s'exprime au mieux la créativité de

chacun, grâce aux solutions, souvent modulables, sur le management d'un stagiaire (chapitre 8), la gestion du temps (chapitre 9), le classement (chapitre 10) et l'organisation de réunion (chapitre 11)¹.

¹ Voir également sur le site www.chefdeproduit.com un complément d'information traitant de « l'informatique au quotidien ».

Chapitre 8

Le management d'un stagiaire



Executive summary |

- ▶▶ **Recrutez et motivez vos stagiaires** grâce à des procédures simples à mettre en œuvre
- ▶▶ **Donnez des objectifs clairs** à chaque stagiaire et contrôlez régulièrement les difficultés rencontrées
- ▶▶ **Fixez un calendrier** de rendez-vous pour toute la durée du stage avec un thème pour chacun

On ne dira jamais assez l'importance de la bonne intégration des jeunes dans l'entreprise. Les directeurs de ressources humaines auraient beaucoup à apprendre de la part des jeunes embauchés (même stagiaires) sur le décalage entre le discours des managers et la réalité du travail. Le chef de produit pourra profiter de l'arrivée d'un stagiaire pour changer les méthodes d'intégration.

Certaines sociétés, parmi les plus réputées pour leurs qualités marketing (L'Oréal, Procter & Gamble, Unilever...) ont érigé le management de stagiaires en méthode de recrutement. C'est pourquoi les stages d'été font peu à peu place aux stages à mi-temps, voire temps plein, de six mois. Le chef de produit a ainsi l'occasion de débiter dans la fonction de management, car il s'agit de bien gérer cet apport de travail supplémentaire et de choisir son futur assistant.

Le chef de produit a des devoirs de formation envers le stagiaire. Quant au stagiaire il n'a qu'une obligation de présence : ce n'est que bien encadré que le stagiaire donnera son plein apport.

Le recrutement et l'insertion dans l'entreprise

Les stagiaires sont en formation supérieure. Les risques de recrutement tiennent essentiellement à la difficulté d'évaluation des candidats stagiaires. Sans expérience marketing (sauf dans le cas de stage significatif) il est périlleux d'essayer de deviner si le candidat développera un savoir-faire marketing en adéquation avec l'entreprise. Le jugement ne peut pas s'appuyer sur des réalisations marketing passées. Il faut choisir le candidat sur sa bonne « composition intellectuelle ».

Bureau prévu, mot de bienvenue, emploi du temps, présentation de l'équipe de travail, des personnes avec qui le stagiaire aura des rapports : cette entrée en matière est aussi importante pour le stagiaire que pour l'entreprise. On peut présenter l'entreprise au stagiaire de la même façon qu'à un client. Quelques mots au stagiaire s'imposent sur les valeurs de l'entreprise à travers le « slogan corporate », la raison d'être ou le « WHY », c'est le petit moment philosophique de l'intégration !

Quels sont les horaires de déjeuner ? Quelle est votre méthode de classement documentaire ? Autant de détails pratiques qui mettent le stagiaire en bonne condition de travail. Ne pas oublier de préciser

quand et combien il sera payé et ses avantages (tickets restaurant, frais de déplacement, produits gratuits, prime éventuelle...). Pour la rémunération la loi permet une déduction minimale de 440 euros (dans le cadre de convention de stage de plus de deux mois) ; il est clair que ceci est nettement insuffisant pour un stagiaire en fin d'étude. Il est souhaitable de compléter cette indemnité avec une prime ou avec des remboursements de frais substantiels. Un stagiaire mal payé aura toujours un peu de réticence à effectuer un très bon travail.

Un stagiaire est aussi une source de renseignements importante, sans limiter son rôle à une mission de recherche documentaire :

- sur les études en général (classement des écoles) ;
- sur votre entreprise (vue par un œil neuf) ;
- sur la concurrence (un nouveau type d'espion).

Les objectifs

Dès les premiers jours les objectifs doivent être discutés et communiqués de manière formelle. Ils peuvent se décomposer en un objectif scolaire, un objectif pour l'entreprise, un objectif personnel.

Domaine	Priorité	Objectifs	Plans d'action	Dates
Gestion	C	Réduction du poste impression	Négociation avec les fournisseurs	01-09 / 31-12
Production	B	Limitation du stock de matières premières	Prévision de ventes (- 5 %)	01-10 / 30-11
Produits 1		Néant		
Produits 2	D	Rentabilité actuelle (+ 5 %)	Changement de prix	05-09 / 28-01
Projet 1	A	Lancement nouveau produit	Test produits 3	15-11 / 30-12
Marché A	C	Adapter les produits 2 au marché A	Extension de gamme	01-09 / 31-12
Marché B	E	Analyse des potentialités	Enquête marché B	15-09 / 25-01
Connaissance personnelle	B	Maîtrise de l'outil d'interrogation informatique		15-10 / 25-01 »»

8. Le management d'un stagiaire

»»	Domaine	Priorité	Objectifs	Plans d'action	Dates
	Organisa- tion		Respect des nouvelles procédures d'enga- gement du budget	Suivi informatique du budget	05-09 / 23-12
	Coordina- tion	B	Améliorer les relations avec les commerciaux	Tournée terrain	05-09 / 25-09

En développant des contrats d'objectifs avec votre stagiaire, c'est-à-dire en expliquant ce que vous attendez de lui et en le faisant participer aux décisions qui affectent le résultat, vous obtenez :

- une meilleure performance, par l'aspect participatif des objectifs ;
- un auto-contrôle du travail, par la prise de conscience de la finalité.

Le choix des objectifs se fait dans le cadre des objectifs principaux de l'entreprise et de la politique du service marketing. C'est une limite à la liberté de la participation.

Les rendez-vous

Vous ne voulez pas être dérangé dix fois par jour ? Adoptez un agenda clair avec des rendez-vous fixes, demandez au stagiaire de programmer lui-même ces rendez-vous et leurs ordres du jour, cela deviendra son plan de travail.

De plus un déjeuner tous les quinze jours en tête à tête est bienvenu, car le stagiaire a certainement beaucoup de sujets de conversation qu'il n'ose pas aborder dans le cadre du travail stricto sensu.

Le rapport de stage et l'appréciation

Le sujet doit être défini dès la première semaine, veillez à ce qu'il corresponde à une de vos priorités, et que vous puissiez le réutiliser par la suite. Ce rapport angoisse bien des stagiaires, vous pouvez les libérer en les aidant sur la rédaction du plan et en leur donnant quelques sources d'informations, ils ne seront que plus disponibles pour traiter vos dossiers. Insistez pour être présent lors de la soutenance de ce rapport, c'est une manière de souligner l'importance dans son travail.

L'école de votre stagiaire vous demandera certainement une appréciation de fin de stage, veillez à y accorder toute l'importance qu'elle

mérite. Faites-en un point d'ordre du jour de chaque rendez-vous. N'hésitez pas à dissocier évaluation de type scolaire et évaluation de type jeune recruté. Toutes les informations seront d'une grande aide pour votre stagiaire.

Bien choisi, le stagiaire vous secondera efficacement, et s'il vous permet de vous décharger des tâches quotidiennes pour vous consacrer au travail de fond, alors le pari est gagné. Si en plus vous pouvez utiliser son rapport de stage comme base de travail pour l'accomplissement d'un de vos objectifs, vous aurez optimisé l'apport du stagiaire.

L'essentiel |

►► **Profitez, au bon sens du terme, de vos stagiaires.**

C'est une opération donnant-donnant, vos stagiaires peuvent vous apporter beaucoup, mais il vous en coûtera un peu.

D'abord le stagiaire c'est une capacité de travail supplémentaire, des informations fraîches, un œil neuf sur le marché, un entraînement au management... et surtout un futur collaborateur potentiel, opérationnel dès la première minute et fidèle pour des années.

►► **Prenez votre rôle de patron** – de quelques mois – au sérieux, vos stagiaires vous le rendront !

Chapitre 9

La gestion du temps et des priorités : les cycles de travail du chef de produit

Executive summary |

- ▶▶ **Votre temps est précieux**, sachez dire « non », à une demande que vous ne pouvez pas honorer.
- ▶▶ **Votre temps est précieux** et les outils de gestion du temps vous aident à l'optimiser : ne les négligez pas.
- ▶▶ **Votre temps est précieux**, ne le gâchez par du *multitasking*, c'est le plus sûr moyen de n'arriver nulle part.
- ▶▶ **Votre temps est précieux**, c'est une ressource à contrôler et quantifier, comme vos budgets.
- ▶▶ **De toutes les règles de gestion du temps**, la plus importante est de savoir que... *votre temps est précieux.*

S'il est une matière dont l'enseignement fait cruellement défaut, c'est bien la gestion du temps ou, plus généralement, un cours sur les méthodes de travail.

Le temps est une ressource précieuse qui, gaspillée, entraîne des coûts, des manques à gagner et des tensions nerveuses. Notre temps de travail, morcelé par divers facteurs d'interruption, perd de sa valeur ; et les changements d'activités fréquents achèvent sa perte. Il est urgent de maîtriser ces interrupteurs de temps et les changements d'activité.

Nous vous proposons une véritable charte du temps, en formulant quelques idées : « les règles d'hygiène de la gestion du temps ».

Ces règles sont basées sur vos objectifs personnels, à partir desquels il est facile de dégager des priorités. Le raisonnement inverse est vrai : en examinant l'emploi du temps d'un cadre, on devine ses priorités ; et si l'écart est trop important on parlera alors de mauvaise gestion du temps.

Les dix règles d'hygiène de la gestion du temps

- 1. Ne jamais prétexter un manque de temps pour une tâche que vous ne voulez pas faire, car vous sous-entendez que vous êtes bien responsable de cette tâche mais que vous ne pouvez pas l'assumer actuellement faute d'une bonne organisation personnelle.
- 2. Savoir dire non, ou éventuellement reporter une demande, en prenant soin de lui affecter une priorité et de l'inscrire à votre ordre du jour ; l'accomplissement de vos objectifs passe par des réponses négatives à tout ce qui n'est pas lié à vos priorités A, B ou C.
- 3. Déléguer à toute personne compétente en lui faisant totalement confiance sans chercher à « tout savoir ».
- 4. Ne pas avoir peur de « perdre » du temps, pour préparer, organiser, apprendre, se faire plaisir sur un dossier précis.
- 5. Prendre des rendez-vous avec vous-même : le temps de la réflexion. Les idées mûrissent pour peu qu'on alimente la base de données d'informations et qu'on leur laisse le temps.
- 6. Différencier l'urgent de l'important ; une série de travaux urgents vous empêchera de remplir vos objectifs qui eux sont importants.
- 7. Essayer de prévoir le déroulement des événements et ses suites vous aidera à ne pas être pris au dépourvu.

- 8. Connaître ses priorités par cœur (c'est tout sauf une perte de temps de les apprendre), et se placer en arbitre pour juger si ce que vous faites y est directement lié ; si la réponse est « non » tirez-en les conséquences immédiatement.
- 9. Adopter vos propres outils de gestion de votre temps, papier, Smartphone, check-list, Outlook, gestion de tâches online (dans Gmail par exemple), apps de gestion de tâches pour tablette ou smartphone... et passez du temps pour les maîtriser parfaitement.
- 10. Refuser de participer à une réunion mal préparée ; mais à vous de préparer les réunions dont vous êtes responsable de manière irréprochable.

Avant tout une bonne gestion du temps demande de la rigueur dans la préparation des plans de travail à l'échelle de la journée, du mois et de l'année ainsi que dans l'affectation de temps aux projets.

La journée

La journée du chef de produit est faite de quatre sortes d'événements :

- le travail des projets à long terme ;
- la gestion de ses produits ;
- les tâches routinières ;
- et les imprévus.

L'outil de gestion du temps de la journée est l'agenda papier ou électronique.

Il ne faut pas perdre de vue que les grands projets sont faits de petits travaux quotidiens. Il est impératif de travailler chaque jour sur l'un de ces grands projets qui constituent les objectifs de l'année. Il faut parfois quitter la longue-vue pour regarder le bout de ses chaussures, et cet exercice est plus périlleux qu'il n'y paraît.

Pour un bon découpage de la journée, il faut tenir compte de ses propres rythmes physiologiques (avec en général une meilleure lucidité le matin et en fin de journée), du temps de latence entre deux tâches (un agenda ne peut jamais être rempli à 100 % du temps), d'une certaine diversité (pour ne pas avoir à se concentrer plus de deux heures sur un même sujet) ; un découpage prévu à l'avance permet de réfléchir à sa tâche suivante avant de finir la précédente (et d'éviter la feuille blanche).

La lutte contre le multitâche est plus difficile qu'il n'y paraît. Cette tendance lourde doit être combattue tant les études qui montrent son inefficacité sont nombreuses.

Dominante de la journée

Si possible la dominante de la journée portera le nom du projet principal qui y sera traité. La qualité et l'efficacité du travail quotidien dépendent en grande partie de la réflexion préalable sur les projets. S'ils ne sont pas divisés en un certain nombre d'étapes (correspondant à environ deux heures de travail), les projets sont difficilement insérables dans un plan de journée.

Téléphone

De plus en plus de personnes peuvent vous joindre directement, comment réagir ?

Rien ne sert de dissuader les personnes qui veulent vous parler de le faire, les prospecteurs téléphoniques sont nombreux et tenaces, et un collaborateur qui a besoin d'un renseignement viendra le chercher physiquement ou pire vous écrira. Il faut canaliser ces contacts, former vos interlocuteurs au rythme que vous avez choisi.

- Soyez joignable directement. Vous éviterez de faire perdre du temps à vos collègues et à vos correspondants.
- Dans votre plan de semaine fixez des plages horaires pour le téléphone, et demandez à vos interlocuteurs de vous appeler dans cette plage, si lors du premier appel ils vous dérangent.
- Ne parlez qu'en présence du dossier concerné, avec un stylo à la main pour noter. Apprenez à être bref et précis lorsque vous appelez.
- En dehors de simples renseignements, votre téléphone mobile n'est utile que si vous avez le dossier sous les yeux.
- La chaleur de votre contact doit mettre vos interlocuteurs en confiance pour qu'ils vous donnent immédiatement les éléments importants de leur appel.

Déplacements

- Profitez de vos déplacements pour préparer le dossier en cours.
- Regroupez les déplacements lorsque c'est possible sur une seule journée.
- Prenez l'habitude d'appeler votre bureau après chaque fin de rendez-vous, vous aurez peut-être des messages concernant votre rendez-vous suivant et cela vous évitera d'être dérangé sur votre téléphone mobile.

Rendez-vous

- Préparez chaque contact et les documents à remettre.
- Planifiez vos contacts, avec suffisamment de temps entre chacun.

- Donnez-vous un objectif à atteindre pour chaque rendez-vous.
- Gardez une trace écrite de ce contact.
- Annoncez le temps prévu à votre interlocuteur, et respectez-le.
- Précisez bien à votre interlocuteur la suite des événements, en convenant d'un appel tel jour à telle heure.

Le mois et les travaux répétitifs

Suivant les entreprises et ses règles comptables, la fin de mois « officielle » peut varier entre le 25 et le 5 du mois suivant. La fin de mois et les arrêtés de comptes déclenchent pour le chef de produit une série de travaux :

- mise à jour des statistiques de ventes mensuelles et sortie d'un éventuel tableau de bord ;
- analyse des ventes ;
- comparaison avec les prévisions de ventes ;
- établissement des nouvelles prévisions de ventes ;
- contrôle budgétaire des dépenses marketing ;
- état des engagements de dépenses.

Vous trouverez, très certainement, dans cette liste de quoi déléguer à votre assistant ou stagiaire. Une bonne organisation vous permettra de passer chaque fin de mois sans problème, en réservant le temps nécessaire à toutes ces tâches et en les préparant tout au long du mois.

D'autres travaux ne sont pas strictement mensuels, mais reviennent tous les deux ou quatre mois avec la même régularité, c'est le cas des panels distributeurs, des panels consommateurs et de la pige publicitaire. Une réservation de plages horaires pour traiter ces dossiers vous garantit contre tout retard.

Selon le même schéma que la journée, le travail mensuel vous offre une mine d'informations nécessaires pour établir vos plans annuels, et un bon classement vous sera utile.

L'année et les événements lourds

C'est dans le travail annuel que la fonction de planification du chef de produit prend toute sa dimension. Dès les mois de septembre-octobre l'effervescence atteint tous les services marketing pour le travail sur le budget de l'année suivante. Cet exercice n'est pas à considérer comme

isolé, le bon rassemblement des données et des idées tout au long de l'année permet un travail rapide.

La préparation du budget débute par un *latest estimate* (« estimé »), dernière prévision pour l'année en cours, puis par le bilan du précédent plan marketing, ensuite viennent les grandes lignes du nouveau plan marketing, l'aspect budgétaire et les prévisions de ventes globales pour la future période. Enfin les discussions et commentaires à tous les niveaux modifient les premières données. Tout est entériné dès les premiers jours de décembre. Pour une bonne gestion du temps, il faut prévoir environ trois heures de travail quotidien pendant cette période.

Janvier est la période du bilan, non plus sur la base d'estimation mais sur les résultats réels. Une analyse des écarts s'impose.

Juin, pour les entreprises qui clôturent leurs comptes en décembre, est la période des résultats financiers. Parfois le chef de produit est chargé de formuler une note de perspective sur les grandes lignes du développement de ses produits ou marchés, et de fournir un listing des personnes à qui il souhaite faire parvenir ce rapport financier (fournisseurs, agences, services marketing des clients).

Les grands rendez-vous sans date précise sont :

- convention de vendeurs, revendeurs ou concessionnaires ;
- salons grand public ou professionnels ;
- grande réunion interne ;
- séminaire de vente ;
- voyage d'étude.

Ces rendez-vous sont quelquefois sous la responsabilité du chef de produit. Ils sont l'aboutissement de longs projets, et pour les participants, l'appréciation sur le projet dépend de la qualité de l'événement. C'est ainsi que l'on a assisté à une inflation de moyens fastueux, remis en question par les récentes réductions budgétaires. Ces événements sont lourds à gérer, d'autant plus qu'ils sont souvent déportés par rapport au siège de l'entreprise.

La répartition du temps par projets

Cette autre méthode de répartition du temps permet une comptabilité plus analytique du temps passé sur chaque projet. Elle est pratique en termes d'attribution de ressources, elle s'inspire des méthodes pratiquées dans les cabinets d'audit américain (et chez les garagistes), toute

heure d'un salarié doit être attribuée à un client, même le temps des réunions internes. Ce besoin de répartition devient vite un cauchemar pour le chef de produit, mais l'idée mérite d'être adaptée à quelques périodes du cycle de travail du chef de produit, pour un projet de lancement de produit par exemple.

Voici deux répartitions annuelles du temps confiées par deux chefs de produit.

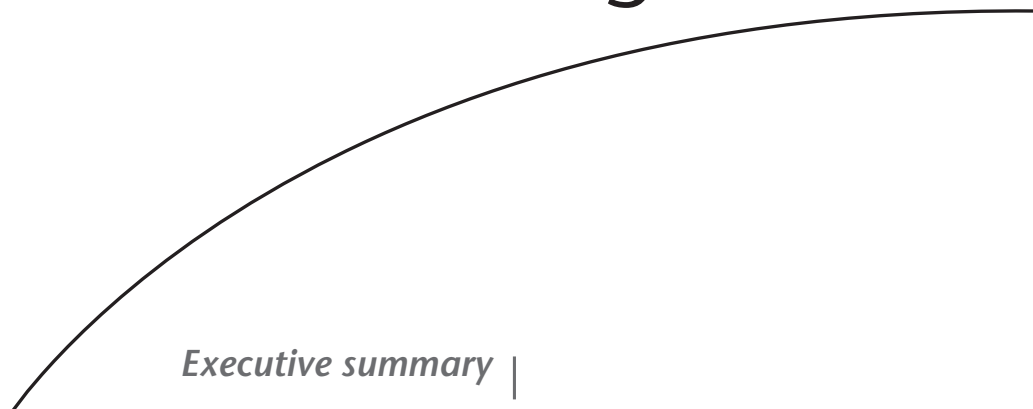
	Chef de produit bureautique	Chef de produit grande consommation
Formation	10 %	5 %
Animation, réunion	30 %	35 %
Recherche d'informations	20 %	10 %
Réflexion, analyse, rédaction...	40 %	50 %

L'essentiel |

- **Le temps est compté, votre temps est compté...**
assurez-vous en toutes circonstances qu'il est bien employé,
non seulement dans une perspective annuelle de développement
de vos produits, marques, gammes, marchés mais aussi dans
l'optique d'une gestion de carrière à l'intérieur de l'entreprise.
Chaque succès doit faire avancer :
- l'entreprise sur son marché ;
 - l'importance du marketing dans l'entreprise ;
 - votre cause personnelle dans l'organigramme.

Chapitre 10

Outils d'organisation



Executive summary |

- ▶▶ Rien de grand ne se fait sans une bonne organisation pour cela il faut de bonnes règles et procédures de classement, comprises et appliquées par tous. L'utilité d'un bon classement, outre le gain de temps et de place, est dans la possibilité de partage et d'harmonisation. Une bonne logique de classement physique est souvent signe d'un bon classement électronique.
- ▶▶ La maîtrise des grands logiciels du chef de produit demande un réel investissement en temps, réflexion et énergie.
- ▶▶ Ne pas utiliser les outils de co-working online (dans le cloud) est une perte de temps et une source d'erreurs.
- ▶▶ Les commerciaux ont le CRM, les marketeurs, le MRM !
À découvrir et appliquer au plus vite.

Le classement

Le classement est une nécessité absolue. Sans s'attarder sur les catastrophes qu'entraîne un mauvais classement pour un chef de produit, nous essayerons simplement de vous aider à organiser le vôtre, à le rendre agréable et que le verbe chercher disparaisse du vocabulaire au profit de prendre, car lorsqu'on sait par avance la place des objets on ne les cherche pas, on les prend directement.

L'intérêt d'une méthode de classement, au-delà de la sécurité de trouver un document dans un temps raisonnable, réside dans la possibilité de le déléguer à un assistant, certains travaux nécessitant la recherche de documents. Le classement permet à tous de s'y retrouver, met en avant le travail à effectuer, sert de base de données, vous rend moins indispensable. Et si, comble d'organisation, tous les chefs de produit de l'entreprise utilisaient le même classement, le passage d'un produit à l'autre serait facilité...

Le chef de produit reçoit et envoie quelques kilogrammes de papier par semaine, et les messageries électroniques ne résolvent pas complètement le problème. Au contraire, l'informatique crée un nouveau besoin de classement des fichiers informatiques et des e-mails.

Une des premières tâches à effectuer lors d'une prise de fonction est un audit du classement pour s'imprégner des règles de classement, pour éventuellement constater qu'il n'y a pas de règle et s'atteler à en édicter une. La règle est indépendante du type de mobilier utilisé, qui est un héritage rarement remis en question.

Ce qu'il faut savoir sur le classement

Il n'existe que quatre sortes de classements : alphabétique sur un mot directeur, numérique, thématique sur l'idée du document ou chronologique. Pour un chef de produit seul, le classement alphabétique peut convenir ; pour un département marketing entier qui déciderait d'harmoniser le classement de tous les chefs de produits, il faut passer au classement numérique. Les classements thématique ou chronologique n'ont pas d'intérêt pour des fonctions marketing.

Dans le cas d'un classement alphabétique, il faut des règles de choix des mots directeurs : où classer le dossier « agence web six digit » ? Certainement ni à « A », ni à « W » mais certainement à « SIX ». Ce type de classement convient pour un volume de 500 à 1 000 dossiers. Au-delà il faut envisager le numérique.

Avant de décider des règles de classement, il faut d'abord s'intéresser au concept de document :

- nombre de consultations ;
- durée de vie de chaque type de document ;
- évolution du nombre de documents ;
- besoin de circulation, prêt, copie ;
- nature du document : classeur, dossier, boîte à archive...

D'autre part, l'analyse de la circulation des documents décide aussi des matériels de classement.

- En classeurs : nombreuses consultations avec mise à jour, sans retirer les documents, c'est le cas des *factbooks*, classeur financier, tableau de bord.
- En dossiers : la plus grande partie du volume de classement. La particularité du travail de chef de produit est le grand nombre de dossiers actifs en même temps et la rapide obsolescence de ces mêmes dossiers. Si on n'y prend pas garde, c'est au moins une nouvelle armoire tous les deux ans qu'il faut acheter.
- En boîtes à archives : l'archivage de documents doit être justifié par l'intérêt potentiel d'une ultime consultation. L'archivage des campagnes de publicité vieilles de dix ans présente un réel intérêt. En revanche, le dossier de modification de packaging vieux de trois ans et déjà modifié depuis ne présente pas un réel intérêt.

Les règles d'un bon classement

Unicité : chaque document a une place unique, pas de photocopie pour un double classement.

- *Destruction* : chaque dossier comporte une date de destruction visible.
- *Ergonomie* : le classement, sans être un plaisir ou un jeu, doit au moins être visuel et agréable.
- *Simple* : de la facilité à comprendre votre classement dépend son maintien. Chaque personne doit remettre en place les dossiers consultés, sous peine de ne plus avoir accès aux informations.
- *Sécurité* : en inscrivant sur chaque document ses données de classement, à la même place, suivant votre codification permet de ne pas perdre un document important. Ceci doit être un réflexe qui suit la lecture d'un document. Il faut lire « stylo en main ». En ce qui concerne les documents confidentiels le rangement est immédiat dans un logement fermant à clé.

- Limiter le type de contenant, et si possible dédier le contenant de façon à ce qu'il évoque le contenu. Par exemple une pochette en carton solide avec élastique peut correspondre à un dossier qui voyage de réunion en réunion comme un projet d'amélioration de la qualité. Les pochettes en plastique translucide correspondent bien aux dossiers temporaires, elles évitent d'inscrire le titre du dossier, et contrairement aux pochettes papier elles peuvent être réutilisées sans problème.
- Adopter une structure de dossier assez homogène, par exemple la correspondance vient en fin de dossier, les notes et idées au début, ensuite viennent les présentations, le planning, les révisions...

■ Les avantages d'un bon classement

Pour vous : la conséquence de toutes ces actions est la réduction du temps de recherche au strict minimum.

Pour les autres : si vous souhaitez que personne ne perde votre document, il suffit de penser au classement de vos interlocuteurs en mentionnant clairement le nom du projet qui s'y rapporte ou d'inclure une ligne « classement ». Vous pratiquerez ainsi l'identification du document à la naissance.

Ce qu'il ne faut jamais faire : créer les dossiers « divers », « à classer », « à voir » ou « à lire » et « pour copie avant classement ». Classer les documents « par émetteur » car le même émetteur peut traiter de sujets différents et la constitution d'un dossier sur un thème devient un vrai casse-tête (car le chef de produit travaille avec un grand nombre d'interlocuteurs, sur un grand nombre de dossiers). Se lancer dans un classement numérique (chaque dossier a un numéro et le thème est répertorié dans un cahier) sans être certain de le tenir à jour.

Enfin tout bon classement comprend un répertoire qui contient, outre les règles de classement, une liste des catégories classées et éventuellement un index des mots clés.

Informatique et marketing

Le niveau informatique du chef de produit doit être supérieur : sa maîtrise des logiciels qu'il utilise doit être parfaite.

Avant d'évoquer certains programmes gratuits ou payants, le premier point à évoquer est l'organisation des données sur le disque dur de l'ordinateur. Les dossiers ou répertoires seront organisés de manière identique dans :

- le dossier « mes documents » ;

- le logiciel de messagerie (Outlook) ;
- les favoris du navigateur internet (Chrome, Firefox, Safari, Opéra ou Internet Explorer).

Sans développer de polémique nous ne parlerons ici que d’environnement Windows et nous ne développerons pas les outils standards de la suite Office de Microsoft (Word, Excel, Outlook, PowerPoint) que vous pouvez remplacer par une suite gratuite : OpenOffice de Sun ou LibreOffice. Certains logiciels sont gratuits d’autres sont très chers. Dans tous les cas nous vous conseillons d’enregistrer vos logiciels et de ne pas les « pirater ».

La logithèque idéale du chef de produit

Internet	
Navigateur internet	Chrome FireFox Internet Explorer : le navigateur internet de référence est l’outil de base des recherches internet. Nous conseillons le téléchargement de la barre d’outils Google qui permet des recherches plus rapides et le blocage des fenêtres pop-up (www.google.fr) Voir aussi Safari et Opéra
Conception de sites internet	Dreamweaver : logiciel de référence pour les développements et mise à jour de site
Conférence et travail collaboratif	
Le <i>chat</i> en IM	De plus en plus lié à un service de téléphonie IP, ou de web conférence. Mais aussi apprécié en service avant vente consommateur
Gestion de projet online	Project Online et SharePoint de Microsoft Plum
Conférence	Web conférence avec WebEx avec de prise de contrôle à distance. Il est ainsi possible de partager son écran de travail pour illustrer une fonction clé, ou lancer une présentation.
Téléphonie sur IP	Skype de Microsoft : du simple appel à la conférence à distance HangOut de Google
Les suites collaboratives en ligne	GoogleDocs À partir de Google Apps il est possible de planifier les réunions, d’envoyer des rappels automatiques, de vérifier la présence des intervenants et de partager des documents de travail. Office 365 de Microsoft permet un bon travail à distance, multiplateforme avec des outils bien connus Yahoo, Thinkfree, et maintenant IBM proposent leur solution de travail collaboratif en ligne.

10. Outils d'organisation

Logiciel de travail	
Plannings	Project de Microsoft : Indispensable pour des plannings à jour OpenProj ou ProjectLibre (logiciel gratuit)
Base de données	MySQL ou tout autre SGBD
Mise en page	Xpress ou Indesign
Dessin	Illustrator et illustration
Retouche photo	Photoshop ou Gimp (logiciel gratuit)
Logiciel de prévision des ventes	Forcast Pro et www.demandsolutions.fr
Logiciel de traitement d'enquêtes	Grimmer Soft avec Question Google Consumer Surveys pour gérer, administrer des enquêtes internationales sur ces cibles variées de prospects Formulaire Google pour des cibles internes à l'entreprise
Mind map ou carte heuristique	XMind, MindMeister, FreeMind

Co-working

Dans les méthodes de travail en équipe, le co-working est certainement le domaine qui a le plus évolué. Les échanges en temps réel, l'interaction complète entre plusieurs équipes de travail, le versioning (gestion des différentes versions dans le temps), le travail en mobilité sont autant de fonctionnalités récentes qui vont permettre à ceux qui les adoptent d'être plus efficaces.

Les salariés et même les fournisseurs font de l'utilisation de ces outils un mode de sélection, car il est certes plus agréable de travailler en web conférence plutôt que de perdre des heures en déplacement, il est aussi plus gratifiant de voir les réactions complètes en directe plutôt que par quelques lignes dans un e-mail. En plus de son côté développement durable et économique le co-working devient un mode de travail recherché et riche.

Comment commencer le co-working dans un groupe de travail ? Le plus dur est certainement d'annoncer les bonnes dispositions dès le

début du projet, ce qui suppose de nombreux tests en amont et des descriptifs de procédures très clairs. Cela mérite d'y consacrer un moment de l'agenda de la première réunion.

Voici les cinq étapes progressives du co-working pour une équipe projet :

1. Simple partage de fichiers à travers un espace de stockage accessible à tous. Cet espace peut se situer dans le cloud ou sur les serveurs sécurisés de l'entreprise.
2. Partage de fichier sur un espace de stockage avec attribution d'un rôle à chaque participant (administrateur, créateur de documents, possibilité de modification, consultation seule).
3. Mise en ligne sur un site sécurisé des informations d'avancement du projet. Cette opération être réalisée via un blog, un forum ou un site *ad hoc*. Les sites web en CMS sont par leurs capacités de mise à jour des systèmes de travail collaboratif.
4. Utilisation des mêmes logiciels cloud pour modifier les documents collectivement en temps réel. Par exemple : lors de la préparation d'une présentation de 20 slides, chaque participant édite sa partie en ligne et le document final se constitue en temps réel. Chacun voit la partie des autres et peut éventuellement y apporter un commentaire. Certains logiciels pratiquent le versioning qui permet de remonter dans le temps et de revoir l'ensemble des modifications.
5. Suivi collectif en temps réel de l'avancement des actions grâce à un logiciel de gestion de projet. MS Project de Microsoft permet un travail local qui met à jour un site accessible à tous les participants, d'autres logiciels (Plum, Project Online Office 365 de Microsoft) sont nativement sur internet (en cloud). Séances de travail et de réflexion online avec des outils de web conférence mêlant la téléphonie (VoIP), la vidéo, le tableau blanc, le partage d'écrans ou d'applications, le mind mapping, le chat et l'e-mail... Ce style de séminaire en ligne (ou webinar) est possible grâce à des solutions logicielles comme WebEx de Cisco, HangOut de Google, Skype de Microsoft.

Marketing Ressource Management (MRM)

Établissons d'abord une hiérarchie des sigles se rapportant à l'informatisation et à l'automatisation du marketing, car c'est de cela dont il s'agit.

10. Outils d'organisation

Sigle	Signification	Champs d'application et utilisation
EMM	<i>Enterprise Marketing Management</i>	Système global d'informatisation et d'automatisation de tous les aspects du marketing : des études au budget. Le système EMM est intégré à l'ERP.
MRM	<i>Marketing Ressource Management</i>	Logiciel de gestion et d'optimisation des ressources marketing (humaines, techniques, financières) et de budgétisation. Le MRM peut fonctionner de manière autonome.
MOM	<i>Marketing Operations Management</i>	Logiciel de préparation et suivi des actions marketing
MCM	<i>Marketing Campaign Management</i>	Logiciel de gestion de campagnes de communication, notamment les campagnes multicanal, multi-support et multimédia.
	<i>Leads Management et Leads Nurturing</i>	Font partie du CRM
DAM	<i>Digital Asset Management</i>	Gestion informatisée des actifs immatériels du marketing (fichiers, image, vidéo, logo, document, présentation...)
WCM	<i>Web Content Management</i>	Système de publication d'un site web
EFM	<i>Enterprise Feedback Management</i>	Principe du single source par rassemblement en un lieu virtuel unique de tous les commentaires, enquêtes, sondages sur l'entreprise
	<i>Marketing Analytics & Web Analytics</i>	Font partie du SIM

Ces logiciels fonctionnent sous forme de formulaire où sont saisies toutes les informations nécessaires (portefeuille de produits, cibles, circuit de distribution, technique de promotion). Certains logiciels se connectent aux entrepôts de statistiques de ventes, de visites, de clic. Au final, les tableaux de bord et graphiques sont édités pour présenter la rentabilité des plans d'actions marketing. Certaines modélisations sont possibles pour arbitrer entre plusieurs propositions d'investissements.

Les entreprises leaders dans la fourniture et la mise en place ces systèmes d'information sont :

- Unica (IBM) ;
- Teradata (Aprimo) ;
- Orbis Global ;
- SAP ;
- Salesforce.

Et pour une partie des fonctionnalités : Siebel, Hyperion (Oracle), Epicor, Peoplesoft, Microstrategy, Brandmaker.

L'essentiel |

►► **Le marketing s'est doté d'outils fantastiques** de gestion de budget, de plan d'action, de rentabilité et bien plus encore, avec la famille des logiciels de Marketing Ressources Management (MRM). Parfois intégrés aux ERP, parfois indépendants, les outils de MRM permettent à de grandes organisations d'appliquer des plans marketing, dans plusieurs pays, sur plusieurs marchés, avec plusieurs systèmes de ventes... avec un suivi précis du ROMI (ROI du marketing : *Return On Marketing Investment*). De plus petites entreprises peuvent aussi bénéficier du MRM surtout si une partie significative du budget MarCom est investie en digital marketing

Chapitre 11

L'organisation des réunions

Executive summary

- ▶▶ **Ce qu'on appelle réunion** prend des formes bien variées : de la classique réunion de 8 personnes sur un sujet précis, à la conférence téléphonique improvisée pour « faire un point » en passant par la grande présentation du plan marketing
- ▶▶ ~~La réunion commence dès qu'on en a l'idée, ou l'obligation, bien en amont du jour ; à partir de ce moment là, une série de tâches vont s'enchaîner et concourir ou pas au succès de la réunion~~
- ▶▶ **La préparation est la phase impérative** avant toute réunion avec principalement : l'ordre du jour, les invitations, la répétition et la préparation des lieux
- ▶▶ **Le jour de la réunion**, on veillera à l'accueil et à la bonne animation
- ▶▶ **Après la réunion**, l'indispensable compte rendu avec suivi des décisions prises lors de la réunion
- ▶▶ **Enfin, n'oubliez pas de remplacer** le plus possible les réunions physiques par des conférences téléphoniques ou conférences online ; pour chaque substitution de réunion physique n'oubliez

sup

**pas de remercier les participants éco-responsables
(avec si possible le calcul du CO₂ économisé).**

Si la réalisation d'une superbe présentation ne pose pas de problème spécifique, si vous avez le temps de bien préparer votre dossier, la projection, la disposition de la salle et la présentation orale peuvent s'avérer plus délicates car souvent gérées dans l'urgence. Vous trouverez dans ce chapitre de précieux conseils qui vous aideront à optimiser vos réunions et présentations.

La projection

Pour la projection, il faut vérifier :

- la présence d'un vidéoprojecteur (avec une puissance suffisante) ;
- la compatibilité du vidéoprojecteur ;
- la présence et la bonne taille de l'écran de projection ;
- la possibilité d'obscurcir la salle pendant une partie seulement de la présentation.

Suivant le modèle de projecteur, la distance entre l'appareil et l'écran varie pour obtenir une image de taille satisfaisante (environ 2 × 1,5 m). Vérifiez bien que vous pouvez placer le projecteur à la bonne distance. Les câbles de projecteur sont quelquefois courts, munissez-vous d'une rallonge VGA mâle-femelle.

Vérifiez la présence d'une touche « freeze » (généralement sur la télécommande du projecteur) et entraînez-vous à figer l'image du projecteur pendant que vous faites défiler les diapositives sur votre ordinateur pour sélectionner celle que vous souhaitez projeter. Cela vous permettra de mieux vous adapter au temps imparti et de ne présenter que ce qui intéresse votre auditoire, sans être esclave de l'enchaînement linéaire de votre présentation. Tester aussi la touche N (comme noir) ou B (comme blanc) de votre ordinateur en mode présentation.

Dans tous les cas, et surtout si l'ordinateur est neuf, vous devez faire un test de projection et bien maîtriser la combinaison des touches (souvent Fn + F4 ou Fn + F5, Fn étant la touche de fonction) qui envoient votre présentation sur la sortie VGA de votre ordinateur, elle-même connectée au projecteur. Attention à bien avoir le retour

de l'image sur votre ordinateur pour éviter de vous retourner vers l'écran pour savoir ce qui est projeté.

Si votre auditoire est déjà installé lorsque vous entrez dans la salle, votre ordinateur doit déjà être allumé et le fichier de présentation ouvert.

Si vous avez le temps d'installer votre matériel avant le début de la réunion, faites en sorte que la première diapositive de votre présentation (au besoin un fond noir) soit déjà en projection lorsque les personnes entreront dans la salle.

Pour les présentations très importantes, prévoyez un projecteur de secours ou prévoyez le moyen de vous en procurer un dans la demi-heure.

La disposition de la salle

Quelles que soient la taille et la disposition de la salle, celui qui présente doit se trouver entre l'auditoire et l'écran. Le présentateur ne doit jamais tourner le dos aux participants, pour cela son ordinateur lui montre exactement ce qui est projeté. La prise de parole en public est un exercice suffisamment périlleux pour ne pas ajouter de difficulté liée aux éléments matériels.

11. L'organisation des réunions

La disposition en « U » est idéale pour une réunion de moins de 35 personnes (figure 11.1). Cette configuration vous permet d'être au centre de l'écran avec une très bonne capacité de mouvement. Suivant les moments du discours ou le niveau d'attention, vous pouvez approcher très près des participants. Cette configuration favorise les échanges et l'interactivité. Le projecteur sera placé au sol ou au plafond sans gêner les participants.

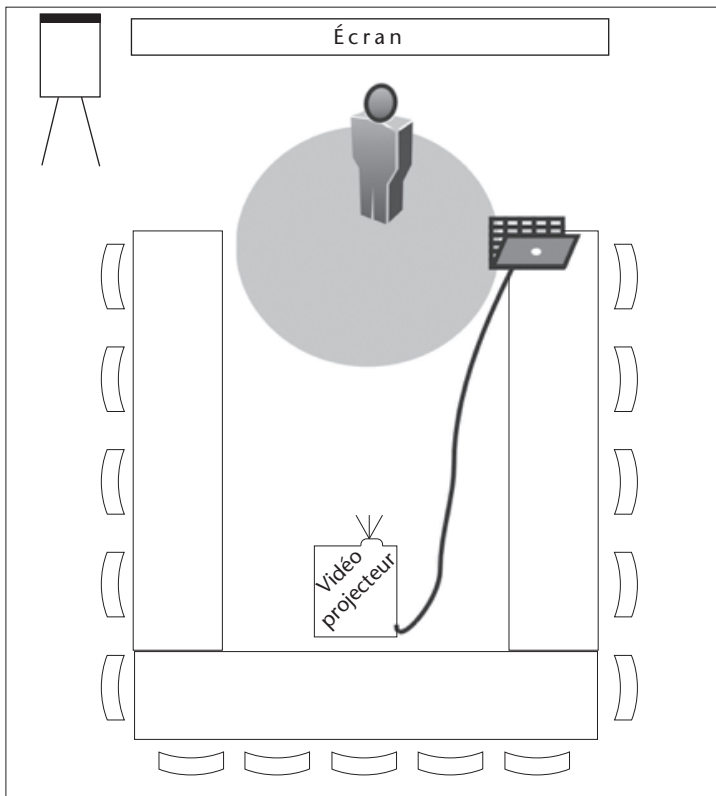


Figure 11.1 – Configuration en U

La configuration en salle de conseil (figure 11.2) n'est conseillée que pour les petites réunions à caractère informel (des groupes de travail de moins de 6 personnes). Au-delà, il vous sera impossible de captiver l'attention en étant assis au même titre que les autres. Votre mobilité est réduite et le projecteur est souvent placé sur la table.

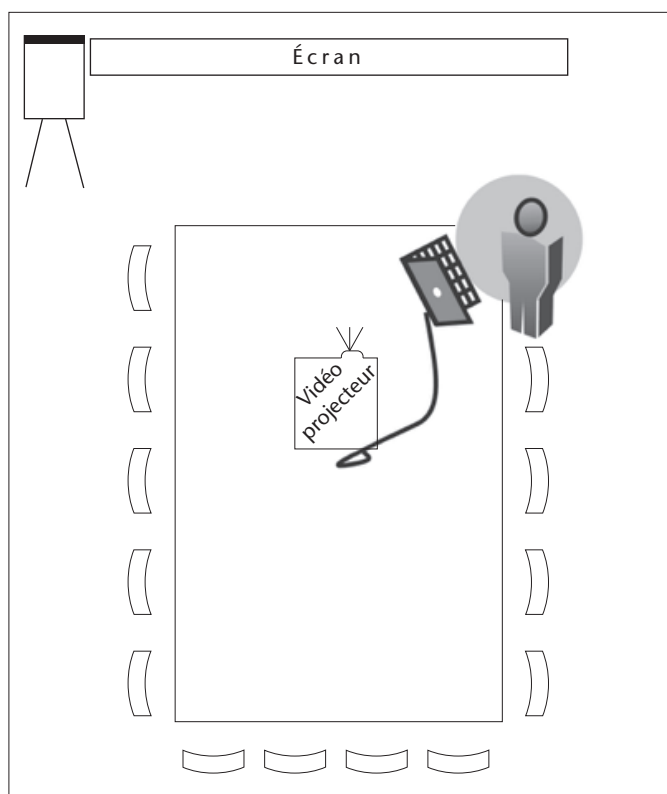


Figure 11.2 – Configuration en salle de conseil

11. L'organisation des réunions

La disposition en salle de dîner (figure 11.3) favorise le dialogue... entre participants, ce qui n'est pas facile à gérer lorsqu'on doit convaincre. Chaque table devient un sous-groupe dans le groupe à gérer individuellement. Dans cette configuration, votre discours sera bref et percutant laissant, par la suite, à chaque table le soin d'élaborer un travail de groupe.

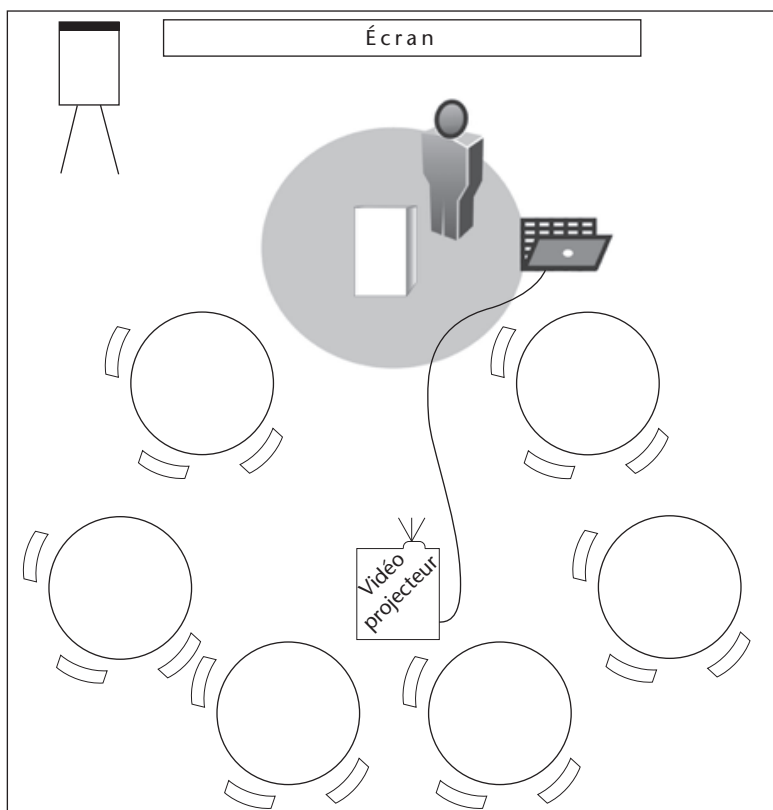


Figure 11.3 – Configuration en salle de dîner

La configuration en salle de classe (figure 11.4) ou en amphi s'impose au-delà de 50 personnes. La présentation sera moins interactive. Il faut veiller à obtenir une taille d'écran suffisante pour que les participants du dernier rang bénéficient de la présentation. Un micro (avec un système d'amplification) peut aussi être nécessaire.

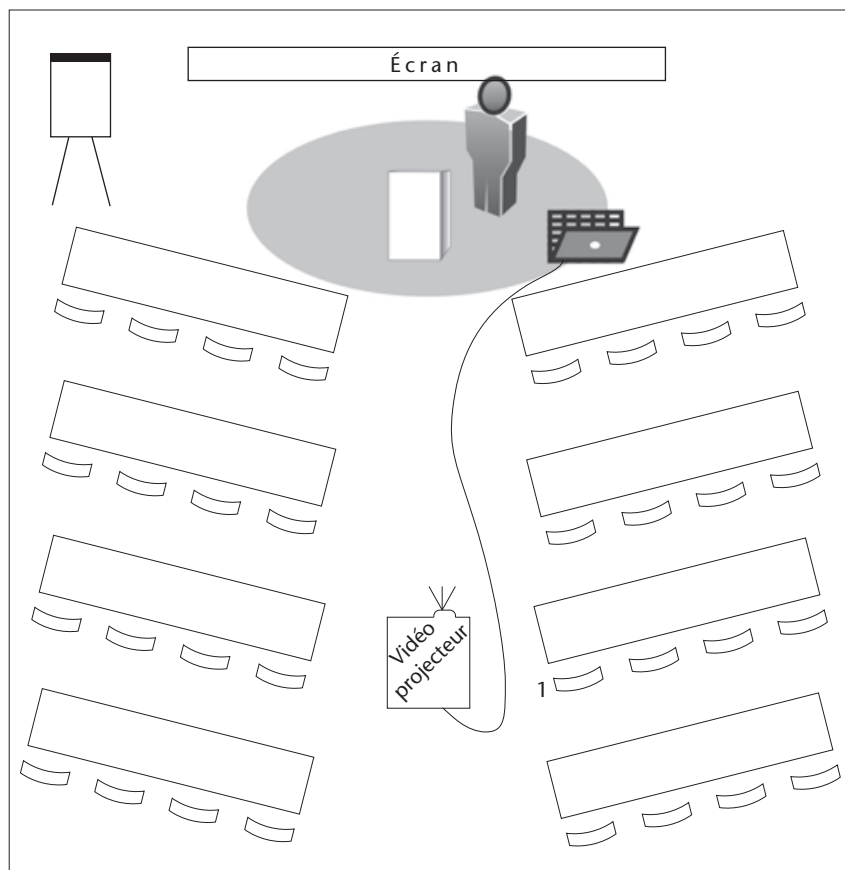


Figure 11.4 – Configuration en salle de classe

Quelques détails à vérifier :

- prises électriques (au moins deux) ;
- *paperboard* et marqueurs ;
- présence d'eau pour vous et le public ;
- support pour poser l'ordinateur ;
- recul nécessaire pour obtenir une image de projection adaptée ;
- éventuellement : présence d'un micro et d'un pupitre ;
- porte nom sur les tables pour les participants ;
- feuille ou/et dossier et stylo sur les tables pour chaque participant ;
- ventilation de la salle.

La présentation orale

Si vous dites mal ce que vous pensez bien, on pensera que vous pensez mal. On ne le répétera jamais assez, qu'il faut répéter les présentations orales en travaillant surtout les transitions.

Les participants à une réunion ne retiennent que 20 % des messages. Insistez sur les points importants avec la règle de trois : annoncez que vous allez dire quelque chose d'important, dites la chose, rappelez que vous venez de dire une chose importante. Faites à l'oral ce que vous faites sur un document écrit lorsque vous soulignez en caractères gras une idée forte.

Rappeler le plan à chaque changement de partie est le moyen de garder un fil conducteur logique pendant toute votre présentation.

Les chanteurs le disent : tout est basé sur la respiration ! La force de la voix, le ton, la hauteur, le débit sont gouvernés par une bonne respiration abdominale (vous devez sentir le ventre se gonfler et se dégonfler à chaque respiration, quant aux poumons ils restent immobiles).

Parlez fort. Soyez mobile, actif, vivant mais ne gigotez pas sur place. Ne tournez jamais le dos à votre audience, encore moins pour lire ce qui est projeté derrière vous. Ne distribuez aucun document avant votre présentation, vous risquez de perdre 50 % d'attention. Ne répétez pas (ou pire : ne lisez pas) ce qui est écrit sur la diapositive projetée. Votre aide à la présentation n'est pas un prompteur mais un support pour aider l'audience à suivre la progression de votre message (2 minutes par diapositive et un seul message fort par diapositive. Attention aux tableaux et graphiques complexes qu'il vaut mieux découper).

Lorsque d'autres personnes présentent avec vous, pensez à les aider pendant leur présentation en leur prêtant toute votre attention et à les féliciter à la fin.

L'essentiel |

►► **L'art de la présentation en réunion** est un immense sujet d'investigations, de recherches, d'essais, de remises en question... Pour en dire l'essentiel ici, on peut évoquer cinq aspects :

- le logiciel de présentation et le design de la présentation (sa lisibilité, sa capacité d'évocation...);
- la disposition de la salle et autres organisations matérielles (distribution de documents);
- l'aisance du présentateur fort de sa connaissance du sujet et de sa capacité humoristique;
- l'interactivité et le rythme mis en place pendant la présentation;
- le suivi de la réunion avec le compte rendu et autres outils de SAV de la présentation;

Partie IV

Le chef de produit et le marketing en entreprise

Quelles que soient l'appellation et la place du marketing dans l'organigramme, cette fonction est vitale pour le développement de l'entreprise. Le marketing assure une constante optimisation des deux éléments fondamentaux de l'entreprise : la satisfaction du client et le profit... sans ces deux piliers : pas de survie et encore moins de développement.

La vision marketing n'est pas l'apanage du chef de produit, certains dirigeants en font preuve et on peut même affirmer que les grandes réussites industrielles du

début du siècle dernier (à l'époque où les équipes marketing n'existaient pas) sont l'œuvre de dirigeants naturellement animés par cette philosophie.

Cette quatrième et dernière partie développe l'évolution de carrière dans le marketing (chapitre 12) ainsi que l'évolution du marketing dans l'entreprise (chapitre 13) pour finir par un tour d'horizon des grandes distinctions de la fonction chef de produit suivant le type d'entreprise (chapitre 14).

Chapitre 12

La gestion prévisionnelle de carrière

Executive summary | pour

- ▶▶ ~~Conseils à tous ceux qui veulent~~ entrer dans la fonction marketing :
- ▶▶ **1. Travaillez sans compter vos heures** (quand on a chance de faire ce que l'on aime, on ne compte pas).
- ▶▶ **2. Imprégnez-vous de tous les produits**, marques, sociétés, personnalités du secteur économique que vous visez.
- ▶▶ **3. Dès que vous avez une opportunité** sur une marque (un stage, une interview, un job...) devenez le pire des évangélistes pour pouvoir la défendre.
- ▶▶ **4. Publiez une information intéressante**, exclusive, originale, décalée par semaine sur l'un des réseaux sociaux ~~que vous avez~~ choisi. sup
- ▶▶ ~~5. Soyez visible sur internet cultivez votre e-réputation dans votre domaine de prédilection et surtout cultivez votre réseau.~~ sup

- ▶▶ 6. Analysez toutes les pubs du secteur dans les médias et sur internet. les
- ▶▶ 7. Ne shoppez pas bêtement, observez vos propres réactions face aux marques, aux prix, au point de vente, celles de vos proches et celles des inconnus. , qu'ils conseillent
- ▶▶ 8. Écoutez les gens parler des produits qu'ils consomment à leurs amis.
- ▶▶ 9. Comment vos amis et votre famille conseillent ou déconseillent telle ou telle marque.
- ▶▶ 10. Dites à tout le monde (et principalement à votre réseau) que vous voulez travailler dans le marketing : c'est le meilleur moyen d'être à l'affût d'une libération de poste.

Le recrutement et les entretiens

Quel est le meilleur moyen d'entrer dans la fonction marketing ? La réponse est tout aussi simple que la question : en débutant dans la fonction marketing.

Il n'est pas question de dire ici que le marketing est un univers fermé où seuls les jeunes diplômés sont admis. Cet univers, fort heureusement, accepte aussi des personnes d'horizons différents : commercial, médical ou technique.

Il est simplement juste de rappeler que la majorité des chefs de produit actuels ont débuté leurs carrières comme assistants marketing ou assistants chef de produit (sur le terrain pour certains, mais avec le statut d'assistant marketing). De plus en plus, la fonction marketing a organisé des passerelles transversales avec les autres fonctions de l'entreprise.

Recrutement

Environ 1 700 postes marketing par an sont proposés dans les annonces d'offre d'emploi. C'est une partie seulement des effectifs embauchés car un certain nombre ne passe pas par annonce.

- Chef de produit 46 %
- Responsable marketing 25 %

– Chargé d'étude	6 %
– Promotion des ventes	5 %
– Trade marketing	6 %
– Digital Marketing	12 %

Les filières qui mènent à un entretien d'embauche sont nombreuses.

- Cabinet de recrutement : de manière générale, 45 % des annonces marketing passent par un cabinet de recrutement ou un site internet. Ceux-ci sont peu utilisés pour le recrutement d'assistants marketing, le coût du recrutement est trop élevé pour ce type de poste. Néanmoins certains cabinets spécialisés en marketing conservent les candidatures de débutants.
- Annonce dans la presse (sans cabinet de recrutement), internet ou APEC : 55 % des annonces marketing sont passées directement par l'entreprise. Pour le candidat, l'avantage est d'être en contact direct avec l'employeur. La difficulté est d'être parfaitement et immédiatement au courant des activités de l'entreprise.
- Candidature spontanée : elle donne d'assez faibles résultats et demande une grande énergie, car une candidature doit être adressée nominativement et elle doit être motivée. Envoyer une candidature spontanée suppose de connaître l'organigramme et les marchés de l'entreprise.
- Stage : toutes les entreprises sans exception proposent des stages d'été ou de plus en plus souvent tout au long de l'année. Cette formule présente des avantages pour le candidat qui peut mieux se rendre compte de ses conditions de travail, pour l'entreprise qui évalue mieux le futur collaborateur. C'est la voie royale pour débiter dans la fonction.
- Par connaissance : c'est une méthode rapide pour entrer en contact avec des cadres marketing. Elle demande beaucoup de rigueur et d'efforts. De la rigueur pour contacter toutes les personnes du monde du travail que vous connaissez (à commencer par les intervenants et conférenciers en marketing), leur demander conseil sur la carrière que vous envisagez d'entreprendre dans le marketing et leur demander des noms de personnes à voir de leur part pour ces mêmes conseils. En échange de ces informations, il faut rendre compte de la suite de votre projet. À force de rencontrer des personnes pour avoir des conseils, il y en a une qui vous mettra sur une vraie piste d'un poste à pourvoir. Si vous connaissez une dizaine de personnes au début de votre recherche, vous vous trouverez à la fin à la tête d'un gigantesque

carnet d'adresses. Il faut de la rigueur pour gérer tous ces contacts. Cette méthode laborieuse présente trois énormes avantages :

- améliorer vos connaissances du monde de l'entreprise ;
- avoir une appréciation de vos possibilités dans la carrière marketing ;
- avoir connaissance d'un poste à pourvoir en avant-première, ce qui représente un avantage déterminant par rapport à ceux qui attendent une offre pour y répondre.

Quelques statistiques sur les offres d'emploi

Une étude sur les annonces passées pour un poste d'assistant chef de produit grande consommation dans l'agroalimentaire nous montre le profil des personnes postulantes.

L'âge moyen est de 26 ans et demi avec la répartition suivante :

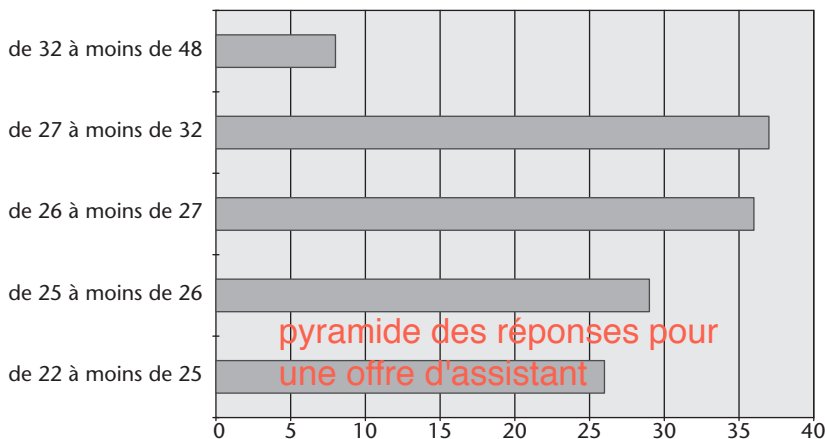


Figure 12.1 – XXTitreXX

Le niveau d'études requis

Écoles de commerce post-prépa (les ESC)	27 %
Écoles de commerce post-bac (bac +4/+5)	17 %
Écoles d'ingénieurs / Autres cursus technique	16 %
Master	15 % >>

» MBA / Celsa / écoles étrangères	9 %
Autres 3 ^e cycles	7 %
Bac + 3 (BTS +1 année de spé ou licence ou bachelor)	3 %
BAC / Autodidacte	3 %
BTS / DUT	3 %

L'expérience professionnelle demandée

CDD, CDI 1 à 2 ans	32 %
Stages + de 6 mois	25 %
Sans ou stage – 6 mois	15 %
Stages 1 à 2 ans	9 %
CDD, CDI 3 à 4 ans	8 %
CDD, CDI 5 ans et +	8 %

La dernière fonction occupée

Marketing et marketing direct ou digital	37 %
Commercial	33 %
Agence de communication et de promotion	9 %
Études	8 %
RP / Communication	2 %
Chef de rayon	1 %
Trade Marketing	1 %
Conseil	1 %
RH / Gestion / Finance	2 %

La rémunération en K euros

17 à 22	4 %
23 à 28	12 %
28 à 31	43 %
32 à 35	31 %
Plus de 36	10 %

Le sexe

Homme	32 %
Femme	68 %

Les entretiens dans l'entreprise

L'entretien avec un responsable du personnel

Le responsable du personnel, ou le responsable du recrutement pour les plus grandes entreprises, reçoivent les candidats. Ces personnes connaissent les définitions de fonctions des postes à pourvoir mais n'ont pas de réponses aux questions précises sur les tâches du futur recruté.

Quelques règles pour réussir un entretien avec un responsable du personnel :

- Posez seulement des questions générales sur l'entreprise.
- Montrez en quoi le marketing vous attire de manière générale.
- Montrez que vous avez un potentiel d'évolution vers d'autres postes.

L'entretien avec un responsable du marketing

Pour le recrutement d'un assistant chef de produit, c'est le chef de produit ou le chef de groupe qui reçoit les candidats. La difficulté du recrutement d'un débutant réside dans l'impossibilité de lui demander des exemples d'actions, des preuves de succès. Il faut s'en tenir à une évaluation générale du potentiel à devenir un bon chef de produit. C'est pourquoi le stage est un bon moyen de rassurer sur vos capacités à travailler.

Si vous ne commencez pas par un stage dans l'entreprise, une grande attention sera portée à la préparation de l'entretien avec le chef de groupe. Il ne pardonnera pas à un futur assistant chef de produit l'absence de store-check sur le produit, d'autant moins s'il a la possibilité de promouvoir un stagiaire déjà en place.

Quelques règles pour réussir un entretien avec un responsable du marketing :

- Posez des questions précises sur les marques, les marchés, la concurrence.
- Montrez que vous connaissez déjà le marché, même de manière sommaire.
- Montrez que vous connaissez aussi la distribution des produits.
- Intéressez-vous au succès de l'entreprise.

Soyez le plus précis possible au début de l'entretien. Vous apportez les détails sur les questions que vous connaissez bien, puis votre interlocuteur posera lui-même des questions d'ordre général. Dans le cas contraire, si vous commencez par des grandes réflexions, votre interlocuteur posera des questions précises auxquelles vous pouvez ne pas savoir répondre. Pour éviter de montrer vos faiblesses, commencez par les détails techniques que vous maîtrisez le mieux.

Autre remarque d'ordre général : les personnes qui cherchent un collaborateur sont angoissées par l'erreur de jugement qu'elles pourraient faire. Embaucher un mauvais assistant est un élément négatif dans la carrière d'un cadre marketing. Vous devez impérativement rassurer votre interlocuteur, soyez le plus professionnel possible, au risque de paraître austère. Vous aurez tout le temps en entreprise de montrer votre caractère sympathique.

La carrière idéale

Entrer dans le marketing n'est pas tout, il faut y progresser. Un plan de carrière se bâtit au fur et à mesure des expériences, des succès et des échecs. Souvent les formations que l'on reçoit sont l'indice d'une évolution de carrière à court terme. Une entreprise qui paye une formation négociation à un chef de produit a certainement dans l'idée de le faire évoluer vers la vente.

L'évolution idéale

Poste	À découvrir	Durée minimale	Durée maximale
Assistant chef de produit	Les qualités essentielles pour le marketing	3 mois	1 an
Commercial terrain	Les difficultés quotidiennes de la force de vente	4 mois	1 an
Chef de produit junior	L'application des principes marketing	1 an et demi	2 ans et demi
Chef de produit senior	Le lancement d'un produit important	6 mois	2 ans
Chef de produit senior avec un assistant chef de produit	La formation	1 an	3 ans



12. La gestion prévisionnelle de carrière

»	Poste	À découvrir	Durée minimale	Durée maximale
	Chef de groupe	La délégation et la motivation	2 ans	4 ans et demi
	Responsable des comptes clés ou grands comptes	La négociation en clientèle	2 ans	3 ans
	Chef de vente régional	Le management d'une équipe de vente	1 an et demi	3 ans
	Responsable marketing	La synergie marketing-commercial	1 an et demi	4 ans
	Responsable marketing commercial	La vue globale de l'entreprise	3 ans	6 ans
	Total pour devenir responsable marketing commercial		11 ans	24 ans

En aucun cas, les promotions ne sont le fait de l'ancienneté. Les promotions sont proposées à ceux qui ont le mieux montré non seulement leur professionnalisme mais aussi leurs capacités à évoluer. Les qualités, les savoir-faire ne sont pas les mêmes d'un poste à l'autre. Et un bon chef de produit deviendra peut-être un mauvais chef de groupe, ne déléguant rien, voulant tout contrôler, sans vision à long terme de son groupe de produits.

Les durées minimales et maximales qui sont données ne tiennent pas compte du secteur d'activité, ni de l'intérêt des marques. Par exemple au niveau de chef de groupe, un changement de marché, un lancement très important ou un passage dans une filiale étrangère sont susceptible de prolonger la durée du poste de deux ans. Il n'y a pas de règle générale sauf celle de ne pas s'ennuyer et de toujours apprendre.

Ce parcours doit se faire au moins dans trois entreprises différentes, pour intégrer différentes cultures, différents marchés. Les changements d'entreprises ne doivent pas intervenir en même temps que les réorientations de carrière, sous peine de difficultés insurmontables pour démarrer une nouvelle fonction sur un marché inconnu. Le turnover est en baisse car les entreprises développent de plus en plus de méthodes pour retenir les bons éléments et prennent conscience du coût de la formation sur des outils et méthodes de plus en plus techniques.

La formation professionnelle du chef de produit

1. La formation dans l'entreprise

- Stage de commercial terrain de trois à douze mois

Dès son arrivée le chef de produit suit un stage commercial parfois ressenti comme laborieux. D'une durée plus ou moins longue, le passage sur le terrain est devenu obligatoire.

- Formation informatique

Souvent les départements informatiques assurent ou organisent eux-mêmes les stages informatiques. Quel qu'en soit le niveau, ils peuvent concerner deux parties de l'informatique : les logiciels spécifiques et les interrogations de la base de données centrale de l'entreprise. Les stages n'ont de réelle portée que si le chef de produit utilise les connaissances acquises au moins une fois par mois.

Dans le cas contraire, les différentes modalités de chaque logiciel s'oublient. Il est important de se former soi-même à l'informatique et de ne pas se contenter de touches et de fonctions que l'on a à l'habitude d'utiliser. Plongez-vous dans le manuel, dans le didacticiel ou dans le tutoriel ; et surtout faites des essais.

2. Les sociétés de formation

- Langues

Formateur en entreprise, entretien téléphonique, stage d'immersion complète... toutes les formules existent pour pratiquer et entretenir une langue étrangère.

- Stratégie d'entreprise

Après trois ans d'ancienneté une formation d'au moins une semaine sur les stratégies d'entreprises sera profitable.

- Conduite d'entreprises

Après sept ans d'ancienneté une formation sur la gestion générale d'une entreprise est possible. La plus réputée des formations dans ce domaine est l'INSEAD.

3. On-the-job training

La formation du chef de produit est, en principe, assurée par l'entreprise, mais il ne doit pas hésiter à prendre les choses en mains lui-même.

Une méthode de formation intéressante est la formation online, c'est-à-dire se former en même temps que travailler, ou encore l'autoformation (on apprend en faisant). Cette formation a plusieurs avantages :

- meilleur travail car la réflexion est toujours présente ;
- pas d'absence du lieu de travail ;
- permet de donner l'exemple du travail bien fait, et bien réfléchi.

L'inconvénient est une impression de lenteur pour l'extérieur et une difficulté à remettre le passé en question. La méthode de on-the-job training, c'est-à-dire d'apprendre en faisant, est illustrée par les exemples suivants. La partie financière des dossiers de la concurrence peut soit être déléguée, le chef de produit se contente de joindre les mémos au dossier, soit être réalisée par le chef de produit lui-même. Dans cette deuxième solution il y a une certaine perte de temps, mais le chef de produit maintiendra ses connaissances financières à un bon niveau. Ces connaissances peuvent aussi lui permettre de briser la barrière du dialogue avec ses collègues financiers.

De même, une partie des connaissances techniques sont apportées par les fournisseurs du département marketing. Une visite d'atelier de sérigraphie prend du temps mais vous y apprendrez les « trucs » du métier, qui un jour vous éviteront certaines petites erreurs, c'est peut-être là qu'il faut chercher le gain de temps. De visites en visites, vous acquérez une réelle connaissance des arts graphiques.

Dans des domaines plus techniques comme les enquêtes qualitatives, le temps passé peut varier du simple au triple, selon que vous donnez simplement un brief ou que vous vous investissez dans la méthodologie de l'enquête avec visite sur le terrain. Au bout du compte la seconde solution vous donne de sérieuses bases pour mieux appréhender votre future étude de marché.

Les grandes qualités du chef de produit, les points clés pour évoluer

Il s'agit ici des qualités, qui peuvent éventuellement se développer, mais qu'il vaut mieux posséder dès son entrée en fonction.

- Les qualités indispensables :
 - Bon sens
 - Curiosité et capacité à déceler les bonnes tendances du marché
 - Adaptabilité
 - Goût pour l'innovation

- Leadership et charisme : capacité à mobiliser des personnes (internes et externes) sur un projet
- Puissance de raisonnement, sens des réalités et rigueur,
- Connaissance, pratique et expertise des technologies digitales (réseaux sociaux, réalité augmentée...)
- Empathie et compréhension du consommateur, du client et des collaborateurs internes
- C'est mieux si vous possédez :
 - Bonne analyse statistique, goût pour l'informatique (WEB, PAO, infographie et PréAO) et les chiffres en général
 - Plusieurs langues
 - Vente d'idées, goût de la communication et de la persuasion, capacité pédagogique à bien expliquer ce qu'il faut faire, facilité d'élocution orale
 - Bon goût artistique
 - L'idéal, mais à l'impossible nul n'est tenu :
 - Persévérance pour les projets de longue haleine
 - Sens des responsabilités
 - Sens pratique, doublé parfois d'un sens tactile
 - Comportement dont il est préférable de se passer :
 - Nombrilisme guettant le chef de produit qui écoute plus ses goûts personnels que ceux de son marché. En début de carrière, c'est le problème de l'identification du consommateur à soi-même. En fin de carrière, on croit qu'il est possible d'influencer le marché par sa propre personnalité
 - Manque de respect du produit ou du consommateur
 - Proposer des produits trop futuristes en avance sur les attentes de la cible
 - Perdre de vue la personnalité et le territoire de marque de son produit.

Formation scolaire et universitaire

La fonction marketing en général est une fonction surdiplômée, les autodidactes y sont plus rares que dans la vente. La majorité des chefs de produit viennent des écoles de commerce, avec une prédominance des grandes écoles (HEC, ESSEC, ESCP Europe, Grenoble École de Management), d'autres viennent d'IEP (Sciences Po), d'université (niveau Master), du CELSA ou d'écoles étrangères prestigieuses. Certains viennent de filières plus modestes grâce à un stage réussi.

Pour 25 % d'entre eux, certains chefs de produit spéciaux nécessitent une double formation : école d'ingénieur, faculté de médecine, école vétérinaire, agro... suivie d'un troisième cycle de marketing. D'une façon générale, la règle est que le chef de produit doit avoir au minimum la même formation que les clients de l'entreprise. En effet comment mieux se comprendre que par une école commune : c'est pourquoi les chefs de produit pharmacie sont souvent médecins ou pharmaciens. En revanche le niveau technique des produits a moins d'importance, un chef de produit électronique peut sortir d'une école de commerce s'il travaille dans la division grand public.

Le salaire d'un chef de produit

Salaires moyens de la fonction marketing

De nombreuses enquêtes existent sur les salaires des cadres. Dans une fonction aussi précise que le marketing, il existe peu de données. Les deux enquêtes sérieuses menées sur ce sujet sont celles de cabinets de recrutement spécialisés dans le marketing.

De manière générale, les salaires des chefs de produit dépendent des budgets gérés, du chiffre d'affaires généré et du secteur de l'entreprise. Le salaire à expérience égale peut varier de 20 %.

Sans ouvrir un débat sur l'opposition salaire fixe/salaire variable, il nous semble important de préciser clairement notre point de vue : il n'y a aucune raison pour que les salaires des chefs de produits et plus généralement des cadres marketing soient fixes. Seul le revenu variable calculé sur le profit économique de la marque permet à l'entreprise d'assurer une création de valeur suffisante pour continuer son activité. Un calcul basé sur les résultats comptables (profit d'exploitation, marge nette ou progression de ces deux indicateurs) n'est pas équitable car il ne tient pas compte des capitaux investis. Par exemple : les salaires variables de deux chefs de produits dont les marques affichent un résultat de 1 million d'euros seront différentes au profit de celui qui aura utilisé moins de capital pour arriver à ce résultat. N'oubliez jamais qu'il est très facile d'avoir un profit comptable de 10 millions d'euros... avec un capital de 500 millions d'euros !

Les bases de la part variable sont quantitatives (ROI, profit, CA, PdM...) ou qualitatives (lancement de produit, territoire de marque, expérience client, part de nouveaux clients...).

Assistant chef de produit

Secteur	PCG, agro alimen- taire, hygiène, beauté		BtoB		Start-up internet*		Infor- matique high-tech, télécoms		Phar- macie, paraphar- macie, santé		Luxe	
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
Inférieure à 150 millions d'euros	25	29	20	27	17	23	25	33	22	30	21	31
Supérieure à 150 millions d'euros	27	35	26	33	21	28	30	40	27	37	28	40

Salaire exprimé en K €.

* L'attribution de stock options n'est pas intégrée dans le salaire.

Chef de produit

Secteur	PCG, agro alimen- taire, hygiène, beauté		BtoB		Start-up internet*		Infor- matique high-tech, télécoms		Phar- macie, paraphar- macie, santé		Luxe	
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
Inférieure à 150 millions d'euros	39	44	36	42	29	45	41	44	41	52	36	50
Supérieure à 150 millions d'euros	41	55	44	53	35	57	44	56	42	58	41	59

Salaire exprimé en K €.

* L'attribution de stock option n'est pas intégrée dans le salaire.

Chef de groupe

Secteur	PCG, agro alimen- taire, hygiène, beauté		BtoB		Start-up internet*		Infor- matique high-tech, télécoms		Phar- macie, paraphar- macie, santé		Luxe	
	Taille des entreprises											
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
Supérieure à 150 millions d'euros	56	73	60	81	51	71	55	85	55	88	58	82

Salaire exprimé en K €.

* L'attribution de stock option n'est pas intégrée dans le salaire.

Augmentation de salaire

Les négociations de salaires se font à dates fixes dans chaque entreprise. C'est l'occasion de faire le point sur la période écoulée depuis la dernière rencontre de ce type. Si, comme c'est le cas dans la plupart des entreprises, des objectifs ont été fixés, il est important pour vous de préparer un dossier sur vos résultats. De la même manière, si au cours de l'année des points faibles ont été mis en avant, vous devez montrer toutes les actions correctives que vous avez mises en place à ce sujet. En un mot préparez vos arguments ; préparez aussi vos projets, c'est le moment d'en parler.

Il est d'usage de diviser les augmentations de salaire en plusieurs parties :

- coût de la vie ;
- participation ;
- avantage en nature ;
- prime ;
- rattrapage de différentiel ;
- partie variable basée sur les éléments quantitatifs (rentabilité, CA, nouveaux clients, taux de nourriture, part de marché...) ;
- partie variable basée sur des éléments qualitatifs (lancement de nouveaux produits, gestion de la marque, baromètre de satisfaction client...) ;
- augmentation due au mérite ;
- attribution de stock-options.

Certains points ne sont pas discutables, ils sont identiques pour la totalité des salariés. Le but est simplement de les isoler pour vous concentrer sur ce qui est négociable.

Bâissez votre plan de négociation, car vos interlocuteurs en ont bâti un.

Les définitions de fonctions classiques

Tâche	ACP	CPJ	CPS	CG	DM
Category management		X	X	X	
Promotion distributeur et trade marketing	X	X	X		
Gestion financière de la marque	X	X	X	X	X
Tarif		X	X	X	
Relation presse	X	X			
Marketing Direct et Digital	X	X	X		
Communication consommateur			X	X	
Plan marketing		X	X	X	X
Packaging	X	X	X		
Étude et analyse de panels	X	X	X		
Choix des sociétés de conseil			X	X	X
Relation publique					X
Communication institutionnelle					X
Stratégie globale de la marque			X	X	X
R & D			X	X	X
Communication internationale		X	X	X	

ACP : assistant chef de produit

CPJ : chef de produit junior

CPS : chef de produit senior

CG : chef de groupe

DM : directeur marketing

Niveau de centralisation des tâches
(5 : très centralisé/1 : décentralisé)

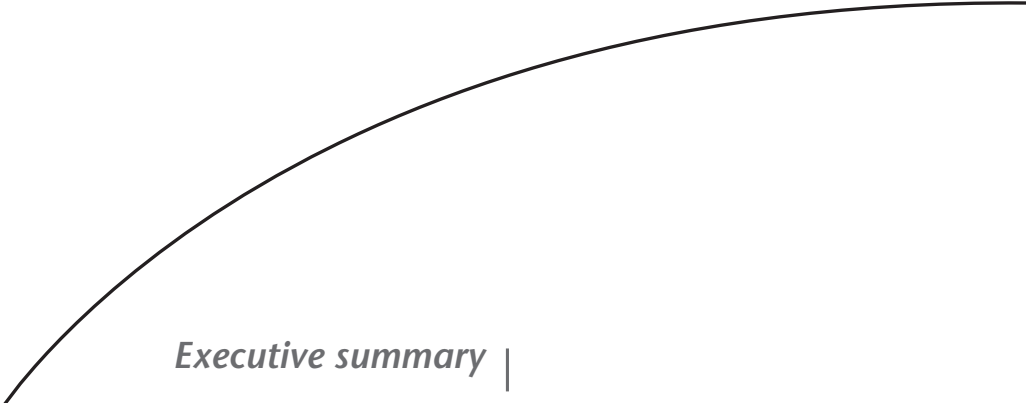
Tâches	5	4	3	2	1
Analyse des panels					X
Promotion distributeur					X
Gestion financière de la marque				X	
Tarif				X	
Relations presse				X	
Marketing direct et digital				X	
Communication consommateur			X		
Plan marketing			X		
Packaging		X			
Étude		X			
Choix des sociétés de conseil		X			
Relation publique		X			
Communication institutionnelle		X			
Stratégie globale de la marque		X			
R & D	X				
Communication internationale	X				

L'essentiel

- **Si vous voulez travailler dans le marketing**, si vous sentez que vous êtes fait pour ça, si vous êtes convaincu d'avoir les capacités adéquates pour ce poste : alors n'acceptez aucun autre poste que celui dont vous rêvez dans le secteur que vous visez. Certains professionnels vous diront peut-être le contraire, mais les faits montrent que 90 % des marketeurs ont commencé dans le marketing.
- **Commencer dans le marketing** ne veut pas dire faire sa carrière 100 % dans le marketing, les infidélités sont fréquentes, notamment en vente, en production, à l'étranger...

Chapitre 13

Organigrammes et structure d'entreprise



Executive summary |

- ▶▶ **Dans un souci de cohérence** l'entreprise veille à aligner sa structure, ses effectifs et ses budgets avec les promesses faites aux clients.
- ▶▶ **On peut voir les différents stades** de maturité du marketing dans l'entreprise à travers son organigramme et suivant les profils d'entreprises le chef de produit aura différents patrons : du directeur des ventes au directeur général.
- ▶▶ **Les habitudes et les modes** peuvent donner différentes appellations au marketing et au chef de produit, ce qui compte est les attributions réelles de la fonction.
- ▶▶ **Pour l'évolution**, le chef de produit fait partie des postes les mieux placés pour évoluer transversalement dans l'entreprise et ses filiales.

Le marketing dans l'entreprise

L'organisation marketing (nombre de personnes, définition de fonctions, allocation de budget, processus décisionnel...) de l'entreprise doit être en phase avec ses objectifs. Le recours à des prestataires extérieurs pour assumer tout ou partie des fonctions marketing est maintenant habituel pour 60 % des entreprises qui y consacrent en moyenne 100 000 euros : les consultants apportent un œil neuf, une meilleure réflexion et une autre organisation marketing.

Le risque de sur-promesse est rapidement atteint lorsque l'entreprise, sous la pression de la concurrence, affirme que « le client est au centre de nos préoccupations » et qu'aucune structure interne n'est prévue dans ce sens. Avant de promettre, il faut être certain que la position de l'entreprise sur la matrice de Levitt est en cohérence avec les objectifs.

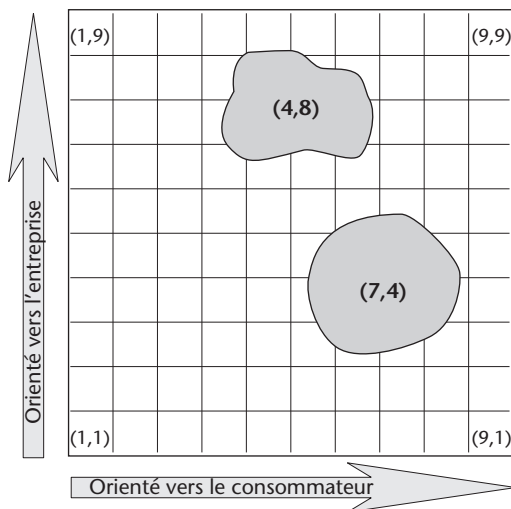


Figure 13.1 – Matrice de Théodore Levitt

Une (trop) célèbre banque en position 2/9 (c'est-à-dire orientée vers les procédures internes, le confort des salariés, la rentabilité immédiate, les horaires d'ouvertures classiques, des procédures lourdes et fixes...) a essayé de faire croire à ses clients qu'elle était en 8/5 (c'est-à-dire orientée vers le client et sa satisfaction, prête à élargir les horaires d'ouverture, à prendre des initiatives dans le sens d'une réponse plus rapide...) : le pouvoir de faire croire les choses qui n'existent pas est limité même avec un budget publicitaire pléthorique !

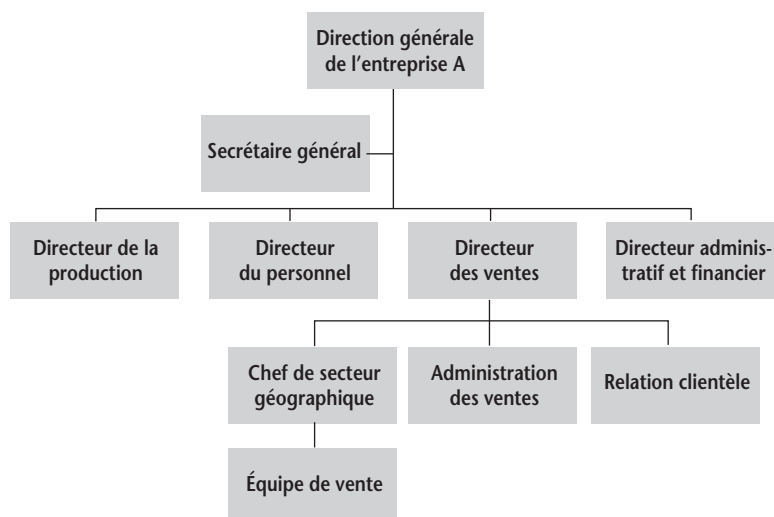


Figure 13.1 – Organigramme phase 1

Dans la phase 1, le marketing ou la publicité n'apparaissent pas. Le secrétaire général et le directeur de ventes pourvoient aux différentes actions de publicité ou de stratégie. Le type d'entreprise en phase 1 est la PMI de moins de 50 salariés, qui travaille en sous-traitance pour de grands industriels.

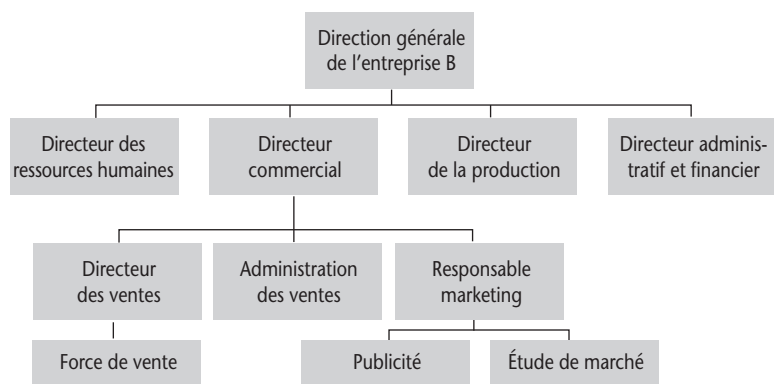


Figure 13.2 – Organigramme phase 2

En phase 2, le marketing fait son apparition. Il est sous la responsabilité du directeur commercial, c'est donc un marketing plutôt opérationnel, une interface entre le commercial et la production. Les entreprises en phase 2 opèrent sur des marchés stables, à faible valeur ajoutée ou contre peu de concurrents.

13. Organigrammes et structure d'entreprise

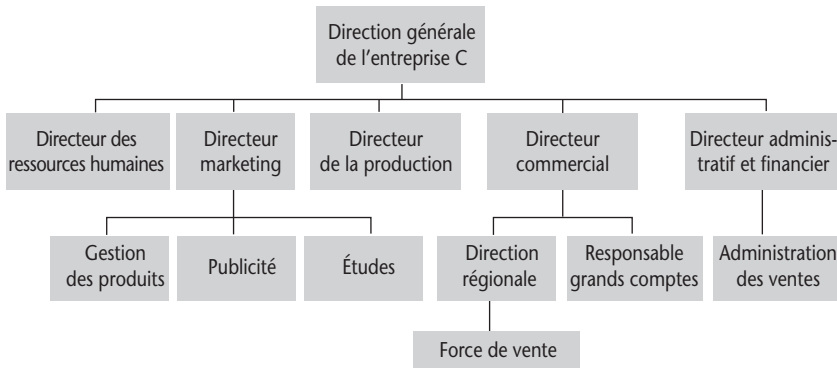


Figure 13.3 – Organigramme phase 3

En phase 3, le marketing arrive à hauteur du directeur commercial, gage d'indépendance et de progrès. La vente est organisée géographiquement, le marketing est organisé thématiquement (les études, les produits, la publicité). La plupart des entreprises restent dans cette phase 3.

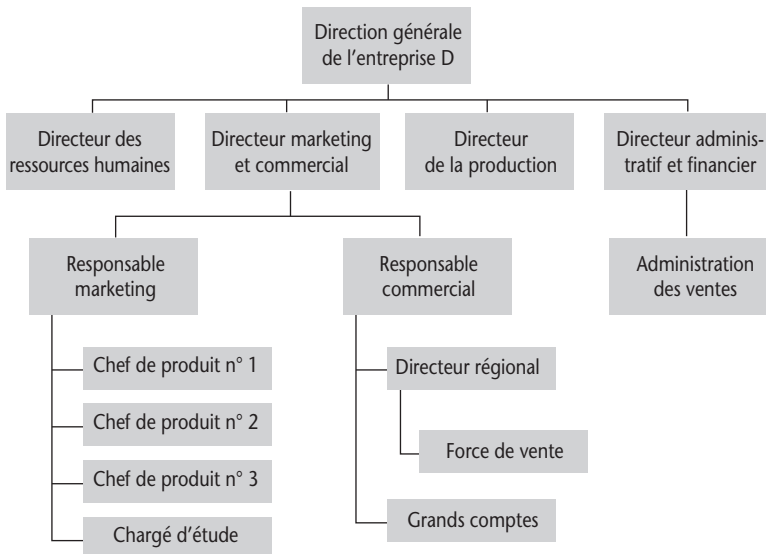


Figure 13.4 – Organigramme phase 4

La phase 4 voit l'intégration du commercial au marketing sous l'égide d'un directeur marketing-commercial. La vente reste géographique mais le marketing intègre une structure par produit. Cette phase est une transition vers la phase 5. C'est à ce moment que peuvent apparaître les nouvelles fonctions de trade marketing ou de category manager.

La phase 5 prend en considération la spécificité de chaque marché et adopte une structure matricielle entre les chefs de marchés et les chefs de ventes. Assez difficile à gérer, cette structure est la plus proche de la philosophie marketing, le marché est roi. Cette structure s'adapte bien à une organisation internationale, les chefs de marchés étant centralisés, les chefs de produit et de ventes étant locaux.

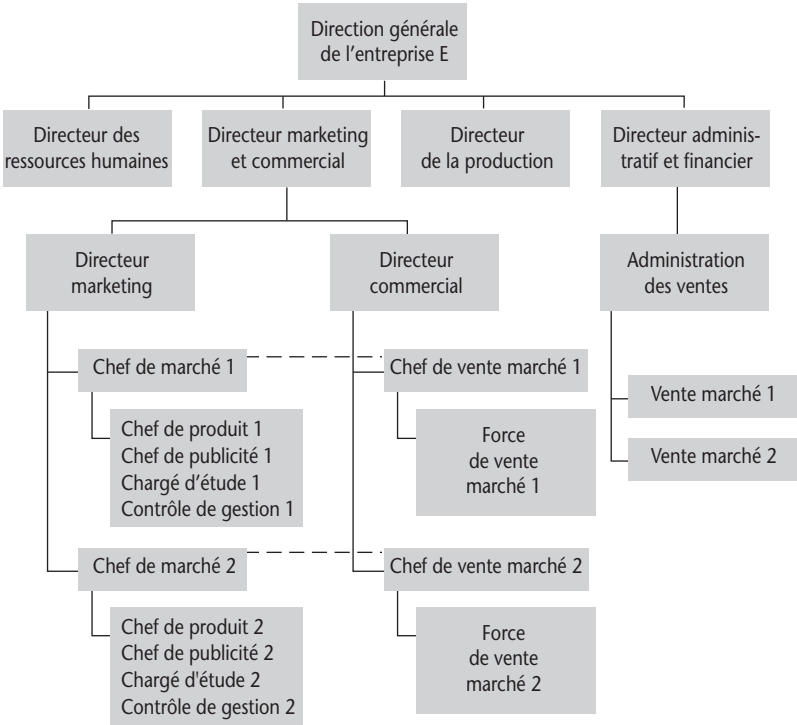


Figure 13.5 – Organigramme phase 5

On connaît de nombreuses variantes de la phase 5 suivant la culture de l'entreprise qui influencera la vision du Directeur marketing commercial d'un côté ou de l'autre.

Les fonctions « nouvelles » de trade marketer et category manager viennent s'ajouter pour la première et se substituer pour la seconde à l'organigramme ci-dessus. Les trade marketer s'ajoutent au directeur marketing ou au directeur commercial pour mettre en place les outils de la vente de premier niveau aux intermédiaires. Les category managers remplacent les chefs de marché ou les chefs de produits. Ces changements au niveau de l'organigramme ne sont pas seulement des nouvelles appellations pour des fonctions existantes, ces changements

reflètent une nouvelle manière de gérer l'offre de l'entreprise. Cette nouvelle gestion a des implications au niveau comptable, contrôle de gestion, informatique : c'est du reengineering.

Quel patron pour un chef de produit ?

Au début de leur carrière les assistants chefs de produit « reportent » à un chef de produit senior.

Les chefs de produit senior ont des patrons plus variés :

- 30 % « reportent » à un chef de groupe ;
- 41 % au directeur marketing ;
- 7 % au responsable marketing ;
- 12 % au directeur commercial
- 10 % au DG ou directeur de division.

Les moyennes constatées sont les suivantes :

- 1 DM pour 2 CG ;
- 1 CG pour 3 CP
- 3 personnes marketing par entreprise en moyenne
- 4 marques par entreprise en moyenne
- Environ 19 000 personnes travaillent au marketing en France et un peu moins en communication (17 000 annonceurs et agences), il y a en France environ 6 000 annonceurs avec un budget supérieur à 250 K euros/an et 16 000 marques nationales actives.

Au-delà du patron du chef de produit, la structure même du département marketing peut varier. Certaines entreprises font du produit un centre de profit, d'autres fonctionnent par marchés.

Changer de fonction

Plusieurs solutions s'offrent au chef de produit qui souhaite changer de fonction ou évoluer vers un métier proche en termes de compétence :

- vers un autre type de fonction marketing : étude, communication, responsable du plan média, digital marketeur, community manager ;
- vers l'interface marketing-commercial : trade marketing, merchandising, category manager ;
- vers le commercial : responsable des ventes, chef de ventes, directeur régional, responsable des comptes clés ;

- vers une fonction en agence de communication : directeur de clientèle, planneur stratégique ou chef de publicité ;
- vers la responsabilité d'un centre de profit.

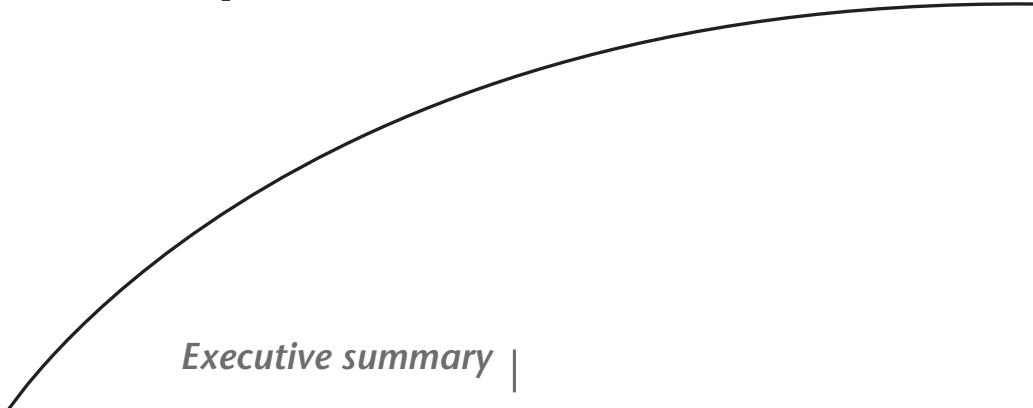
La fonction chef de produit ouvre de nombreuses opportunités de carrières, parfois pour mieux revenir au marketing.

L'essentiel |

►► **L'état de la structure à votre entrée** dans l'entreprise a moins d'importance que les manières de faire évoluer cette structure et son autonomie. Au-delà de la position du marketing dans l'organigramme, l'essentiel est le dynamisme de l'équipe, son autonomie dans les budgets alloués et dans la confiance que les supérieurs hiérarchiques font à l'équipe marketing. Tous ces points ne figurent pas dans un dossier, seules les bonnes questions posées dans les entretiens face-à-face permettent de s'en rendre compte et choisir en connaissance de cause.

Chapitre 14

Les chefs de produits spéciaux



Executive summary |

- ▶▶ **Quoi de commun** entre un produit financier d'assurance-vie, une imprimante et un médicament ? Ils ont tous à leur tête un chef de produit dont la définition de fonction va changer en fonction du marché et de ses spécificités.
- ▶▶ **Du très technique pour l'industrie**, au très scientifique pour la pharmacie et passant par le très « conso » pour l'agroalimentaire les compétences demandées au chef de produit vont suivre le niveau des consommateurs ou clients ciblés.
- ▶▶ **Distinguez bien certains postes** au titre ronflant qui cachent une fonction de vente pure, avec malheureusement aucune connexion et aucun retour possible au département marketing.

Tous les chefs de produit ne se ressemblent pas, suivant le secteur, ils sont plus ou moins orientés : communication, développement, ou complètement focalisés sur les produits. Les différences proviennent du type d'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Pour bien décrire la fonction de chaque chef de produit dans différents domaines, il faudrait un deuxième, voire un troisième tome, à cet ouvrage. Nous n'aborderons donc que les points principaux et les grandes différences entre les secteurs des services, de l'industrie, de la pharmacie, de l'informatique et des start-up.

Chef de produit pour des entreprises de services

Dans le cas d'entreprises de services, le produit n'est pas physique, il ne se stocke pas. Le facteur humain est prépondérant dans le service, mais la formation, le recrutement, la gestion des salariés n'est pas maîtrisée par le marketing. Le produit, en l'occurrence le service, n'est pas entièrement supervisé par le chef de produit, puisqu'il manque la composante humaine.

Chef de produit dans l'assurance

Le chef de produit dans l'assurance s'appelle un chef de marché. Il existe un chef de produit mais son rôle est celui d'un actuaire ou d'un statisticien, qui gère le montage financier des produits, qui calcule les rapports sinistres à prime. Le chef de marché est chargé du positionnement et du lancement de produits sur une certaine cible de clientèle (plus généralement particuliers, professions libérales ou entreprises).

Les assureurs fonctionnent par un système de courtiers (ou d'agents généraux) chargés de commercialiser les services, alors que l'assureur prend les risques financiers. Les plus grands courtiers français sont Gras Savoye et Faugère & Jutheau. Le chef de marché, suivant qu'il est du côté courtier ou assureur, a un rôle différent. De plus en plus d'assureurs traitent en direct une partie de la commercialisation de leurs produits.

Le chef de marché essaie de bien couvrir tous les besoins de la clientèle ciblée. Il en étudie toutes les attentes et réunit les services d'assurance susceptibles de les intéresser.

Une partie de plus en plus grande du budget marketing est réservée à la communication directe par courrier, téléphone... L'arrivée des assurances par VPC accentue ce phénomène.

Chef de produit dans la banque

De la même manière que pour l'assurance, le chef de produit dans la banque est un financier pur. La fonction chef de marché correspond au travail marketing sur les services bancaires.

Comme dans l'assurance, le chef de marché organise des packages produits, qui augmentent la fidélité des clients, en augmentant la dépendance de ceux-ci.

De plus en plus de banques sont maintenant structurées de manière différente. Il s'agit principalement des banques fortement orientées vers la satisfaction de la clientèle qui donne à la fonction chef de produit une tout autre signification. Dans ce cas le chef de produit PEL (Plan Épargne Logement) a sous sa direction une équipe de personnes qui gèrent les aspects techniques, marketing, communication, développement. Ces équipes sous la direction du chef de produit sont considérées comme des centres de profits indépendants, qui doivent apporter leur contribution au fonctionnement général de la banque.

Chef de produit en grande distribution

Le chef de produit grande distribution travaille pour une centrale de magasins (principalement des GMS ou des GSS). C'est en fait un acheteur spécialisé sur un type de produit ou plutôt sur un segment de marché.

Son travail consiste à :

- lister de manière exhaustive les fabricants de son rayon (même et surtout à l'étranger) ;
- établir une sélection sur des critères objectifs propres à l'enseigne ;
- négocier un certain nombre de points (pas seulement le prix, mais aussi délais de livraison, garantie, possibilité de réassort, co-advertising, aspect logistique...) ;
- constituer une gamme cohérente en termes de prix, de positionnement ;
- organiser le merchandising de cette gamme ou du rayon entier (entre autres proposer à chaque type de magasin un assortiment plus ou moins long) ;

- dans certains cas le chef de produit gère les MDD (marque de distributeurs) ou la marque d'enseigne.

Chef de produit dans l'industrie

Le chef de produit dans l'industrie travaille sur un marché de professionnels à professionnels. Son entreprise agit en sous-traitance d'autres industries. Les clients et utilisateurs de son produit sont peu nombreux, il les connaît presque tous. Il est spécialisé sur un type de produits précis ou sur une technologie.

Le chef de produit dans l'industrie a certainement le travail le plus complet, mais les budgets les plus petits. Si un chef de produit grande consommation gère en moyenne des budgets de communication de 300 000 euros, son homologue de l'industrie se contente parfois de dix fois moins. La cible à toucher n'est pas la même mais les enjeux sont parfois aussi importants.

Le chef de produit dans l'industrie est très souvent à l'usine ou chez les clients. Son rôle peut s'approcher de celui du commercial. Il est en prise directe avec les clients, qui sont souvent les utilisateurs, et le département recherche ou planning de production. Son champ d'action est souvent international, car les clients ont les mêmes besoins dans toute l'Europe.

Un cas de figure fréquent consiste à attacher un chef de produit industriel à l'usine où sont fabriqués ses produits, et à le laisser gérer les commerciaux locaux. Il répond directement aux questions des commerciaux et peut être impliqué dans le processus de vente.

Chef de produit pharmaceutique

Les fonctions du chef de produit pharmaceutique diffèrent sensiblement selon s'il gère des produits éthiques ou OTC (*over the counter*). Dans tous les cas, le chef de produit est responsable de la gestion de la gamme des médicaments ; il établit les prévisions de vente, contrôle les budgets et la rentabilité de sa marque.

Chef de produits éthiques

De formation scientifique (médecin ou pharmacien), ce type de chef de produit a un rôle très réglementé. Il n'est pas libre de marketer ses

produits comme il l'entend. Il travaille dans un laboratoire pharmaceutique, et le circuit de distribution est obligatoirement la pharmacie.

Le lancement d'un nouveau médicament est complexe, plusieurs séries de tests d'abord internes puis officiels précèdent l'autorisation de mise sur le marché (AMM). Pour le lancement, le chef de produit suit toutes les séries de tests, ainsi que toute la procédure administrative. Il apporte son concours technique et scientifique.

La publicité sur les médicaments étant très contrôlée, c'est une équipe de visiteurs médicaux qui explique à chaque médecin l'intérêt des nouveaux médicaments. Le chef de produit donne aux visiteurs médicaux les meilleurs outils de vente (fiche produit, mallette de présentation...).

Le chef de produit participe à l'élaboration du nom et de l'emballage en collaboration avec une agence de recherche de nom et un studio de design. Il est responsable de la notice technique normalisée qui accompagne le médicament, ainsi que de la parution dans les annuaires professionnels (le Vidal étant le plus connu). Le prix des médicaments vignetés est réglementé par les organismes gouvernementaux.

Chef de produits OTC

Les produits OTC sont les produits d'automédication, c'est-à-dire les médicaments non remboursés pouvant être achetés sans ordonnance.

Le chef de produit OTC a une formation école supérieure de commerce ou pharmacien (souvent complété d'un troisième cycle marketing).

Bien que le chef de produit OTC supporte des contraintes légales et des procédures liées à l'industrie pharmaceutique, les processus marketing s'apparentent à ceux des produits hygiène-beauté. Il dispose des mêmes moyens : campagnes publicitaires, RP, promotions...

La distribution des produits OTC est assurée par des représentants commerciaux qui visitent les officines. Le chef de produit élabore donc des outils d'aide à la vente (argumentaire de vente, mallette de présentation...), et des challenges commerciaux. Les prix des produits OTC sont librement fixés par les pharmaciens.

Actuellement les concepts tels que le merchandising, le trade marketing, sont adaptés à la pharmacie. Les laboratoires développent des équipes de merchandisers ou font appels à des prestataires externes. Le chef de produit met en place des schémas d'implantation, développe la PLV et la communication de la marque.

Chef de produit dans l'informatique

Le chef de produit sur les marchés informatiques (qu'il s'occupe de logiciels ou d'ordinateurs) est plus une interface production-recherche-marché, qu'un directeur général de produit. Son rôle est plutôt centré au niveau du produit, il laisse le trade marketing aux commerciaux, la gestion de la marque globale ou corporate aux services de communication.

Une partie importante de son travail consiste à comparer sa gamme de produits avec les gammes équivalentes de la concurrence, cette comparaison a pris le nom de benchmark. L'évolution du produit revient aussi au chef de produit, qui doit de plus en plus gérer des composants et faire organiser le montage au dernier moment tant la diversité de la demande est grande. L'informatique est un secteur où l'innovation est un facteur de croissance ; le chef de produit lance une nouveauté tous les trois mois. Il faut malgré cela conserver une gamme cohérente, en prix et en puissance.

Les business modèles dans le hard et le soft sont en plein bouleversement avec de plus en plus d'offres gratuites ou payées à l'utilisation. La distribution du logiciel est aussi en complète révolution avec des concurrents un peu spéciaux : les open source, avec qui les comparaisons deviennent impossibles, des distributeurs d'un nouveau genre : les AppStore et des clients qui réclament un design parfait au niveau des interfaces. Proposer les bonnes options dans cet univers mouvant est une tâche complexe.

Chef de produit internet

Chef de produit dans une start-up

Hormis les aspects liés à la rémunération sous forme de stock-options et la formidable opportunité de participer au développement de cette nouvelle économie, le poste de chef de produit dans une start-up comporte certaines spécificités sur :

- la taille et le type des cibles ;
- les modèles économiques et leurs implications sur les méthodes de calcul de profit.

Si les principes généraux du marketing sont identiques dans la nouvelle économie, leur application au quotidien est particulière. Ces particularités viennent :

- du manque de données et d'études sur les domaines du comportement du client, de l'analyse de la concurrence ;
- de la rapidité d'action et du schéma de prise de décision ;
- de la fréquence et du type de reporting financier ;
- de la polyvalence demandée à chaque salarié.

Reprenons en détail chacune des spécificités de ce nouveau métier dans une « dot com » : la cible et le modèle économique.

Cibles internes

Si les cibles restent les mêmes, leur importance dans la vie du chef de produit est bouleversée. Dans l'économie traditionnelle, le CP sait qu'il travaille pour des actionnaires, mais cette idée reste très vague... dans la Net économie l'actionnaire est omniprésent chaque semaine, chaque mois il attend des éléments, des tableaux de bord ou autres chiffres. De même, si la détermination des cibles est une opération difficile dans l'économie traditionnelle, cet exercice est encore plus complexe dans une start-up car les informations ne sont pas toujours existantes et que les cibles sont mondiales

Cibles externes

Si la détermination des cibles externes est une opération difficile dans l'économie traditionnelle, cet exercice est encore plus complexe dans une start-up. Les informations ne sont pas toujours existantes, les comportements des consommateurs sont complètement inconnus et imprévisibles. De plus, les cibles mondiales accèdent à une offre locale.

Modèle économique

Le principe même de profit suit une logique toute différente dans la nouvelle économie qui sort totalement des logiques comptables classiques. Pour analyser la performance des start-up, il faut faire appel à des techniques financières telles que l'EVA ou la création de valeur : cela consiste à actualiser les flux futurs de trésorerie...

La provenance de CA est multiforme.

Autant de spécificités, de difficultés qui nous font dire « amateurs s'abstenir ! », il est préférable de bien maîtriser tous les aspects du marketing avant de se lancer dans l'aventure de la Net économie. Le e-business a ses exigences qui n'autorisent pas l'erreur, car elle est accentuée par la rapidité de propagation et par le retrait immédiat des investisseurs.

Chef de produit développement e-business dans une entreprise traditionnelle

Bien des entreprises traditionnelles (appelées dans le jargon internet « click and mortar » par opposition aux « pure player » présents uniquement sur internet), de peur de rester sur le bord de la route de la nouvelle économie, lancent (par acquisition ou par création) un département e-business. Il est important ici de considérer les objectifs d'un tel développement pour guider le CP en charge de ce nouveau département.

Contrairement à une start-up, qui n'a rien à perdre (pas même son capital car il ne lui appartient pas), une entreprise traditionnelle joue gros sur son extension e-business ; elle joue bien plus que l'investissement nécessaire à la création de ce département. En effet c'est l'équilibre global de son marché, notamment dans les relations avec ses intermédiaires, qui est principalement en cause. Poussé à l'extrême, le raisonnement est le suivant : pour un CA négligeable généré par internet, mais important pour l'image progressiste de l'entreprise, elle risque de mettre en péril la politique générale ainsi que la totalité du CA.

C'est la politique de prix, derrière la stratégie de distribution, qui est en cause. Les intermédiaires, qui réalisent aujourd'hui 100 % du CA de l'entreprise, se rémunèrent grâce à un différentiel de prix justifié par leur service. Si internet remet en cause leur fonction, il remet en cause leur rémunération et les rapports de force avec les fournisseurs et les clients.

Loin de nous l'idée de prétendre qu'internet présente plus d'inconvénients que d'avantages. C'est une réelle opportunité de développement si le CP intègre les difficultés liées à ce nouveau média de communication directe.

La mort des intermédiaires n'est (heureusement ou malheureusement) pas pour demain. Les grossistes, distributeurs, répartiteurs, VAR, centrales d'achat et autres intermédiaires tiennent le marché, parce qu'ils tiennent les clients pour encore quelques années. Leurs stratégies internet sont souvent en avance par rapport à celles des fabricants. Il faut donc bâtir un nouveau système qui les intègre et qui préserve leurs avantages, ce qui n'exclue par une nouvelle négociation des rôles et de la rémunération des nouvelles fonctions.

Le miroir aux alouettes de 100 % des ventes réalisées par internet existe, et il ne faut pas se faire piéger en niant le rôle des intermédiaires. Même sur internet, paradigme de la communication directe, il y a des intermédiaires : les sites portails. Ce sont les nouveaux intermédiaires, ou encore les sites de distributeurs (100 % online ou issus de l'ancienne économie).

Chef de « produits nouveaux »

Pour certaines sociétés, l'innovation est un tel facteur de succès qu'elles préfèrent confier cette tâche bien particulière à un ancien chef de produit senior qui se spécialise dans les produits nouveaux. Dans sa 8^e édition, l'équipe du *Mercator*¹ défend « l'idée selon laquelle l'innovation, créatrice de valeur pour le client, est au cœur des stratégies marketing d'aujourd'hui », et on ne peut qu'être d'accord avec eux. P&G connaît trois types de chef de produit : marketing consommateur (le classique), enseigne (le trade marketer) et innovation (nouveaux produits, design et nouveaux médias).

Les qualités requises pour ce type de travail sont différentes que pour un chef de produit classique :

- la persévérance ;
- la technicité sur les produits ;
- la bonne connaissance des hommes de la production et des chercheurs (qui sont parfois éloignés du siège social, voire sur un autre continent) ;
- une disponibilité à 100 % du temps dans les derniers mois avant le lancement (ce qui serait incompatible avec la bonne gestion d'une autre marque) ;
- la bonne connaissance des études de marchés, des études qualitatives pour extrapoler des résultats ;
- la qualité de persuasion pour convaincre les nombreux échelons impliqués de l'importance du lancement ;
- la clairvoyance. Au-delà de tous les tests de concept, de produit, d'emballage, de prix, c'est un homme qui décide du lancement. Certains se trompent moins que d'autres dans ces décisions stratégiques.

Une fois le produit lancé, le « produit nouveau » retourne au sein de l'équipe de chef de produit.

Chef de produit dans une collective

Les collectives ont longtemps été connues et reconnues pour leur seule communication, et de ce fait l'importance et la qualité de leur marketing ont été occultées. Certaines collectives gèrent de véritable marque propre (Semaine du Goût pour le Cedus, Woolmark...), d'autres gèrent des marques collectives (Prince de Bretagne, Perle du Nord...), toutes

¹ J. Lendrevie, D. Lindon, *Mercator : théorie et pratique du marketing*, 8^e édition, Dunod, 2006.

participent au développement d'un marché. Le spécialiste français des collectives, Louis Orenge, définit ainsi l'action collective : « elle est financée ou réalisée au bénéfice de plusieurs entités juridiques qui, ayant des intérêts communs, se regroupent afin d'entreprendre une action qui met généralement en avant des produits commercialisés sur un marché au profit d'entreprises, que ces produits soient identifiés ou non ».

Les collectives les plus connues agissent dans le monde alimentaire : Cedus pour le sucre, Cidil pour le lait, CIV pour la viande, la célèbre collective du pruneau, chaque appellation viticole (ou presque) possède sa collective ; mais d'autres secteurs économiques profitent des bienfaits de l'action collective : l'air conditionné, l'or, le diamant, le fuel, la lunetterie. Il y a même une collective des marques (Prodimarque) et une « collective des collectives » (SCC).

Le chef de produit, ou plus exactement les chefs de marque et de marché d'une collective organisent le développement d'une catégorie de produits. Il utilise les mêmes moyens d'étude (panel, U & A, sondage...) et d'action (promotion, publicité, relation presse, événementiel) qu'une entreprise classique.

Le budget d'investissement marketing des collectives représente 6 % des investissements totaux, ce qui montre l'importance de ce secteur et l'intérêt que peuvent y porter les professionnels pour des opportunités de carrière.

Les autres chefs à ne pas confondre

Chef de publicité en agence

Responsable commercial des clients de l'agence, parfois aussi responsable de la prospection de nouveaux clients, c'est l'intermédiaire entre les créatifs et les annonceurs. Ce poste est très recherché dans les grandes agences car il s'agit de gérer des comptes d'annonceurs très importants. Les budgets d'un seul annonceur dépassent parfois le chiffre d'affaires d'une petite agence de publicité. Dans une petite agence, le chef de publicité s'orientera plutôt vers la recherche de nouveaux clients.

Chef de publicité en support

C'est un commercial chargé de vendre l'espace publicitaire aux agences de communication, aux centrales d'achats d'espace publicitaire et de plus en plus en direct aux annonceurs.

Chef de publicité chez l'annonceur

Il est responsable de la communication sur une ligne de produits, un marché ou une marque. Il est sous la responsabilité du directeur de la communication ou du marketing, voire dans certains cas (sociétés lessiviellles américaines) du chef de marque.

Chef de fabrication en agence

Il est responsable de la sous-traitance, principalement dans la chaîne graphique, les arts ou la production audiovisuelle.

Chef de produit dans l'assurance

C'est en fait un actuaire dont la fonction technique est centrée sur les calculs de statistiques produits. Le principal indicateur pour les produits classiques IARD (incendie, accident, risques divers ou assurance de dommages) est le rapport sinistre / prime. Les autres parties : assurance-vie et retraite, qui sont en fait des placements, utilisent une notion de fonds collectés comme indicateur. Pour l'assurance santé (les « mutuelles ») le poste chef de produit est très rare.

L'essentiel

►► **Avant d'accepter un poste ou une mission** renseignez-vous sur les fonctions et attributions réelles. Le marketing et le poste de chef de produit sont des concepts flous (dans l'esprit de certains dirigeants) avec de grands écarts d'intérêts. Ce livre contribuera peut-être à préciser un contour plus précis de la fonction chef de produit.

Annexes

Quelques citations pour animer une présentation

Un peu de culture ne nuit pas, vous trouverez donc quelques citations classiques ou originales pour agrémenter vos dossiers, rapports et présentations. Certaines s'appliquent plus spécifiquement aux études et enquêtes, d'autres étayent les débats sur la stratégie ou sur le développement de l'entreprise et les changements d'habitudes qui y sont liés. Ces citations vous permettront de globaliser, de prendre un recul historique ou parfois de dépassionner un débat avec un peu d'humour... N'en abusez pas, on vous traiterait de beau parleur et... plus on parle, moins on agit !

« Rien n'est plus dangereux qu'une idée, quand on n'a qu'une idée »

Alain (Émile Chartier, dit) – Propos II - 1930

« Pour durer, il vaut mieux flotter que résister »

« Communiquer, c'est vérifier que l'autre a compris »

« Les données sont le pétrole du ^{XXI}e siècle »

« Mieux vaut gagner dans le commerce de paille que perdre dans celui de l'or »

Anonyme – aphorismes et proverbes

« La puissance ne consiste pas à frapper fort ou souvent, mais à frapper juste »

Honoré de Balzac – La comédie Humaine – 1840

« Tous les modèles sont faux mais certains sont utiles »

George Box - 1987

« Prouver que j'ai raison serait accorder que je puis avoir tort »

Beaumarchais – Le mariage de Figaro - 1840

« Si ça ne vend pas, c'est pas créatif »

Agence Benton & Bowles - 1998

« N'abandonne pas un vieil ami, le nouveau ne le vaudra pas »

Bible

« Get out of the building »

Steve Blank - 2005

« La publicité est une fée. Elle peut changer les citrouilles en carrosses, elle peut transformer Cendrillon en princesse, mais la seule chose qu'elle est incapable de faire, c'est d'inventer Cendrillon elle-même, c'est-à-dire l'idée. »

« La répétition fait la réputation. »

Marcel Bleustein Blanchet – Mémoires d'un lion - 1988

« Seuls les clients sont ininflammables »

Marcel Bleustein Blanchet – Après l'incendie de Publicis - 1972

« Nos vrais ennemis sont en nous-mêmes. »

« Un défaut qui empêche les hommes d'agir, c'est de ne pas sentir de quoi ils sont capables. »

Bossuet – Oraisons funébres - 1670

« Il n'y a de ventes réelles que celles qui sont faites aux consommateurs, lesquels achètent un bien sans intention de le revendre et le détruisent par l'usage. Les ventes antérieures, au sens économique, ne sont que des pseudoventes »

Fernand Bouquerel - 1977

« *Le dernier mot dans une affaire est toujours un chiffre* »

Albert Brie - 1960

« *L'affiche est un télégramme qui saute à l'œil* »

Paul Colin - 1970

« *Les gens ne savent pas ce qu'ils veulent jusqu'à ce qu'on leur propose* »

Sir Terence Conran - 1988

« *Je ne connais pas la clé du succès mais celle de l'échec est d'essayer de plaire à tout le monde* »

Bill Cosby - 1969

« *Il y a deux choses que l'expérience doit apprendre : la première, c'est qu'il faut beaucoup corriger ; la seconde, c'est qu'il ne faut pas trop corriger* »

Eugène Delacroix - 1823

« *Le diable est dans les détails* »

René Descartes (aussi attribuée à Nietzsche) - 1640

« *nous pêchons uniquement où il y a du poisson* » (*Coke fishes where the fish are*)

Michael Donnelly (Coca-Cola) – AdAge - 2009

« *La plus importante raison d'échec dans les entreprises provient d'une réflexion insuffisante de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission* »

Peter Drucker - 1973

« *Le luxe, c'est ce qui dure plus longtemps que vous, c'est la conscience du rare et l'amour du beau* »

« *Si vous n'arrivez à vendre à vos clients que ce qu'ils sont venus chercher, vous êtes un mauvais vendeur* »

Jean-Louis Dumas - 1988

« *Si vous ne pouvez expliquer un concept à un enfant de six ans, c'est que vous ne le comprenez pas complètement* »

« Un problème sans solution est un problème mal posé »

« Il n'existe que deux choses infinies, l'univers et la bêtise humaine...

mais pour l'univers, je n'ai pas de certitude absolue »

« Il est plus facile de désintégrer un atome qu'un préjugé »

Albert Einstein (attribué à)

« L'imagination est plus importante que le savoir »

« Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément »

« Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover »

Albert Einstein - 1929

« Ne me dites pas que ce problème est difficile. S'il n'était pas difficile, ce ne serait pas un problème »

Foch - 1905

« Nous ne croyons le mal que quand il est venu »

Jean de La Fontaine - 1668

« Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils attendaient, ils auraient répondu « un cheval plus rapide » et non une voiture »

« L'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être »

Henry Ford - 1920

« Les grandes choses peuvent se manifester par de petits signes. »

Sigmund Freud - 1920

« Mesurer ce qui est mesurable et rendre mesurable ce qui ne l'est pas. »

Galileo Galilei dit Galilée (attribué à) - 1615

« Dans l'entreprise il est important de faire en sorte que personne n'ait peur d'être pénalisé pour des erreurs commises »

« Les consommateurs qui votent avec leur porte-monnaie ont tendance à apporter leur soutien à des points de vente qui répercutent leurs gains de productivité sur les prix »

Bill Gates – La route du futur - 1996

« *Good marketers measure. Great marketers tell stories* »

Seth Godin - 2005

« *La statistique est la première des sciences inexactes* »

Edmond et Jules Goncourt - 1861

« *La solution du bon sens est la dernière à laquelle songent les spécialistes.* »

Bernard Grasset – Remarques sur l'action - 1936

« *Le plus fructueux est le commerce oriental : rien dans la boutique, mais on peut vous procurer tout. L'important n'est pas la marchandise, mais le client.* »

Jean Grenier - 1960

« *Le secret de tout l'art de s'exprimer consiste à dire la même chose trois fois. On dit qu'on va la dire, on la dit, on dit qu'on la dite.* »

Jean Guittou – Le travail intellectuel - 1951

« *Les grandes entreprises sont motivées par une raison d'être et une vision qui dépassent celles de faire fortune ou d'être les chefs de file d'un marché* »

« *Ce n'est pas en faisant du bruit qu'une marque s'impose, c'est en suscitant l'engagement et la confiance du consommateur.* »

Tony Hsieh – fondateur de Zappos – L'entreprise du bonheur - 2011

« *Faire simple est probablement l'objectif le plus sophistiqué du monde.* »

« *Ce n'est pas le rôle du client de savoir ce qu'il veut* »

Steve Jobs peu après la présentation de l'iPad

« *Stay hungry, stay foolish* »

Steve Jobs. Discours Stanford University 2005

« *Si tu as plus d'argent que de cerveaux, tu dois te diriger vers le out-bound marketing mais si tu as plus de cerveaux que d'argent, tu dois te diriger vers le inbound marketing* »

Guy Kawasaki - 2010

« *La vente commence quand le client dit non.* »

Elmer G. Leterman - 1954

« *Les statistiques, c'est comme le bikini. Ce qu'elles révèlent est suggestif. Ce qu'elles dissimulent est essentiel.* »

Aaron Levenstein - 1951

« *Vous pouvez tromper tout le monde une fois, quelques-uns tout le temps, mais vous ne pouvez tromper tout le monde tout le temps.* »
« *Si je disposais de neuf heures pour abattre un arbre, j'en emploierais six pour affûter ma hache.* »

Abraham Lincoln - 1850

« *Ne me parlez pas de vos efforts, parlez-moi de vos résultats.* »

Li Ling – 100 av JC

« *Vendre ou mourir.* »

David Ogilvy – Confession - 1963

« *Celui qui a des idées mais ne sait pas les exprimer n'est pas plus avancé que celui qui n'en a pas.* »

Péricles (attribué à) – 450 av JC

« *Quand on a le droit de se tromper impunément, on est toujours sûr de réussir.* »

Ernest Renan - 1883

« *Sur vingt amis, dix-neuf disent du mal de vous, et le vingtième, qui en dit du bien, le dit mal.* »

Antoine de Rivarol - 1788

« *Grimper par ruse au lieu de s'élever par force ? Non, merci. Dédier, comme ils le font tous Des vers aux financiers... Non, merci.* »

Edmond Rostand – Cyrano de Bergerac - 1897

« *Généralement, les gens qui savent peu parlent beaucoup, et les gens qui savent beaucoup parlent peu.* »

Jean-Jacques Rousseau – Émile - 1762

« L'offre crée la demande »

JB Say – La loi des débouchés - 1803

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas. C'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

Sénèque le jeune - 63

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »

Sénèque le jeune (aussi attribué à Guillaume d'Orange) - 63

« People don't buy what you do. People buy why you do it »

Simon SINEK - 2009

« Il n'y a rien de plus utile que l'eau, mais elle ne peut presque rien acheter... Un diamant, au contraire, n'a presque aucune valeur quant à l'usage, mais on trouvera fréquemment à l'échanger contre une très grande quantité d'autres marchandises. »

Adam Smith -... causes de la richesse des nations - 1776

« Le courage consiste à choisir le moindre mal, si affreux qu'il soit encore »

Stendhal – La chartreuse de Parme - 1839

« Un voyage de 1 000 lieues commence toujours par un premier pas »

Lao Tzu – 600 av JC

« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait »

Mark Twain (attribué à) - 1920

« Celui qui connaît son ennemi et se connaît lui-même mènera cent combats sans risque. »

« La capacité de déboucher sur la victoire en changeant et en s'adaptant selon l'adversaire est la marque du génie. »

« Celui qui excelle à résoudre les difficultés les résout avant même qu'elles ne surgissent. »

« De même que l'eau n'a pas de forme stable, il n'existe pas de conditions permanentes. »

Sun Tzu (à lire sur www.artdelaguerre.com) - 600 av JC

« Ne donner aucune importance aux choses qui n'ont aucune importance. »

Paul Valery (aussi attribué à Charles de Gaulle) – Tel Quel - 1941

« Que de choses il faut ignorer pour agir !

Paul Valery – Tel quel (Choses tues) - 1941

« C'est en copiant qu'on invente »

Paul Valery

« L'identité d'un produit est issue de la convergence de deux vérités. La vérité objective et la vérité subjective. La vérité objective recouvre les caractéristiques techniques du produit, ses performances. La vérité subjective, elle, rassemble tout le reste : la marque du fabricant et son image, le nom du produit et sa rémanence, l'emballage du produit et ses connotations, le prix d'achat et sa valeur psychologique.

Jan Van Aal - 1989

« La sécurité est la plus grande ennemie des mortels »

William Shakespeare – Macbeth 1605

« Je sais qu'une moitié de mon budget publicitaire ne sert à rien, mais je ne sais pas laquelle »

John Wanamaker - 1920

« Deux fois plus n'est pas nécessairement deux fois mieux. »

Paul Watzlawick - 1988

« Quand vous aurez besoin de votre réseau social, il sera trop tard pour le monter ! »

« Never stop learning »

Michael White – CEO Direct TV - 2008

« Savoir où l'on veut aller, c'est bien ; Mais il faut encore montrer qu'on y va. »

Émile Zola – L'argent 1891

Répertoire des sites internet

Retrouvez ces informations sur le site www.chefdeproduit.com avec une actualisation des adresses et une mise à jour des sites.

A

AACC – Association des Agences Conseils en Communication

www.aacc.fr

Explique, défend et développe les métiers de la communication

ACIDD

www.acidd.com

Association Communication et Information pour le développement durable

AdvertisingAge

www.adage.com

Célèbre magazine anglo-saxon, timeline de la publicité : www.adage.com/century/timeline

AFEC

afec.asso.fr

L'Association française d'étude de la concurrence Ligue Internationale de concurrence

ADEME

www.ademe.fr

L'Agence de l'Environnement et de la maîtrise de l'énergie conseille les entreprises sur la démarche environnementale

AdForum

www.adforum.com

Répertoire mondial d'agences de publicité

AFNIC

www.afnic.fr

Gestionnaire du TLD « fr » Listing des registrars français

ANAE

www.anae.org

Association des Agences Conseils en Événement

ADETEM – Revue Française du Marketing

www.adetem.org

L'Association Nationale des Professionnels du Marketing publie la Revue Française du Marketing

Affimétrie – Audience affichage

www.affimetric.fr

Affimétrie est l'institut qui mesure et délivre chaque trimestre au marché publicitaire les performances des réseaux de Communication Extérieure sur l'ensemble du territoire et sur tous les formats

AFM – Association Française du Marketing

www.afm-marketing.org

Stimule, diffuse et valorise le savoir scientifique en marketing. Éditeur de la revue RAM (Recherche et Applications en Marketing) et DM (Décisions Marketing).

AFMM

www.afmm.fr

Association Française du Multimédia Mobile regroupe ce qu'il faut savoir sur le mobile marketing

Afnor – Association Française de Normalisation

www.afnor.fr

L'AFNOR remplit 4 missions : la normalisation, la certification, l'édition de solutions et services d'information technique et professionnelle et la formation

AFRC

www.afrc.org

Association Française de la Relation Client

American Marketing Association

www.ama.org

www.marketingpower.com

AQUENT

www.aquent.fr

Recrutement communication marketing

Argus de la Presse

www.argus-fichiers-presse.fr

Regroupe les titres de la presse avec les chiffres de diffusion et noms des journalistes pour organiser les relations presse.

L'action commerciale

www.actionco.fr

Le site et magazine du management et du développement commercial

ACSEL – Association pour le Commerce et les Services en Ligne – Association de l'économie numérique

www.associationeconomienumerique.fr & acsel.asso.fr

Dirigée par Pierre Alzon, l'ACSEL regroupe les entreprises du numérique pour réfléchir à l'impact des technologies sur les évolutions des usages, des comportements et des modèles économiques.

ARPP

www.arpp-pub.org

Ex BVP, l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité est le gendarme de la communication

Atelier (l')

www.atelier.fr

Think Tank de BNP Paribas sur les NTIC

AUDIPRESSE

www.audipresse.fr

AudiPresse est la société d'études interprofessionnelle de la presse regroupant la Presse magazine (APPM), la Presse quotidienne nationale (SPQN), la Presse Quotidienne régionale (SPQR), la Presse Quotidienne Urbaine Gratuite (APQUG), la Presse Gratuite d'information (ADPGI), et la Presse hebdomadaire régionale (AEPHR).

B

Banque de France – Service Information

www.banque-france.fr

Sources de données sur l'économie française et la santé des entreprises

BCMW

www.bcmw.com

Conseil en merchandising

BCG

www.bcg.com

L'incontournable Boston Consulting Group à voir aussi sur www.bcg.fr

BIPE – Bureau d'Information et de Prévisions Économiques

www.bipe.fr

Analyse et anticipe les mutations économique

Brandrepublic

www.brandrepublic.com

The Brand republic Group : Campaign, MediaWeek, PRWeek...

C

CB News

www.toutsurlacom.com

Magazine de référence sur la communication et le marketing (12 500 ex)

Club des Annonceurs

www.leclubdesannonceurs.com

Ce club a pour objectif de mieux connaître l'ensemble des acteurs de l'univers du marketing et de la communication, d'échanger concrètement pour répondre plus efficacement aux attentes de l'entreprise

CSA – Conseil Supérieur de l'Audiovisuel

www.csa.fr

Garantie la liberté de communication audiovisuelle en France

CCA – Centre de Communication Avancée (CATHELAT Bernard)

www.lecca.com

Institut d'études et conseil créé en 1972 inventeur du "Socio-Marketing" et des sociostyles, dirigé par Bernard Cathelat

CEDEF – Centre de Documentation Économie Finances

www.economie.gouv.fr/cedef

Source d'informations sur l'économie française

CESP – Centre d'Étude des Supports de Publicité

www.cesp.org

Audite toutes les études sur les médias et analyse les audiences

CJD – Centre des Jeunes Dirigeants

www.jeunesdirigeants.fr

Mouvement d'entraide et de formation des jeunes dirigeants

Club des Annonceurs

www.leclubdesannonceurs.com

Directeurs ou Responsables de communication, marketing, marque, publicité ou média).

Avec plus de 160 membres

CNIL – Commission Nationale de l’Informatique et des Libertés

www.cnil.fr

Protège la vie privée et les libertés dans le monde numérique

chefdeproduit

www.chefdeproduit.com

Sans commentaire mais indispensable

CMIT

www.cmit.fr

Le Club des Directeurs Marketing et Communication des TIC

Communication Director

[www, communication-director.eu](http://www.communication-director.eu)

Magazine de communication corporate européen

CREDOC – Centre de Recherche pour l’Étude et l’Observation des Conditions de Vie

www.credoc.fr

Analyse les évolutions sociales des comportements des individus

Culture Pub

www.culturepub.fr

Toute la publicité, associé à l’émission culte de Christian Blachas.

D

Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles (DGMIC)

www.ddm.gouv.fr

Département du Ministère de la Culture et de la Communication chargé de la pérennité et de l’équilibre des supports de communication

Documentation Française (La)

www.ladocumentationfrancaise.fr

Libraire et éditeur de référence pour les publications officielles

DCF – Dirigeants Commerciaux de France

www.reseau-dcf.fr

Club de 2 500 salariés commerciaux qui échangent sur l’évolution de leur environnement socioprofessionnel et l’impact des bouleversements technologiques

DocMarketing

www.docmarketing.fr

Fichier de 5 500 annonceurs, 68 000 décisionnaires, 15 000 marques, 3 000 agences

DMA Direct Marketing Association

www.thedma.org

E

EBG Electronic Business Group

www.ebg.net

Source d’étude sur les NTIC et think tank sur les nouvelles pratiques digitales

ECOFOLIO

www.ecofolio.fr

Ecofolio est en charge de la collecte et du recyclage des papiers en France

E-Commerce (Salon)

www.ecommerceparis.com

ECR : Efficient Consumer Response

www.ecr-france.org

Groupe d'industriels et de distributeurs pour définir les bonnes pratiques pour mieux répondre aux attentes des consommateurs en organisant l'ensemble de la chaîne de commercialisation et d'approvisionnement.

EDI Publicité

www.edipublicite.com

EDI fédère les professionnels de la publicité autour de processus commerciaux et de normes techniques visant à faciliter, accélérer et sécuriser les échanges d'informations

EFFIE

www.effie.fr

Créé en 1994 par l'AACC, CB News et l'UDA, le prix Effie France est le seul prix qui récompense les annonceurs et leur agence sur la base de l'efficacité mesurée et prouvée de leur campagne de communication.

E-Marketing

www.e-marketing.fr

Le site des professionnels du marketing

ESOMAR – European Society of Marketing and Research

www.esomar.org

4 900 membres de 130 pays pour promouvoir la recherche et les études marketing

ESS économie sociale et solidaire – conseil national des chambres régionales d'économie sociale

www.cncres.org

modèle économique éthique incluant des associations, des coopératives, des fondations, des mutuelles et des entreprises adoptant des pratiques socialement exemplaires dans le cadre du RSE

Expo'Stat

www.expostat.com

organisme certificateur des manifestations commerciales

F**Faith Popcorn et Brainreserve : tendance**

www.faithpopcorn.com

Mme Popcorn est une chercheuse de tendance

FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance)

www.fevad.com

Défend les intérêts des acteurs du e-commerce

FEDMA – federation of european direct marketing

www.fedma.org

Faire Savoir Faire – La lettre Hebdo du commerce Évolutif

www.fairesavoirfaire.com

Le magazine des marques et des produits de grande consommation

FORBES sur YouTube

www.youtube.com/forbes

L'une des nombreuses chaînes d'information thématique de YouTube

FFSS – Fédération Française des Salons Spécialisés

www.promosalons.com

Organise la promotion des salons français dans le monde

G

GESTE

www.geste.fr

Les éditeurs de contenus et services en ligne préservent et développent l'écosystème de la publication online

GS1 ex Gencod EAN

www.gs1.fr

Tout sur le code-barres : ses utilisations et sa confection

I-J

IAA

www.iaaglobal.org

International Advertising Association

IAB : Interactive Advertising Bureau

www.iabfrance.com

Structure le marché de la communication par des normes et tailles standard de publicité online (principalement display)

INED Institut national des études démographiques

www.ined.fr

Tous les chiffres sur la population mondiale.

IFM – Institut Français du Merchandising

www.ifm.asso.fr

Regroupe des distributeurs des industriels et des sociétés de services pour étudier les techniques du merchandising et organiser des formations

ILEC

www.ilec.asso.fr

Institut de liaisons et d'études des industries de consommation, créé en 1959, est une association de 70 fabricants de produits de grande consommation.

Ina – Institut National de l'Audiovisuel

www.ina.fr

Entreprise publique culturelle de l'audiovisuel chargée de la sauvegarde, de la valorisation et de la transmission du patrimoine audiovisuel, très utile pour les recherches historiques

INfluencia de DocMarketing

www.influencia.net

la revue des tendances de la communication

Infopresse – Le mensuel du marketing et des communications (Canada)

www.infopresse.com

Source d'information en français sur les pratiques anglo-saxonne

Info MD

www.infosmd.com

Source d'information sur le marketing direct et le digital marketing

INPI

www.icimarkues.com

Site de l'INPI sur les marques et les aspects juridiques

Interbrand

www.brandchannel.com

Évaluation financière des 100 plus grandes marques

IRI France

www.iriworldwide.com & www.iriworldwide.fr

Filiale de IRI (Intelligence to power your business), spécialiste des panels distributeurs, anciennement IRI-Secodip

Panel : InfoScan (option Tendence Diagnostic Promotion Performance). Merchandising : logiciel Apollo

INC – Institut National de la Consommation – 50 millions de consommateurs

www.conso.net

INPI – Institut National de la Propriété Industrielle

www.inpi.fr

INSEE – Institut National de la Statistique et des Études Économiques

www.insee.fr

ISIDORE

www.rechercheisidore.fr

Plateforme permettant l'accès aux données de la recherche en sciences humaines et sociales

IREP – Institut de Recherche et d'Études Publicitaires

www.irep.asso.fr

Job Marketing Vente

www.jobmarketingvente.com

Portail d'offres d'emplois pour les cadres marketing et commerciaux.

Le Journal du net

www.journaldunet.com

L**Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation**

www.lapro prospective.fr

LIPSOR : laboratoire de recherche du CNAM

LEFAC

www.lefac.com

Fichier des annonceurs et acteurs de la communication (4 500 annonceurs et entreprises avec 45 000 personnes)

Legifrance

www.legifrance.gouv.fr

Code de la consommation – Partie législative sur LegifranceTexte du Code de la consommation en droit français

L'entreprise

www.lentreprise.com

Magazine d'entrepreneur

LSA – Libre Service Actualité

www.lsa.fr

Magazine de référence des PGC en GSA

M-N

Médiamétrie

www.mediametrie.fr & www.audiencelemag.com
Spécialiste des études d'audience TV, radio, internet

MAESINA

www.maesina.com
agence de recrutement de marketeur

Marketing magazine et Marketing Direct magazine

www.e-marketing.fr

Marketing stratégique

www.marketing-strategique.com
Informations diverses

Marketing-Marketing

www.marketing-marketing.fr
Informations diverses sur le sujet.

Mc Kinsey

www.mckinsey.com/insights
Revue McKinsey Quaterly et autres livres blancs

Média-Poche – Havas Média

www.media-poche.com
Tendances marchés et statistiques.

Mercator

www.mercator.fr
En association avec le Publicitor : site de référence de la communication et du marketing

NellyRody

www.nellyrodi.com & www.nellyrodilab.com
agence de prospective

O

L'ObSoCo – L'Observatoire Société et Consommation

www.lobsoco.com
Fondé par Philippe Moati, présente de nouveaux concepts et grilles d'analyse permettant d'appréhender les nouveaux modes de consommation en captant des signaux faibles.

Observatoire de la communication et du marketing responsables

www.communicationdeveloppementdurable.com
Source d'information sur tous les aspects du développement durable

OffreMédia

www.offremedia.com
Tarif Média devenu OffreMédia : source d'information sur les médias.

OJD – Organisme de Justification de la Diffusion /audit bureau of circulation (ABC)

www.ojd.com
Association interprofessionnelle qui contrôle depuis 1922 le nombre d'exemplaires vendus de chaque support

One-to-one

www.1to1.com
Le CRM par Don Peppers and Martha Rogers.

OSEO

www.oseo.fr

ex ANVAR (Agence Nationale de Valorisation de la Recherche) OSEO aide à l'innovation, garantie et finance en partenariat les entreprises.

P

PROMOTION

www.cles-promo.com

Source d'information sur les techniques promotionnelles avec beaucoup d'exemples

Presse quotidienne régionale

www.pqr.fr

PQR66 est membre du SPQR qui œuvre pour le développement de la presse quotidienne

The Global Association for Marketing at Retail

www.popai.com

Source d'information internationale sur le marketing de la distribution

Points de ventes

www.pointsdevente.fr

Magazine de référence sur les produits de grande consommation et la distribution française

S

SalesForce

www.salesforce.com

Site du leader du cloud CRM

Syndicat National de la Publicité Presse (SNPP) : Presspace

www.presspace.com

Syndicat professionnel représentant le métier des régies publicitaires et des directions commerciales de la presse.

Syndicat des Régies Internet (SRI)

www.sri-france.org

Le SRI est composé des 26 principales régies internet et accompagne la profession dans son développement

Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM)

www.lapressemagazine.fr & www.pressemagazine.com

Source d'information sur les pratiques commerciales et tarifs de la presse magazine

SignalSpam

www.signal-spam.fr

Signal Spam agit contre le Spam en proposant à l'internaute de signaler tout message qu'il considère être un spam.

SNDC

www.sncd.org

Syndicat National de la Communication Écrite

Groupe Stratégies

www.strategies.fr

Magazine de référence de la communication

Syndicat National des agences photographiques d'illustration générale

www.snapig.com

Défend le copyright des photographes

Syndicat national de la publicité Télévisée (SNPTV)

www.snptv.org

Organise la promotion de la publicité TV

Syntec

www.syntec-management.com

Chambre Syndicale des Société d'Études et de Conseils : le Syntec Étude regroupe 63 sociétés d'étude.

Syntec Études Marketing et Opinion

www.syntec-etudes.com

Informations nécessaires à la prise de décision en matière de stratégie et de tactique marketing pour formuler des recommandations concrètes.

T

TED

www.ted.com

Ideas Worth Spreading : un must des keynotes enrichissantes

TNS Secodip

www.secodip.fr

Spécialiste du panel consommateur avec Consoscan qui mesure les achats de 8000 ménages et éditeur du célèbre Marketing Book (500 pages, 1 900 euros HT)

U

Union Des Annonceurs (UDA)

www.uda.fr

L'UDA publie de nombreuses informations sur l'efficacité de la publicité

Union française du marketing direct & digital (UFMD)

www.ufmd.org

L'UFMD a pour vocation de promouvoir l'ensemble des méthodes et techniques de marketing direct et d'en développer la connaissance

Union des Entreprise de Conseil et d'Achat Media (UDECAM)

www.udecam.fr

Union des entreprises du conseils et de l'achat média

Union des Journalistes et Journaux d'Entreprise (UJJE)

www.ujjef.com

L'UJJE regroupe 1 550 adhérents acteurs de la communication corporate et œuvre pour la promotion de la profession.

W

Cabinet Pascal WILHELM & Associés

www.wilhelmassociés.com

Avocats spécialiste du droit de la communication

World of Business Ideas (WOBI)

www.wobi.com

Site de publication d'informations économiques et managériales unifiant plusieurs sources. Wobi est aussi disponible sous forme d'application iOS (iPhone et iPad)

WFA

www.wfanet.org

The World Federation of Advertisers

Bibliographie

Une bibliographie plus complète et mise à jour mensuellement avec les nouveautés éditoriales sur www.chefdeproduit.com/biblio

- Réussir son référencement web – O. Andrieu – Editions Eyrolles – 2008
- R. BOURDONNAIS, J.-C. USUNIER, *Prévision des ventes*, 4^e éd., Economica, 2007.
- Le Web Marketing – Bodier & Kauffmann – PUF - 2011
- D. CARNEGIE, *Comment se faire des amis*, coll. « Le Livre de poche », LGF, 2007.
- Chevalier & Dubois – *Les 100 mots du marketing* – PUF - 2009
- M. DELL, *Dell : le modèle direct, une stratégie révolutionnaire*, Maxima, 2000.
- F. DALLE, *L'Aventure l'Oréal*, Odile Jacob, 2001.
- A. DAYAN, *Le Marketing*, coll. « Que sais-je ? », Puf, 2010.
- B. GATES, *Le travail à la vitesse de la pensée : une vision pour le troisième millénaire*, Robert Laffont, 1999.
- A. GROVE, *Only the Paranoid Survive*, Doubleday Eds. Trad. : *Seuls les paranoïaques survivent*, Village Mondial, 2004.
- Marketing mobile : stratégies de m-marketing pour conquérir et fidéliser vos clients – Jacob & Liénard – Dunod – 2009
- A. JOLIBERT *et al.*, *Les Grands Auteurs en marketing*, Management et Société, 2001.
- B. JOUVENOT, *Le Journal de B.J. au bureau : le management facile*, Maxima, 2004.
- Permission marketing : La bible de l'internet marketing – Seth Godin et Larry Cohen – Maxima - 2011
- NoLogo – Naomie Klein – J'ai lu - 2004
- Jean-Noël KAPFERER, *Ré-inventer les marques*, Eyrolles, 2013
- J.-N. KAPFERER, *Les Marques à l'épreuve de la pratique*, 2^e éd., Éditions d'Organisation, 2002.
- Géraldine MICHEL, *Au cœur de la marque*, Dunod - 2009
- N. DE MACHIAVEL, *Le Prince*, Libro, 2007.
- Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques – Renée Mauborgne – INSEAD - 2005
- H. MAUCHER, *La stratégie Nestlé : principes simples pour diriger dans un monde complexe*, Maxima, 1995.
- A. MILON, S.-H. Saint-Michel, Lexicom : les 3500 mots du marketing publicitaire, de la communication et des techniques de production, Bréal, 2008.
- Les 100 mots de l'internet – Xavier Niel et Dominique Roux – PUF – 2011

Bibliographie

David OGILVY – Confessions - 1963

A. RIBOUD, *Le dernier de la classe*, Grasset, 1999.

A. RIES, L. RIES, *Les 20 lois du capital marque*, Dunod, 2000.

Les 22 lois du marketing – Al Ries Jack Trout – Dunod - 2003

S. RIEUNIER, *Le Marketing sensoriel du point de vente*, 4^e éd., Dunod, 2013

Lovemarks : Le nouveau souffle des marques – Kevin Roberts – Editions d'Organisation
- 2004

M. STEVENS, *Votre marketing est-il nul ?*, Dunod, 2004.

SUN Tzu, *L'art de la guerre : les treize articles*, Mille et une nuits, 1996.

S. SAINT-MICHEL, R. GAREL, N. VOLLAT, *L'histoire du groupe Danone – La femme au tulle vert*,
Du Signe, 2003.

Plan marketing – Stratégie opérationnel de crise – N. Van Laethem – Dunod - 2008

Lexique français/anglais

A

Acceptabilité /trade acceptance

(1) ratio qui donne le degré de compréhension d'un message. L'acceptabilité est facteur de la qualité de la communication, autant que de la prédisposition de la cible à écouter ou entendre le message.

(2) méthode de test, pendant la conception d'un produit, pour savoir si l'idée elle-même satisfait certaines attentes du consommateur cible. Le test d'acceptabilité fait partie d'une série de filtres avant le lancement d'un produit nouveau.

Accroche/catch line

Slogan, invitation à lire un texte. L'accroche respecte la copy stratégie, elle utilise une approche positive lorsqu'elle rassure le consommateur ou, négative lorsqu'elle souligne un risque ou une menace.

Achat d'espace achat média/media buy

Fonction de réserver, de négocier et de payer l'espace publicitaire sur un support. Cette fonction est réalisée par une centrale d'achat d'espace ou une agence de publicité mandatée par un annonceur.

Acheteur/(1) customer - (2) buyer

Profession à part entière dont le nom varie suivant les métiers ; il choisit les fabricants les plus aptes à remplir les conditions de vente.

(1) personne payant le produit au niveau d'une centrale d'hypermarchés ou d'une société régionale de distribution, l'acheteur référence les produits des fabricants et négocie les conditions de vente. Au niveau d'un magasin l'acheteur est le chef de rayon qui référence les produits.

(2) dans les arts graphiques, l'acheteur est un chef de fabrication qui sous-traite certaines phases de la réalisation (reliure, sous-tirage...). La fonction achat d'art quant à elle, référence les photographes, illustrateurs, mannequins...

Affichage/billboard/outdoor advertising

Média de masse par excellence sans autre sélectivité que géographique ; affichage extérieur, intérieur, mobile.

Agrément/agreement

Indication du plaisir de la cible à être exposée au message. Voir Acceptabilité.

AIDA (Attention, intérêt, désir, action)/attention – interest – desire – action

Modèle d'apprentissage du consommateur pour passer de l'ignorance totale d'une offre à son achat. Les étapes sont l'attention, l'intérêt, le désir et l'achat. Ce modèle est utilisé pour la création des messages publicitaires. Un produit nouveau a besoin d'attention ; un produit existant d'intérêt et de désir ; un produit connu de stimulation pour passer à l'acte d'achat.

Affiliation

Utilisé par Amazon et Jeff Bezos en 1996 sous forme de partenariat entre un site marchand qui cherche plus de clients et un éditeur qui a des visiteurs. Le e-commerçant (l'annonceur)

propose à l'affilié une rémunération pour tout visiteur cliquant sur l'annonce (CPC coût par clic) ou achetant un produit (CPA coût par action). Le ROI de telles opérations ne peut être que positif car l'annonceur ne paie que les contacts utiles.

Annonceur/advertiser

Celui qui paye la publicité pour faire connaître et valoir sa marque, par extension celui qui paye les sondages, le design, l'impression, le routage. En principe c'est le client de l'agence, mais de plus en plus d'annonceurs achètent directement sans intermédiaire. Dans le jargon de l'agence un annonceur est appelé budget.

ANSOFF (Matrice d')

Célèbre matrice basée sur le couple produit/marché, distingue les 4 stratégies de croissance possibles pour une entreprise : Fidélisation (ou pénétration de marché : même marché, même produit), Intensive (ou développement produit : même marché, nouveau produit), Extensive (ou Extension de marché : nouveau marché, même produit) et Diversification (nouveau marché, nouveau produit).

APE (Activité principale de l'établissement)

Voir NAF.

App

Terme de digital marketing désignant une application chargée sur un téléphone ou une tablette. Les deux principaux écosystèmes d'apps sont iOS et Android. Les apps se téléchargent depuis un magasin appelé AppStore pour iOS et PlayStore pour Android. Ces deux plateformes confondues ont fournis 100 milliards d'apps aux mobinautes. Une WebApp est un site internet spécialement adapté au format smartphone. Voir freemium et in-app purchase

Appel d'offre/invitation to tender – request – comparative bid

Cahier des charges auquel les entreprises soumissionnent dans l'espoir de gagner le marché. Pour les agences de communication l'appel d'offres est appelé une spéculative ou une compétition.

Argumentaire de vente/sales claim – selling point

(1) book (papier ou multimédia) élaboré par le chef de produit à destination de la force de vente, il sert à présenter les produits aux prospects.

(2) scénario comprenant les réponses aux objections possibles d'un interlocuteur, utilisé pour les entretiens en face à face, mais aussi pour le téléphone et le mailing ou les nouveaux médias interactifs. Pour une enquête, c'est un guide d'entretien.

ARPU Average revenue per user

Indicateur particulièrement suivi dans les télécom, correspond au panier moyen par client et par mois, il se compose généralement d'un prix d'abonnement auquel s'ajoutent différents services. Voir Panier moyen, QA/NA, RevPAR.

Asile colis/bounce back

Hébergement de messages de promotion dans un colis de livraison, même si les produits n'ont aucun lien. Le développement de la VAD offre de nombreuses possibilités d'asilage.

Assortiment/assortment

Liste des produits proposés à la vente, elle est plus ou moins longue suivant la politique de l'enseigne.

ATAWAD / AnyTime AnyWhere AnyDevice

Bonnes pratiques des solutions online idéales. Par exemple : une bonne application doit être utilisable sur tout type d'appareil, à tout moment et où qu'on se trouve.

Attaché de presse/press attaché

Personne ou entreprise chargée des relations avec les journalistes. Un (plus souvent une) attaché(e) de presse peut être interne ou externe à l'entreprise.

Attitudes/attitudes

Sentiment positif ou négatif envers un produit, une marque, une entreprise, une idée ou un marché. La communication essaie de créer une perception favorable du produit pour que l'attitude soit positive.

Attractivité/appeal

Potentiel d'une zone de magasin ou d'une famille de produits à drainer les consommateurs. L'attractivité comporte plusieurs indices : indice de passage, indice d'achat.

Attrition (taux de) : voir churn

(nom féminin, étymologiquement usure par frottement, contraire de rétention) : en économie le taux d'attrition mesure la perte de client.

Audience/media audience

Ensemble des personnes potentiellement exposées à un message, c'est-à-dire tous les lecteurs d'un magazine, tous les auditeurs d'un programme. L'audience utile pour un annonceur est la partie de l'audience générale qui correspond à sa cible de communication (utilisée dans le calcul du GRP). Le rapport entre l'audience utile et l'audience du support est le coefficient d'affinité duplication (les lecteurs ou auditeurs communs). La fiabilité des études d'audience est garantie par le CESP (Médiamétrie pour la TV), ce qui permet aux médias d'établir leurs tarifs et aux annonceurs de choisir les supports en fonction d'une connaissance précise de l'audience. Un point d'audience (sur la cible 4 ans et plus) en télévision représente en France 500 000 personnes.

Autocollant/sticker

Moyen peu onéreux d'annoncer une opération promotionnelle sans imprimer de nouveaux conditionnements. Souvent posé automatiquement par une encolleuse, il faut alors qu'il soit livré en rouleau. Lorsque l'autocollant n'est pas possible, la pose d'un manchon, d'une collerette ou d'une oreillette est à envisager. Dans le cas d'une offre spéciale, l'autocollant portera un nouveau code-barres pour distinguer le produit.

Aveugle (test)/blind product test

C'est une comparaison de produit sans en connaître la provenance, dans le but d'obtenir le jugement le plus impartial possible.

B

Baromètre d'image/image trend survey

Série de données récoltées régulièrement, qui donnent une indication de l'évolution de l'image de l'entreprise.

Bartering/bartering

Échange avec une chaîne de télévision d'espace publicitaire contre des programmes. Les grands lessiviers financent des séries télévisées, les « soap opera », qu'ils échangent contre de l'espace publicitaire aux chaînes de télévision. Par exemple : la série Riviera est fournie par Unilever.

Base de données marketing/marketing database

Ensemble d'informations, décrivant des clients et prospects avec leurs comportements spécifiques.

Base line/base line

Slogan de signature et de conclusion d'un texte publicitaire. Voir Signature.

Belle page

Page de droite d'une publication, aussi appelée recto. C'est la page vers laquelle se dirige naturellement l'œil, donc prisée pour les publicités. Pour l'achat d'espace, la majoration pour une parution sur un recto tend à disparaître.

Benchmarking/benchmarking

Principe marketing de comparaison aux meilleures entreprises pour élever le niveau de qualité des prestations de l'entreprise ; les comparaisons sont faites par rapport à des repères d'entreprises non concurrentes.

big data

Traitement d'énormes sources d'informations en provenance des usages, actions et transactions des utilisateurs d'internet ou de mobiles. Le traitement de ces données a pour but principal d'améliorer la connaissance client. Les principaux logiciels utilisés sont gratuits Hadoop et MapReduce. L'objectif est de changer les données en analyse puis en actions rentables pour l'entreprise.

Blister pack/blister pack : voir Coque.

Borne interactive/interactive born

Partie d'un ordinateur accessible aux passants, qui permet l'interrogation sur un sujet spécifique (conseils d'achat, orientation dans un magasin, présence d'un exposant dans un salon...). C'est la PLV moderne.

Bottom-up

Méthode longue qui consiste à agréger progressivement différents éléments de base. Par exemple : le budget MarCom est calculé par addition de toutes les actions prévues. Voir Top-Down

Bouche à oreille/word-of-mouth

Communication gratuite générée par des utilisateurs, des prescripteurs... « On dit » que quelques agences sont spécialisées dans cette méthode de communication. Ce type de communication face-à-face (par rapport à une communication impersonnelle) est efficace si le message est positif et si les personnes qui véhiculent le message sont influentes. Voir Prescripteur.

Bouillon/unsold copies

Invendus dans la presse, qui passent au pilon (destructeur).

Box-palette/display bin – display case

Élément de PLV ; habillage d'une palette par un carton de présentation qui permet de disposer directement les produits sur la surface de vente. Ce procédé évite aux distributeurs le déballage et la mise en rayon.

Brainstorming/brainstorming – synectics – blue sky

Méthode de créativité de groupe où aucune censure n'est faite, et où chacun exprime ce qui lui passe par la tête. Assez proche de la méthode associative, qui peut être pratiquée seul contrairement au brainstorming.

Brand Content / content marketing

Information éditée par une marque en dehors de la stricte publicité média classique. Ce contenu éditorial fabriqué pour une marque (par la marque elle-même ou des tiers) lui permet d'affirmer et d'affiner son offre, son positionnement, son engagement, son identité et d'influencer le lecteur dans un sens positif (exemple historique avec Michelin et son Guide Rouge. Certaines « marques média » ont produit et édité beaucoup de brand content. Voir StoryTelling

Brick and mortar : voir e-business

Briefing/briefing

(1) général : mise à niveau sur une même base d'information avant une action.

(2) communication : explication de la question posée, et à résoudre par un prestataire de service. Dans le cas d'un brief de l'annonceur vers l'agence, le chef de produit briefe le chef de publicité, qui transmet les éléments aux créatifs et aux média-planners.

Budget marketing, marcom/marketing, marcom budget, allocation

Investissement marketing et/ou communication, souvent reconduit d'une année sur l'autre, plus intelligemment calculé par rapport aux actions à entreprendre et aux résultats attendus ou encore par rapport à la concurrence. Ce chiffre est souvent exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires ou en valeur absolue par unité vendue.

Bus mailing/card pack – cooperative mailing – shared mailing

Publipostage groupé sous forme de carte postale, généralement ciblé sur des secteurs précis du business to business. Le bus mailing fait aussi son apparition sur des cibles grand public (mère d'enfant en bas âge).

Business Intelligence

Système informatique qui collecte, traite, analyse et restitue des données constituant une aide décisionnelle pour le marketeur. Voir SIM

Business to business (BtoB ou B2B)

Marché de professionnels à professionnels par opposition au marché grand public. Le mix-média des marchés BtoB est principalement centré sur la presse pro.

Buzz

(littéralement : bourdonnement) : historiquement actions de communication par BAO (Bouches À Oreilles) appliquées à différentes opérations : lancement de produit, événement, changement de positionnement... Avec l'avènement des réseaux sociaux le buzz est maintenant devenu une stratégie à part entière consistant à transformer les contacts et clients en évangélistes de la marque par la transmission d'information sur le mode viral. Plus généralement, faire le buzz consiste à faire parler de soi sur le web. Voir : Marketing viral

BYOD Bring Your Own Device

Tendance consistant à apporter sa tablette ou son smartphone personnels dans l'entreprise. Le BOYD a des conséquences importantes en termes de sécurité informatique et de comportement d'achat du consommateur.

C

Cadeau publicitaire/advertising gift

Objet de faible valeur (fiscalement déductible dans une limite de valeur) portant obligatoirement la marque, un logo ou un message publicitaire.

Campagne/campaign

Désigne toute la période d'action de communication, de promotion, de remise de prix, de sponsoring... L'organisation des actions et de leurs interactions est orchestrée par le plan de campagne. L'axe des actions tout au long de la campagne est régi par la copy stratégie et par l'objectif de réalisation du plan marketing.

Cannibalisation/cannibalization

Autoconcurrence de produits substituables d'une même entreprise. Voir Churn

CamelCase

(littéralement : caractère de chameau) pratique qui consiste à écrire des mots en mettant en majuscule les premières lettres des mots liés pour faciliter la lisibilité. Par exemple : PlayStation, YouTube...

CAPI CATI CAWI

Respectivement Computer-assisted personal interviewing, Computer-assisted telephones interviewing et Computer Aided Web Interviewing : toutes ces techniques utilisent la saisie directe sur ordinateur lors de l'administration d'un sondage. La publication des résultats du sondage devient parfois immédiate par opposition au P&P (Pen & Paper : enquête sans assistance informatique).

Capping

Limitation du nombre maximum d'impression d'un message publicitaire soit pour des contraintes budgétaires fixées par l'annonceur soit pour éviter le matraquage publicitaire.

Caractère/typface – font

Forme des chiffres et des lettres. Les grands types de caractères sont droits, à empattement, gothiques. Synonyme police, typo.

Catégorie Management

Méthode de gestion des produits par segment de marché, par opposition à une gestion unitaire et individuelle d'un produit ou d'une marque. Le category manager gère une offre (tous les produits et/ou services) répondant à une même attente ou à un même besoin.

Centrale d'achat/buying group – media buying service

- (1) comité de référencement d'une chaîne de magasins.
- (2) mandataire effectuant les achats média (espace publicitaire).

CGV Conditions Générales de Vente

Un des six éléments du Trade marketing

Chaîne de valeur/value analysis

Décomposition du produit ou service en différents éléments (service annexe, disponibilité, SAV, prix, etc.) et concentration sur l'élément le plus significatif pour l'acheteur, au détriment délibéré de tous les autres. Cette analyse vise à identifier la combinaison d'élément la moins chère possible sans perte de valeur pour le consommateur.

Chaîne graphique

Étapes successives pour passer d'une idée aux documents de contrôle prêts à imprimer ; les étapes sont, dans l'ordre, les suivantes : saisie des textes, mise en page, retouche photographique, imbrication, imposition, bon à tirer.

Chaîne volontaire/affiliated retailer

Groupement de point de vente en vue de centraliser les achats, la gestion, la formation... Chaque associé reste indépendant financièrement et juridiquement.

Chapeau ou chapô

Sous-titre ou première ligne d'un paragraphe en caractère gras, incitant à la lecture car il permet des points de repère et donne des points d'entrée possibles dans le texte.

Chef de groupe/group manager

Dirige, conseille et contrôle plusieurs chefs de produits. Il est responsable de la consolidation des résultats de toutes ses marques.

Chef de marché/market manager

Responsable marketing de plusieurs produits qui s'adressent à un même segment de clientèle. Plusieurs chefs de marché interviennent sur le même produit, vendu dans des circuits différents.

Chef de produit/product manager – brand manager

Responsable du marketing mix et du cycle de vie d'un produit ou d'une marque. Synonyme : chef de marque, chef de marché et parfois chef de projet.

Chef de publicité/(1) account executive - (2) advertising manager

- (1) interlocuteur du chef de produit, représentant une agence de publicité et par extension un prestataire de service pour le marketing.
- (2) vendeur d'espace publicitaire représentant un support.
- (3) collègue du chef de produit, salarié de l'entreprise, responsable de la communication.

Chemin de fer/flatplan

Décomposition d'une brochure d'un magazine en autant de schémas que de pages pour avoir un aperçu global. Notamment la place précise des annonces publicitaires et des

textes rédactionnels. Le chef de publicité du support voit le chemin de fer avant impression et peut réagir sur le choix des emplacements pour ses clients.

Churn : Taux de churn ou taux d'attrition

Mesure la perte annuelle de clients. Le taux de Churn brut mesure le nombre de départs de clients, le taux de Churn net prend en compte les arrivées de nouveau client. À l'inverse, le taux de rétention mesure le % de clients fidèles d'une période sur l'autre.

Cible/target

Segment de population homogène par un ou plusieurs critères communs (âge, profession, lieu de résidence...), choisi par l'entreprise comme destinataire privilégié de l'offre ou du message. Le cœur de cible est une plus petite partie du segment désignée comme prioritaire. La cible marketing, la cible relais, la cible de vente sont autant de population à identifier et quantifier.

Click and mortar : voir e-business

Client/customer

Premier acheteur des produits de l'entreprise, le plus souvent le client est un distributeur.

CMI Communication Marketing Intégrée/IMC

Coordination de tous les messages perçus par un consommateur potentiel ou actuel modifiant la valeur de la marque, historiquement connu sous le nom de communication 360°. Pour le Mercator la communication multicanale intégrée est définie comme l'utilisation sélective, conjointe et complémentaire de plusieurs canaux de communication afin de parler d'une même voix avec le maximum d'efficacité.

CMS (Content Management System)

Plateforme logicielle ou programme informatique de gestion (édition, publication) d'informations. Les CMS passent de Entreprise Content Management (ECM) à Web Content Management (WCM) ; ils sont de plus en plus online et gratuits pour créer des sites internet et publier rapidement des informations par remplissage de formulaire. Par exemple : après l'achat d'un nom de domaine et d'un hébergement, WordPress s'installe très facilement et transforme votre site en un blog très puissant, personnalisable et gratuit. WordPress est le plus répandu des CMS avec DRUPAL, SPIP, DotClear, PrestaShop, Joomla !, PhpWiki...

Co-advertising/cooperative advertising

Publicité conjointe d'un distributeur et d'un fabricant ; de plus en plus actuelle, elle fait partie du trade marketing.

Code barres/UPC code – bar code

Code à treize chiffres, les deux premiers désignent le pays (30 à 37 pour la France), les cinq suivants le code européen du fabricant ou du distributeur, les cinq autres la référence du produit, le dernier est réservé à la clé. Lors d'une promotion il faut éditer un nouveau code barre et cacher l'ancien.

Utilisé dans le tracking : les routeurs utilisent le code-barres pour repérer les différents documents qui entrent dans une même enveloppe. Les transporteurs utilisent le code-barres pour suivre individuellement l'acheminement des colis. Voir QR-Code

Cognitif – affectif – conatif/cognitive – affective – conative

Trois phases d'une théorie de l'apprentissage qui correspondent respectivement à la connaissance, l'attitude et le comportement.

Cohésion/cohesion

C'est l'élément essentiel, union des hommes, cohérence des idées, pour que toute la stratégie porte ses fruits.

Collection/collection – bonus plan

Méthode promotionnelle basée sur la volonté des consommateurs de compléter la collecte commencée, même si la valeur est très faible. C'est un outil de fidélisation par excellence. La collection peut être un but en soi ou donner la possibilité d'obtenir un cadeau ou un produit gratuit.

Commoditisation ou Banalisation / Commodification or commoditization

Absence de différenciation entre les offres, entraînant une confusion et un désintérêt du consommateur, qui peut se traduire par le choix du moins disant (moins cher).

Communication/communication

Information fournie dans le but de changer un comportement, une attitude, plus généralement transmission d'un message à une personne qui en accuse réception. Pour communication 360° : voir CMI

Communiqué de presse/press release

Dossier de présentation réalisé par un attaché de presse ou directement par l'entreprise pour vendre les mérites de son offre. S'il est intéressé le journaliste en tirera un article, sans aucune facturation.

Comportement/behaviour

Centre de toutes les réflexions marketing ; c'est l'ensemble des actes (lectures, achats, habitudes...) réellement effectués par le consommateur, sans qu'on cherche à les expliquer.

Compte clé/key account

Voir Responsable des grands comptes.

Concept/concept

Représentation abstraite d'un produit, d'un service ou de leur bénéfice. Les concepts complexes ont moins de chance de réussite car leur communication est délicate.

Concours/contest

(1) technique de promotion des ventes faisant appel à la sagacité du consommateur et permettant donc l'obligation d'achat. Le concours entre dans la catégorie des loteries sans hasard. Les principaux utilisateurs de concours sont les supports de presse.

(2) défi entre les commerciaux pour dépasser les objectifs de vente et gagner une prime spéciale.

Concurrence/competition – competitor

Ensemble des entreprises et organisations qui offrent le même produit ou un produit substituable, quelle que soit la cible de commercialisation. L'étude de la concurrence (concurrence directe, proche, éloignée) fait partie de l'étude de marché.

La création d'un observatoire de la concurrence permet de suivre l'évolution de chaque acteur du marché.

Conditionnement/packaging

Enveloppe en contact direct avec le produit, à l'exclusion des surenveloppements éventuels. Une promotion vient souvent perturber le conditionnement ; le conditionnement permet de constituer des lots de deux produits ou plus. Voir Lot.

Consommateur/consumer

Individu utilisant un produit dans le but de satisfaire un de ses besoins. C'est le destructeur de l'offre d'un fabricant. On distingue les non-consommateurs absolus et relatifs. Le consommateur actif a utilisé le produit dans les derniers mois.

Consom'Acteur

Consommateur 2.0 qui ajoute une composante active à son acte d'achat, à sa préparation ou à sa conclusion. Les recherches puis les commentaires sont nombreux avant et après l'achat ou l'intention d'achat. Ce type de consommateur est à même de bâtir ou détruire la e-réputation d'une marque de produit ou service (téléviseur, hôtel, restaurant, assureur, banque...). Le consom'acteur participe à la Co création de certaines offres.

Contact

Instant où un message touche une cible, que cela soit intentionnel ou pas. Le nombre de point de contact est important pour le calcul de la pression publicitaire

Contact utile/effective reach

Part de l'audience d'un média faisant partie de la cible d'un annonceur.

Contribution/contribution margin

Part des frais fixes de l'entreprise (frais généraux) supportée par une marque. Une marque non rentable peut être conservée pour sa contribution.

Copy strategy/copy strategy – plateforme

Résumé de la stratégie de communication rédigé par l'agence et approuvé par l'annonceur. Ce document (généralement une page) sert de plate-forme de communication. Il décrit principalement le bénéfice consommateur, la cible, l'objectif, la tonalité, le style, le support de la promesse, les contraintes, reason why... Quelques agences ont développé des modèles de copy-stratégie qui sont universellement utilisés (DDB, Synergie) ; le d'autres ont eu leurs heures de gloire comme la star stratégie de Jacques Séguéla. Voir : promesse

Coque/blister pack

Coque plastique collée à un carton enfermant et protégeant le produit en permettant l'accrochage en linéaire. Constitue une bonne protection contre le vol et un très bon support de promotion. De nombreux produits existent en plusieurs versions de packaging dont le blister, vrac, étui. La coque permet aussi de regrouper plusieurs produits pour une vente en lot. Autres appellations : blister. Une variante est la double coque soudée haute fréquence où deux coques plastiques sont soudées ensemble (ce qui permet de nombreux changements de packaging).

Corner : voir SWAS

Corporate

Comportement corporate : attitude des salariés en ligne avec les règles, l'image, la philosophie et éventuellement la doctrine de l'entreprise.

Communication corporate : communication axée sur l'entreprise elle-même, son histoire, ses valeurs, ses missions ; par opposition à communication de marque ou produit.

Corporate venture

Partenariats techniques ou commerciaux, souvent assortis d'une entrée dans le capital des start-up par de grandes sociétés, permettant d'assurer une veille technologique en amont grâce au dynamisme des jeunes poudres en échange de capitaux, de synergies managériale, marketing ou technique.

Coupon/coupons

Technique de promotion des ventes par diffusion de bons de réduction à valoir sur l'achat d'un produit chez le distributeur. Ces bons de réductions peuvent prendre la forme de papier ou de carte magnétique, ils peuvent être distribués par la presse, par le produit, en sortie caisse, par un échantillon ou par une animatrice en rayon.

Couponing croisé/cross couponing

Le coupon est porté par un autre produit que celui qui est promotionné ; Le couponing électronique permet de composer des lots virtuels.

Courbe d'expérience/experience curve

Effet du temps et de la connaissance du marché, des fournisseurs, de l'environnement, des techniques de production qui entraînent une baisse des prix de revient. C'est une notion différente de l'économie d'échelle qui est seulement proportionnelle aux quantités produites.

Coût pour mille/cost per thousand (CPM)

Ratio du prix du support par l'audience, servant de critère de choix entre différents supports ; le coût pour mille est généralement calculé par rapport à la cible de l'annonceur.

Couverture/(1) cover, inside front cover, backcover

(1) édition : première page d'un document (deuxième, troisième et dernière de couverture).

(2) média : pourcentage de l'audience d'un support sur une cible donnée.

(3) panel : indice de fiabilité.

(4) communication : nombre de personnes touchées au moins une fois par une campagne de communication. La couverture et la répétition permettent de juger de l'efficacité d'un plan média.

co-working (Travail Collaboratif)

Coopération entre plusieurs personnes d'une même entreprise ou d'entreprises différentes qui partagent un lieu de travail, des outils de travail (principalement des logiciels de cloud computing) et des connaissances, des idées, de la créativité. Au sein d'une même entreprise, l'organisation en projet impose du co-working.

CR Concepteur Rédacteur

Fait la paire avec un DA pour un duo créatif au service d'une stratégie de communication.

CRM (Consumer Relationship Management)

Interconnexion des systèmes d'informations de l'entreprise (gestion, comptabilité, logistique, production et marketing) pour suivre toute la relation d'un client et de l'entreprise. Les outils couramment utilisés sont : automatisation de la force de vente, développement de services interactifs sur internet, mise en place de web call center, etc. Le CRM consiste à orienter les systèmes de gestion par rapport aux besoins des clients plutôt que sur les contraintes de production et facturation. Le CRM valorise chaque client, en analysant son comportement passé (historique des achats, calcul du panier moyen, etc.) pour prédire les « efforts » que l'entreprise doit consacrer pour mieux le fidéliser.

Cross-selling/cross selling – Inter selling

Voir Vente croisée.

CSP (PCS)/social classes

Regroupement de la population suivant l'activité et la profession. L'INSEE propose 8 classes de CSP : 1 agriculteur – 2 artisans, commerçants, chef d'entreprise – 3 cadres et professions intellectuelles supérieures – 4 professions intermédiaires – 5 employés – 6 ouvriers – 7 retraités – 8 sans activités.

Les chômeurs ayant travaillés sont comptés dans la classe de leur dernier emploi.

CSS (cascading style sheet)

(littéralement : feuille de style en cascade) : fichier présent sur un serveur internet et qui va modifier l'apparence de la page affichée en fonction de la taille de l'écran du visiteur dans le cadre du responsive design. Le fichier CSS a comme principal et initial avantage de distinguer le fond et la forme, le fond du contenu est brut (sans mise en page) la forme du contenu est apportée par le fichier CSS.

CTA Call To Action

Élément indispensable de toute communication qui incite la cible à agir immédiatement. Plus la communication est directe, plus le CTA est puissant.

CTR Click-Through Rate

Nombre de click par rapport au nombre d'impression d'un lien ou d'une bannière, c'est-à-dire qu'un lien commercial qui s'affiche 1 000 fois et qui obtient 100 clicks un CTR de 10 % ; même calcul pour les liens des e-mails et display.

Cycle de vie/life cycle

La forme la plus détaillée de ce concept comprend sept phases, lancement, adoption, croissance, maturité, saturation, déclin et éventuellement relancement... Le profit (en cumul) dégagé par le produit est négatif jusqu'à la fin de la croissance. Le concept de cycle de vie existe pour un produit, mais aussi pour un marché. La stratégie des entreprises vis-à-vis du cycle d'un marché consiste à choisir un point d'entrée et un point de sortie.

CYMK

Cyan (bleu), yellow (jaune), magenta (rouge), black (noir) sont les quatre couleurs primaires pour l'impression en quadrichromie.

D

DA Directeur Artistique

Fait la paire avec un CR pour un duo créatif au service d'une stratégie de communication.

DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results)

Modèle d'apprentissage du consommateur soumis à une pression publicitaire. Selon le modèle DAGMAR le consommateur passe par les stades cognitifs (connaissance) puis conatif (comportement).

DAS (Domaine d'activité stratégique)/Strategic Business Units (SBU)

Département autonome d'une grande entreprise, souvent en relation avec un couple produit/marché.

Datamining

(littéralement : exploration dans une mine de données) : pratique comprenant la recherche, l'extraction, l'exploitation de données, stockées dans des datawarehouse (entrepôt de données), pour en tirer des analyses et des modèles grâce à l'intelligence artificielle et identifier les clients qui ont les mêmes attributs (voir big data)

Day After Recall/day After Recall

Voir Réminiscence.

Debriefing/debriefing

Réunion postérieure à une action pour faire le point et, comme toute réunion, donne lieu à un compte rendu.

Déduplication/controlled duplication – dedup

(1) la déduplication d'audience consiste à retirer les auditeurs communs à plusieurs supports prévus dans un même plan média.

(2) la déduplication de fichier consiste à éliminer les vrais et les faux doublons lors d'un regroupement de fichiers, ou d'une saisie d'adresses. La déduplication peut se faire intra liste ou inter liste.

Demande/demand

C'est l'ensemble des produits qui peuvent être achetés, à un prix donné, par les acteurs du marché. L'élasticité de la demande par rapport au prix (ou au revenu) exprime la variation des quantités achetées en fonction des baisses ou des hausses de prix (ou de revenu). La demande théorique doit être manipulée avec précaution car elle comprend une partie d'acheteurs non-solvables (la demande théorique de voiture haut de gamme intègre une bonne partie d'intentions d'achat qui ne seront jamais réalisées) ou encore des acheteurs qui n'ont pas la capacité de décision (enfant, personnel administratif) et finalement le produit peut ne pas être disponible dans la zone considérée.

Démarque (connue et inconnue)/shrinkage, shoplifting

Pourcentage des vols, des erreurs d'inventaire, casse et détérioration par rapport au CA du magasin. Le taux de démarque dépasse rarement 4 % du CA dans les magasins traditionnels et 10 % en GMS.

Design/design

Beauté fonctionnelle, ou style ergonomique.

Destructeur/user

Voir Utilisateur.

Diffusion/readers-per-copy – circulation

Nombre d'exemplaires effectivement distribués, même gratuitement, toujours inférieur au tirage ; la différence constitue le bouillon. La diffusion est contrôlée par Diffusion Contrôle (par exemple OJD).

Digital marketing (DM)

Composante du plan marketing avec le marketing mix et le trade marketing. Il est composé de 6 parties : technique, e-research, search marketing, e-marketing, e-publicité et e-commerce.

Digital mom (ou digital mums)

Groupe de consommatrice online entre 25 et 49 ans de plus en plus influentes sur la stratégie digitale des entreprises et recherchant une expérience digitale positive.

Display**Distribution numérique (DN)/numeric distribution**

Indicateur du panel distributeur (Nielsen), qui exprime le nombre de magasins dans lesquels le produit est présent par rapport au nombre de magasins de l'univers. Si le produit est présent dans deux magasins sur un univers de dix, la DN est de 20.

Distribution valeur (DV)/value distribution

Souvent confondue avec la DN ou tout autre indicateur, la DV exprime la qualité de la distribution d'un produit. C'est le chiffre d'affaires des magasins dans lesquels le produit est présent par rapport au CA total des magasins de l'univers (le chiffre d'affaires pris en compte est celui de la classe de produit). Si les deux magasins dans lesquels le produit est présent réalisent 50 % du CA de l'univers, la DV est de 50.

Dissonance

Effet produit par une information différente de la perception initiale que l'on a d'une marque. Avec la facilité d'expression du Digital Marketing les dissonances sont de plus en plus fréquentes et la CMI cherche à minimiser ces risques.

Donnée primaire/primary data

Information ad hoc, spécialement collectée par une entreprise. Données de première main.

Donnée secondaire/secondary data

Information existante, utilisée par l'entreprise au travers d'une banque de données par exemple. Source : INSEE, Banque de France, magazines professionnels, syndicat de fabricants... Données de seconde main.

Dooh (Digital Out-Of-Home)

Utilisation d'écran hors domicile, principalement PLV digitale et affichage numérique dans les lieux publics.

Drive

Principe de distribution moitié online (pour la préparation, le choix, la commande et le paiement) et moitié physique (pour la récupération des objets sur le lieu du « drive »).

Dumping/dumping

Voir Vente à perte.

Duplication/audience overlap – duplication

Consommateur commun à deux marques, produits ; audience qui appartient à deux supports, et qui sont touchés deux fois si le message apparaît dans les deux supports. La duplication augmente la fréquence mais pas la couverture.

E

Early adopters

Mis en évidence dans la courbe de Rogers, ils représentent 25 % de la cible à adopter des nouveaux comportements après que ceux-ci ont été validés par des individus pionniers (5 % de la cible).

e-business

Passage de l'économie des « brick and mortar » aux « pure player » puis aux « clic and mortar ». Les premiers sont dans le commerce 100 % physique, les seconds dans un commerce

100 % en ligne et les derniers ont un modèle en partie en ligne et en partie en point de vente physique.

Échantillonnage/sampling

(1) technique promotionnelle de distribution d'échantillons qui permet d'obtenir une introduction rapide d'un produit.

(2) méthode utilisée pour prélever un échantillon de personne à interroger

(3) Échantillonnage croisé / *cross sampling* : Technique promotionnelle consistant à offrir un échantillon d'un produit en lancement ou peu connu, pour tout achat d'un produit à forte rotation.

ECR Efficient Consumer Response

Apparue en 1993 dans l'univers des PGC, c'est une initiative conjointe des industriels et des distributeurs pour créer de la valeur pour le consommateur et pour les entreprises par une meilleure organisation, la mise en place d'actions communes, le partage d'informations et l'homogénéisation des pratiques ; le consommateur et la qualité de service qui lui est apportée sont au centre de la réflexion.

Écrémage/skimming pricing – prestige pricing

Politique de prix élevé pour limiter volontairement l'accès au produit ; cette politique peut être temporaire pour l'introduction sur le marché ou continue pour marquer un positionnement. Le terme écrémage consiste à cibler les meilleurs consommateurs comme on prend la crème du lait. Contraire : pénétration.

EDI (Echanges de données informatisées)/electronic data interchange

Système de communication entre distributeurs et fabricants, visant à réduire le coût de traitement des opérations (commandes et paiements), et les temps de livraison. Le plus connu des systèmes EDI est Allegro. Cet automatiser des échanges évitant les doubles saisies, grâce à une structure de message normalisée, s'étend à tous les domaines.

Élasticité prix/price elasticity – elasticity of demand

Réaction de l'acheteur par rapport au prix. Faible ou nul, ce ratio indique que les variations de prix n'affectent pas les quantités vendues. L'élasticité prix est souvent négative – plus le produit est cher moins il est acheté – mais quelquefois positive – plus le produit est cher plus il est acheté (effet Veblen pour les produits de luxe).

E-marketing

C'est le marketing de la marque ou du produit dans l'univers internet (internet marketing ou online marketing).

Emballage/packaging

Protège les produits et leurs conditionnements pendant le transport, le stockage. L'emballage sert d'unité de vente à la distribution ; la plus petite unité d'emballage est le SPCB, l'unité supérieure est le PCB (respectivement Sous Par ComBien et Par ComBien).

Emballage prime/re-usable packing

Le conditionnement du produit est réutilisable et constitue un cadeau. Le célèbre verre à moutarde.

Empathie/empathy

Qualité de se mettre à la place de son interlocuteur, ou consommateur, pour mieux le comprendre. qualité impérative pour un chef de produit.

Encart/insert

Jeté ou agrafé dans un magazine, le lecteur peut le conserver. Il entre en compte dans la pagination publicitaire, et l'annonceur paye à la fois un droit d'asile et le surcoût d'expédition en plus de l'impression de son encart.

e-réputation

Opinion émise par un internaute et accessible par tous sur simple requête internet qui définit les qualités d'une personne, d'une organisation, d'une marque. Les entreprises, les

marques, les dirigeants, les organisations suivent leur e-réputation ou "empreinte" digitale en déterminant quels types d'auteurs s'expriment, sur quels e-territoires, sur quelles périodes et avec quelle tonalité pour contre balancer les opinions négatives par des explications ou une avalanche d'opinions positives.

ERP (Entreprise Ressource Planning)

Système de gestion global de l'entreprise qui prend en compte la totalité des données utiles pour la vente, la production, la finance et le marketing. L'ERP s'oppose aux logiciels de gestion classiques orientés nativement vers la facturation et le contrôle de gestion, la mise en place du CRM accompagne souvent l'implantation d'un ERP.

Étude de marché

Méthode d'investigation, qui permet de connaître les publics et parties prenantes, dont dépend l'entreprise, par exemple le potentiel et l'opportunité d'une introduction possible de produits. Immense fourre-tout, qui cache parfois un manque évident d'idées ou de capacité de jugement et de décision.

Étude de notoriété et d'image/image – awareness study

Enquête auprès de différents publics (acheteurs, consommateurs, prescripteurs, etc.) pour connaître leurs avis sur l'entreprise, ses hommes et ses produits. Le premier point consiste à vérifier qu'ils connaissent bien l'entreprise « ne serait ce que de nom ». Le deuxième point cherche à cerner l'imaginaire créé autour du nom.

Étude de positionnement de produit

Voir Test de concept.

Étude de satisfaction de la clientèle/customer satisfaction study

Enquête auprès de sa clientèle pour connaître les sources de satisfaction et d'insatisfaction. Les résultats peuvent apparaître dans un baromètre de l'entreprise si l'enquête est régulière.

Étude documentaire/desk research

Première étape d'une étude de marché qui consiste à trouver toutes les données secondaires existantes.

Étude quantitative – qualitative/quantitative – qualitative study

Respectivement moyens de connaître les opinions pour la première, et moyens de les expliquer pour la seconde. Le quantitatif est fondé sur l'interrogation d'un grand nombre de personnes de l'échantillon, le qualitatif se concentre sur un très petit nombre de personnes. L'étude quantitative recueille des résultats chiffrés, se traduisant par des pourcentages, le traitement des données permet ensuite de croiser les résultats aux différentes questions. L'étude qualitative recueille des informations non chiffrées à l'aide de technique d'entretien face-à-face ou de groupe, et de questions ouverte et non-directives.

Événementielle (communication)/event communication

Utilisation d'un événement existant ou création d'un événement propre pour soutenir un message.

F

Facing/facing

Nombre de références visibles sur un linéaire (seule l'unité visible en première ligne compte) ; donne lieu à de belles bagarres de la part des merchandiseurs.

Feedback/feedback

(1) publicité : retour d'information de la part d'un récepteur exposé à un message. Signal de réaction à un message.

(2) commercial : retour de l'information des commerciaux terrains.

normée pour les échanges entre fabricants et distributeurs ; voir e-catalogue.

Fidélisation/fidelization

Stratégie qui consiste à plus s'occuper des clients acquis que des prospects.

Flashcode : voir QR-Code.

FMCG Fast-Moving Consumer Goods : voir PGC

Folder test/folder test

Insertion d'une annonce en test parmi d'autres annonces réelles.

Force de vente/sales force – personal selling

Équipe chargée des relations avec la clientèle directe et indirecte, de la vente ou de la prescription-conseil à ces intermédiaires. La force de vente peut être externe (VRP multiscarte, force de vente supplétive, force de vente d'un grossiste) ou interne (salariés). La méthode de rémunération de la force de vente varie suivant le type de produit, son cycle de vente, la répartition négociation/conseil.

Format/size of advertisement – format

Taille d'une annonce, d'une affiche, durée d'un spot radio ou TV. Dans la presse, on distingue encore le format utile du plein papier. Marketing Direct : Dans le marketing direct, on distingue le format des fichiers et des étiquettes.

Digital Marketing : c'est l'IAB qui donne les formats des displays.

Frais techniques/technical costs

Dépenses fixes pour passer de l'idée au document de contrôle. Les nouvelles technologies font diminuer les frais fixes de gravure, composition, montage de film.

Franchise/franchise

Système commercial où le franchiseur est propriétaire d'une marque, et le franchisé d'un local (ou d'une clientèle). Le franchisé paye une licence au franchiseur pour l'exploitation de la marque, son assistance centrale et éventuellement pour la publicité nationale.

Frein/brake – dissuading factors

Motif réel ou non qui empêche d'agir, principalement de consommer un produit.

Fréquence/frequency

(1) média : nombre de fois qu'une personne de la cible a une chance d'être touchée.

(2) marketing : nombre d'achat effectués dans une période donnée, certaines opérations de marketing direct ont pour objectif d'augmenter la fréquence d'achat des clients, certaines opérations de communication proposent de nouvelles utilisations du produit qui augmenteront à terme la fréquence d'achat.

(3) général : c'est le nombre de vibration d'une onde électromagnétique, par extension désigne les bandes de fréquence VHF permettant de diffuser des émissions de radio.

Freemium

(contraction de free et premium) application pour smartphone gratuite et utilisable qui propose ensuite une version premium et payante. 71 % du chiffre d'affaires généré sur les iPhone est issu des achats in-app (IAP) proposés dans les applications freemium. C'est-à-dire des applications gratuites qui proposent du contenu supplémentaire moyennant finances. Les applications payantes ne génèrent qu'un quart des revenus. La grande majorité des revenus provient des apps de jeu.

Fulfillment/fulfillment

Gestion physique des réponses et des retours d'une opération promotionnelle. Les principales phases sont la réception, l'ouverture, la saisie, le traitement, l'édition, la réponse, le paiement par virement ou par chèque, le maintien de la base de données.

Funnel

(littéralement : entonnoir) image utilisé pour schématiser les différents stades du processus de vente, de la prospection à la signature en passant par la négociation et la découverte des besoins

G

GANTT (diagramme de)

Planning associé à toute gestion de projet, aussi appelé rétroplanning.

Gamme de produits/product range – line

La gamme est une division du segment qui représente la variété de l'offre et les catégories différentes. La gamme de produit peut être large ou profonde s'il y a beaucoup de lignes de produits. Sur le segment des dentifrices enfants, il y a la gamme des dentifrices ludiques (ou des dentifrices médicaux).

Voir segment et ligne.

Géotype/geodemographics

Typologie fondée sur la commune d'habitation, c'est une classification des 36 000 communes françaises. Étape suivante : l'ilotype.

Glissant

Se dit des totaux ou des moyennes qui sont faits sur les douze derniers mois, sans tenir compte de l'année calendaire. Ce procédé permet de lisser les effets saisonniers et de ne laisser apparaître que les tendances lourdes.

GM (Grands magasins)/department store

Magasin à rayons multiples, avec un large assortiment. Principalement : Nouvelles Galeries, Galeries Lafayette, Printemps, BHV et Bon Marché.

GMS/superstores

Tout magasin de vente au détail en libre-service d'une surface de plus de 400 m². Hypermarchés, supermarchés, magasins populaires, grands magasins, grandes surfaces spécialisées.

Gondole/island shelf / gondola

Meuble de 1,33 mètre sur une hauteur variable suivant l'enseigne et le rayon.

Goodwill/goodwill

Attitude de bonne volonté (de client, prescripteur, journaliste, distributeur) qui s'entretient par différentes actions directes et indirectes. Traduction financière de la puissance marketing de l'entreprise qui prend en compte les éléments immatériels ne figurant pas dans le bilan.

Gratuit (presse)/free press

Journaux distribués gratuitement, l'impression et la diffusion sont financées par la vente d'espaces publicitaires et les PA (petites annonces).

Green Marketing : voir Marketing Durable

GreenWashing

Terme désignant une certaine communication sur des valeurs écologiques cachant de mauvaises pratiques en termes de comportement éco-responsable et/ou de RSE

Grossiste/wholesaler

Intermédiaire dans les circuits de distribution longs. Son rôle est commercial et logistique. Son utilité est de plus en plus discutée.

GRC (Gestion de la relation client) :

Voir CRM.

GRP (coût)/gross rating point

C'est le prix que paie un annonceur pour toucher 1 % de sa cible, le GRP indique la pression publicitaire sur une cible par la couverture et la répétition.

GSA (Grande surface alimentaire)/food department store

Hypermarchés, supermarchés et supérettes.

GSS/specialty merchandise wholesaler

Type de commerce appliquant les méthodes des grandes surfaces sur un métier précis, souvent filiale de groupement d'hypermarchés. Leur surface de vente est supérieure à 400 m², ils sont spécialisés en bricolage, habillement, électroménager, équipement de la voiture, jardinage, sport...

H

Hard discounter/discount retailing

Magasin de vente de détail dont l'assortiment est très court et constitué de marques premiers prix (Leader price, Lidl).

Hors média/below-the-line BTL

Se dit des actions qui ne font pas seulement appel à l'achat d'espace comme la promotion, la PLV, le parrainage, le mailing et une partie du digital marketing. Le total des investissements MarCom est constitué de 2/3 de Hors Média (BTL) et 1/3 de Média (ATL)

Hypermarché/hypermarket – superstore

Magasin vendant au détail et en libre-service, d'une surface de vente de plus de 2 500 m², l'assortiment proposé varie entre 25 000 et 42 000 références. Le plus grand hypermarché français est un Carrefour (Portet sur Garonne) de 25 000 m², le premier hypermarché (15/06/63) est aussi un Carrefour à Sainte Geneviève des Bois et le plus gros CA est fait par Auchan Velizy (300M€). Il existe 1 800 hypers en France, une fois sur deux dans un centre commercial.

I

IAP : In App Purchase

Vente de contenu additionnel à l'intérieur d'une application généralement gratuite. Voir Freemium

Îlot/display stand – island display

En merchandising, système de présentation des produits qui empêche le consommateur d'avancer en ligne droite.

Îlotype/census tracking

Segmentation d'une population suivant leurs adresses, les zones urbaines françaises sont divisées en 220 000 zones homogènes d'une centaine de familles.

ILV (Informations sur le lieu de vente)/point-of-sale information

Constitué par toute l'information à l'attention du consommateur dans le but de faciliter son choix. L'ILV est généralement prise en compte par le distributeur, avec l'aide (financière et technique) des fabricants. Voir PLV.

Image de marque / brand equity

Représentation mentale générée par un objet, une marque ou tout autre signe. L'image inclut la réputation de l'entreprise, désormais inscrite au bilan des entreprises reflétant une certaine valeur marchande d'une marque.

Impact/recall

Effet d'un message sur une cible, au centre de toutes les mesures d'efficacité publicitaire, pour analyser le souvenir laissé par un message.

Impression

Au xx^e siècle désigne une partie de la communication papier (le print), au xxi^e siècle c'est le nombre de fois qu'un display s'affiche sur un écran (même si le visiteur ne clique pas dessus).

Impulsion (achat d')/impulse buying

Achat non prévu et non raisonné, éventuellement stimulé par la PLV.

Inbound marketing

Stratégie marketing jouant sur l'attraction du prospect vers la marque au moment choisi par ce prospect. Se distingue du marketing de l'interruption ou intrusif qui décide lors de campagnes importantes d'informer massivement une cible de prospect. Le Inbound Marketing utilise principalement internet, le brand content, le SEO et le point de vente. C'est une déclinaison du Permission Marketing développé par Seth Godin.

Infographie / infographics

Très belles représentations visuelles et compréhensibles d'informations et de données complexes effectuées grâce à des logiciels très accessibles puis largement diffusées grâce aux réseaux sociaux.

Interstitial / Interstitial webpage

Publicité digitale qui vient s'insérer entre deux pages visitées par l'internaute. Ce format publicitaire, régit par l'IAB, est perçu comme intrusif et reste peu apprécié.

In-pack/in pack

Cadeau promotionnel offert directement à l'intérieur de l'emballage. Les célèbres cadeaux Bonus ou Kinder.

Incentive : voir stimulation

Innovation/innovation

- (1) politique d'une entreprise qui investit plus que ses concurrents en recherche et développement.
- (2) produit qui apparaît nouveau aux yeux du consommateur.
- (3) diffusion de l'innovation vue par la courbe de Rogers.

Insight

Ressentir du besoin et du sentiment des consommateurs exprimés à travers un produit ou un positionnement. La marque identifie des angles inspirants pour les consommateurs et les exploite à travers un marketing de la demande.

Interne (communication)/internal communication

Élément essentiel et indispensable à la culture d'entreprise.

Interview (féminin)

Entrevue face à face ou téléphonique dans le but de recueillir l'avis d'une personne pour une enquête ou un article rédactionnel.

Investissement/investment

C'est sous cet aspect qu'il faut considérer le budget marketing et communication : budget Mar-Com. Malheureusement trop de financiers les classent dans la catégorie des dépenses. Les derniers développements de la finance tendent à intégrer le capital image de la marque au même titre que les machines, c'est enfin la reconnaissance du marketing et de la communication.

J

Journal d'entreprise/house organ

- (1) interne : journal d'information et de liaison entre les salariés d'une entreprise.
- (2) externe : journal d'information pour les clients et consommateurs (Apple, Sony ont de superbes journaux destinés aux clients).

Juridique/legal

Fonction qui prend de plus en plus d'importance, dans les règlements de promotion, les contrats de licensing, les droits de la propriété artistique.

K

Kakemono

Affiche suspendue utilisée en PLV

Key account manager/key account manager

Voir Responsable des grands comptes.

KISS (Keep It Short and Simple)

Formule mnémotechnique américaine pour clarifier ses idées avant de pratiquer le marketing, science du bon sens.

Know-how/know-how

Savoir faire de l'entreprise, proche de la vocation, du métier de base.

Knowledge management (KM)

Consiste à tirer le meilleur parti des informations, documents, expériences et expertises présentes dans l'entreprise pour améliorer la réutilisation et le transfert de connaissances, la formation, la productivité, la réactivité et l'innovation. Le Knowledge Management vise aussi à améliorer la qualité et la rapidité de la réponse client. Le KM entre dans le concept de business intelligence (gestion de la connaissance).

KPI (Key Performance Index) :

Indice, mesure, ratio, tableau de bord sur lequel sera évaluée l'efficacité d'une action de marketing. Par exemple : CA, PdM, pénétration, notoriété, taux de nourriture...

L**Label/seal of quality**

Gage de qualité généralement donné par un organisme interprofessionnel (INAO pour les vins).

Lead : voir prospect**Leader (meneur)/leader, dominante firm – lead-in**

(1) marketing : premier dans un domaine, entreprise en vue pour ses techniques et méthodes, en conséquence sa part de marché est importante. L'avantage d'être leader est de voir associés dans l'esprit du consommateur le produit et la marque. Le leader a des facilités publicitaires et profite plus que les autres de tout accroissement du marché. Généralement les prix pratiqués par le leader sont des prix de référence sur lesquels sont basées les politiques tarifaires des challengers et suiveurs.

(2) distribution (locomotive) : c'est le magasin principal d'un centre commercial qui draine la majeure partie des visiteurs. La locomotive crée le trafic du centre.

(3) publicité : article principal d'une publication ou titre principal d'une annonce.

Leader d'opinion/opinion leader

Fait souvent partie du cœur de cible, c'est un acteur avec un rôle de conseil informel vis-à-vis des consommateurs. Les leaders d'opinion forment une partie des prescripteurs.

Légende/caption – legend

Malgré (ou grâce à) son petit corps, c'est la partie la plus lue d'un document imprimé après le titre et les chapeaux.

Lettrine

Première lettre d'un chapitre ou d'un paragraphe composé en corps supérieur par rapport au texte, attire l'œil et incite à la lecture du paragraphe.

Liens sponsorisés

liens qui apparaissent sur la droite et en haut des SERP (Search Engine Results Page), contrairement aux autres liens (résultats naturels et gratuits), il s'agit de liens publicitaires payants (voir SEM). Les liens sponsorisés (ou liens commerciaux, promotionnels) sont achetés par un système d'enchère (Google AdWords) et apparaissent à chaque mots-clés recherché par les internautes.

Ligne de produits/product line

Subdivision d'une gamme. Les produits d'une ligne répondent sensiblement au même besoin, mais avec des variétés ou formules différentes, des conditionnements différents. Plus les variantes sont nombreuses plus la ligne est profonde.

Lobbying/lobbying

Technique de pression (douce) sur les pouvoirs politiques ou les organisations professionnelles. L'origine vient du couloir (lobby) de la chambre des députés américains où les discussions avant un vote étaient nombreuses et décisives.

Loterie/lottery – sweepstake

Technique de promotion des ventes basée sur le hasard. Le gain n'étant pas certain, l'achat du produit porteur n'est jamais obligatoire.

Lovemarks

Marque qui suscite la fidélité de sa cible au-delà du raisonnable.

M

Mailing/mailling, direct mail shot

Voir Publipostage.

Management/management

Art de conduire collectivement une entreprise vers le succès.

Manchon/sleeve

Fourreau en plastique thermorétractable utilisé pour la mise en vente de lots de deux produits (ou plus), ou pour servir de bague d'inviolabilité.

Mapping ou analyse multidimensionnelle/mapping perceptual map – market mapping study

Représentation graphique de la position d'une marque ou d'un groupe de personnes selon deux axes. Le choix des axes fait suite à une analyse factorielle des correspondances, pour déterminer les plus significatifs. Cette représentation sous forme de carte est principalement utilisée pour les segments et typologies de consommateurs.

Marché/market

Lieu physique d'échange ou de troc (la place du marché), par extension ensemble des offres et demandes pour un type de produit. Un marché se définit par rapport à une technique : marché de l'acier, par rapport à la satisfaction d'un besoin : marché des ouvre-bouteilles, ou par rapport à un segment de population : marché des buveurs de soda. La bonne définition d'un marché est le premier travail du marketeur. Les différents qualificatifs d'un marché sont : captif, cible, d'acheteur, premier équipement, remplacement, test, vendeur, fragmenté, générique, induit, conditionné, ouvert, fermé, potentiel, réel, témoin, volume.

Marge/margin

La marge connaît des définitions diverses suivant les entreprises, les règles comptables n'ont pas trouvé de définition unique. De manière générale c'est la différence entre un prix de vente et un coût ; suivant les cas – coût d'achat, coût de production, coût de production et de commercialisation, ensemble des charges fixes et variables.

La marge arrière est versée en fin d'année.

Il est économiquement viable de commercialiser un produit à marge négative, s'il apporte sa contribution aux charges fixes de l'entreprise. Voir RFA, NetNetNet.

Marketer

(anglicisme, définition du petit Robert) : utiliser les méthodes du marketing pour promouvoir un produit, une entreprise, une manifestation sportive, culturelle etc.

Marketeur, marketeuse

(anglicisme, définition du petit Robert) : professionnel spécialisé dans le marketing

Marketing (selon Kotler)

« Meeting needs profitably » trois mots pour tout dire, cette belle et courte définition apparaît dans la 12^e édition du Marketing Management en 2006.

Marketing

La définition la plus utile pour le Chef de Produit est : transformer de la satisfaction du consommateur en profit pour l'entreprise. D'autres définitions proposent : « création de valeur économique pour l'entreprise et de valeur perçue pour le consommateur » ou « conception de l'offre en fonction des attentes des consommateurs sous les contraintes financières humaines et techniques ».

Le marketing désigne à la fois une philosophie d'entreprise (tournée vers le marché), la stratégie pour atteindre les objectifs et l'ensemble des moyens destinés à améliorer la position de l'entreprise.

Marketing agile / agile marketing

Inspirée d'une méthode de développement informatique (la méthode agile) le marketing agile est plus rapide, moins cher, plus innovant, moins risqué. Anthony Freeling a popularisé les méthodes et processus d'application. Le développement des nouveaux outils digitaux permet le déploiement du marketing agile avec moins de planification et plus de réactivité.

Marketing collaboratif

Méthode d'implication, dans la vague Wikinomics, des parties prenantes dans la stratégie d'une marque permettant un excellent niveau d'implication et une certaine pertinence.

Marketing différencié

Se dit d'une politique marketing qui adapte son mix en fonction des segments de marché ciblés. À l'opposé, le marketing non-différencié s'appuie sur les marchés de masse où le même produit (avec le même mix) séduit toute la cible.

Marketing direct/direct marketing

Partie du marketing visant à construire une relation personnelle et durable dans le but d'offrir un produit (service ou bien). C'est à la fois un mode de dialogue et un moyen de vente dont les retombées sont mesurables et dépendent largement de la qualité du fichier utilisé.

Marketing durable / green marketing, marketing vert

Impact environnemental faible d'une offre. Désigne aussi des produits à valeur ajoutée écologique ou sociétale et inspiré par le développement durable. Se dit globalement d'une entreprise qui fait concrètement preuve de respect envers ses employés, ses clients, ses fournisseurs et l'environnement. Voir RSE, GreenWashing.

Marketing entrant : voir inbound

Marketing mix

Dosage variable des différentes actions marketing. Traditionnellement 4P (produit, prix, promotion-publicité et place-distribution), évoluant vers un ensemble plus complexe comprenant le positionnement et la segmentation. Les 4P datent des années 60 par Mc Carthy et sont complètement insuffisants pour résumer une action marketing, le digital marketing et le trade marketing complètent le marketing mix.

Le Marketing mix évolue aussi des 4P vers les 4C (de Lauterborn : Consumer, Cost, Communication, Convenience) ou 7C (de Compass Model : Corporation, Commodity, Cost, Communication, Channel, Consumer, Circumstances).

Marketing mobile/mobile marketing

Utilisation du téléphone mobile pour atteindre le consommateur et le faire réagir de façon ciblée, à tout moment, où qu'il se trouve.

Marketing inbound : voir inbound

Marketing permission : voir permission

Marketing relationnel

Méthodes et outils destinés à établir des relations individuelles et interactives entre une marque et ses consommateurs pour entretenir des attitudes positives et durables. La

marketing relation est souvent une communication est ciblée, personnalisée, interactive et prend la forme d'un programme relationnel à long terme pour développer l'engagement et la confiance du consommateur.

Marketing viral : voir buzz

Marque/brand

Moyen de différencier son offre de celle des concurrents. Ce moyen est représenté par un nom, un sigle, un dessin, et sa puissance est résumée par la notoriété et l'image. La construction d'une marque et de son territoire est un des objectifs du marketing. La marque est enfin reconnue par les financiers comme un actif à évaluer dans la vente d'une entreprise (sous le nom de goodwill).

Marque ombrelle/umbrella trademark

Marque déclinée sur plusieurs produits, qui sert d'élément de cohésion et éventuellement de caution. Elles se sont beaucoup ces dernières années, permettant ainsi aux entreprises de réaliser des économies sur leurs budgets de communication.

Matrice BCG/BCG matrix

Analyse du portefeuille de produits selon la part de marché relative, la progression de ce marché et le poids du CA dans l'entreprise. Cette matrice distingue quatre familles de produits : star, vache à lait, dilemme, poids morts.

MCA / Market Contact Audit

Type d'étude fortement liée à la CMI qui essaie d'analyser tous les points de contact entre une marque et son public.

MDD (Marque de distributeurs)/private branding – distributor brand – private lab

Comprend la marque d'enseigne (le produit porte le nom du magasin), la marque de distributeur (nom créé par le distributeur pour commercialiser certains produits). Cette pratique, qui transforme le distributeur en fabricant, prend de plus en plus d'importance et ces marques obtiennent des scores significatifs (plus de 25 % du marché en alimentaire). Les MDD se distinguent des marques premier prix et des marques nationales qui portent le nom d'un fabricant.

Me too product

Produit copié sur un concurrent, pratique longtemps décriée mais aujourd'hui couramment utilisée. Sous le nouveau nom de benchmarking, ce ne sont plus les suiveurs qui copient les leaders, mais les leaders qui se copient d'un marché à l'autre. Les entreprises qui pratiquent une politique de me too sont plutôt des suiveurs sans volonté d'innovation.

Mécénat/corporate sponsorship

Culturel, caritatif, sportif ou scientifique sont les formes du mécénat, proche du parrainage avec un message moins mercantile.

Média/advertising medium – above-the-line ATL

(1) véhicule et support du message permettant une diffusion massive de l'information. Divisé en grands médias (TV, radio, affichage, presse), médias standards (communication écrite, PLV, salon, journal interne) et nouveaux médias (internet, borne, programme interactif).

(2) marketing : la partie média d'un plan marketing comprend l'achat d'espace et les frais inhérents à la communication média. C'est la partie supérieure du budget (above the line).

Média planning/Media planning

Voir Plan média.

Merchandising/merchandising

Ensemble des méthodes d'amélioration de la rotation des produits en linéaire. Les efforts conjoints des distributeurs et fabricants pour amener la bonne quantité de produit, au bon moment, au bon endroit (pour le consommateur) et au bon prix.

META

Code de programmation du site internet comprenant une description et des mots clés, les META doivent être différentes pour toutes les pages du site.

Méthode de vente/sales strategy

Principe pour échanger de l'argent contre un produit, comprend la vente directe, la VPC, la vente en face à face, la vente par circuit court ou long...

Mise en page/layout

Art de l'harmonieuse disposition du texte et des images sur un format défini.

Motivation

(1) besoins et freins d'une population qui expliquent les vraies raisons de ses actions.
(2) management : sans motivation, pas d'action. Les salariés, la force de vente, les distributeurs sont sensibles aux efforts de motivation tels que la reconnaissance officielle de leurs rôles respectifs, cadeaux, prime, stimulation...

MICE / Meeting Incentive Congress and Exhibition

Partie du tourisme qui concerne le tourisme d'affaires.

MtoM : MachineToMachine

Communication entre objets dits intelligents pour améliorer les services apportés sans intervention humaine. Ces objets utilisent des technologies connues comme la géolocalisation, les QR-Code, le RFID... en profitant de leur miniaturisation et de leur démocratisation.

Multicanal voir CMI

N

NAF (Nomenclature d'activités française)/standard industrial classification (SIC)

Le code NAF remplace le code APE, il est composé de trois chiffres et une lettre qui désignent l'activité principale de l'entreprise, les produits sont désignés par un code CPF (classification des produits française), les trois premiers chiffres de ces deux codes correspondent. Le code NAF est utilisé comme critère de segmentation des entreprises pour des opérations de marketing direct.

Netlinking ou link building

C'est une opération d'augmentation du nombre de liens (ou backlink, inbound link) par achat ou échange. Ces liens sont publiés sur des sites populaires et pertinents et pointent sur une page du site que l'on souhaite développer dans son référencement et son trafic.

NeuroMarketing

Utilisation des techniques médicales des neurosciences pour comprendre le fonctionnement des stimuli qui conditionnent l'acte d'achat grâce à l'imagerie cérébrale qui révèle les zones touchées du cerveau.

Niche

Segment de marché très petit où il est possible d'avoir un positionnement exclusif. Le rôle du marketing est de découvrir ces niches et d'adapter l'offre de l'entreprise pour qu'elles apparaissent comme sur mesure pour la cible. Généralement la politique de prix est élevée.

Non-consommateurs absolus et relatifs/absolute non-user

Les premiers ne consommeront jamais le produit, les seconds consomment des produits de substitution et peuvent donc à tout moment devenir consommateurs de la marque. Les efforts publicitaires porteront sur cette seconde cible.

Notoriété/awareness

Variable exprimant la (re)connaissance d'une marque. La notoriété est le premier stade du processus d'adoption ou d'apprentissage. La notoriété n'est ni positive, ni négative, c'est

simplement la reconnaissance d'une marque. Calculée lors d'une enquête quantitative, la notoriété est spontanée si l'interviewé ne consulte pas la liste des marques ou des sociétés (question ouverte), sinon elle est assistée (question fermée). Le top of mind est la première marque citée spontanément.

Nourriture (taux de) / share of wallet (SOW)

Expression de la fidélité des clients mesurant l'exclusivité d'une marque dans les achats, aussi appelé part de client. Un taux de nourriture de 60 % signifie que 60 % des achats potentiels se portent sur notre marque et que le client achète donc 40 % de produit chez un concurrent direct.

NPAI (N'habite pas à l'adresse indiquée)/undeliverable as addressed

Partie d'un publipostage qui revient à l'expéditeur faute de trouver son destinataire (maximum 3 % dans le cas d'une location de fichier).

O

Observatoire de la concurrence/competition observatory

Tableau de bord réalisé en interne pour suivre l'évolution de la concurrence. Les informations proviennent surtout du terrain via la force de vente, elles doivent être synthétisées et analysées par le chef de produit puis retournées à la force de vente pour être utilisées en argumentaire de vente.

Océan bleu (Stratégie)

Stratégie marketing de développement de l'entreprise sur de nouveaux marchés, de nouvelles catégories sans concurrence. Ces nouveaux espaces sont appelés des « Océans Bleus », par opposition aux océans rouges où toute la concurrence s'affronte dans une bataille de parts de marché, de pénétration, de conquête de client. Le livre « Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques » publié en 2005 par Chan Kim et Renée Mauborgne dans le cadre de l'INSEAD explique le chemin de l'entreprise vers les océans bleus.

ODE, ODV/exposure – opportunity-to-see

Occasion d'entendre et occasion de voir un message. Par exemple : nombre total de personnes passant devant une affiche dans la rue ou le nombre total d'individus devant la TV.

ODR (Offre de remboursement)/refund offer – rebates – boxtop offer

Remboursement de tout ou partie d'un achat. L'ODR peut être immédiate ou différée, elle est honorée en échange d'une ou plusieurs preuves d'achat (code-barres, ticket de caisse). L'ODR est un très bon moyen de connaître le prix de vente final au consommateur et de constituer un fichier.

Omnibus/omnibus

Enquête collective, où chaque annonceur pose ses propres questions, au même échantillon de personnes, pour en partager les frais. Chaque client a l'exclusivité des résultats des questions qu'il a posées. Le coût d'une question posée à 2000 personnes est de 1 100 euros.

Online (tout attaché et sans tiret)

Désigne un état connecté au réseau internet par Ethernet (réseau filaire), en WiFi ou par 3G. La majorité des 24 millions de mobinautes sont online H24.

Offline (tout attaché et sans tiret)

Désigne un appareil non connecté à internet, de nombreuses applications utilisant le cloud computing sont alors inopérantes.

On pack/on pack

La prime, le cadeau, le bon est porté sur l'emballage, contrairement à la prime in pack qui se trouve à l'intérieur de l'emballage. L'avantage du on pack est sa visibilité.

One shot/oto, one time only, one shot

Opération ou phénomène qui ne se produit qu'une fois. Par exemple : les frais d'un plan de licenciement ne portent que sur un exercice, ou encore les bénéfices d'une vente exceptionnelle. Voir Panel.

Opt-in / opt-out

Procédé effectué par l'internaute avec l'usage volontaire de sa souris pour confirmer sa volonté de recevoir des informations commerciales de la part des partenaires du site qu'il visite à l'adresse e-mail qu'il utilise. En clair, l'internaute a volontairement coché une case vierge (option in : opt-in) pour recevoir des e-mails. Par opposition au opt-out où la case est préalablement cochée par défaut pour tous les internautes.

P

Pack shot

Photo du produit en gros plan pratiquement sans mise en scène, par extension plan séquence à la fin d'un film de publicité.

Package/package – bundle

Ensemble de prestations ou produits faisant partie d'un tout indissociable et parfois en promotion. Par exemple : forfait avion, plus transfert, plus visite, plus hôtel, plus accès au parc de loisir... pour un prix unique. Ou encore un ordinateur, ses périphériques, les logiciels et connexions. synonyme : bundle.

Paid Owned Earned Media (POEM)

Désigne les trois statuts de communication digitale possibles pour une marque. Le Paid Media correspond à l'achat d'espace sur forme de display. Le Owned Media représente les sites, pages et systèmes possédés ou maîtrisés directement ou indirectement par la marque. Le Earned Media est l'exposition gratuite de la marque sur des sites internet, pages de réseaux sociaux, messages Twitter générée par les internautes sensibles à la marque et prêts à relayer des informations

Page rank

Place que le site occupe dans une SERP lors d'une recherche sur les mots clés revendiqués.

Packaging/package

Voir Conditionnement.

Pagination / page setting

(1) publicité : nombre de page de publicité par magazine, y compris les encarts. Le rapport entre le rédactionnel et la pagination publicitaire est défini légalement.

(2) édition : manière d'inscrire le numéro des pages.

Palette/pallet – skid

Plateau de transport qui permet une manutention facile (par chariot élévateur), de tous types de produits. Dimension standard 80 × 120 cm, existe aussi en demi format 80 × 60 cm. Les palettes européennes sont consignées, d'autres palettes sont perdues, il est possible de fixer des plots sous une caisse pour la rendre transportable.

Panel/panel

Étude à intervalles réguliers portant sur le même échantillon d'individus en posant les mêmes questions. Ce type d'étude, une fois extrapolée, permet de suivre les évolutions d'achat, de vente. Ce type d'étude existe pour différentes cibles : panel consommateur (Secodip), panel distributeur (Nielsen), panel d'audience (Audimat), panels spécialisés (pharmacie, industrie, etc.). Les entreprises sont abonnées à différents panels, il est aussi possible d'acheter un one-shot qui correspond à une seule période.

Panier Moyen / average basket

Valeur moyenne des achats d'un client, aussi appelé ticket moyen ou QA/NA, il indique aussi la répartition par catégories de produits achetés. Voir ARPU, QA/NA

PARETTO (loi de)/80/20 rule

Observation fréquente, mais pas systématique, sur un tri décroissant des clients où on constate que 80 % du CA est réalisé avec 20 % des clients.

Part de marché/share of market – brand share

Mesure de la performance de l'entreprise. Ratio des ventes du produit par rapport aux ventes totales du marché, cette part de marché peut être exprimée en volume (quantité) ou en valeur (chiffre d'affaires). Attention au marché de référence choisi, une entreprise peut toujours s'autoproclamer leader sur une ville ou sur une famille de produits limités.

Part de marché détenteur/holder market share

C'est la part de marché d'une marque dans les magasins où elle est présente. Ce ratio permet des comparaisons entre marques avec des distributions différentes. Un challenger peut avoir une part de marché détenteur supérieure au leader, ce qui signifie que dans un point de vente donné le challenger réalise des ventes supérieures au leader, mais que le leader est présent dans plus de points de vente.

Part de voix/share of voice (SOV)

Mesure de la pression publicitaire d'une entreprise par rapport aux autres entreprises du même marché (sur un produit ou une gamme de produits).

PCS (Professions et catégories sociales)/social classes

Segmentation de la population en huit catégories – exploitants agricoles, artisans, cadres, professions intermédiaires, employés, ouvriers, retraités, autres ; remplace le CSP.

PDP/DPP (Direct Product Profit)

Pénétration/penetration – depth exposure – brand developpement

(1) pourcentage de personnes de la cible touchées par une action. C'est aussi l'audience d'un média auprès d'une cible précise.

(2) marketing : pourcentage mesurant l'infiltration d'un produit, d'une marque dans la population (généralement exprimé en pour mille). La notion de pénétration est plus proche de la notion d'utilisation que d'achat.

Pénétration (stratégie de)/penetration strategy

Politique agressive d'augmentation des volumes de ventes. Généralement accompagnée de bas prix, pour permettre l'accès du produit au plus grand nombre, d'une couverture maximale des circuits de distribution et d'une communication massive.

Permission marketing

Consiste à ne toucher que les individus qui le demandent, les opérations de permission marketing sont lancées après le consentement préalable de la cible. Inventé et popularisé par Seth Godin par opposition à l'interruption marketing. Voir inbound marketing, opt-in, opt-out, VRM.

PERT (Program Evaluation and Review Technic) : voir Gantt

PGC/Consumer Packaged Goods or FMCG Fast-Moving Consumer Goods or mass market products

Produits de grande consommation, voir le site ILEC qui regroupe 70 marques de ce type.

Phablet

Mot-valise composé de « phone » et « tablette » désignant un appareil hybride entre le smartphone et la tablette. C'est donc un grand smartphone ou une petite tablette avec un écran de 4,5 à 7,5 pouces. Ce même matériel (device) est donc unifié pour tous les usages domicile, bureau et mobilité ; il fonctionne avec le même abonnement opérateur ce qui engendre une rationalisation des coûts et des usages.

Pige/advertising monitoring

(1) étude : relevé des campagnes online, offline, publicitaires, promotionnelles... des concurrents classé par média et par période, permet une approximation du budget communication (en prix brut) de la concurrence et la détermination d'une SOV (part de voix).

(2) général : unité de travail pour les free lance et les journalistes.

PIMS program (Profit Impact of Marketing Strategy)/PIMS

Programme de recherche américain, initié par General Electric dans le but de connaître les implications du marketing sur le profit de l'entreprise. Cette base de données regroupe plusieurs centaines d'entreprises (encore plus de DAS) et les performances en termes de part de marché sont sans cesse recoupées avec les ratios financiers.

Pionniers/early adopters

Ce sont les utilisateurs précoces d'un produit innovant, représentent 10 % de la population.

Plan de campagne/advertising schedule

Ensemble organisé des actions de communication ayant chacune un sous-objectif concourant à réaliser l'objectif principal.

Plan de communication/communication plan

Programme d'utilisation des moyens publicitaires (médias, digitaux, hors-médias) pour atteindre l'objectif fixé par le plan marketing.

Plan marketing/marketing plan

Rapport explicatif des objectifs et la justification des moyens pour les atteindre. Les stratégies sont expliquées et déclinées en tactiques d'actions, avec leurs résultats prévisionnels. La rentabilité est au centre du plan marketing et toute action recommandée apporte sa pierre à l'édifice du profit. Au delà de la rentabilité le plan marketing a comme objectif général la satisfaction de la clientèle, du consommateur, le renforcement de la position de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents directs ou indirects.

Plan média/media plan – media schedule

Science du choix et du dosage, dans le temps, des différents médias pour obtenir le maximum d'efficacité sur la cible pour un budget donné. Le média planner établit le plan média pour une campagne de communication.

Plus produit

Bénéfice que le consommateur retire de l'utilisation du produit. Le plus produit doit être différent par rapport à la concurrence et suffisamment attractif pour changer les comportements.

PLV (Publicité sur le lieu de vente)/point of sale advertising – material – display

Méthode de communication qui favorise l'achat d'impulsion et le rappel de la communication générale de la marque. La PLV est une composante de la politique de communication de l'entreprise, généralement cantonnée à tort, vers les réductions de prix ou offres spéciales. La PLV utilise surtout du carton (box palette, caisse), de l'acier (présentoir fil, stop rayon) ou encore du plastique.

La PLV est de plus en plus remplacée par l'ILV à la demande des distributeurs qui préfèrent une information générale sur le marché et ses segments plutôt que sur les marques.

PMG

Outils d'analyse d'un portefeuille de clientèle distinguant les Petits, Moyens et Gros clients. Cette analyse doit être complétée par d'autres considérations comme le code NAF ou le taux de nourriture.

PNL (Programmation Neuro-Linguistique)/neurolinguistic programming

Méthode d'observation et d'interprétation des réactions de son interlocuteur, pour agir en conséquence. La PNL succède à l'analyse transactionnelle.

POEM voir Paid Owned Earned Media

Politique de prix (tarifaire)/price policy

Manière d'établir un prix de vente (par rapport à la concurrence, par rapport aux coûts de production, par rapport aux volontés des consommateurs) et plus généralement les

conditions tarifaires (grille de remise, attribution de remise différée, remise quantitative ou de fonction). Les conditions commerciales sont les mêmes pour tous les clients, aucune discrimination n'est admise, pas plus que la fixation du prix de revente.

De nombreux éléments interviennent dans une politique tarifaire : la disponibilité, les délais de livraison, les garanties, le SAV, la maintenance, le suivi de la gamme... Le prix de certains produits influence, non seulement la demande sur le produit considéré, mais aussi sur les autres produits du marché. Par exemple : le prix de l'essence influence la demande sur le marché des voitures, celui des logiciels influence les ventes d'ordinateurs...

Pop-up

Digital Marketing : outil de e-publicité où une nouvelle fenêtre publicitaire apparaît lors d'un changement de page. Dispositif très perturbant, à utiliser après longue réflexion et nombreux tests.

Print : Message surgissant, par un système de collage ou de ressort, utilisé en marketing direct. Ce système est très coûteux et l'effet produit doit être justifié par certain message.

Portefeuille de produits/*portfolio of products*

Ensemble des produits gérés de l'entreprise. Différentes méthodes (matrice BCG) permettent de classer les produits selon leurs potentiels de développement et leurs possibilités de rentabilité.

Positionnement/*positioning*

Exprime la manière dont on veut que le produit et la marque soient perçus par la cible. Lorsqu'il est mal fait au départ l'entreprise essaye de repositionner le produit, ou retire le produit de la vente. Il est nécessaire de mesurer régulièrement l'écart entre le positionnement voulu et le positionnement perçu par le consommateur.

Post-test

Mesure de l'impact d'une campagne, notamment en termes de mémorisation, d'attribution à la marque et d'intention d'achat.

Pré-test

Mesure de la qualité – impact, reconnaissance, agrément, compréhension, crédibilité – d'un message avant la sortie de la campagne. L'abus de pré-test a tendance à rendre la création stérile.

Premier prix/*first price – price appeal product*

Produit généralement sans marque vendu à prix très bas. Les produits premiers prix constituent la base de l'assortiment des grandes surfaces avec les MDD et les marques nationales.

Prescripteur/*opinion leader – influencer*

Personne faisant souvent partie des cibles prioritaires de communication pour sa capacité à influencer le comportement des utilisateurs et consommateurs. Médecin, architecte, professeur mais aussi leader d'opinion. Il joue un rôle important dans les décisions d'achat mais n'est pas décideur.

Press book

Classeur de présentation utilisé par les fonctions créatives pour montrer leurs meilleurs travaux.

Prévision des ventes/*sales forecast*

Estimation des ventes généralement faite par le marketing avec les indications des vendeurs, des données passées, de la connaissance du marché et des futures actions. La prévision peut concerner uniquement les commandes livrées où les ventes réelles aux clients ; dans le premier cas les prévisions sont utiles pour planifier la production, dans le second elles sont utiles pour bâtir le latest estimate ainsi que les différents budgets.

Prime

Objet, service ou avantage donné gratuitement à l'occasion d'une promotion, strictement réglementée par la loi (moins de 7 % du prix d'achat, mais de nombreux systèmes permettent de passer outre ce pourcentage). La prime peut être directe ou différée, dans tous les cas elle est utilisée pour déclencher des actes d'achat supplémentaires.

Prime différée/rebates

Le cadeau est reçu après l'achat et envoi de la ou les preuves d'achat.

Prime directe/on-pack premium – in-pack premium

Le cadeau est reçu au moment de l'achat. Il peut être à l'intérieur de l'emballage (in-pack) ou à l'extérieur (on-pack).

Prix coûtant/cost price

Prix net toutes remises déduites. Ne sont pas déduites, les primes de fin d'années et les remises ne figurant pas sur la facture. La vente en dessous du prix coûtant (dumping) est interdite.

Prix d'appel/reduced price

Prix bas sur certains articles en vue de générer du trafic et de vendre éventuellement des articles à meilleur taux de marque.

Prix magique/odd-even-pricing

19,90 ou 19,99 euros au lieu de 20 euros.

Prix psychologique/psychological price

C'est l'équilibre entre un prix trop élevé non justifié (par la qualité, la marque) et un prix trop bas qui attire les soupçons sur la qualité.

Prix sortie d'usine/factory price – ex-works

Prix de revient d'un produit hors frais de commercialisation et investissements publicitaires.

Produit/product

Bien ou service offert par une entreprise au marché. Le produit comprend le bien ou le service lui-même mais aussi son conditionnement, son positionnement et tous les services annexes qui s'y rattachent (SAV, assistance, livraison, échange, financement).

Promesse/claim

Élément principal de la copy stratégie : axe et message principal.

Promotion des ventes/sales promotion

Ensemble des actions qui poussent le produit vers l'acheteur.

Promotion girafe/special offer

Offre d'une quantité supplémentaire de produit (20 % en plus).

Prospection téléphonique/phoning, telemarketing

Utilisation du téléphone pour les enquêtes d'opinion, les qualifications de fichiers, la vente directe, la prise de rendez-vous. En termes de coût et d'efficacité, la prospection téléphonique se place entre la visite et le publipostage.

Publi-reportage, publi-rédactionnel/advertorial

Espace publicitaire acheté au prix normal (plus les frais de conception et technique) dans un support qui assure lui-même la rédaction de l'annonce.

Publicité/advertising

Ensemble des moyens qui concourent à exercer une action sur une cible pour changer le comportement. De manière générale, la publicité est non personnelle, elle s'adresse au plus grand nombre. Elle est souvent complétée par d'autres actions : promotion marketing direct.

Publipostage/mailing

Action d'envoyer le même message à un groupe de personnes (au-delà de 1 000 exemplaires identiques, La Poste accorde un tarif spécial).

Pull-Push/pull – push strategy

Stratégies consistant à pousser (Push) le produit dans les mains du consommateur (par exemple par la promotion des ventes) ou à attirer (Pull) le consommateur vers le produit (par exemple par la publicité).

Pure player : voir e-business

Q

QA/NA (Quantité achetée / Nombre d'acheteurs) / CA/NC average quantity sold per consumer

Les quantités moyennes vendues par l'entreprise sont le résultat de QA / NA (avec QA : Quantités Achetées et NA : Nombre d'Acheteurs).

QR-Code / Quick Response Code

Genre de code-barres carré à deux dimensions contenant beaucoup d'informations et de directives d'actions ; le QR-Code est lu (ou flashé) par un smartphone ou une tablette (ou encore une phablet) puis il est interprété comme une adresse à ajouter au carnet d'adresse, un rendez vous à ajouter au calendrier, un site internet à visiter ou une simple information à afficher. L'utilisation des QR-Code nécessite deux logiciels : un pour générer le QR-Code, l'autre pour lire ces QR-Code.

R

Réalité augmentée

Technologie permettant de superposer une image réelle et une autre image ou illustration pour construire un ensemble cohérent et enrichi.

Rebond (taux de) / bounce rate

Arrivée et départ sur la même page d'un site, signifie soit une erreur de choix, soit une landing page spécialement peu attractive, soit une page qui donne toute l'information nécessaire. Pour faire la distinction des trois possibilités il faut le temps de connexion.

Recherche et développement/R&D

Département de l'entreprise chargé d'effectuer toutes les recherches nécessaires à l'amélioration des produits existants ou au lancement de nouveaux produits. Ce département est souvent centralisé sur un seul et unique site où sont effectuées les recherches fondamentales et les applications industrielles.

Reconnaissance/recognition

Capacité d'une marque, d'un logo, d'un message à évoquer un produit ou une fonction précise. Voir Notoriété.

Rédemption/redemption rate – redemption – response

Taux de remontée d'une opération.

Référencement / SEM SEA SEO

Le référencement de site internet est une matière complexe qui nécessite de nombreuses compétences techniques pour adapter le site à la lisibilité des moteurs de recherches. Seul le référencement manuel et gratuit donne des résultats visibles. Pour référencer correctement un site internet sur Google (90 % du trafic français, un peu moins en Europe et encore moins aux États-Unis, 60 %, à cause d'accords passé par Yahoo !) il faut deux à trois heures de travail.

Relations publiques/public relation

Type de communication institutionnelle en direction des prescripteurs (journaliste, leader d'opinion, personnalité, homme politique, actionnaire, analyste financier...). Les RP cherchent à faire comprendre et à faire accepter les positions d'une entreprise auprès d'un public précis, auprès duquel elle bâtit un rapport de confiance.

Réminiscence/recall / day after recall

Souvenir d'un message, d'une publicité, d'une émission. La réminiscence peut être spontanée (unaided) ou aidée (aided).

Remontée/feedback

Le taux de remontée donne une indication sur le succès d'une opération de marketing direct qu'il faut confirmer par le taux de transformation en achat.

Renouvellement/repeat purchase renewal

Le renouvellement ouvre un nouveau marché par rapport au marché de premier équipement (par exemple : marché de première monte pour les pneumatiques) : nouvel achat, souscription ou réinscription d'un client.

Réputation en ligne : voir e-réputation**Réseaux sociaux**

Logiciel, site, app, et plus généralement plateforme, permettant des échanges d'informations (texte, image, photo, vidéo) entre individus sous forme interactive et parfois ludique. Les tendances sont à la spécialisation des réseaux selon des thématiques, par exemple : réseaux humanitaires avec newmanity, koom, tinkuy, réseaux de rencontres avec Meetic, message très court avec Twitter...

Responsable des grands comptes/key account manager

Cadre commercial chargé des clients importants, principalement du référencement des produits en centrales d'achat et des négociations de remises de fin d'année.

Responsive Design

Technique (principalement à base de CSS) permettant de concevoir des sites web adaptés à toute taille d'écran. Non seulement le redimensionnement de certaines images est nécessaire mais la disposition de la page doit varier pour un smartphone par rapport à un téléviseur.

Revue de marque/brand review

Exercice annuel présenté par le chef de produit, qui consigne dans un rapport tous les événements importants de la marque et analyse les faits et causes.

RevPAR (revenue per available room)

Indicateur hôtelier produit du taux d'occupation par le prix moyen des chambres.

Retargeting (reciblage)

Technique consistant à afficher des messages publicitaires en fonction des visites précédentes de l'internaute ; cette pratique utilise les cookies et vise à proposer des publicités mieux ciblées car en relation avec les centres d'intérêts déduits des recherches et abandon de panier passés.

RFM (Ressence Fréquence Montant)

Ratio décrivant l'attitude d'un segment de client en fonction de la date du dernier achat, de la fréquence et du ticket moyen.

ROBO (Research Online Buy Offline) voir ROPO**ROPO (Research Online Purchase Offline)**

Phénomène typique multicanal décrivant le comportement du consommateur qui effectue une recherche en ligne avant d'acheter un produit dans un point de vente physique et le contraire, aussi appelé web to store. Si 50 % des consommateurs sont réellement multicanal, suivant les secteurs 10 à 30 % fréquentent uniquement les points de vente physique et 1 à 20 % uniquement les sites web de e-commerce.

Rotation des stocks/stock turnover

Ratio de gestion indiquant le nombre de fois où le stock a été vendu. La différence entre la rapidité de la vente du stock et les délais de paiement constituent le principal revenu des grandes surfaces.

Routage/routing, dispatching

Action comprenant la mise sous pli, affranchissement, tri, dépôt en poste, gestion des NPAI. Si le routage est sous-traité à un spécialiste, on peut prévoir des adresses pièges pour s'assurer que les délais sont bien respectés.

Royalties/royalties

Redevance payée au propriétaire d'une marque, dans le cadre d'un contrat de licence, d'une franchise ou de l'exploitation d'un brevet.

RRR/disounts – rebate

Remise rabais ristournes accordés immédiatement ou en fin de période à un distributeur par un fabricant. Les réductions dépendent de la politique commerciale de l'entreprise et doivent être accordées sans discrimination. Les réductions sont justifiées par les cycles de ventes, les qualités du client, les quantités commandées...

RSE / Responsabilité Sociétale des Entreprises

Concept lié au développement durable insistant les entreprises à se préoccuper des conséquences sociales, environnementales, financières des activités commerciales et de la bonne entente avec les différentes parties prenantes (stakeholders : salariés, fournisseurs, clients, État...)

S

SBU Strategic Business Unit : voir DAS**Scoring/scoring**

Méthode de calcul d'aide à la décision, pour l'acceptation d'un dossier de crédit ou d'assurance, basée sur une typologie et des statistiques de remboursement.

Screening/screening

Méthode d'évaluation, par une série de filtres avant le lancement d'un produit.

Search marketing : voir SEO/SEM**Segment (de marché)/segment**

Division du marché par rapport à une cible ou à une utilisation. Sur le marché des dentifrices il y a le segment des dentifrices pour enfants (ou anti-tartre).

Segmentation/segmentation

Découpage de la population avec des critères prédéfinis, dans le but de former des groupes bien différenciables les uns des autres et le plus homogène entre eux. Pour être utilisable le segment doit être accessible, mesurable et rentable.

Sell in/sell in

Vente du fabricant au distributeur (ce qui entre en stock magasin).

Sell out/sell out – sell through

Vente du distributeur au consommateur (ce qui sort du stock magasin).

SEM Search Engine Marketing

Le SEM est composé du SEO et SEA. Ces deux procédés visent à proposer les meilleurs liens sur une page de résultat d'un moteur de recherche (une SERP : search engine results page). Le SEO optimise le référencement gratuit par des méthodes de programmation efficace des pages du site alors que le SEA optimise le référencement payant grâce aux achats de liens sponsorisés.

SERP Search Engine Results Page

Pages de résultats données par un moteur de recherche comme Google suite aux mots clés saisis par l'internaute. La SERP peut contenir plusieurs millions de résultats, elle affiche généralement les 50 premiers résultats naturels (sur fond blanc) accompagnés de liens

sponsorisés (sur fond jaune ou bleu). Les résultats naturels sont gratuits et obtenus grâce au SEO, les liens sponsorisés sont payants et obtenus grâce au SEM.

Shop in shop : voir SWAS

Signature/base line

Phrase qui reprend en fin de message les arguments forts, la vocation ou la mission de l'entreprise.

Single source/single source

Principe de remontées d'information en provenance d'une seule source pour mieux comprendre les phénomènes d'interdépendance entre la publicité, le prix du produit, le type de point de vente, la zone géographique. Cette méthode d'enquête est possible grâce au développement de l'informatique de sortie de caisse.

Size impression/size impression

Effet d'optique obtenu par un design approprié donnant une fausse impression de grande taille.

Slogan/claim – slogan

Étymologiquement cri de guerre, le slogan est la formule choc pour vanter les mérites d'une marque, d'un produit, d'un homme politique, ou de tout autre cause. Le slogan est continuellement répété jusqu'à l'identification totale à la marque.

Social marketing

Présence et actions des marques sur les réseaux sociaux. Au-delà de l'existence d'une simple page sur FaceBook, ce travail est réalisé par un community manager et comprend de multiples actions dont l'animation de communautés d'internautes, veille sur la réputation, organisation d'événement physique et online...

Sociostyle/lifestyle group

Typologie mise au point par le CCA et Bernard Cathelat, sous forme de mapping présentant les styles de vie. Débouche maintenant sur les Eurostyle.

SOLOMO / Social Local Mobile

Principe de solution ou application ou logiciels online développé par Google

SONCAS

Sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie sont les démarches à suivre dans un processus de vente.

Sondage/survey

Enquête quantitative sur un échantillon représentatif de la population, dont le résultat peut être extrapolé à la population totale avec un intervalle de confiance. Les réponses sont recueillies en face-à-face, par téléphone, par courrier, par internet...

Sortie de caisse/point-of-purchase displays

Présentoir (display) disposés entre les caisses de sortie des grandes surfaces pour générer les achats d'impulsion.

Sourcing/sourcing

Politique d'achat mondiale. Par extension l'out-sourcing consiste à faire faire à l'extérieur ce qui est, ou pourrait, être fait dans l'entreprise, avec l'avantage de la flexibilité.

SOV share of voice : voir Part de voix

Spéculative/pitch

Appel d'offre d'un annonceur envers plusieurs agences. Les annonceurs peuvent demander des propositions très finalisées ou simplement des réflexions stratégiques, il est d'usage de ne pas demander à plus de quatre agences de concourir et de verser une indemnité pour le temps passé à réfléchir au problème posé. Il est interdit d'utiliser les idées des agences non retenues, elles sont couvertes par la loi sur la propriété artistique.

Split run

Test, en cas d'hésitation entre deux annonces différentes pour une même campagne de publicité, qui consiste à insérer les deux créations dans un magazine et à interroger les lecteurs sur la mémorisation.

Stakeholder

Partie prenante ou partenaires au sens large qui tire un intérêt positif ou négatif d'une action d'autrui. C'est ce que la science économique désigne par externalités, par exemple : les effets de l'arrêt d'une entreprise pour une région.

Stimulation/incentive

Motivation des vendeurs (internes ou externes) par la possibilité de gagner quelques avantages financiers et non financiers. La loi fiscale demande la réintégration des chèques cadeaux dans le salaire.

Store check (relevé de linéaire)/store check

Action de visiter les points de vente afin de relever certaines informations (prix, nombre de facing, disposition...).

Storyboard/storyboard

Découpage plan par plan d'un film avec toutes les indications de jeu d'acteur d'effets spéciaux et de dialogue. Ressemble à une bande dessinée.

StoryTelling

Art de raconter des histoires et fabrication d'histoires mémorables par le consommateur pour ajouter une dimension émotionnelle à la relation qui l'unit à une marque.

Stratégie/strategy – strategic planning

Ensemble des actions visant à atteindre un objectif. Les différentes étapes et phases sont inscrites dans un planning.

Streetmarketing

Opération de communication se déroulant au contact direct des prospects dans la rue ou autres lieux publics ciblés sur l'horaire, la destination, le thème, la géolocalisation.

Sweepstack/sweepstack

Concours très attractif où il n'y a qu'un seul gros lot à gagner.

SWAS (Store Within A Store ou Store-in-a-store)

Corner ou espace de vente à l'intérieur d'un point de vente dédié à une marque ou à une famille de produits. Cette distinction s'applique aussi à un site marchand sur internet.

SWOT

Matrice de base de l'analyse marketing décrivant les 12 facteurs externes et internes prédominants de la situation.

T

TAT (Thematic Apperception Test)/TAT

Voir Test projectif.

Taux de marque/markup

Marge d'un distributeur entre son prix d'achat net au fabricant (toutes remises déduites) et son prix de vente HT au consommateur.

Taux de pénétration/penetration rate

(1) consommation : nombre d'utilisateurs réels par rapport au nombre d'utilisateurs potentiel. La notion de taux de pénétration est plus large que la part de marché. Cette dernière se limite aux achats sur une période alors que le taux de pénétration prend en compte la possession, l'usage.

(2) communication : nombre de personnes exposées au message par rapport à la cible visée.

Territoires de marques/*brand territory*

Définit le potentiel de développement de la marque aux yeux des consommateurs. Plus le territoire de marque est étroit, plus la marque doit se concentrer sur son savoir-faire sans chercher de diversification.

Test d'acceptabilité/*pretesting*

Voir Test de concept

Test de concept/*concept test*

Évaluation d'un produit avant sa fabrication en termes d'utilité, de prix, d'acceptabilité, d'intention d'achat. Utile pour déterminer un positionnement optimal.

Test projectif/*folder, projective test*

Méthode de conduite d'entretien lors d'étude qualitative où on propose à l'interviewé des dessins, des photos ou des formes non structurées. Les interviewés projettent dans les images leur propre personnalité et livrent plus facilement l'information recherchée. Le TAT et le test de frustration utilisent cette technique.

Test sémiologique

Test portant sur l'évocation de l'écrit. Utilisé principalement sur les noms de marque.

Test sensoriel

Test utilisé pour recueillir des informations sur l'aspect, la couleur, le goût, les bruits et autres éléments parasites du produit. Par exemple : le bruit « sourd et rassurant » d'une portière de voiture ou la texture « douce et soyeuse » d'un emballage de produit cosmétique.

Texte/*body copy*

Développe l'argumentation dans une annonce, il doit être en harmonie avec la stratégie. Les textes longs font vendre, les textes courts rêver. Le texte se distingue des titres, sous-titre, drapeau, légende, logo, illustration, photo...

TG (Tête de gondole)/*end-aisle display*

Emplacement au début et à la fin de chaque rayonnage dans un libre-service, généralement les produits en promotion sont en TG.

Think Tank

C'est un "réservoir" ou laboratoire d'idées exprimées au sein d'un cercle de réflexion dans le but d'aider entreprises et États à mieux appréhender une question sociale, financière, économique...

Titre/*headline*

Élément fondamental d'une communication écrite ou web, il est inventé par le concepteur-rédacteur, un bon titre augmente sensiblement le nombre de lecteur du texte, avec le chapô et les légendes ce sont les éléments les plus lus et mémorisés.

Time to market

Première étape du cycle de vie d'un produit aussi appelée préancement. Les outils industriels, informatiques et collaboratifs permettent de réduire cette étape et ainsi d'améliorer la rentabilité et d'obtenir avantage concurrentiel (*first to the market*)

TLD (Top Level Domaine)

C'est le ".fr", ".com" ou ".net" après le nom du site. Dans la majorité des cas, il faut préférer un TLD en ".com" et acheter le maximum de TLD auprès de son registrar au fur et à mesure du développement de la marque.

Top-down :

Méthode rapide, qui consiste à prendre de la hauteur et du recul pour distinguer les grandes parties d'un tout. Par exemple : le budget MarCom est calculé en sur base de 7 % du CA. Voir bottom-up

Top of mind

Première marque citée de manière spontanée lors d'un sondage

Torture test/torture test

Mise en condition extrême pour prouver l'efficacité d'un produit. Par exemple : tremper un tissu synthétique dans le chocolat pour démontrer l'efficacité d'une lessive.

Tracking

Suivi continu de l'image des marques par enquêtes hebdomadaires auprès des cibles de l'entreprise ; synonyme : observatoire.

Trade marketing

Nouvelle composante du marketing où les efforts sont orientés vers le distributeur. Il comprend les promotions distributeur, la logistique, le co-advertising et l'EDI. C'est une prise en compte des besoins spécifiques du distributeur en termes d'effort marketing de la part du fabricant.

Trailer

Extrait, bêtisier ou bande-annonce d'un film, d'une publicité, d'une émission diffusé à diverses occasions et largement présents sur les sites internet de partage vidéo. Certains trailers se répandent sur la toile comme des virus : "ils font le buzz".

Tri croisé/cross tabulation

Principe de base de l'exploitation des enquêtes. Nombre de personnes ayant répondu oui (ou X) à deux questions. Tri à plat ou tri filtré sont les deux autres principes de tri.

TryVertising

Contraction de try et advertising : principe d'échantillonnage appliqué à une app ou à un service sur internet

Typologie/consumers typology

Regroupement de personnes ayant le même comportement, le point de départ est l'individu, contrairement à la segmentation dont le point de départ est un critère prédéterminé du comportement.

U

UBM (Unités de bruit médiatique)

Indice développé par KantarMedia et Médiamétrie qui mesure l'exposition médiatique d'un sujet d'actualité, d'une personnalité, d'une entreprise et la tonalité de cette exposition dans la presse, à la télévision, à la radio mais aussi sur internet. Mesure des retombées à connotation positive ou négative par la formule : $UBM = \text{espace} \times \text{audience}$
espace : visibilité du sujet calcul du nombre de pages ou de minutes qui lui sont consacrées
audience : nombre de lecteurs, d'auditeurs, de téléspectateurs,

u-commerce / ubiquitous commerce

(littéralement : commerce omniprésent ou universel) : développement du e-commerce (et plus globalement du v-commerce : virtual commerce) qui remplit à lui seul grands préceptes d'internet ATAWAD et SOLOMO ; c'est donc un commerce qui se déroule partout en toutes circonstances avec tous les appareils mobiles et fixes possibles et qui combine des techniques de localisation et de socialisation. Le MtoM contribue aussi au développement du u-commerce qui est omnicanal.

URL shortener

Service sur internet visant à réduire la longueur des URL notamment pour une bonne utilisation des 140 caractères de Twitter ou des QR-Code. De plus des statistiques sont associées à l'usage de ces URL réduite. Le plus connu est proposé gratuitement par Google sur le site « goo.gl » qui réduit : « <http://www.em-montreal.com/admission-ecole-montreal.html> » en « goo.gl/YKIYV ».

Usage et attitude/Usage and attitude

Type d'enquête qualitative pour connaître la fonction que remplit un produit chez certaines personnes ainsi que leurs comportements d'achat.

User Generated Content : UGC

Informations générées par les internautes et mises à disposition gratuitement sur sites ou plateformes qui vont exploiter ces données. Par exemple : les millions de vidéos postées sur YouTube imposent un nouveau modèle : le CtoB : consumer to business

USP/unique selling proposition

Technique publicitaire consistant à communiquer sur un seul avantage (ou promesse unique) du produit à la fois.

Utilisateur/end consumer – ultimate user

Acteur du marché, destructeur du produit ou du service, souvent différent de l'acheteur.

V

Valeur d'usage

La valeur d'usage désigne la valeur d'un bien ou d'un service pour un consommateur en fonction de l'utilité qu'il en retire personnellement, en fonction de ses besoins et rapport à ses connaissances, par opposition à la notion de valeur d'échange. Adam Smith illustre ces deux notions dans le Paradoxe de l'eau et du diamant (voir partie citation).

Veille / competitive intelligence

Collecte, traitement et analyse d'informations nécessaires au SIM. C'est la matière première que l'analyse marketing va transformer en valeur ajoutée pour l'entreprise.

Veblen/prestige pricing

Effet décrit par Thorstein Veblen d'élasticité prix positive, c'est-à-dire plus un produit est cher plus il se vend, c'est un effet du snobisme aussi appelé comportement ostentatoire. Certaines marques se sont appuyées sur ce phénomène, par exemple : Joy de Patou - « Le parfum le plus cher du monde ». Phénomène aussi appelé : produit ostentatoire.

VAD vente à distance / home shopping

Toute vente par e-commerce et correspondance. L'importance d'internet dans la VAD est suivie par la FEVAD (Fédération e-commerce et vente à distance).

Vente à domicile/in-home shopping

Méthode de vente aux particuliers où l'acte d'achat se conclut au domicile du consommateur, vente régie par une loi spéciale avec un délai d'une semaine pour l'annulation. Elle utilise les médias télévision, catalogue, téléphone, porte à porte.

Vente croisée/cross selling

Le support de vente est constitué par un élément extérieur, facture, bon de livraison, lettre d'accueil, relevé de compte bancaire...

Verbatim/verbatim, word for word

Exposé intégral des commentaires des interviewés sous forme de citations mot à mot.

Vidéo in-stream / pré-roll vidéo

Spot de publicité diffusé à l'intérieur d'un contenu vidéo diffusé en streaming

Vocation/core business

Métier de base de l'entreprise.

VRM : vendor relationship management

Gestion de la relation vendeur : relation avec la marque initiée, gérée ou stoppée par le client lui-même (par opposition au CRM où la marque gère la relation avec ses clients à travers un entonnoir comprenant tous les stades de cette relation depuis l'ignorance jusqu'à l'acte

d'achat et la recommandation à autrui). Doc Searls est l'initiateur du VRM depuis 2006 à l'intérieur d'un concept plus large de « Intention Economy », qui a donné lieu à un ouvrage dans le cadre du Berkman Center à Harvard Business School. Le VRM laisse aux clients et prospects l'initiative du contact initial et de la poursuite de la relation avec la marque. Voir permission marketing et inbound marketing.

VU : Visiteur Unique / Unique Visitor or User

Nombre d'internaute entrant sur un site sur une période de 30 jours, chaque internaute est identifié par une adresse IP unique ou un cookie posé sur l'ordinateur du visiteur. Le même visiteur sera compté plusieurs fois s'il change d'ordinateur ou de navigateur ou de lieu de connexion.

W

WAF Woman Acceptance Factor

Faculté d'un produit à plaire aux deux membres d'un couple. Certaines marques de voiture ou d'informatique ont ce WAF (Mini, Apple)

WEB

World Wide Web, inventé par Tim Berners-Lee en 1990, permet de voir des informations stockées sur un réseau. Le WEB 2.0 permet de voir et de répondre de manière interactive. Le WEB 3.0

WebApp : voir App

Web analytics

Outils d'analyse de l'audience, de la fréquentation d'un site web permettant de distinguer les provenances des visiteurs, les temps moyen de visite sur chaque page. Cette étude des comportements des visiteurs d'un site internet change les données (web data et big data) en analyse puis en actions. Voir big data.

WebTV

Chaîne de télévision diffusée par internet en streaming

Why

- (1) Reason Why : argument et preuve de l'USP (Unique Selling Proposition) ou promesse
- (2) GenY : groupe d'individus né entre 1978 et 1994
- (3) Slogan Corporate ou raison d'être de l'entreprise selon Simon Sinek

Widget

Ancêtre des apps – en informatique c'est un programme résident sur la page d'accueil ou le bureau fournissant certaines informations (taux de change, météo)

Winner per store

Promotion avec un tirage au sort dans le magasin pour faire gagner un lot.

WIIFM What's In It For Me ?

Autre manière, orientée consommateur, de voir le positionnement d'un produit, sans réponse claire, immédiate et spontanée à cette question on peut considérer que le positionnement est raté.

WOM Word of Mouth voir BAO

WOW Effect

Onomatopée envieuse de celui qui est bluffé en signe d'enthousiasme.

Z

Zeitgeist

(Étymologiquement : esprit du temps ou climat intellectuel d'une époque) hit parade des recherches les plus fréquentes parmi les millions de requêtes quotidiennes effectuées sur

Google, par exemple : en 2012 le terme le plus recherché est « Whitney Houston ». Il est possible d'affiner ce hit parade par thème et pays, c'est une mine d'informations accessible sur www.google.com/zeitgeist.

Zéro (budget base zéro)/zero base budgeting

Principe de calcul de budget par rapport au minimum nécessaire. Contrairement au budget en valeur absolue, le budget base zéro différencie bien les éléments récurrents et l'exceptionnels.

Zone de chalandise

Périmètre d'attractivité situé autour d'un lieu de vente.

Zone froide (chaude)

Parties d'un magasin classées selon leurs fréquentations.

Zone Nielsen/DMA designated market area

Division de la France en 5 ou 9 zones correspondant à un potentiel identique, les découpages des secteurs forces de vente leurs correspondent souvent, pour faciliter les contrôles.

#

1 % (règle du)

1 % des internautes contribuent à l'essentiel des informations disponibles sur les sites (blog, réseaux sociaux, forums...), 9 % contribue de manière épisodique. Les 90 % restant des internautes sont des observateurs passifs sans apport pour la communauté.