

LA BOÎTE À OUTILS

du
Chef
de produit

2^e édition

■ Nathalie **VAN LAETHEM**

■ Stéphanie **MORAN**

DUNOD

Remerciements

À mes amis, ma famille, et tout spécialement à mon entrepreneur de père qui m'a donné le goût du marketing et de la communication.

À mes parents, mes amis, et tout spécialement mon mari et mes deux enfants.

À tous les consultants avec qui nous travaillons en équipe ou en réseau,

À notre traductrice et amie, Samantha Aloccio,

À Cegos,

À nos clients et stagiaires qui nous font progresser grâce à leur questionnement et à qui cet ouvrage est spécifiquement dédié,

À notre éditrice Odile Marion, à Charlotte Bergeron et à toute l'équipe éditoriale qui nous ont accompagnées dans ce projet.

Outil 15 - © Sergey Furtaev - Fotolia.com

Outil 16 - © okalinichenko - Fotolia.com

Outil 19 - © Pretty M - Fotolia.com

Outil 21 - © andersphoto - Fotolia.com

Outil 33 - © cameraw - Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mène 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, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071886-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e al., 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.

Avant-propos

« Chaque année est une nouvelle conquête. »

Lindsay Owen Jones, ex L'Oréal.

Le chef de produit est la fonction clé des directions marketing. Le développement et la gestion du portefeuille produits sont le cœur de son métier, mais en réalité il est un véritable chef d'orchestre et doit mettre en œuvre de nombreuses qualités.

La gestion du portefeuille produits, en période économique incertaine et sur des marchés stables ou décroissants, implique de gérer au plus près la rentabilité, mais aussi l'innovation et le lancement de nouveaux produits.

Être « orienté marché » lui permet de mieux répondre aux besoins et motivations de ses clients, d'en comprendre les multiples facettes et de leur apporter des produits et services à valeur ajoutée.

Acteur incontournable du marketing, il est en proximité avec les commerciaux et les prestataires d'étude ou de communication et joue un rôle de mobilisateur et de promoteur.

Les enjeux du chef de produit

Les difficultés économiques changent durablement la donne dans tous les secteurs d'activités : arbitrage dans les budgets et dans la façon de consommer, recentrage sur l'essentiel, pragmatisme, recherche de performance et d'authenticité.

Les évolutions de la technologie modifient les comportements et les usages des consommateurs. Le « client » est multiple, il est « consomm'acteur », il s'implique dans la création des produits et du discours de la marque.

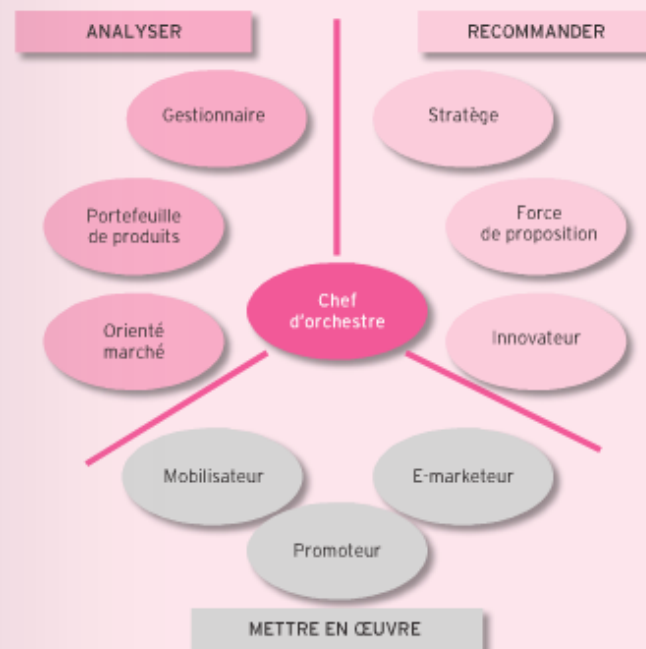
Dans ce contexte, le chef de produit cherche à :

- › s'appuyer sur des méthodes marketing qui ont prouvé leur efficacité ;
- › renouveler son approche par de nouveaux outils ;
- › développer tout son potentiel de qualités.

Les solutions apportées

La Boîte à outils du chef de produit apporte pour l'ensemble des 10 rôles du chef de produit les 61 principaux outils dont il a besoin. Savoir-être et savoir-faire, postures et expertise, exemples et quiz, cette boîte à outils propose des clés à actionner pour développer sa performance et exceller dans sa fonction de chef de produit.

LA BOÎTE À OUTILS DU CHEF DE PRODUIT



La lecture de cet ouvrage va sans doute éveiller en vous une multitude de questions. Nous serons ravis d'échanger avec vous sur le blog de la stratégie marketing, www.marketing-strategie.fr ou par mail smoran@mojio.fr.

Sommaire

Remerciements.....	3
Avant-propos.....	4
Dossier 1 Chef de produit, chef d'orchestre.....	10
Outil 1 Missions clés.....	12
Outil 2 Planning annuel du chef de produit.....	14
Outil 3 Matrice des ressources.....	16
Outil 4 Compétences clés du chef de produit.....	18
Dossier 2 Chef de produit, orienté marché.....	22
Outil 5 Étude de marché.....	24
Outil 6 Grille de choix d'étude.....	26
Outil 7 Brief d'étude.....	28
Outil 8 Questionnaire quantitatif.....	30
Outil 9 Entretien d'étude qualitative.....	32
Outil 10 Animation d'un groupe QUALI.....	36
Outil 11 Panels.....	40
Outil 12 Rapport d'étude.....	42
Outil 13 Types de veille.....	44
Outil 14 Sources de veille.....	46
Dossier 3 Chef de produit, digital.....	48
Outil 15 Raffut-speed.....	50
Outil 16 Story telling.....	52
Outil 17 Brand content.....	54
Outil 18 Référencement.....	56
Outil 19 Réseaux sociaux.....	58
Outil 20 E-mailing.....	60
Outil 21 Mobile marketing.....	64
Dossier 4 Chef de produit, stratégie.....	66
Outil 22 Critères de segmentation.....	68
Outil 23 Matrice SWOT.....	72
Outil 24 Positionnement.....	74
Outil 25 Stratégies produit au cours du cycle de vie.....	78
Outil 26 Les 5 facettes du client.....	80
Dossier 5 Chef de produit, innovateur.....	82
Outil 27 Courbe d'adoption des produits nouveaux.....	84
Outil 28 Types d'innovation marketing.....	86
Outil 29 Processus d'innovation marketing.....	88
Outil 30 Benchmarking.....	90

Dossier 6 Chef de produit, développeur d'offre.....	92
Outil 31 Cycle de vie du produit.....	94
Outil 32 Matrice BCG.....	96
Outil 33 Concept de produit global.....	100
Outil 34 Mix-marketing.....	104
Outil 35 Gestion des canaux de distribution.....	108
Outil 36 Assortiment de gamme.....	110
Outil 37 Merchandising.....	112
Outil 38 Pricing.....	114
Dossier 7 Chef de produit, force de proposition.....	118
Outil 39 Plan marketing.....	120
Outil 40 Revue de marque.....	124
Outil 41 Plan de lancement d'un nouveau produit.....	126
Outil 42 Plan publi-promotionnel.....	128
Outil 43 Copy strategy.....	132
Dossier 8 Chef de produit, orienté résultats.....	136
Outil 44 Tableaux de bord du chef de produit.....	138
Outil 45 Budgets.....	140
Outil 46 Compte d'exploitation.....	142
Outil 47 Indicateurs de performance.....	144
Outil 48 Seuil de rentabilité.....	148
Dossier 9 Chef de produit, promoteur.....	150
Outil 49 Stratégie de communication.....	152
Outil 50 Grille multi-canal.....	154
Outil 51 Argumentaire APB.....	156
Outil 52 REPERES.....	160
Outil 53 Mailing.....	162
Outil 54 Promotion consommateur.....	166
Outil 55 Fiche produit.....	168
Outil 56 Accompagnement terrain.....	172
Dossier 10 Chef de produit, mobilisateur.....	176
Outil 57 Synergie marketing-ventes.....	178
Outil 58 Grille de sélection des agences.....	180
Outil 59 Brief agence.....	182
Outil 60 Grille d'évaluation des agences.....	184
Outil 61 Relation client-agence.....	186
Bibliographie et webographie.....	190

La Boîte à outils, Mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont
classés par dossier

L'intérêt de la thématique
vu par un expert

DOSSIER 1 CHEF DE PRODUIT, CHEF D'ORCHESTRE

Un chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

La polyvalence du chef de produit

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le métier de chef de produit

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.



Tout chef de produit est un orchestrateur

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Le chef de produit est un acteur clé de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale de son entreprise, de la gestion de son portefeuille de produits, de la coordination des équipes commerciales et marketing, de la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs.

Un menu déroulant
des outils

LA BOÎTE À OUTILS DU CHEF DE PRODUIT

OUTIL 10

Animation d'un groupe QUALI

La représentation visuelle de l'outil

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

OUTIL 10

Une signalétique claire

Comment l'utiliser ?

Avantages

Précautions à prendre

OUTIL 39

Plan marketing

Comment être plus efficace ?

Avantages et limites

Précautions à prendre

OUTIL 39

Un cas pratique commenté

PLAN marketing d'un supermarché de produits

Avantages et limites

Précautions à prendre

CHEF DE PRODUIT, CHEF D'ORCHESTRE

Un chef d'orchestre coordonne l'exécution et l'interprétation d'une œuvre musicale par différents instruments de musique et leurs musiciens. Tout comme lui, le chef de produit coordonne l'exécution et l'interprétation d'une stratégie marketing par différents outils et différents acteurs internes ou externes à l'entreprise. En plus de la dimension technique, chef d'orchestre et chef de produit s'appuient sur des qualités comportementales et relationnelles.

La polyvalence du chef de produit

Le chef de produit a pour mission principale de gérer un portefeuille produit, d'en optimiser la rentabilité et d'en développer les ventes dans un souci d'équilibre entre produits nouveaux et produits à maturité. Très souvent, le chef de produit a d'autres activités associées à cette mission centrale : acheteur, appui à la force de vente, encadrement de chef de projet ou d'assistant marketing, chargé d'études de marché, négociation auprès de la distribution... selon le secteur qui l'emploie et selon la taille de l'entreprise.

Dans tous les cas, le chef de produit allie des compétences techniques à des qualités humaines :

Son poste peut revêtir une dimension de management, ce qui peut être un tremplin pour une fonction de responsable marketing. Il est quasiment indispensable de parler des langues étrangères, *a minima* l'anglais. Le plus souvent il est demandé un niveau Bac + 5 : en général, un diplôme d'école de commerce ou un master 2 d'université, mais dans certains secteurs, on recherche plutôt un profil scientifique par exemple pour la pharmacie, ou un profil ingénieur pour l'industrie.

Le métier de chef de produit

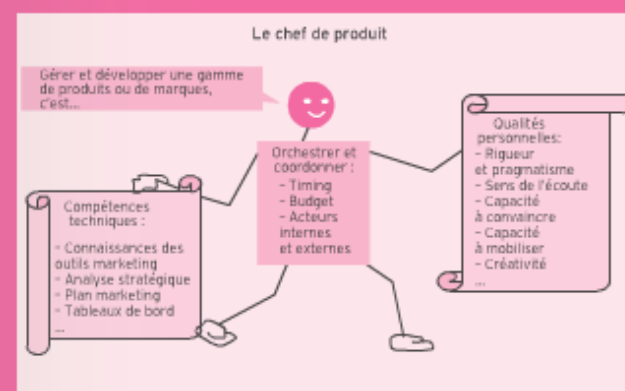
Généralement, on distingue trois étapes dans la carrière d'un chef de produit, selon un schéma classique et dans une grande entreprise du secteur agro-alimentaire :

➤ un démarrage comme assistant chef de produit. Le salaire moyen d'un assistant chef de produit varie de 25 000 à 35 000 € par an ;

➤ puis l'accès à la fonction de chef de produit junior, dont le salaire moyen annuel est d'environ 40 000 € ;

➤ puis, le chef de produit accède au niveau sénior, avec un salaire moyen annuel situé entre 40 000 € et 60 000 €.

Souvent, dans les secteurs B to B et industriels, le chef de produit ne suit pas ce schéma de carrière : il vient plutôt d'une fonction scientifique, ingénieur ou même commerciale et accède à la fonction chef de produit par une promotion ou par la formation continue. Dans cette optique, la fonction chef de produit peut déboucher sur un poste de responsable marketing.



Source : Le blog de la stratégie marketing.

Chef de produit, chef de marché et chef de marque...

Le métier de chef de produit est très proche d'autres métiers, comme le chef de marché ou le chef de marque.

➤ Ce qui est commun entre eux, c'est la gestion d'un portefeuille, non pas de produits, mais de zones géographiques ou de clientèles pour le chef de marché et de marques pour le chef de marque. À cette fin, ils utilisent les mêmes méthodes et la même démarche.

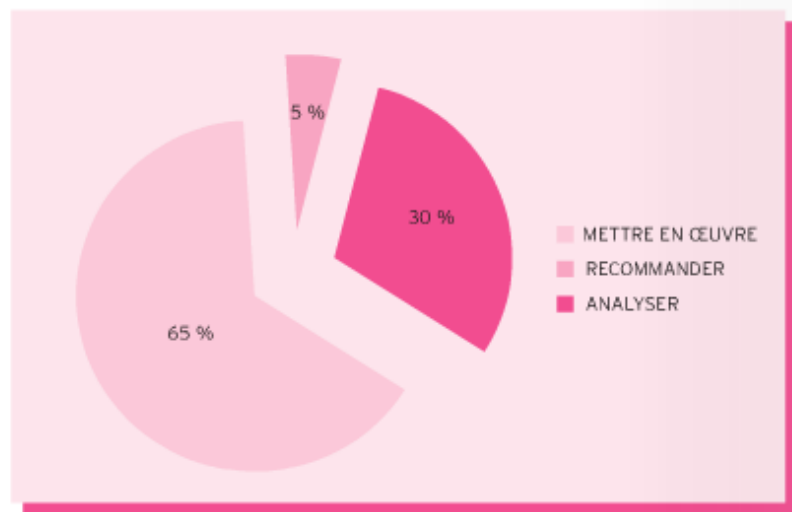
➤ Ce qui les différencie, c'est l'objet de leur analyse : produit ou services pour le chef de produit, zone géographique ou clientèle pour le chef de marché, marques pour le chef de marque.

LES OUTILS

1	Missions clés.....	12
2	Planning annuel du chef de produit.....	14
3	Matrice des ressources.....	16
4	Compétences clés du chef de produit.....	18

Missions clés

LA ROUE DU CHEF DE PRODUIT



En résumé

Les **missions clés** du chef de produit sont de trois ordres :

- Analyser : le chef de produit analyse les données internes et externes en vue de comprendre les évolutions majeures de ses produits au regard du marché.
- Recommander : le chef de produit est force de proposition sur le portefeuille de produits qu'il gère et propose des plans d'actions pour améliorer les performances de ses produits.
- Mettre en œuvre : le chef de produit met en œuvre le plan d'action prévisionnel et est garant de son budget.

Insight

The key responsibilities of the product manager are threefold:

- *Analysis: the product manager analyzes internal and external data in order to understand any major changes in his products with regard to the market.*
- *Recommendation: the product manager has decision making power over the portfolio of products he manages and proposes action plans to improve the performance of these products.*
- *Implementation: the product manager implements the provisional action plan and guarantees his own budget.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Aide à la gestion du temps et des priorités : ne pas oublier que la partie opérationnelle est clé et ne pas la négliger ; près de 65 % de son temps y est consacré.
- Sous-segmenter ses tâches selon ses trois missions clés ; ne pas faire l'impasse sur l'une d'elles.

Contexte

Tout au long de l'année et quelque soit le projet ou la mission assignée, le chef de produit planifie ses tâches selon ce découpage : analyser puis recommander et enfin mettre en œuvre.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- En début d'année, lister l'ensemble des missions et principales activités.
- Affecter un budget temps à chaque activité.
- Déterminer une organisation et un rythme de travail applicable sur le long terme.
- Programmer les temps forts d'analyse : l'étude des panels distributeurs et consommateurs, la rédaction du plan marketing.
- Établir les temps forts de recommandation : la « vente » des actions marketing à la direction, les recommandations en termes de budgets, ressources et moyens pour son portefeuille produits...
- Planifier les temps de mise en œuvre : rencontre avec les agences, envoi des e-mailings, création de fiche produit...
- Réajuster en fonction des imprévus et de la charge de travail.

© Danod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Méthodologie et conseils

Le temps passé à la planification est essentiel. Il permet de ne pas oublier de comptabiliser par exemple le temps passé à l'analyse des données internes et externes pour la réalisation du plan marketing ou le lancement des nouveaux produits.

Il est prudent de conserver une marge de 10 à 20 % de son temps pour les imprévus et les urgences de dernière minute. ■

« *Savoir où l'on veut aller, c'est bien ; mais il faut encore montrer qu'on y va* », Émile Zola.

Avantages

- La bonne gestion du temps autour de ses missions clés permet au chef de produit de mieux s'organiser au quotidien et d'anticiper sur les missions récurrentes chaque année comme le séminaire de rentrée avec la force de vente, la présentation des nouveaux produits à la distribution ou encore la recommandation budgétaire auprès de son hiérarchie.

Précautions à prendre

- Être réaliste dans l'évaluation du temps.
- Se donner le temps de la réflexion avant l'action.

Planning annuel du chef de produit

PLANIFIER ET ORGANISER SES MISSIONS SUR L'ANNÉE

MISSIONS	TEMPS THÉORIQUE*	RÉPARTITION ACTUELLE	VOTRE OBJECTIF en %	OBJECTIF en nombre de jours
Veille et études	10 %			
Analyse et diagnostic	5 %			
Plan marketing	5 %			
Pilotage de l'activité	65 %			
Suivi et contrôle	15 %			
TOTAL	100 %	100 %	100 %	215

En résumé

Le **planning annuel** permet au chef de produit de s'organiser et mieux planifier son temps selon les différentes missions. Le temps théorique indiqué sur l'outil est le reflet de données recueillies sur un panel de chefs de produit de divers secteurs d'activité en B to C comme en B to B. C'est une synthèse théorique qu'il convient d'adapter à chacun. Le principe d'utilisation consiste à évaluer le temps passé pour chaque mission et de réévaluer ce temps afin d'optimiser sa performance.

Insight

The **annual plan** enables the product manager to organize himself and better plan his time with regard to different assignments. The theoretical time indicated on the tool reflects data collected by different product managers from different sectors of the industry in B to C as well as B to B. It is a theoretical summary which can easily be customized. The purpose of this tool is to evaluate time spent on each assignment in order to reevaluate this time and optimize performance.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La pression est de plus en plus forte sur les équipes marketing et les chefs de produit pour « faire plus avec moins » et « optimiser la performance », ce qui les conduit à parfois piloter le court terme au détriment du moyen terme. Pour rééquilibrer sa charge de travail, le chef de produit peut se benchmarker sur le temps théorique constaté et réévaluer le temps consacré à chaque mission. Faire reconnaître la part de ses missions au sein de son équipe et par sa direction.

Contexte

À tout moment, le chef de produit peut se pencher sur son activité, mais le moment le plus opportun est lors de l'entretien annuel avec son responsable hiérarchique. Il peut engager un dialogue sur ce point comme sur les objectifs à atteindre.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Évaluer le temps passé actuellement pour chacune de ces missions et reporter les données dans le tableau. Il s'agit aussi, pour le chef de produit, d'évaluer si le temps passé est suffisant.
- Définir son objectif en valeur relative pour chacune des missions de façon à se rapprocher du temps théorique idéal. Il est recommandé de réaliser cette nouvelle évaluation avec sa direction.
- Évaluer en nombre de jours le temps alloué à chacune des missions et planifier sur l'année des plages de temps à y consacrer en fonction notamment de :
 - la remise du plan marketing ;
 - la revue de marque ;
 - la date de lancement de nouveau produit ;
 - la saisonnalité du marché.

Méthodologie et conseils

Cette planification annuelle doit être mise en perspective des objectifs prioritaires de la fonction. Afin de mieux gérer ses priorités, le chef de produit a tout intérêt à mettre en évidence :

- les activités non prioritaires qui peuvent être déléguées ;
- le taux d'activités imprévues, qui « mangent » le temps consacré à l'essentiel ;
- le taux d'activités urgentes et importantes qui n'ont pas été suffisamment planifiées à l'avance.

Le chef de produit a souvent l'impression d'avoir « la tête dans le guidon ». Cette impression est donnée par le manque de vision globale de la fonction, de ses priorités, des objectifs principaux et, surtout, par la pression du quotidien. Cet outil de planification annuelle permet de prendre du recul, mais n'est vraiment utile qu'avec une organisation rigoureuse et souple à la fois. ■

« Ce ne sont pas les heures qui sont précieuses, mais les minutes », Georges Bernard Shaw.

Avantages

- Le planning annuel permet de gérer ses priorités et de planifier de façon souple les principales activités.
- Il apporte la hauteur de vue nécessaire au chef de produit pour conduire ses missions.
- C'est un outil qui permet le dialogue avec son supérieur hiérarchique.

Précautions à prendre

- S'assurer que sa gestion au quotidien est en phase avec ce planning annuel.
- Être réaliste et tenir compte du temps à consacrer aux « petites brouilles à forts enjeux ».

Matrice des ressources

COMPRENDRE LES ENJEUX ET OBJECTIFS DE SES INTERLOCUTEURS

	OBJECTIFS	ENJEUX	STRATÉGIE
CHEF DE PRODUIT			
COMMERCIAL			
PRODUCTION			
COMMUNICATION			
R & D			

En résumé

La **matrice des ressources** apporte une compréhension des impératifs des autres services qui, parfois, peuvent aller dans une direction différente de celle du chef de produit. En mettant en perspective les objectifs, les enjeux et la stratégie adoptée par chacun, cette matrice permet au chef de produit de faciliter les relations et la coopération. Le chef de produit peut ainsi engager le dialogue sur des faits compris par tous.

Insight

The **resource matrix** helps us understand what is important to other departments, which can sometimes have different objectives to the product manager. Putting the objectives, issues and chosen strategy of each of them in perspective, each matrix enables the product manager to improve relationships and cooperation. In this way, the product manager can initiate communication on topics which each of them understand.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette matrice a pour but de faciliter et d'optimiser les relations du chef de produit avec les autres services de l'entreprise. L'objectif recherché est de s'appuyer sur des faits compréhensibles par tous : objectifs, enjeux et stratégie.

Contexte

Le chef de produit peut s'aider de cette matrice des ressources à tout moment. Les périodes les plus propices se retrouvent dans :

- les projets de développement ou de lancement de nouveaux produits ;
- la prise de décision de création ou d'élargissement d'une gamme de produit ;
- la suppression d'un produit.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Le chef de produit établit ses propres impératifs. Par exemple, son objectif est de gagner des parts de marché ; les enjeux pour lui résident dans l'équilibre et le dynamisme de son portefeuille produits ; sa stratégie est de créer et lancer deux nouveaux produits.

➤ Il repère le service avec lequel il doit travailler. Par exemple, le service production, auquel il va demander de prévoir des lignes de production supplémentaire pour ses nouveaux produits.

➤ Il identifie les impératifs du responsable de la production. Par exemple, celui-ci a comme objectif d'optimiser la rentabilité. Ses enjeux sont de maintenir un bon taux de productivité et la stratégie qu'il a retenue est de réduire ses lignes de production.

➤ Le chef de produit peut ainsi mieux comprendre les faits qui risquent de bloquer le dialogue avec le responsable de la production. Ils peuvent maintenant partir sur une base commune d'échanges et envisager d'autres possibilités.

Méthodologie et conseils

C'est un outil à utiliser en cas de conflit d'intérêt ou de risque de conflit d'intérêt. Cette matrice ne prétend pas résoudre toutes les situations ni apporter des solutions toutes faites. Elle est un guide pour le chef de produit afin de l'aider à prendre du recul.

Le chef de produit est, en effet, le métier phare des directions marketing et, à ce titre, il est amené à travailler avec de nombreux services sans lien hiérarchique. Il doit souvent faire preuve de conviction et, pour cela, il doit comprendre le fonctionnement et les objectifs de ses interlocuteurs.

Avec la force de vente, il doit prendre en compte la motivation ou les freins des commerciaux à vendre des nouveaux produits. Si le commercial a pour objectif de vendre plus, soit en prospectant, soit en fidélisant, ses enjeux résident dans l'optimisation de son portefeuille client. Selon le profil de ses clients il a parfois plus intérêt à leur vendre des produits qu'ils connaissent déjà ; mais parfois il a plus intérêt à leur proposer les nouveautés. ■

« Pour faire de grandes choses, il ne faut pas être au-dessus des hommes, il faut être avec eux », Montesquieu.

Avantages

- La matrice des ressources permet de s'appuyer sur des faits compris par tous.
- C'est un outil d'aide à la prise de recul.
- Sa simplicité d'utilisation permet de poser les bases d'un dialogue profitable.

Précautions à prendre

- À utiliser pour soi-même et sa propre compréhension.
- Ne pas en faire un outil de résolution de conflit, mais plutôt un outil de prise de conscience.

Compétences clés du chef de produit

LES 10 FACETTES DU CHEF DE PRODUIT

ÊTRE CRÉATIF	ÊTRE RIGoureux
Innover, sortir du cadre, savoir susciter des idées.	Suivre les processus, respecter les méthodologies.
AVOIR UN ESPRIT DE SYNTHÈSE	ÊTRE ANALYTIQUE
Capacité à faire ressortir les tendances prioritaires et l'essentiel.	Capacité à comprendre en profondeur et à décrypter.
ÊTRE RELATIONNEL	GARDER UN SECRET
Faciliter les relations et développer des synergies.	Garder pour soi les informations confidentielles.
ÊTRE CURIEUX ET OUVERT	GARDER LE CAP
Élargir son champ d'investigation, repérer de nouveaux horizons.	Être aligné, servir les ambitions de l'entreprise, suivre l'objectif.
ÊTRE À L'ÉCOUTE	SAVOIR CONVAINCRE
Savoir écouter et poser des questions, repérer les tendances.	Stimuler les équipes, argumenter et faire preuve de conviction.

En résumé

Au-delà des **compétences** techniques et de méthodologie marketing, le chef de produit met en œuvre des qualités personnelles : son savoir-être. L'expérience acquise en entreprise et les nombreux échanges avec des chefs de produit ont permis aux auteurs de mettre en évidence les 10 qualités principales du chef de produit.

Insight

Above and beyond technical skills and marketing methodology, the product manager employs personal qualities: interpersonal skills. The experience of working in a company and numerous exchanges with product managers has made it possible for the authors to highlight the 10 main qualities of the product manager.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Connaître son profil de chef de produit par la compréhension des principales qualités à développer au cours de son activité. Repérer les qualités développées naturellement et celles à optimiser pour exceller dans ses différentes missions.

Contexte

Chaque mission du chef de produit fait appel à des qualités et des compétences différentes, voire parfois opposées. En identifiant les qualités sur lesquelles il peut s'appuyer il élargit ses capacités.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Réaliser l'autodiagnostic ci-après en étant le plus objectif possible et en se référant à des actions professionnelles récentes ou fréquentes. S'auto-évaluer sur une échelle de 1 à 10. Puis reporter le résultat obtenu sur l'histogramme.

➤ Observer les notes obtenues et comparer les qualités par deux, par exemple : « esprit de synthèse » et « être analytique ».

➤ Se fixer un plan de progrès sur les qualités à développer et s'appuyer en toute confiance sur les qualités acquises.

Méthodologie et conseils

Pour mener à bien toutes ses missions le chef de produit s'appuie sur ses propres qualités :

- chef de produit orienté marché : qualité d'analyse pour les études ; ouverture et curiosité pour sa veille marketing ;
- chef de produit stratège : qualité de synthèse pour réaliser le diagnostic ; savoir garder le cap pour aligner la stratégie marketing ; savoir garder un secret ;

- chef de produit innovateur : être créatif pour susciter l'innovation ; être rigoureux pour suivre les bons process ;
- chef de produit force de proposition : savoir convaincre ; être relationnel ;
- chef de produit digital : être curieux et ouvert aux nouvelles évolutions technologiques ; être relationnel pour diffuser les informations et créer le buzz ;
- chef de produit promoteur : savoir convaincre ; être relationnel ;
- chef de produit mobilisateur : être à l'écoute ; savoir convaincre ;
- chef de produit orienté résultat : être rigoureux ; capacité d'analyse et de synthèse pour le suivi des tableaux de bords et des résultats ;
- chef de produit développeur d'offre : capacité d'analyse et de synthèse ; être rigoureux ; être curieux et ouvert tout en gardant le cap.

« Il n'est richesse que d'hommes »,
Jean Bodin,
économiste
du XVI^e siècle.

Avantages

- Cet outil fait le lien entre les compétences de savoir-faire et de savoir-être.
- Il fait apparaître le caractère souvent opposé des qualités à développer par le chef de produit.
- Il met en évidence la variété des qualités à mettre en œuvre dans la fonction.

Précautions à prendre

- Être objectif dans son observation.
- Ne pas l'utiliser comme un outil d'introspection ni de développement personnel.

Compétences clés du chef de produit

Comment être plus efficace ?

Le chef de produit développe ces différentes qualités selon les missions de son poste :

- Être créatif : c'est un atout très intéressant en communication ou en concept produit. Alliée à la rigueur, la créativité facilite innovation et positionnement. Par exemple : proposer un slogan, une « base line ».
- Être rigoureux : le chef de produit est garant du positionnement du produit et de la démarche marketing. La rigueur est requise pour obtenir un « marketing orienté résultats ». Par exemple : avoir le réflexe « retour sur investissement ».
- Avoir un esprit de synthèse : il est indispensable de pouvoir réaliser une synthèse de toutes les données externes et internes pour en retenir l'essentiel et le plus important, par exemple pour réaliser le diagnostic SWOT.
- Être analytique : les meilleures créations marketing sont issues d'analyses et d'études poussées ; le chef de produit est amené à creuser une piste, une idée. Par exemple : comprendre les nouveaux usages sur Internet.
- Être relationnel : le chef de produit travaille avec de nombreux services sans lien hiérarchique. Un bon relationnel pour obtenir des informations tout en sachant garder les informations confidentielles est un atout, par exemple, avec le service R & D.
- Savoir garder un secret : le chef de produit détient de nombreuses données qui ne doivent

pas être divulguées, comme les innovations, la segmentation. Le chef de produit sait partager l'information, par exemple avec le service commercial.

- Être curieux et ouvert : être curieux et ouvert, c'est ne pas avoir d'a priori, ni d'idées préconçues sur un sujet ; c'est aussi accepter la comparaison avec les meilleurs, par exemple réaliser une opération de benchmarking.
- Savoir garder le cap : cette qualité garantit la cohérence du mix-marketing autour du positionnement, et l'alignement des objectifs, par exemple, pour la réalisation du plan marketing.
- Savoir écouter : pour éviter « la myopie marketing », l'écoute alliée à la force de conviction permet de faire accepter ses idées, par exemple lors d'une présentation à la force commerciale.
- Être convaincant : le chef de produit est amené à défendre son plan marketing en comité de direction ou en réunion commerciale. Il lui faut donc une force de conviction forte, alliée à une bonne capacité d'écoute. Chaque qualité fonctionne mieux en binôme, avec son opposé. L'équilibre entre deux qualités apparemment incompatibles apporte plus de souplesse et d'efficacité au chef de produit.

AUTODIAGNOSTIC

Ce quiz n'est pas un test de personnalité, il permet simplement de s'auto-évaluer.

Donnez une note de 1 à 10 à chacune de ces affirmations : 1 si ce n'est pas du tout votre cas

et 10 si cela vous correspond à 100 %. Vous pouvez nuancer entre ces deux notes.

	Affirmations	Note de 1 à 10
A	J'ai une bonne capacité d'écoute.	
B	Je suis plutôt créatif.	
C	Je suis plutôt rigoureux.	
D	J'ai un bon esprit de synthèse.	
E	Je suis plutôt analytique.	
F	Je suis d'un naturel curieux et ouvert.	
G	J'ai un assez fort pouvoir de conviction.	
H	Je suis plutôt relationnel.	
I	Je sais garder un secret.	
J	Je sais garder le cap.	

Dépouillement : établissez votre histogramme personnel sur le tableau ci-dessous.

Notes	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
10										
9										
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1										

Repérez vos points forts et vos points d'amélioration. Bâissez un plan de progrès en vous fixant des actions réalisables selon vos différentes missions. Appuyez-vous sur les conseils de cette fiche. ■

CHEF DE PRODUIT, ORIENTÉ MARCHÉ

« Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge. »

Winston Churchill

Les nouvelles technologies au service des études

On parle traditionnellement d'études quantitatives ou qualitatives réalisées en face à face, par téléphone, en réunions... mais il faut désormais intégrer le média internet et les possibilités que nous apporte le web 2.0. La tendance actuelle est à la diminution des focus groups au profit d'études qualitatives en ligne : plus rapides, moins coûteuses et tout aussi fiables. Selon une enquête du syndicat SYNTEC « Études Marketing & Opinion » menée en 2013, le recueil électronique et digital des instituts panélistes et les études en ligne représentent 66 % du chiffre d'affaires quantitatif (versus 68 % en 2012) alors que le poids des études en face à face a progressé (15 % en 2013 versus 13 % en 2012). Au sein des études qualitatives, l'utilisation d'Internet progresse : 14 % du CA en 2012 versus 12 % en 2011. » Ces nouveaux médias permettent de dialoguer en direct avec la cible visée, de montrer des concepts (produits, packagings, communication...), voire d'échanger en continu avec sa cible, ce qui n'est pas possible avec les modalités d'études classiques. Des expériences ont été menées : la création d'un blog permet à des consommateurs testant un nouveau produit de poster, par exemple, chaque jour leurs commentaires et impressions et livrer ainsi en direct leur expérience produit. Au-delà de participer à une étude produit, ils deviennent acteur et co-créateur de la marque. Cela implique également un engagement additionnel et une proximité plus grande avec la marque.

Intégrer la dimension émotionnelle

L'émotion prend une part toujours plus importante dans notre société. Le contexte de crise et la gestion de l'après-crise doivent nous conduire à analyser et rechercher de façon précise comment répondre de façon juste et crédible à cette recherche de sens et d'émotion.

Dans son travail de positionnement et de différenciation par rapport à la concurrence, le chef de produit doit donc dépasser les valeurs physiques et fonctionnelles de ses produits pour leur intégrer une dimension émotionnelle capable de séduire et créer la préférence client. On constate ainsi un certain nombre de techniques se développer autour des neurosciences et du décodage de l'émotionnel dans les focus groups classiques comme dans les études en ligne.

Décoder les nouvelles attentes et décrypter les socio-styles

Les critères socio-démographiques tels que l'âge, le sexe ou encore la catégorie socio-professionnelle, ont démontré leurs limites. La mise en place d'outils tels que le CRM (*Customer Relationship Management*), pour mieux suivre la relation client, est nécessaire. Il existe sur le marché des études qui tendent à positionner des groupes d'individus selon des attitudes, comportements et tendances communes. On parle de styles de vie ou *lifestyles*. Voici quelques-unes de ces tribus sur lesquelles peut s'appuyer le chef de produit :

► Les *early adopters* représentent par exemple les consommateurs avides de nouveautés. Plutôt jeunes, urbains, autonomes et indépendants financièrement, ils sont toujours en avance d'une mode. Ce seront nos cibles pour tester des produits innovants et les observer nous permettra de voir émerger les tendances de demain.

► Les *digital natives* sont les jeunes de la génération Y. Le rapport au temps et à l'espace, la relation à la propriété et à la gratuité sont différents pour eux. Ils privilégient les relations très individualisées et préfèrent par exemple les blogs à la presse. Ce sont les moteurs du web 2.0.

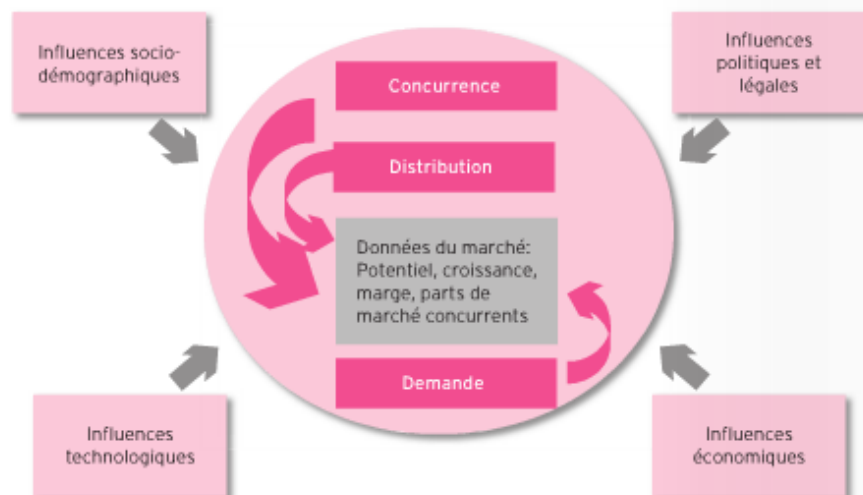
► Les célibataires sont des femmes de 30 ans, urbaines et dynamiques. Célibataires, elles cultivent leur apparence et surconsomment la mode, la presse féminine, les cosmétiques...

LES OUTILS

5	Étude de marché	24
6	Grille de choix d'étude	26
7	Brief d'étude	28
8	Questionnaire quantitatif	30
9	Entretien d'étude qualitative	32
10	Animation d'un groupe QUALI	36
11	Panels	40
12	Rapport d'étude	42
13	Types de veille	44
14	Sources de veille	46

Étude de marché

LES COMPOSANTES DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ



En résumé

L'étude de marché est l'outil de référence pour aborder l'ensemble des acteurs qui interagissent au sein de ce marché, de connaître leurs poids et leur influence. C'est en réalisant cette étude que l'on évalue le potentiel, la croissance, le niveau de marge de ce marché, et les parts de marché des concurrents en lice. L'étude d'un marché le situe toujours géographiquement, intègre la connaissance des besoins et motivations des consommateurs ou utilisateurs, ainsi que les tendances macro-économiques qui l'impactent de près ou de loin.

Insight

Market research serves as the reference tool to address all the actors that interact within a market and measure each actor's strength and influence. Conducting such a study enables you to evaluate the market's growth potential and margin level, as well as competitors' market shares. A market analysis always takes into account its geographical location, knowledge of consumer or user needs and motivations, as well as various macroeconomic trends that have direct or indirect impact on the market.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de l'étude de marché est d'obtenir une vision à un instant t du marché auquel le chef de produit s'adresse ou de celui que le chef de produit envisage de conquérir. À partir d'une étude de marché, le chef de produit doit pouvoir envisager des décisions pour le développement ou non de son portefeuille de produits.

Contexte

L'étude de marché est nécessaire lors de la création d'une nouvelle activité, du lancement d'un nouveau produit, lorsque le marché arrive à maturité. L'étude de marché est à réactualiser lors de chaque plan marketing.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Une étape non négligeable est la phase de recherche d'informations sur le marché, notamment en B to B, dans les secteurs où il existe peu de publications. Une veille active et régulière avec un réseau de commerciaux, de clients ou de fournisseurs permet au chef de produit d'obtenir les données essentielles.

Une autre étape consiste à recueillir les attentes, besoins et motivations des utilisateurs ou consommateurs. Le chef de produit recourt alors à des interviews (étude « QUALI ») ou des enquêtes (étude « QUANTI »). C'est la synthèse de ces résultats que le chef de produit insère dans son étude de marché.

La réalisation proprement dite de l'étude constitue l'étape de synthèse où l'ensemble de la veille et des études spécifiques est recensé et structuré.

Méthodologie et conseils

L'étude de marché doit structurer un ensemble de données issues de la veille concurrentielle, macroéconomique et technologique,

des études auprès des consommateurs. Pour cela, l'étude de marché est toujours définie géographiquement (par exemple : l'étude du marché de l'automobile en Europe ou en France, le marché de l'emballage carton en Europe ou en Asie).

La structure type d'une étude de marché regroupe :

- la concurrence : parts de marché, offre, stratégie, etc. ;
- les circuits de distribution : direct ou indirect, stratégie de distribution, etc. ;
- la demande : consommateurs, utilisateurs, prescripteurs, acheteurs, etc. ;
- les données sur le marché : potentiel, volume des ventes, taux de croissance actuel et prévisionnel, marges ;
- les tendances macroéconomiques qui impactent ou impacteront ce marché dans les années à venir. Cette analyse est plutôt vue en prospective. ■

« Le temps de la réflexion est une économie de temps », Publilius Syrus.

Avantages

- L'étude de marché apporte une vision complète de l'ensemble des acteurs et des données sur une zone définie.
- Elle apporte une comparaison objective de la concurrence versus l'évolution du marché et des besoins des consommateurs.

Précautions à prendre

- Bien s'assurer que les sources sont fiables.
- Éviter les données issues d'opinion ou de ressenti.

Grille de choix d'étude

	QUALI	QUANTI
Objectifs de l'étude	Comprendre, connaître, découvrir, décrire, observer.	Mesurer, quantifier, évaluer, recenser.
Répond à...	Pourquoi ? Comment ? Quoi ? De quelle façon ?	Combien ? À quelle fréquence ? Qui ?
Méthodologie	Petit nombre d'individus. Entretiens ou en groupe.	Échantillon représentatif. Questionnaire structuré.
Avantages	Richesse du contenu, champs d'investigation très large.	Rigueur statistique, sélection de l'échantillon.
Inconvénients	Pas d'extrapolation possible, pas d'analyse statistique.	Biais des situations d'enquête et de l'influence des questions.
Exemples	Entretiens individuels de 2 h, réunion de consommateurs...	Enquête, baromètre, panels, tests produits...

En résumé

Le choix du type d'étude à mener dépend de l'objectif marketing et de ce que le chef de produit souhaite connaître ou évaluer. L'étude QUALI permet de sonder quelques individus pour comprendre leurs motivations d'achat, mais c'est l'étude QUANTI qui permettra d'évaluer combien de consommateurs ont ces motivations et quel est leur profil. L'étude QUALI permet d'obtenir les informations du marché et l'étude QUANTI permet de quantifier ces informations.

Insight

The type of study chosen will depend on the marketing objective and on what the product manager wants to know or evaluate. The qualitative study makes it possible to sound out certain individuals in order to understand their motivation for purchase; however it is the quantitative study which enables us to evaluate how many consumers are motivated in this way and determine their profile. The qualitative study enables us to gather market information while the quantitative study makes it possible to quantify this information.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil permet de positionner les études QUALI et QUANTI par rapport à l'objectif de recherche du chef de produit, qui souhaite sonder son marché. Il lui permet de savoir quel type d'étude choisir en fonction du besoin de connaissance ou d'évaluation de son marché.

Contexte

Toutes les étapes de la démarche marketing sont susceptibles d'amener un chef de produit à réaliser ou faire réaliser une étude : étude des motivations d'achat, du processus de décision, test d'un produit en cours de développement, test d'un packaging en cours de lancement, test d'une communication...

Comment l'utiliser ?

Étapes

- La première étape consiste à définir sa problématique marketing : valider un nouveau produit ? Comprendre les freins à l'achat ? Évaluer la préférence client ?
- La deuxième étape consiste à définir le meilleur objectif de recherche pour cette problématique. Par exemple, pour valider un nouveau produit, est-il préférable de connaître la réaction du consommateur ou de mesurer son intention d'acheter ? La première hypothèse emmène le chef de produit vers une étude QUALI, la deuxième vers une étude QUANTI.
- Une fois le type d'étude retenue, QUALI ou QUANTI, le chef de produit choisit la meilleure méthodologie. Par exemple : entretiens individuels et/ou réunions de groupes pour du QUALI, questionnaires au téléphone ou sur Internet pour du QUANTI.
- Ensuite, le chef de produit établit le brief d'étude pour définir le processus étude et son contenu.

Méthodologie et conseils

Cet outil est à utiliser avant de retenir un type d'étude, QUALI ou QUANTI, ou pour valider que le type d'étude choisi correspond bien à sa problématique marketing et à son objectif de recherche. C'est le point crucial dans le choix d'une étude.

En général, on choisit plutôt de réaliser une étude QUALI en premier lieu pour recueillir les informations des utilisateurs, puis l'étude QUANTI pour mesurer les données recueillies. Mais il est tout à fait envisageable de réaliser le QUANTI en premier.

L'étude QUALI nécessite peu d'individus à interviewer : on peut envisager 10 à 15 entretiens individuels en B to B, par exemple. L'étude QUANTI nécessite un nombre plus important : de 250 à 300 questionnaires en B to B et autour de 1000 questionnaires minimum en B to C. ■

« Avec l'étude quantitative, on saura tout sur l'usage des produits par les consommateurs mais rien ou presque sur les motivations... », M. Vinaver.

Avantages

- Cet outil clarifie les deux méthodologies et permet de faire le bon choix en connaissance de cause.
- En dissociant clairement les deux types d'études, le chef de produit évite de les utiliser inefficacement.

Précautions à prendre

- Ne pas vouloir tout savoir dans la même étude : l'analyse statistique ne permet pas de comprendre les nuances d'un entretien qualitatif et, inversement, le contenu issu d'une étude QUALI ne peut être traité statistiquement.
- Ne pas se lancer « tête baissée » dans une étude, sans avoir préalablement défini sa problématique marketing et l'objectif de la recherche.

Brief d'étude

DE LA PROBLÉMATIQUE MARKETING À L'OBJECTIF DE L'ÉTUDE



PROBLÉMATIQUE MARKETING
OBJECTIFS DE L'ÉTUDE
CIBLE À INTERROGER
INFORMATIONS À RECUEILLIR
MÉTHODOLOGIE
CONTRAINTES

En résumé

Le **brief d'étude** est le document formalisé à destination du prestataire, qu'il soit interne à l'entreprise ou externe, pour initier un projet d'étude. Partant d'une problématique marketing, il formalise les questions auxquelles le chef de produit veut apporter une réponse. Il cadre le projet dans son ensemble, en ayant soin de préciser pour quel type de décision les résultats doivent apporter des éléments :

- développement ou non d'un nouveau service, et si oui, avec quelles caractéristiques de prix, d'accessibilité et de confort, par exemple ;
- repositionnement ou non d'une marque, et si oui, sur quels axes prioritaires et secondaires, par exemple.

Insight

The marketing study brief is the official document created for the service provider, whether inside or outside the company, to initiate a research project.

Based on a specific marketing issue, the brief defines all the questions the product manager needs answers for. It frames the whole project, taking care to specify what type of decision the results will be used to support:

- *Whether or not to develop a new service, and if so with what characteristics in terms of price, accessibility and comfort, for example.*
- *Whether or not to re-position a brand, and if so, on which primary and secondary axes, for example.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La rédaction d'un brief a pour but de formaliser au mieux les enjeux du chef de produit et la mission assignée à l'institut d'études. Le brief pose clairement les éléments de réponse à rechercher et donne les indications indispensables qui vont conditionner les choix méthodologiques à privilégier par l'institut d'études.

Contexte

Le brief d'étude est à formaliser chaque fois que le chef de produit envisage de mener une étude, même si l'étude est à réaliser en interne.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Cadrer le contexte du projet d'étude : par exemple, état actuel du produit ou de l'entreprise, position de la marque sur son marché, éléments du mix produit à réévaluer, résultats des études antérieures...
- Définir la problématique marketing. Il s'agit de définir l'enjeu de l'étude pour le marketing, préciser quelle décision le chef de produit sera amené à prendre à l'issue des résultats.
- Préciser les objectifs de l'étude. Il est préférable de l'exprimer avec un verbe, par exemple : comprendre, mesurer, explorer...
- Qualifier le plus précisément la population à sonder. Préciser la typologie : clients fidèles, occasionnels, prospects... Indiquer les caractéristiques de la population : âge ou lieu de résidence en B2C ; taille d'entreprise en B2B, par exemple.
- Indiquer les informations recherchées : fréquence d'achat, panier moyen, taux de satisfaction, processus d'achat, par exemple.
- Proposer une méthodologie : étude qualitative, étude quantitative, sur internet, en face à face, par exemple.

- Poser les contraintes très clairement : budget ; délai et planning souhaité ; niveau de confidentialité, par exemple.

Méthodologie et conseils

Le brief doit permettre à l'institut d'étude ou au chargé d'études en interne de proposer une méthodologie et un projet en adéquation avec les attentes du chef de produit. Pour cela, le chef de produit veille à ce que le projet remis par le prestataire comporte à minima :

- rappel du contexte et de la problématique marketing ;
- objectifs de l'étude ;
- la méthodologie proposée : QUALI ou QUANTI, entretien individuel en face à face, par téléphone, on-line, réunion de groupe...
- définition des cibles : échantillon de la population à sonder ;
- informations à recueillir : projet de questionnaire et structure détaillée ;
- matériel nécessaire pour l'enquête ;
- budget de l'étude ;
- planning de réalisation et délai de remise du rapport. ■

*« Notre ambition est d'élargir l'univers historique de Danone. Pour cela, comprendre l'ensemble des drivers de succès sur ce marché est essentiel »
Christine Jean, Danone.*

Avantages

- Le brief d'étude réduit les risques d'erreur de compréhension.
- Le brief oblige le chef de produit à formaliser pour lui-même l'opportunité d'une étude.

Précautions à prendre

- Veiller à préciser la problématique marketing à laquelle l'étude doit répondre.
- Vérifier que les résultats attendus par l'étude ne sont pas déjà en la possession du chef de produit dans le cadre d'une étude antérieure.

Questionnaire quantitatif

PLAN TYPE D'UN QUESTIONNAIRE

CONTACT	Créer le contact avec l'interviewé dès les premiers mots.
PRÉSENTATION	Présenter l'enquêteur de l'étude, la société qui mène l'enquête et l'objet de l'enquête.
QUESTION FILTRE	Vérifier que l'interviewé est le bon interlocuteur pour l'étude : utilisateur, abonné, décideur...
INFORMATIONS PRIMAIRES	C'est le cœur du questionnaire : ensemble des questions pour répondre à l'objectif de l'étude.
DONNÉES de CLASSIFICATION	Définir le profil de l'interviewé : taille du foyer ou de l'entreprise, lieu géographique...
DONNÉES d'IDENTIFICATION	Identifier l'interviewé et actualiser les données le concernant.

En résumé

Le plan type d'un **questionnaire quantitatif** est invariable, il comprend six rubriques qui doivent être administrées dans l'ordre.

1. Établir le contact.
2. Se présenter, présenter la société qui fait l'étude et l'objet de cette enquête.
3. Une question filtre permet de s'assurer que l'interviewé est le bon interlocuteur.
4. Le recueil des informations primaires est le cœur du questionnaire. C'est l'ensemble des questions à poser à l'interviewé.
5. Les données de classification permettent d'établir le profil de l'interviewé et de respecter les quotas de l'échantillon.
6. Les données d'identification permettent de ne pas interviewer deux fois la même personne ou le même foyer.

Insight

The standard format of a quantitative questionnaire does not change. It includes six sections which must be included in the following order:

1. *Make contact with the respondent.*
2. *Introduce yourself, the company responsible for the study and the purpose of the survey.*
3. *A filter question ensures that the person being interviewed is the right person to answer the survey.*
4. *Gathering primary information is the focus of the questionnaire. It is a collection of questions which the interviewer needs to ask the person being interviewed.*
5. *Classification data allows us to establish the profile of the respondent and respect sample quotas.*
6. *Identification data makes it possible to avoid interviewing the same person or household twice.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le plan type du questionnaire sert au chef de produit qui est amené à réaliser une enquête quantitative par lui-même ou avec son assistant. Cet outil permet de respecter une logique d'enquête qui ne brusque pas l'interviewé et de s'assurer de ne rien omettre.

Contexte

Le plan type de questionnaire est utilisé chaque fois que le chef de produit doit mener une enquête QUANTI, notamment :

- avant le lancement d'un nouveau produit pour valider l'intérêt et l'intention d'achat ;
- pour mesurer la satisfaction sur un produit et les caractéristiques à améliorer ;
- pour quantifier le potentiel d'une innovation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Bien replacer le questionnaire dans le contexte marketing et dans l'objectif de recherche et définir l'objectif du questionnaire. Par exemple : mesurer l'intérêt du segment pour ce nouveau service.

- Définir la population à interviewer et son profil, l'unité statistique et la personne à contacter dans cette unité. Par exemple : acheteurs d'entreprises de plus de 500 salariés.
- Préciser le mode de contact : face à face, téléphone, on-line...
- Définir l'échantillon représentatif et les conditions d'appartenance à l'échantillon.
- Construire le questionnaire en utilisant différents types de questions fermées, à choix multiples, à échelle ou de fréquence.

Méthodologie et conseils

- Le mode de contact détermine la durée du questionnaire :
 - en salle, en face à face : 45 mn maximum ;

- dans la rue ou sur le point de vente : 10 min. maximum ;
- au téléphone : 5 min. maximum.

- La formulation et le type de question utilisés obéissent à des règles simples :
 - alterner logiquement les questions de façon à ne pas lasser l'interviewé ;
 - donner du rythme au questionnaire en alternant questions longues et courtes ;
 - toujours aller du plus général au plus spécifique (méthode de « l'entonnoir »).
- Ordonner les thèmes de la façon suivante :
 - questions sur le comportement : usages et attitudes vis-à-vis du produit ou marque ;
 - questions sur les attentes ou sur la connaissance de ce produit ou marque ;
 - questions sur le degré de satisfaction vis-à-vis du produit et/ou sur la perception de l'image de la marque ;
 - question sur l'intention d'achat. ■

Se poser les bonnes questions pour trouver les bonnes réponses.

Avantages

- Le plan type du questionnaire donne la logique à suivre pour ordonner ses questions en cas d'étude à mener par soi-même.
- Il est simple d'utilisation et évite toute omission.

Précautions à prendre

- Vérifier que le questionnaire permet de répondre à tous les besoins de l'étude.
- S'assurer que les questions sont dans un langage simple et compréhensible par tous.
- Tester le questionnaire au préalable.
- Éviter les questions qui ne sont pas neutres ou à interprétation possible.

Entretien d'étude qualitative

GUIDE D'INTERVIEW QUALI

RUBRIQUES	QUESTIONS
CONTACT	
PRÉSENTATION	
THÈME 1	
THÈME 2	
THÈME 3	
CONCLUSION	

En résumé

Le guide d'entretien QUALI sert de trame au questionnement réalisé par l'enquêteur. Il comprend trois grandes parties :

- la prise de contact et la présentation de l'enquêteur et de l'objectif de l'enquête ;
 - le questionnement, qui s'organise en plusieurs thèmes d'exploration ;
 - la conclusion et la prise de congés.
- C'est la partie centrale qui est la plus importante et la plus longue, c'est pourquoi elle est souvent scénarisée ou découpée en plusieurs thèmes d'investigation.

Insight

The qualitative interview guide serves as an outline for the interviewer's questioning. It includes three major sections:

- The initial meeting and introduction of the interviewer and the objective of the interview.
 - The questioning, which incorporates several different areas of investigation.
 - The conclusion of the interview.
- The central section is the longest and most important, which is why it is often scripted or split up to cover several lines of investigation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Mener des entretiens QUALI permet au chef de produit de mieux connaître les attentes de son marché, ses besoins, motivations, freins ou processus d'achat et de décision. Un entretien en profondeur lui donne des indications très précieuses à exploiter par la suite.

Contexte

Le chef de produit a tout intérêt à privilégier l'entretien QUALI lorsqu'il est en phase d'exploration de son marché : pour envisager le développement d'un nouveau service, le renouvellement d'une gamme de produit, pour comprendre la perte de volume d'un produit ou pour comprendre de nouveaux comportements d'achat.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir l'objet de l'étude dans le contexte marketing. Par exemple : connaître l'image perçue par la marque, comprendre les motivations et les freins à l'usage d'un nouveau service.
- Déterminer le nombre d'individus à interviewer : en général une dizaine en B to B et une cinquantaine en B to C. À cette étape, le chef de produit précise aussi leur profil.
- Construire le guide d'entretien, en allant du plus général au plus particulier, de la situation actuelle à la situation prospective.
- Minuter et tester le guide d'entretien : il peut durer environ de une à deux heures en face à face et de 20 à 30 minutes au téléphone.

Méthodologie et conseils

- Parmi les règles de base de l'entretien QUALI, il est conseillé de :
- faciliter l'expression libre de l'interlocuteur ;

- montrer des signes d'écoute : « oui », « je vois », hochement de tête...
 - reformuler le dernier mot pour relancer le discours ;
 - montrer que l'on comprend : faire des synthèses et reformuler pour valider la bonne compréhension.
- Privilégier les questions ouvertes, ou alternatives, ou de relance, par exemple :
- Que pensez-vous de ?
 - Comment procédez-vous ?
 - Si vous aviez le choix entre X et Y ?
 - Par exemple ?
 - Autre chose ?

« L'identité d'un produit est issue de la convergence de deux vérités : la vérité objective et la vérité subjective », Jan Van Aal.

Avantages

- Le guide d'entretien QUALI est un guide de questionnement pour l'enquêteur : il suit le déroulé en faisant parler le plus possible l'interviewé.
- Il sert de trame à l'enquêteur qui ne perd pas de vue le déroulé de l'entretien, quelque soit le discours de l'interviewé.

Précautions à prendre

- Ne pas poser de questions fermées, privilégier les questions ouvertes, très larges, pour permettre un discours le plus spontané possible.
- Cerner la problématique à creuser et prévoir des questions ou des signes de relance pour chaque thème abordé.

Entretien d'étude qualitative

Comment être plus efficace ?

Pour renforcer l'efficacité de ses entretiens QUALI, le chef de produit doit pratiquer une écoute active et encourager l'interviewé d'une part à s'exprimer et, d'autre part, il doit savoir comment analyser le contenu qu'il a obtenu de ces entretiens.

L'écoute active

Pratiquer l'écoute active consiste non seulement à « entendre », mais aussi à comprendre, faire préciser et encourager la parole.

La reformulation

Reformuler, c'est ré-exprimer ce que vient de dire l'autre, soit avec ses mots à lui, soit avec des mots à soi. Dans un cas comme dans l'autre, c'est restituer l'idée émise dans son intégrité.

Elle vise à obtenir l'expression du problème, de la situation, des besoins de l'autre tels qu'ils se posent pour lui et suppose un intérêt ouvert, c'est-à-dire : une disponibilité intégrale, l'absence de préjugés et de jugements, l'absence de directivité.

Généralement, la reformulation s'exprime ainsi :

- introduire qu'on va reformuler : « si j'ai bien compris... », « en d'autres termes... » ;
- reformuler avec ses propres mots ;
- s'assurer que l'interviewé a bien compris par une question neutre : « est-ce bien cela ? ».

L'attitude empathique

Il s'agit d'une attitude de compréhension de l'autre.

L'état d'empathie, ou le fait d'être empathique, consiste à percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec exactitude et avec les composantes émotionnelles et les significations qui s'y rattachent, « comme si » l'on était l'autre personne, mais sans jamais perdre la condition du « comme si ». Si cette qualité de « comme si » se perd, le récepteur

tombe dans l'identification (état de sympathie), ce qui n'est pas souhaitable.

L'encouragement à la parole

Il s'agit de manifester des signes d'encouragement tels que : « hum », hochement de tête, le silence.

Des mots permettent de relancer la parole : « Oui ? », « C'est-à-dire ? », « Par exemple ? », « Autre chose ? », « Et ? »...

On peut aussi reprendre le dernier mot sur un ton interrogatif, par exemple : « ...Les prestations ? » ou bien vous avez dit « les prestations » ?

L'analyse du contenu

Les entretiens QUALI apportent un contenu très dense et très riche qui ne peut être exploité statistiquement, le nombre d'interview ne le permettant pas. Le chef de produit doit donc comprendre de quelle manière ce contenu peut être lu et analysé. Il en existe trois principales :

➤ L'analyse syntaxique permet de comprendre la structure du discours et s'utilise pour connaître un processus de décision ou d'achat, par exemple.

➤ L'analyse lexicale met en valeur la nature et la richesse du vocabulaire et s'utilise pour appréhender un univers de marque, par exemple.

➤ L'analyse thématique met en relief les différents thèmes abordés au cours des entretiens. Elle s'utilise très fréquemment et notamment pour une comparaison entre marques ou pour comprendre les motivations sur les caractéristiques d'un produit.

Les entretiens QUALI ne donnent pas lieu à une analyse statistique du contenu.

Ils apportent une grande richesse d'idées, de valeurs, d'images et d'associations d'idées.

GUIDE d'entretien QUALI en secteur industriel

Cette société industrielle est spécialisée dans le traitement de surfaces par ultrasons et utilise une technologie de pointe, brevetée. La société a décidé de considérer l'innovation comme un axe stratégique prioritaire pour se développer économiquement et fidéliser ses clients. Dans cette optique, une étude qualitative est menée par un chef de produit.

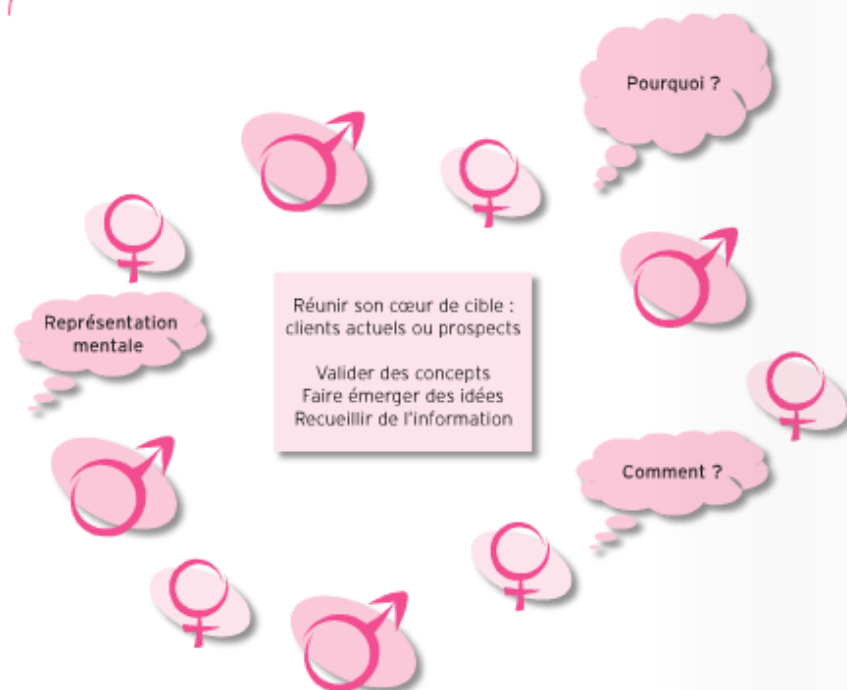
Nombre et profil des interviewés

Il a été décidé d'interviewer dix personnes, tous des responsables techniques, d'entreprises variées : PME, laboratoires et groupes industriels internationaux. ■

RUBRIQUES	QUESTIONS
CONTACT	Bonjour Monsieur Valvert, je vous remercie d'avoir bien voulu nous accorder du temps pour cet entretien sur nos applications industrielles.
PRÉSENTATION	Mon nom est Michel Dupond, je suis chef de produit chez X Industrie. L'objectif de notre étude est de mieux connaître votre perception de nos produits et vos besoins en innovation technologique.
THÈME 1 PERCEPTION des PRODUITS	Quels produits et services utilisez-vous principalement ? Depuis longtemps ? À quelle fréquence ? Quelle en est votre satisfaction ?
THÈME 2 CONTRAINTES UTILISATEUR	Quel est votre contexte d'utilisation ? Quelles sont les contraintes auxquelles vous êtes confronté ? Qu'attendriez-vous de notre part pour y remédier ? Comment le voyez-vous ?
THÈME 3 PROSPECTIVE	Quelles évolutions voyez-vous arriver dans votre métier ? Qu'est-ce que cela induit pour vous ? Comment envisagez-vous votre métier dans les années à venir ? Avec quelle technologie ? Autre chose ? Même en rêve ?
CONCLUSION	Monsieur Valvert, encore merci pour le temps que vous m'avez accordé. Bien entendu, nous vous ferons part de nos conclusions, comme vous nous l'avez demandé. Au revoir Monsieur Valvert.

Animation d'un groupe QUALI

GUIDE D'ANIMATION D'UN FOCUS GROUP



En résumé

Le guide d'animation d'un groupe QUALI est l'outil principal utilisé pour conduire des réunions de groupe de consommateurs ou des focus group.

Il doit préciser les règles de durée, de nombre de thèmes et sous-thèmes à explorer, et de techniques à utiliser.

Pour le réaliser, trois types d'informations sont essentielles :

- préciser la problématique d'étude ;
- lister l'ensemble des informations à recueillir ;
- regrouper les questions par thème.

Insight

The qualitative group management guide is the main tool used to conduct consumer and focus group meetings. It should specify rules for meeting duration, the number of themes and sub-themes it is possible to discuss and the techniques to be used.

To create this guide, three types of information must be included:

- Specify the issues or problems being studied,
- List all the information to be gathered,
- Consolidate the questions by theme.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le guide d'animation d'un groupe QUALI permet de faire s'exprimer le plus librement possible les participants.

Il a pour enjeu de conduire à l'analyse et au décryptage des comportements de décision, d'achat et de consommation. Il guide l'animateur dans son rôle de régulateur du groupe, du timing et des échanges entre participants.

Contexte

Il existe plusieurs contextes à l'utilisation d'un groupe QUALI, tout au long du cycle de vie du produit et selon la problématique marketing :

- en phase de conception du produit ;
- en phase de développement ou d'amélioration des caractéristiques ;
- en phase de repositionnement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Phase d'introduction : règles du jeu, présentation de l'objectif de la réunion et des participants.
- Phase de début d'entretien : mettre à l'aise, « s'échauffer », libérer des freins éventuels (faire raconter le secteur, les habitudes générales de consommation, les marques préférées).
- Phase de recueil d'informations : obtenir le maximum de verbatim et de réponses aux questions posées par le chef de produit.
- Phase de conclusion : remercier et faire un dernier tour de table pour s'assurer qu'aucun point ne manque et que le consommateur s'est exprimé sur l'ensemble des données qu'il voulait mettre en avant.

Méthodologie et conseils

Le guide d'animation d'un groupe QUALI est construit pour une durée maximum de l'ordre

de 2 h 30 ; il part du général vers le particulier : du marché vers la problématique précise ou le produit cible.

Il pose les règles du jeu : tous les participants doivent s'exprimer, ne pas s'autocensurer, ni juger ni critiquer les autres participants. L'animateur doit conduire l'entretien en stimulant le groupe et incitant l'ensemble des participants à s'exprimer : le temps de parole doit être réparti de façon équitable entre chaque participant. Par sa capacité à écouter et relancer le débat, il favorise les interactions entre les répondants et l'apport d'idées nouvelles de la part de chacun.

Sans jamais orienter le débat, l'animateur écoute et observe le non verbal pour détecter d'éventuels non dits.

Un groupe consommateur coûte entre 3 000 et 10 000 €.

Avantages

- Le groupe QUALI permet d'aller en profondeur et de fouiller des points clés auprès des consommateurs en favorisant les échanges entre participants.
- Ce type d'étude peut être mis en œuvre sous un délai court (2 à 3 semaines) et à moindre coût.
- Par la synergie créée entre les individus, il apporte une richesse de contenu.

Précautions à prendre

- Éviter tout leader qui pourrait biaiser les résultats du groupe.
- Assurer la qualité du recrutement, clé pour la suite.
- Motiver en rémunérant les participants sous forme de bon cadeau, produit gratuit ou somme d'argent.

Animation d'un groupe QUALI

Comment être plus efficace ?

Utiliser des techniques associatives ou projectives

L'entretien QUALI peut être enrichi de techniques associatives ou de projection qui permettent d'aller plus loin que des questions classiques. En effet, la réponse à une question

reste toujours rationnelle et logique alors que ces techniques font appel à l'imaginaire et aux associations d'idées. Toutes ces techniques ne sont pas bonnes à utiliser pour tout. Le tableau récapitulatif ci-dessous donne un aperçu des usages les plus courants.

TECHNIQUES	EXEMPLES	USAGES les plus COURANTS
ANALOGIE	Le champagne, c'est comme...	Image d'un produit, d'une marque, d'une région...
PORTRAIT CHINOIS	Si c'était un animal, ce serait...	Image de marque, positionnement, recherche créative...
PORTRAIT de l'AMATEUR	Celui qui adore le produit est...	Analyse des freins et motivations, description du consommateur type.
PLANÈTES	La marque est une planète inconnue, la décrire.	Comparaison des univers imaginaires de plusieurs marques.
HISTOIRE IMAGINAIRE	Personnifier le produit et imaginer sa vie.	Comprendre les valeurs associées à une marque.
BANDE DESSINÉE	Compléter la bande dessinée sur la marque.	Comprendre les non-dits, les motivations profondes...

Le but visé est de décrire des attitudes, des attentes, des freins... en mettant en exergue les représentations mentales que se font les consommateurs des produits.

La technique du collage

Cette technique permet de sortir du cadre du verbal et de laisser s'exprimer les individus par le collage sur des planches concept. À la demande de l'animateur, les individus expriment leur perception d'un univers, un produit ou encore une marque au travers d'un collage. Au travers d'images prises dans des

magazines mis à leur disposition, les consommateurs représentent visuellement une idée ou un concept. Le résultat du collage ainsi que la présentation des divers résultats au groupe, alimentent la production d'idées. Cette technique permet de libérer des contraintes des mots, de laisser libre cours à son imaginaire et permet d'ouvrir l'esprit.

Les techniques de créativité sont nombreuses. Il peut être intéressant de les actionner pour aller plus loin dans l'analyse des attitudes, des freins et des motivations des populations cibles.

GUIDE d'animation de groupe pour une marque de champagne

Dans le cadre de l'évolution de son positionnement, une marque de champagne s'interroge sur la perception des consommateurs sur ses évolutions et mène une série de focus groups

auprès de ses consommateurs et des consommateurs de marques concurrentes. Voici le guide d'entretien qu'elle va utiliser. ■

PARTIE 1 : LE CHAMPAGNE EN GÉNÉRAL

Valeurs/Représentation et imaginaire
Qu'évoque pour vous le mot « champagne » ? À quels mots l'associez-vous ?

Attitudes/Consommation
Quel est votre niveau de consommation ? À quelles occasions le consommez-vous ? Où l'achetez-vous ? Quels sont vos critères d'achat ?

Connaissance de l'univers du champagne
Quelles marques connaissez-vous ? Parmi celles citées, lesquelles avez-vous déjà goûté ?

PARTIE 2 : LA MARQUE ÉTUDIÉE

Connaissez-vous cette marque ? Cette bouteille ? Comment la trouvez-vous ? Qu'évoque cette marque pour vous ?

PARTIE 3 : LA PUB LIÉE AU CHAMPAGNE

Lisez-vous des revues gastronomiques ? Êtes-vous sensibles aux marques ? Avez-vous vu des publicités sur le champagne récemment ?

PARTIE 4 : BLOCAGES/FREINS PSYCHOLOGIQUES

Quelles sont les valeurs contraires au champagne ? Dans quelles situations n'achète-t-on pas du champagne ?

Panels

PANEL DISTRIBUTEUR ET PANEL CONSOMMATEUR

PANEL DISTRIBUTEUR	PANEL CONSOMMATEUR
ÉTUDE DU POINT DE VENTE	ÉTUDE DE L'ACHETEUR
Performance des produits	Taux de pénétration
Ventes volume, ventes unitaires, CA...	Quantités achetées par acheteur
Part de marché des régions, des enseignes	Panier moyen
Performance des concurrents	Profil des consommateurs
Distribution volume et valeur	Taux de ré-achat
Prix, promotions	Fidélité des consommateurs
.../...	.../...

En résumé

Le chef de produit dispose de deux types de **panels** :

- le **panel distributeur** : il apporte des données chiffrées sur le marché, la part de marché de chaque entreprise, la part de marché par référence produit, les prix pratiqués au national et par enseigne, les performances des différentes promotions...

- le **panel consommateur** : il apporte des données chiffrées sur le consommateur, les données socio-démographiques, la fidélité à la marque, la fréquence d'achat, le panier moyen...

Ces panels constituent un observatoire permanent du comportement d'achat sur un échantillon représentatif de l'univers étudié ; ils apportent une information précise sur la performance des marques et sur la typologie des acheteurs.

Insight

*The product manager has access to two types of **panel**:*

- *The distributor panel: this provides encrypted data on the market, the market share of each company, the market share by product reference, prices issued on a national level and by corporation, the performance of different promotions...*

- *The consumer panel: this provides encrypted data on the consumer, socio-demographic data, loyalty to the brand, frequency of purchase, the average shopping basket...*

These panels are a way to continuously observe the purchase behaviour of a representative sample of the universe under surveillance; they provide precise information on the performance of brands and the type of buyers.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les panels apportent au chef de produit la connaissance des performances des produits au regard des principaux concurrents et donnent une lecture du profil des consommateurs. Le chef de produit obtient ainsi les éléments pour identifier les facteurs clés de succès et accroître la performance des produits.

Contexte

Les panels s'analysent en continu, hebdomadairement ou mensuellement, pour suivre l'évolution du marché et de la marque. Au moment de l'établissement de la revue de marque ou par exemple lors d'argumentaires à la destination de la force de vente, le panel apporte des éléments chiffrés à présenter.

En cas de décroissance, le chef de produit peut utiliser le panel pour rechercher les facteurs explicatifs : par exemple, une activité promotionnelle accrue de la concurrence, des prix trop élevés pratiqués par le distributeur, une demande consommateur insuffisante par rapport aux prévisions...

que le nouveau produit vient d'atteindre sa part de marché objectif, que la part de marché de la marque atteint son niveau record ou encore alerter la région Sud, par exemple, qu'une enseigne pratique des prix trop élevés sur telle référence par rapport à l'objectif.

➤ Utiliser les données issues du panel pour alimenter l'analyse des produits au moment de la revue de marque.

Méthodologie et conseils

Les panels apportent des données factuelles qui permettent au chef de produit de recommander des actions à privilégier. Par exemple : dans une région porteuse, mener une opération de trade marketing avec une enseigne très performante ou fidéliser une typologie de clientèle déterminée. ■

Les panels sont nés aux États-Unis peu avant la crise de 1929 et sont arrivés en Europe dans les années 1950. Depuis, ils n'ont cessé de se développer.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Souscrire à des panels distributeurs et consommateurs chez des panélistes comme Nielsen ou IRI par exemple. En fonction des budgets, choisir des fréquences différentes (au mieux à la semaine, au minimum une fois par an).

- Définir avec le panéliste les informations à obtenir : les marques à étudier, les enseignes et régions à surveiller...

- Prévoir, dans son agenda, du temps pour analyser les résultats des panels et en tirer des axes de progrès.

- Diffuser les analyses : par exemple, faire savoir à l'ensemble des salariés en interne

Avantages

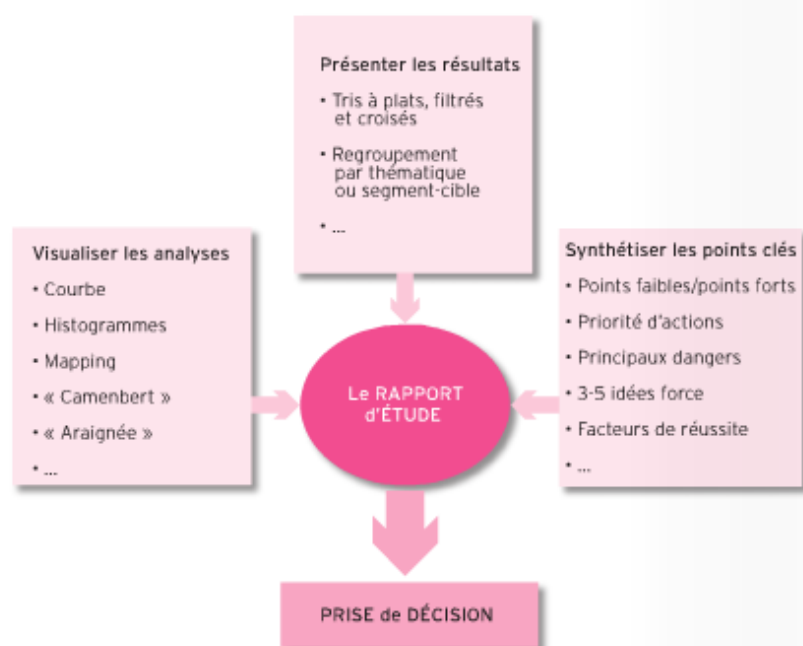
- Les panels sont des sources très riches de connaissance du marché.
- Ils apportent des facteurs explicatifs des performances ou contre-performances et aident à recommander des plans d'action pour le marketing et la force de vente.

Précautions à prendre

- Prendre le temps de recommander des plans d'actions à l'issue de l'analyse.
- Croiser les données du panel avec les données issues du terrain.

Rapport d'étude

DE L'ANALYSE DES RÉSULTATS À LA PRISE DE DÉCISION



En résumé

Le **rapport d'étude** est le document qui permet de connaître les résultats de l'enquête de manière exhaustive et la plus claire possible. Ces résultats doivent permettre au chef de produit de prendre des décisions et d'engager l'action. C'est pourquoi, de plus en plus souvent, le rapport d'études apporte une analyse des résultats en fonction de l'objectif de l'étude, mais aussi de la problématique marketing. Il facilite la prise de décision et est alors enrichi de visualisations graphiques et de synthèses.

Insight

*The **research report** is a document which outlines the survey results as clearly and comprehensively as possible. These results should enable the product manager to make decisions and take action. This is why the research report often provides an analysis of results not only according to the objective of the study but also the marketing issue. It encourages decision making and is therefore enhanced with graphic images and executive summaries.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le rapport d'étude est le document qui va aider le chef de produit à prendre les meilleures décisions quant à la problématique marketing de départ. Le rapport d'étude a un double objectif : faire connaître les résultats de l'enquête et faciliter la prise de décision.

Contexte

Le rapport d'étude est systématiquement rédigé à la suite d'une étude qualitative ou quantitative. Le chef de produit réalise aussi un rapport d'études à la suite d'une recherche documentaire, qui consiste à compiler plusieurs sources d'informations.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- La première étape consiste à présenter les résultats de l'étude, de façon exhaustive et en faisant les regroupements nécessaires à la compréhension. Par exemple, on regroupe les résultats par tranche d'âge, par taille d'entreprise ou par profil.
- Une deuxième étape permet de mettre en évidence certains résultats : c'est une synthèse des points les plus marquants. Par exemple : des éléments contradictoires.
- Ces deux étapes peuvent être enrichies d'outils de visualisations pour faire ressortir les analyses. Par exemple : une carte de positionnement ou des courbes.

Méthodologie et conseils

- Le rapport d'étude est le document qui reflète la qualité de l'étude et de son déroulement. Son contenu doit être en rapport avec l'enjeu et le dimensionnement de l'étude. Par exemple, le rapport d'étude sur l'évaluation d'une image de marque doit être très visuel et étayé de nombreux verbatims afin d'illustrer l'analyse.

- Le rapport d'étude est un document de communication : il doit être très clair pour le lecteur, il doit lui faciliter la lecture et la compréhension. Par exemple : des courtes synthèses précédant l'analyse complète.
- Le rapport d'étude est un document qui va permettre de prendre des décisions et de passer à l'action. Les analyses doivent aller dans ce sens et présenter des pistes prioritaires, secondaires par exemple. ■

L'interprétation des résultats est la partie la plus délicate du rapport d'étude.

Avantages

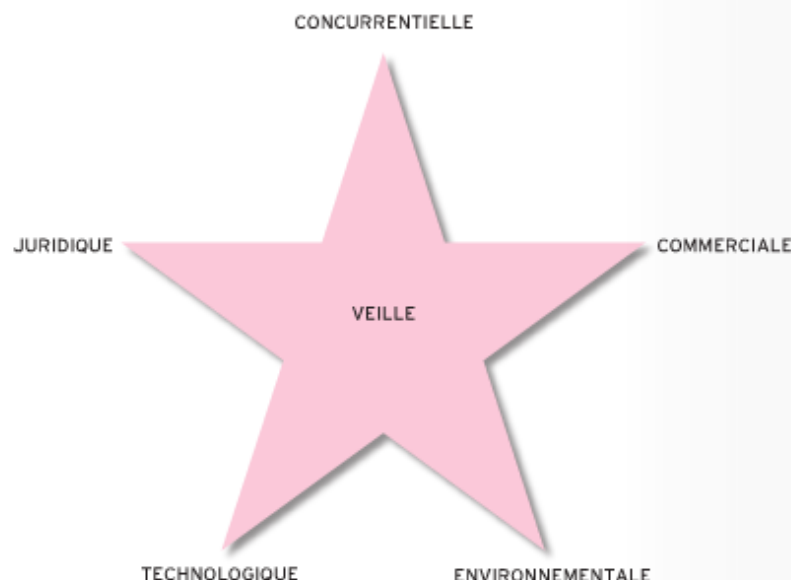
- Le rapport d'études est un outil complet qui regroupe les résultats, l'analyse et une synthèse facilitant la prise de décision.
- Il est exhaustif.

Précautions à prendre

- Veiller à l'objectivité de l'interprétation des données : s'appuyer sur les résultats.
- Faire le lien entre les analyses et la problématique marketing de départ.

Types de veille

LES 5 AXES DE LA VEILLE



En résumé

Pour réaliser une **veille marketing efficace**, il faut se poser les questions fondamentales permettant de qualifier sa recherche. Quels sont les objectifs et enjeux assignés à la veille ? Quels sont les domaines prioritaires à étudier ?

Les réponses à ces questions permettent de valider le périmètre de la veille, qui peut être axée sur :

- la concurrence : la veille concurrentielle ;
- les clients : la veille commerciale ;
- les technologies et la R & D : la veille technologique ;
- l'environnement : la veille environnementale ;
- la législation : la veille juridique.

Insight

To gather marketing intelligence efficiently, we need to qualify our research by asking some fundamental questions; what are the specific objectives and issues of gathering intelligence? Which are the most important areas to study? The answers to these questions make it possible to confirm the scope of the intelligence we need to gather, which could be focused on:

- *Competition: competitive intelligence.*
- *Customers: Sales intelligence.*
- *Technology and R&D: Technological intelligence.*
- *Environment: Environmental intelligence.*
- *Legislation: Legal intelligence.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La veille permanente du chef de produit sur son secteur et son marché permet d'anticiper des menaces comme une évolution de réglementation ou l'arrivée d'un nouveau concurrent. Elle lui permet de capter des opportunités, comme un nouveau procédé technologique permettant, par exemple, de baisser les coûts de revient de sa gamme de produits.

Contexte

Le système de veille est à appliquer de manière continue. Au moment du plan marketing en particulier, la veille réalisée tout au long de l'année enrichit le SWOT de la gamme.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Choisir les axes de veille prioritaires en fonction de la stratégie de la marque.
- Déterminer le périmètre de la recherche : France, international, informations prioritaires...
- Déterminer les sources pour obtenir l'information : Internet, pige presse, salons...
- Recueillir l'information : mise en place d'une cellule de veille ou identification d'interlocuteurs dédiés à cette mission.
- Traiter l'information : la rendre synthétique et utilisable.
- Diffuser l'information : choisir les bons récepteurs et le niveau de confidentialité adéquat.
- Analyser et recommander des actions sur son portefeuille produits.

Méthodologie et conseils

La veille mise en place porte principalement sur les points suivants.

- Veille technologique : acquis scientifiques, dépôts de brevets, processus de relation client...

- Veille juridique : réglementation, évolution des lois...
- Veille concurrentielle : nouveaux entrants, secteurs connexes, politique prix, innovations en cours...
- Veille commerciale : tendances marché, évolutions des modes de consommation, modifications des processus de décision...
- Veille environnementale : évolutions sociologiques, politiques, influences culturelles... ■

« Saisir ce qui commence », François Dalle, ancien PDG de L'Oréal.

Avantages

- La veille permet d'être proactif en étant à l'écoute permanente de son marché et de ses clients.
- Elle apporte une vision plus fine de l'entreprise et des leviers à actionner pour gagner en performance sur ses marques.

Précautions à prendre

- Bien identifier qui fait quoi et quel sera le processus de remontées de l'information.
- Analyser et prendre des décisions: la plus belle cellule de veille et le meilleur processus de remontées et de diffusion de l'information est vain si aucune décision n'en découle.

Sources de veille

2 TYPOLOGIES DE SOURCES

SOURCES FORMALISÉES

PRESSE GRAND PUBLIC
PRESSE PROFESSIONNELLE
BANQUE DE DONNÉES
FÉDÉRATIONS
INSTITUTIONS
BREVETS
INSTITUTS D'ÉTUDES
SITES INTERNET
...

SOURCES INFORMELLES

CONCURRENCE
FOURNISSEURS
PRESTATAIRES EXTÉRIEURS
EXPOSITIONS/SALONS
RÉSEAUX RELATIONNELS
CLUBS PROFESSIONNELS
WEBINARS
HUBS
...

En résumé

Lorsqu'il engage une veille active sur ses produits, le chef de produit a à sa disposition deux types de source :

- les sources formalisées : identifiables facilement, elles permettent d'obtenir régulièrement des informations sûres et de qualité ;
- les sources informelles : elles demandent plus de recherche et de méthodologie pour les identifier mais permettent d'accéder à des informations souvent plus confidentielles et stratégiques.

Insight

- *When actively monitoring and gathering intelligence on products, the product manager has two different sources at his disposal:*
- *Formal sources: easily identifiable, they make it possible to obtain reliable and qualitative information on a regular basis.*
- *Informal sources: more research and methodology is necessary to identify these sources but they make it possible to access more confidential and strategic information.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ces différentes sources sont à actionner de façon conjointe et simultanée pour croiser les données et extraire une information fiable et utilisable.

Contexte

La veille s'effectue tout au long de l'année. Certains moments sont propices : un concurrent agressif commercialement, le lancement d'un produit concurrent, l'arrivée d'une nouvelle technologie...

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Sélectionner les canaux à explorer : recenser les types de sources et leurs contenus.
- Lancer une recherche sur Internet : définir les mots clés induits par le besoin.
- Créer son « réseau de veilleurs » : c'est un réseau relationnel de personnes de compétences diverses pouvant apporter des informations fiables. On y trouve la force de vente, les achats et les consultants avec lesquels on travaille, par exemple.
- S'inscrire aux newsletters de ses concurrents.
- Être membre des hubs et communautés traitant de la problématique de son secteur d'activités.
- Participer aux foires, salons et expositions de son secteur d'activité et des secteurs connexes ; en profiter pour rencontrer ses concurrents et récupérer leurs plaquettes et documentations.
- Assister aux conférences et petits déjeuners organisés par la profession.
- S'abonner à une sélection de magazine et revues.

Méthodologie et conseils

Une fois le besoin d'information identifié, il s'agit de sélectionner les sources à explorer

afin de collecter les informations pertinentes pouvant nous aider à évaluer nos forces et nos faiblesses et à identifier des axes de progrès ou des menaces à contrer.

La veille s'organise de manière continue en faisant coïncider les différentes recherches et sources d'information. Une fois recueillie dans les différents canaux, l'information est retravaillée, synthétisée afin de la rendre lisible et porteuse de sens. Ce traitement de l'information nécessite une évaluation des sources et de l'information (récence, fiabilité et richesse de l'information).

Bien que la nature du type de veille (commerciale, environnementale, juridique, concurrentielle, technologique) soit un élément de cadrage pour la sélection des sources à utiliser, Internet apporte aujourd'hui, avec son accès aux sites web, forums de discussions, blogs, newsletters et autres flux RSS, un canal d'informations privilégié. ■

« *Scoop.it est un outil de curation et de veille d'information en ligne. Il permet de créer socialement votre propre média.* », Journal du net

Avantages

- La multiplicité des sources permet de gagner en exhaustivité et d'enrichir l'information.
- La veille sur Internet apporte une information en continu et up-to-date.

Précautions à prendre

- Consacrer du temps à la définition des objectifs et du besoin afin de focaliser ses recherches sur l'essentiel.
- Penser à recouper différentes sources afin de fiabiliser l'information.

CHEF DE PRODUIT, DIGITAL

« La technologie Internet a rendu possible une bien plus forte proximité entre le client et la marque : au-delà de communiquer, on peut désormais interagir. »

D'après Stan Rapp et Thomas L. Collins,
fondateurs de l'agence Rapp & Collins

Internet, media incontournable

Selon l'étude 2014 de l'Observatoire du numérique, les particuliers ont désormais une utilisation très importante de l'internet et ce dernier confirme sa forte pénétration dans les foyers et les entreprises.

72 % de la population française de plus de 11 ans est connectée, 91% des internautes français consultent les réseaux sociaux, les ventes sur internet ont dépassé 50 milliards d'euros et on estime à environ 15 millions le nombre de blogs français en ligne. Internet, en se développant et en apportant de nouveaux usages, a modifié le paysage de la consommation, et le marketing voit ses techniques sans cesse renouvelées.

Le marketing s'exporte vers le e-marketing

Internet continue à changer la pratique du marketing en apportant de nouvelles fonctionnalités sur toutes les étapes de la démarche :

- La veille et les études on-line : les nouveaux outils comme les moteurs de recherche, les alertes, les flux RSS et agrégations de contenus permettent une veille marché et concurrentielle en temps réel. Les études on-line se sont développées, leurs coûts et leur rapidité de diffusion en sont les principaux atouts.
- La distribution : Plus de 30 millions de Français achètent désormais en ligne et la croissance du nombre de e-commerçants est supérieure à celle du marché, 17 % en 2013 avec 20 000 nouveaux sites lancés, portant le total à 138 000 sites actifs selon la Fevad.
- La communication : Selon l'IREP, dans un contexte économique médiocre, les seules recettes publicitaires en hausse sont enregistrées sur les mobiles (display) avec + 55 % et internet (display et search) avec 3,1 % de hausse. Les investissements publicitaires sur ce média représentent 20 % des investissements de communication en 2013.

Face aux nouveaux « consomm'acteurs », les facteurs clés de succès sont :

- leur donner la parole ;
- leur répondre ;
- les impliquer.

Avec Internet et ses principes fondateurs, le chef de produit a une palette d'outils amplifiée à sa disposition.

Du e-marketing au mobile marketing

Selon l'Observatoire du numérique, L'internet mobile confirme également sa percée : 30 % des particuliers en France utilisent une connexion via un réseau de téléphonie mobile pour connecter leur appareil mobile à Internet. Parce que « les mobiles sont aussi différents de l'internet que la télévision l'a été de la radio » (Tommi Ahonen), le chef de produit doit plutôt développer une vision multi-canal et envisager des actions sur Internet mais aussi sur le mobile. La mobilité apporte 6 bénéfices médiatiques que les chefs de produit et les directions marketing auraient tort de ne pas utiliser :

1. Média qu'on a toujours sur soi.
2. Premier média massivement personnel.
3. Connecté ou connectable en permanence.
4. Unique média avec un terminal de paiement intégré.
5. Seul média permettant de mesurer son audience très précisément.
6. Permet de capturer le contexte social de la consommation du mobinaute.

Principes fondateurs d'Internet		Exemples
LIBERTÉ	d'accès d'expression	Display (publicité interactive), marketing viral, search...
ÉCHANGE	discussion partage de fichiers	Réseaux sociaux, blogs, wikis
INTELLIGENCE COLLECTIVE	coproduction open source	Co-crédation de services, co-communication, partenariat...

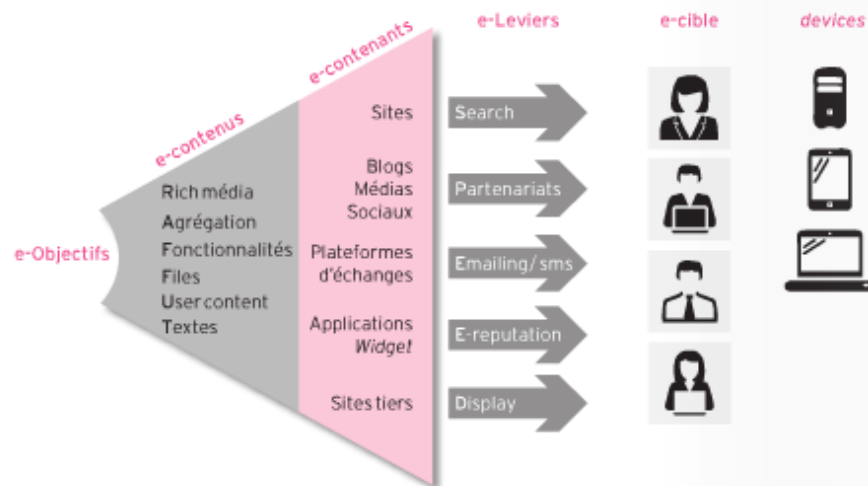
On compte 74 millions d'abonnés mobile en France en 2013 et la consultation de réseaux sociaux ou de blogs à partir de son téléphone mobile est extrêmement dynamique. Ces usages sont en plein développement et le marché n'est pas encore arrivé à maturité (source : Arcep).

LES OUTILS

15	Raffut-speed.....	50
16	Story telling	52
17	Brand content	54
18	Référencement	56
19	Réseaux sociaux	58
20	E-mailing.....	60
21	Mobile marketing.....	64

Raffut-speed

LES COMPOSANTES DE LA STRATÉGIE WEBMARKETING



©Marie-Alice BOYE

En résumé

L'outil RAFFUT-SPEED a été créé par une consultante en Webmarketing, Marie-Alice Boyé en 2009, dans le but d'aider les Webmarketeurs à structurer leur stratégie marketing sur le digital :

- RAFFUT indique l'ensemble des e-contenus qui peuvent être déployés sur le Web
- SPEED indique l'ensemble des leviers ou actions permettant de déployer ces e-contenus. Ces deux listes sont bien sûr intégrées dans une stratégie plus globale incluant : les e-objectifs, les e-contenants (medias du web), les e-cibles et les devices ou supports.

Insight

Web marketing consultant Marie-Alice Boyé created the RAFFUT-SPEED tool or method in 2009, to assist online marketers in structuring their digital marketing strategy:

- RAFFUT provides references to all the e-content made available for deployment on the Web
- SPEED provides references to levers and actions to operate in order to implement the e-contents. These two lists are only part of a broader strategy, which includes: e-objectives, web-based containers (web media), web targets and devices or holders (carriers).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Autant la démarche marketing est structurée, autant le webmarketing l'est beaucoup moins. Il fallait donner sinon une démarche au moins une logique pour pouvoir définir une stratégie sur le web et des plans d'actions cohérents. L'outil RAFFUT-SPEED apporte la vision stratégique de toute action sur le web et mobile.

Contexte

Chaque fois qu'une action sur le web est envisagée, l'outil peut être utilisé. Le chef de produit qui doit organiser la mise en ligne d'une fiche produit, une campagne online ou toute action sur le web, peut structurer sa démarche avec l'outil.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- > La toute première étape est de définir l'objectif : attirer vers son site, faire acheter, créer du buzz...
- > Puis il s'agit de préciser à quelles cibles l'action est destinée : génération Y, entreprise, particulier...et connaître quels sont les e-contenus (RAFFUT) qui les attirent le plus et les leviers (SPEED) qui les sollicitent le plus.
- > Enfin, la campagne peut être mise en œuvre en intégrant les e-contenants (medias du web) et les supports (devices).

Méthodologie et conseils

Cet outil est global il n'est pas à utiliser de manière linéaire, par exemple d'abord l'objectif puis le e-contenu et ainsi jusqu'aux supports. Non pas du tout. Tout est lié sur le web et il convient d'utiliser les différents composants de RAFFUT-SPEED avec une vue d'ensemble en faisant correspondre tous les éléments. Par exemple, on peut décider d'envoyer un e-mailing (e-levier) incluant une vidéo (e-contenu) qu'un lien permettra de visionner sur

Youtube ou Dailymotion (e-contenant) ; l'e-mailing sera visible sur son ordinateur ou via son smartphone (devices).

Autre exemple, on peut décider d'une campagne publicitaire (e-levier) intégrant un jeu (e-contenu), campagne qui sera visible sur des sites partenaires et des blogs (e-contenants). ■

« On se fait parfois surprendre. Par exemple, quand Internet est arrivé, c'était notre cinquième ou sixième priorité » Bill Gates, 1998, discours à l'université de Washington.

Avantages

- Permet de structurer une démarche webmarketing de façon à ne rien oublier.
- Est tout à fait adaptée au web et au mobile.
- Spécifiquement conçu pour tenir compte des évolutions futures de la technologie.

Précautions à prendre

- Bien dissocier les e-contenants (médias du web) des devices qui sont les supports d'accès au web.
- Bien mettre en perspective les actions et l'objectif souhaité.

Story telling

L'ART NARRATIF AU SERVICE DE LA MARQUE



En résumé

Le **story telling** ou « l'art de raconter des histoires » est utilisé par les marques pour délivrer un récit, de l'ordre du conte, à leurs clients consommateurs. Ce procédé permet de s'éloigner du registre publicitaire en utilisant des techniques narratives ayant pour finalité une plus forte adhésion du consommateur. Ce dernier intègre ainsi l'histoire, les valeurs et la promesse de marque de façon pérenne, et ancre durablement les messages véhiculés. En touchant au registre de l'émotion, l'agrément au message et à l'histoire de marque se trouve renforcé.

Insight

Story telling is used by brands to provide clients/consumers with a story, in the manner of a tale. The use of storytelling techniques is designed to secure higher consumer acceptance by moving away from the advertising registry. Storytelling integrates brand history, values and promise, and the messages conveyed are thus anchored in the long term. Placed at the emotional level, your brand message and history will be all the more accepted and strengthened.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le chef de produit, au travers des réseaux sociaux et des outils de communication mis à sa disposition, délivre une histoire sur sa marque et ses produits à ses « consomm'acteurs ». Il utilise le conte comme outil de communication afin de toucher au registre des émotions.

Il s'assure ainsi une meilleure appropriation des messages et arguments véhiculés et permet d'impliquer et rendre interactive la communication de la marque avec les différentes parties prenantes.

Contexte

L'homme de marketing peut utiliser le **story telling** au lancement d'une marque ou de produits, de façon ponctuelle comme en continu. Que ce soit pour annoncer une innovation, une actualité, un fait marquant de l'entreprise, ce procédé peut être préempté pour faire savoir et créer une empathie et un engouement rapides.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Sous forme de récit, de conte ou pièce de théâtre, la marque raconte une histoire, met en place des personnages et jalonne l'histoire de coups de théâtre et d'éléments perturbateurs avant d'aboutir à une fin heureuse :

- incarnation avec mise en avant d'un ou plusieurs personnages clés ;
- description d'un contexte particulier et mise en place d'une intrigue ;
- apparition d'un élément perturbateur avec une situation complexe ou conflictuelle empêchant a priori les personnages clés de réussir leur projet ou ambition ;
- une aspiration, une quête, un objectif à atteindre permettant de vaincre ces obstacles ;

➤ un épanouissement et une fin heureuse pour les personnages mis en avant dans le récit.

Méthodologie et conseils

Quand une marque décide de préempter un territoire et de diffuser son histoire sous forme de récit ou de conte, il est essentiel de travailler les messages clés et leur séquençement, de développer des éléments de langage qui seront utilisés et de mener un travail de fond pour créer une dynamique et un échange avec les clients consommateurs afin de les faire devenir acteurs de l'histoire. Un engagement est alors créé et le lien de la marque avec ses consommateurs renforcé.

Pour que cet outil soit puissant, il faut que le chef de produit digital crée et anime une communauté autour de ce récit en actionnant l'ensemble des canaux et supports à sa disposition : blogs, sites web, réseaux sociaux et autres plateformes communautaires permettent de maintenir l'émotion et d'interagir directement avec le consommateur. Ces ambassadeurs s'investissent alors et deviennent les relais du récit. ■

« Les fées font leur lessive dans une bulle de savon et cuisent leur soupe sur un feu follet »,
Béatrix Beck.

Avantages

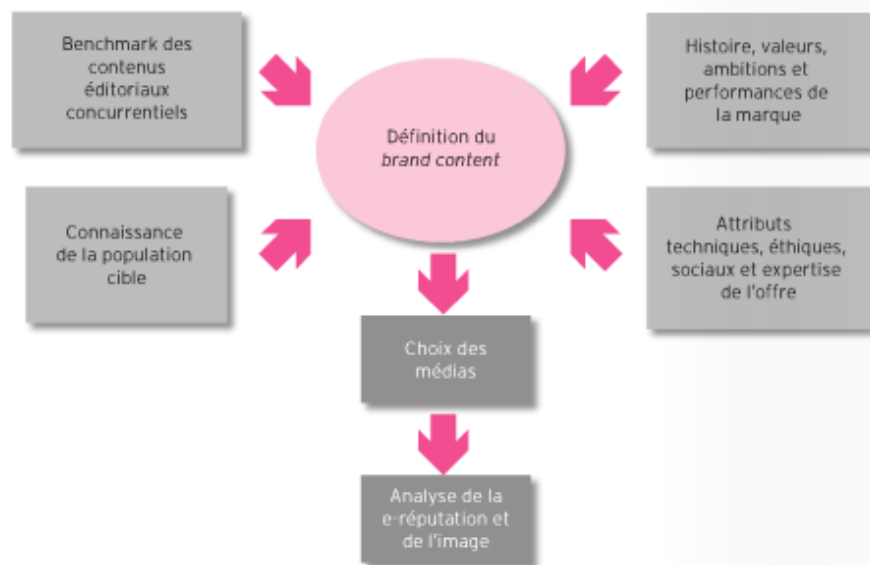
- Se différencier et créer un capital sympathie auprès de ses cibles
- Incarner et favoriser une identification forte du consommateur à sa marque : se projeter
- Capter l'attention durablement et favoriser l'échange et l'interaction avec les différentes parties prenantes

Précautions à prendre

- Veiller à injecter tous les ingrédients efficaces :
- Les personnages clés : les héros de l'histoire.
- Une complexité : un challenge.
- Des « gentils » : qui vont aider à dépasser la situation de difficulté.
- Une conclusion sous forme de « happy end ».

Brand content

ÉTAPES DE CRÉATION DE BRAND CONTENT



En résumé

Le **Brand content** ou contenu de marque est créé spécifiquement pour une marque afin de diffuser sa notoriété et construire ou développer son image. C'est un contenu non commercial et non publicitaire, soit informatif de type expertise, soit ludique de type jeu ou vidéo virale. Le contenu de marque intègre aussi le *Story telling* de la marque, son histoire et ses valeurs.

Insight

Brand content or branded content is expressly created to develop brand fame, as well as build or expand brand image. It is non-commercial and non-advertising, and either provides expertise or entertainment game or viral-video. Brand content also includes brand-related story telling on brand history and values.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le contenu de marque vise à accroître la notoriété de la marque sur le web et les médias sociaux, ainsi qu'à nourrir sa e-réputation.

Contexte

Le *brand content* se développe dans le contexte du webmarketing et du marketing collaboratif entre la marque, ses clients et ses ambassadeurs. Le chef de produit apporte le contenu sur les attributs de son offre qui sera mis en scène sur les différents médias du web.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- La première étape est de définir clairement et simplement l'histoire, les valeurs, l'ambition et les performances de la marque ou de l'offre concernée.
- La deuxième étape consiste à réaliser une étude comparative des contenus éditoriaux concurrentiels : une analyse du ton et du style, des attributs mis en avant, de la fréquence de communication, etc.
- En fonction du positionnement concurrentiel de la marque ou de la gamme de produit concernée, le contenu du *brand content* peut être défini dans ses grandes lignes : style, histoire, attributs à mettre en avant, image à véhiculée, etc.
- Enfin, le plan de communication peut être mis en œuvre : choix des médias, fréquence de parution, liens vers le site marchands ou coordonnées commerciales, médias sociaux, etc.

Méthodologie et conseils

Si des liens vers un site marchand sont tout à fait envisageables, le *Brand Content* n'est pas une communication commerciale ni publicitaire.

Il existe trois types de *Brand content* :

- Ludique et divertissant : plutôt pour des marques grand public ou à destinations d'un public plus jeune.
- Utile et pratique : notamment dans les secteurs BtoB ou industriel, où l'expertise et l'information technique prime.
- Informatif invitant à la découverte : dans tous les cas.

Le contenu éditorial peut être articulé de plusieurs manières : des conseils, des articles pratiques, des jeux, des forums de discussion ou encore des reportages... Il est important de mixer plusieurs médias et plusieurs styles de contenu. ■

« La puissance ne consiste pas à frapper fort mais à frapper juste. », Honoré de Balzac.

Avantages

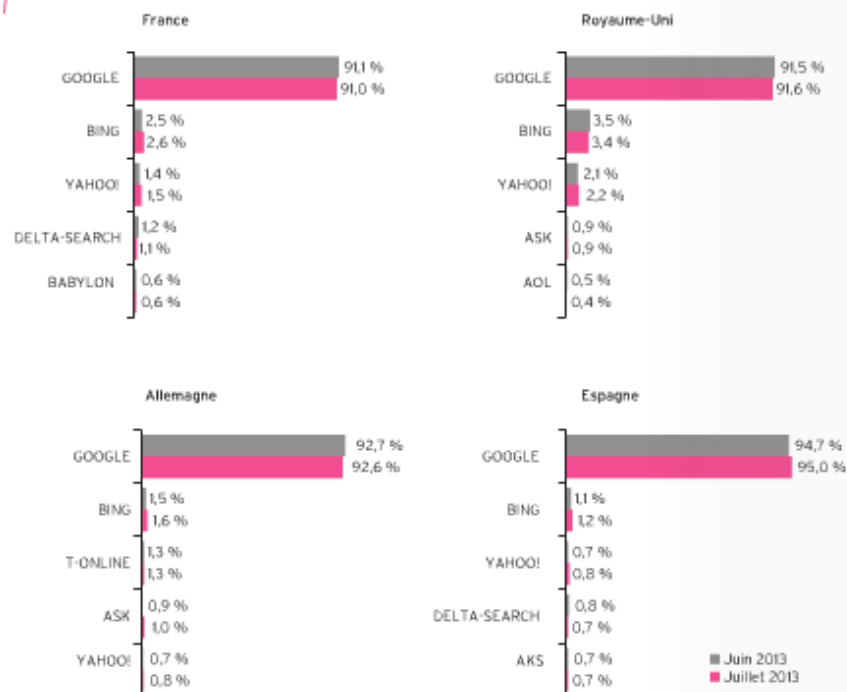
- Permet de communiquer autrement que commercialement sur sa marque ou ses produits.
- Crée une véritable communauté autour de sa marque en apportant un lien émotionnel et relationnel.

Précautions à prendre

- La récurrence de la communication est nécessaire pour maintenir la visibilité : une forte communication en une fois ne suffit pas.

Référencement

TOP 5 DES NAVIGATEURS EN PARTS DE VISITES WEB



Source : AT Internet

Résumé

Le **référencement naturel** consiste à rendre le plus visible possible une activité, un produit, une marque ou une action spécifique sur le web, en mentionnant les mots clés qui les définissent. De cette façon, la recherche des internautes est facilitée et la visibilité du site ou de la communication augmente.

Le référencement sur Internet nécessite à la fois une approche technique via les logiciels et une approche marketing via le contenu et le choix des mots.

Insight

Organic referencing makes an activity, product, brand or specific action on the web as visible as possible, by referring to the relevant defining key words. This makes research easier for the Internet user and increases the visibility of the site or communication.

Referencing on the Internet requires both a technical approach via software and a marketing approach via content and word choice.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le référencement naturel apporte à la marque une plus grande visibilité sur le web et son objectif est de faire apparaître le site web de la marque sur les premières pages des moteurs de recherche. Il permet de bénéficier du trafic naturel et gratuit des internautes.

Contexte

Cette approche est à intégrer en amont de la conception d'un nouveau site et de chaque refonte du site.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Avant de créer son site web ou de le relancer : établir la liste des expressions et mots clés qui définissent l'activité, les produits et les valeurs de la marque. Il n'est pas nécessaire de jouer la surenchère, les sites se décrivent, en général avec 10 à 20 mots clés. Ceux-ci doivent être en cohérence avec le positionnement de la marque.

➤ Déterminer l'utilisation et la déclinaison de ces mots clés dans toutes les communications qui seront faites sur internet.

➤ Lancer le site ou sa refonte, puis suivre régulièrement sa position dans les différents moteurs de recherche : actualiser le site par des articles et des informations en mettant en avant les mots clés souhaités.

Méthodologie et conseils

Le référencement naturel ne donne pas des retours immédiatement, il faut compter entre 3 et 6 mois en moyenne. Il est conseillé de suivre régulièrement la position du site sur les moteurs de recherche et d'adapter le choix des mots clés et des contenus en fonction de l'actualité.

Il est préconisé de prendre en compte les délais d'indexation et la charge de travail des

outils de recherche pour bien planifier le lancement du nouveau site ou la refonte d'un site existant et être prêt lors de la mise en ligne du site.

L'indexation d'un mot sur Google (80 % des recherches sont effectuées sur ce moteur de recherche) d'une façon très simplifiée, prend en compte :

- 10 points s'il est dans le titre ;
- 1 point s'il est dans le texte ;
- 2 points si le mot est en gras ou souligné dans le corps du texte ;
- 3 points si le mot est inclus en commentaire d'une image ;
- 3 points si le mot sert de lien.

D'autres principes viennent s'ajouter à cette indexation : la fraîcheur de l'article, la notoriété de la page. ■

Le référencement naturel génère deux fois plus de trafic que les liens sponsorisés.

Avantages

- Le référencement naturel génère du trafic ciblé en lien avec les mots qui caractérisent le site web.

Précautions à prendre

- Adopter, en amont du référencement, une démarche marketing de positionnement du site web et des mots clés qui lui sont associés.

Réseaux sociaux

DU CONTENU VERS... L'ÉCHANGE DE POINT DE VUE



En résumé

La montée en puissance des **réseaux sociaux**, blogs et autres forums fait évoluer la fonction de chef de produit et implique la nécessité d'identifier les communautés des consommateurs devenus ainsi consommateurs pour interagir avec eux. On passe d'une délivrance de contenu et d'informations descendantes vers une co-création et un partage d'information. C'est l'avènement du C 2 C, Consumer to Consumer ou encore de l'échange inter-consommateur.

Insight

With the rise of social networks, blogs and other discussion forums, the product manager's role has evolved; it now entails identifying consumer communities that have become consumer-actors (consumer-players) and interacting with them. There has been a shift from top-down information and content delivery to a co-creation and sharing of information. It is the advent of consumer-to-consumer (C2C) by consumers interacts.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif du *community management* est d'assurer la visibilité et la présence de la marque et d'en gérer la communauté d'adeptes ou de détracteurs.

Il a pour enjeu de créer du lien avec les internautes et de créer un bénéfice pour les 2 parties : se rapprocher des consommateurs et gagner en capital sympathie tout en participant à la discussion, en apportant des réponses utiles aux internautes, voire en intégrant les suggestions. Le tout pour une plus grande efficacité et de meilleures performances pour la marque.

Contexte

Le *community management* est une forme de communication interactive à animer en continu. Il intègre à la fois du contenu, des conversations et une veille sur des sites extérieurs à la marque.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le *community management* nécessite de :

- Se fixer des objectifs : proximité consommateur, gain de visibilité, test de nouveau concept, gestion de crise, etc.
- Choisir les messages principaux à faire passer : lancement de produit, bénéfice consommateur, actualité produit...
- Sélectionner les communautés cibles : les fans de la marque, les détracteurs, des blogueurs notoires, etc.
- Sélectionner les médias : intégrer une communauté existante via les médias sociaux, créer un forum ou un site communautaire autour de la marque, etc.
- Faire du buzz autour de la communauté, de ses productions : flux RSS, référencement, partenariat, billet dans autre blog, etc.

➤ Faire vivre la communauté et favoriser la co-production : donner et partager de l'information, demander des avis, tester des concepts, faire réagir, etc.

➤ Faire de la veille et récupérer de l'information : hubs, agrégateur de flux RSS (par exemple google reader), etc.

➤ Réagir : modifier un produit, communiquer sur une valeur ajoutée non perçue, répondre...

Méthodologie et conseils

Il s'agit pour le chef de produit de tester et de se créer son propre plan d'expérience : identifier les médias sociaux les plus réactifs, les communautés les plus interactives, segmenter et adresser les différentes typologies.

Les notions de partages et d'échanges sont fondamentales à la réussite de la marque sur les réseaux sociaux : le chef de produit doit prendre en compte les attentes, besoins et motivations des socionauts et établir un rapport gagnant-gagnant pour réussir sur la toile et faire adhérer durablement ses cibles. ■

« Une part croissante des audiences du site ParisMatch.com provient de la sphère sociale, notamment de Facebook, mais aussi de Twitter lorsque nous révélons des informations exclusives. », community manager de Paris Match.

Avantages

- Le *community management* permet des conversations en temps réel avec le marché.
- Il favorise une veille interactive rapide et à moindre coût avec les consommateurs ou prospects.

Précautions à prendre

- Veiller à être authentique et ne pas chercher à vendre.
- Ne pas utiliser les réseaux sociaux comme un outil publicitaire.
- Soigner ses écrits : le contenu sur le net est stocké en mémoire pendant des années.

E-mailing

MATRICE DE CONSTRUCTION



En résumé

L'e-mailing se construit en trois temps :

- l'objet joue le même rôle que celui de l'enveloppe porteuse : plus il sera clair, attractif et en lien avec les attentes du récepteur, meilleur sera le taux d'ouverture ;
- le contenu présente le message que l'on souhaite communiquer et doit répondre aux objectifs assignés à la marque ;
- la conclusion permet de créer du lien avec son contact : localiser un interlocuteur proche ou mettre en avant une personne identifiée de l'entreprise expéditrice.

Insight

The e-mailing is developed in three stages:

- *The subject of the e-mail acts as a mailing envelope: the more concise, attractive and in line with the recipient's expectations the message is, the higher the rate of opened emails will be.*
- *The content introduces the message we want to communicate and must meet the selected brand objectives.*
- *The conclusion enables us to develop a connection with the person being contacted: pinpoint a nearby representative or recommend someone specific from the company sending the mail.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'e-mailing est un outil à intégrer dans un dispositif de communication global. Il permet au chef de produit de rationaliser son budget, créer du lien avec sa cible et l'adresser de façon régulière.

Contexte

Que ce soit en B to B ou en B to C, qu'il s'agisse de conquérir de nouveaux clients, de fidéliser ou de générer du trafic sur un site Internet, l'e-mailing est un levier simple à actionner.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Pour un démarrage ou en cas de besoin ponctuel, privilégier l'externalisation et l'envoi par un routeur.
- Définir sa stratégie de campagne e-mailing et les objectifs assignés à chaque e-mailing : conquête de nouveaux clients ; marketing relationnel et fidélisation ; génération de trafic sur le site Internet...
- Avoir un fichier qualifié et à jour : une base restreinte de contacts qualifiés apporte un meilleur retour sur investissement qu'un énorme fichier peu réactif et non « purgé ». Louer des adresses pour recruter si nécessaire.
- Utiliser sa connaissance clients (données comportementales) pour personnaliser le contenu du message : réactiver des adresses dormantes, favoriser le up-selling ou le cross-selling par exemple.
- Soigner l'objet du mail : il remplace l'enveloppe porteuse du mailing traditionnel et va donner envie au lecteur d'en savoir plus.
- Définir avec soin le jour d'envoi : en B to C, on favorisera le week-end ; en B to B, le mardi ou jeudi.

© Danod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Méthodologie et conseils

- Quelque soit la forme et l'objet de l'e-mailing, il est primordial d'inspirer confiance à sa cible : s'agissant de vente, les conditions générales doivent être aisément lisibles et l'option de désinscription visible et facilement actionnable.
- Être vigilant sur la déontologie des inscriptions selon la règle de l'opt-in.
- Avant d'envoyer un e-mailing en nombre, il est conseillé de procéder à un test sur un panel réduit pour repérer et résorber tout problème potentiel.
- Intégrer les spécificités de chaque navigateur et proposer un lien vers le web pour lire correctement l'e-mailing si celui-ci ne s'affichait pas correctement.
- Penser en campagne plutôt qu'en envoi ponctuel : entretenir des rendez-vous réguliers avec sa cible sans la submerger.

« Pour certains annonceurs, on peut estimer jusqu'à 50 % d'adresses inactives dans leurs bases »,
V. Bernard, Experian CheetahMail France.

Avantages

- L'e-mailing permet dans un temps très court d'adresser une cible large à un coût très bas.
- Il permet de mesurer très précisément le résultat de sa campagne : taux d'ouverture, taux de clics, nombre de connexions vers le site, nombre de désabonnés, nombre de NPAl, etc.

Précautions à prendre

- Ne jamais utiliser le champ « CC » qui révèle l'ensemble des adresses de vos clients ou prospects aux autres (et pourtant cela arrive encore...).

Comment être plus efficace ?

Faire des plans d'expérience

La facilité de mise en place de l'e-mailing et son faible coût favorisent la mise en place de tests pour gagner en performance :

- Tester la réactivité d'une même cible à différents types de contenus.
- Tester des fichiers loués : nombre d'adresses non valides, réactivité des cibles, taux de transformation.
- Tester différents types d'offres promotionnelles sur des segments distincts de clientèle (produit gratuit, réduction prix, cadeau, niveaux différents de remise) et mesurer les écarts de performance.
- Tester les jours et les heures d'expédition.

Optimiser le ROI de ses campagnes

Bien que relativement économique, on peut souvent optimiser le retour sur investissement de ses campagnes en étant vigilant sur certains leviers :

- Nettoyer sa base d'adresses régulièrement : supprimer les NPAI, lancer une campagne de réactivation des adresses dormantes afin de ne conserver que les utiles, identifier les doublons.
- Tenir compte des nouveaux outils (PDA, iPhone ...) et intégrer leurs contraintes dans la conception des messages.
- Envoyer le bon message à la bonne personne au bon moment. S'assurer que le canal est le bon.

➤ Initier des stratégies de campagne sur la durée et entretenir ainsi des rendez-vous attendus et réguliers avec ses fidèles. Sur la durée, c'est souvent payant.

Analyser les résultats

Toute action de marketing se doit d'être mesurée et analysée. L'e-mailing a cet avantage de pouvoir aisément être quantifié (pour peu que cela ait été pensé dès la conception via des tags, codes ...).

Le principal indicateur reste le taux de transformation, c'est à dire le pourcentage de clients ayant acheté un produit ou service à l'issue de la campagne (à comparer avec les normes sectorielles).

Le taux d'ouverture des messages est un indicateur clé et est à analyser au regard du taux de transformation.

Les clics vers le site web (via un serveur de redirection) et la vision du chemin parcouru par l'internaute donne une lecture intéressante des attentes de ses clients.

Conduire des plans d'expérience sur ses cibles, analyser les résultats de ses envois au regard des normes sectorielles et suivre les performances et la rentabilité de ses actions d'e-mailing sont autant d'éléments qui permettent au chef de produit d'optimiser la performance de ses campagnes au fil du temps.

EXEMPLE d'e-mailing pour une société de e-commerce : sesaper.com

OBJET : marque Zaza et marque Galry sur Sesaper.com le vendredi 5 mars 2014 ■

Si le message ci-dessous ne s'affiche pas correctement, vous pouvez le visualiser dans votre navigateur à l'adresse suivante : <http://mailing.sesaper.com/>

Sesaper.com vous présente ses prochains événements :

Marque Zaza : Voir la bande annonce

S'inscrire à la vente

Inviter un ami

Marque Galry : Voir la bande annonce

S'inscrire à la vente

Inviter un ami

Accéder immédiatement aux ventes en cours...

Conditions générales de vente Parrainer mes amis Me désinscrire

Pour bien recevoir nos prochaines invitations, merci de copier l'adresse suivante offre@sesaper.com dans votre carnet d'adresses.

Vous recevez cet e-mail car vous êtes inscrits aux invitations **sesaper.com**

Modifier son adresse de réception | Se désabonner

En application de l'article 34 de la Loi Informatique et Libertés, vous êtes informé(e)s que vous pouvez à tout moment accéder, modifier ou supprimer vos informations personnelles.

Mobile marketing

LES CAMPAGNES PUBLICITAIRES SUR MOBILE



En résumé

Le **marketing mobile** ne se contente plus de simples opérations de marketing direct par l'envoi de SMS de la marque vers son client. Au-delà des nouvelles opportunités de services sur mobile apparues depuis le lancement de l'iPhone en 2007, comme la formation sur mobile ou la réservation d'hôtel, c'est aussi la communication et les investissements publicitaires qui s'y développent. On distingue actuellement 4 types de campagnes :

- les campagnes de notoriété ou d'image ;
- la création de trafic vers le site mobile ;
- la création de trafic vers le call center ;
- la fidélisation et la prospection.

Insight

Mobile marketing is no longer led by simple direct marketing activities via SMS from the brand to the customer. Above and beyond new service opportunities which have emerged since the launch of the iPhone in 2007, like training by mobile or hotel reservations, mobile communication and advertising investments are also being developed. There are currently 4 distinct types of campaign:

- Image or awareness campaigns.
- The generation of traffic to a mobile site.
- The generation of traffic to the call centre.
- Developing loyalty and prospecting.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les campagnes publicitaires sur mobile visent à toucher le mobinaute au plus près de ses activités pour le fidéliser, renforcer la notoriété de la marque, créer du trafic vers un magasin réel, créer du trafic sur un site web, développer un buzz positif autour d'une action ou de la marque.

Contexte

Le mobile étant le seul média accessible et consultable à tout moment par son propriétaire, jour et nuit, les opportunités d'actions publicitaires sont nombreuses, notamment :

- lancement d'un nouveau produit, d'une nouvelle application ou service sur mobile ;
- déploiement sur mobile d'une campagne télévisée, de jeux ou concours... ;
- géo-localisation vers un magasin à proximité ;
- création de trafic vers un site web.

- des créations plus originales, voire humoristiques, attirent plus l'attention des mobinautes ;
- des messages variés et créatifs : informations, jeux, concours, bons de réduction... ;
- utilisation comme porte-monnaie électronique, carte de fidélité, carte de transport, abonnement à des sources d'informations, réservations...

Sur un mobile dont l'écran est de petite taille, le regard accroche et décroche plus rapidement que sur un écran d'ordinateur. Ces 4 conseils sont nécessaires pour que la publicité soit en conformité avec la loi et bien acceptée :

- la permission ou opt'in : l'acceptation de recevoir des messages en provenance de la marque ;
- le contrôle : la possibilité pour le mobinaute de stopper la réception de publicités ;
- la personnalisation : l'adressage nominatif des messages ;
- le bénéfice : l'obtention d'un gain réel apporté par cette publicité. ■

« Le rapport entre l'investissement sur les supports mobiles et le nombre d'heures passées par individu sur les supports mobile a plus que triplé entre 2011 et 2014. », eMarketer, étude menée aux USA.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Comme une campagne de marketing relationnel, la première étape consiste à cibler précisément les mobinautes à qui s'adresser : profil, n° de mobile...
- Définir le type de campagne à mener et les objectifs à atteindre : fidélisation, développement de nouveaux usages, buzz, notoriété, création de trafic...
- Lancer la campagne sur mobile et mesurer précisément les retombées : nombre de clics sur mobile, nombre de réponses, nombre de ventes...

Méthodologie et conseils

L'expérience nipponne, ayant 3 à 5 ans d'avance sur les pratiques françaises, donne des indications en termes de campagnes sur mobile qui fonctionnent bien :

Avantages

- La communication sur mobile est en développement et les mobinautes ne sont pas encore trop saturés de messages.
- La communication sur mobile a la possibilité d'être interactive avec le mobinaute.

Précautions à prendre

- Identifier clairement le message comme étant une publicité, car sur ce support, elle peut vite s'avérer très intrusive.
- Limiter le nombre de message à un par campagne, car l'espace est restreint sur mobile.

CHEF DE PRODUIT, STRATÈGE

« Il faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action. »

Henri Bergson

La stratégie est l'art d'atteindre un objectif. Elle consiste à arbitrer parmi plusieurs choix offerts et à allouer les meilleurs moyens et ressources nécessaires.

La démarche stratégique du chef de produit

La démarche stratégique du chef de produit s'organise en trois étapes bien distinctes :

- La réalisation d'un diagnostic synthétique met en avant les forces et faiblesses du portefeuille de produits et les menaces ou opportunités de l'environnement. Préalablement, on aura réalisé l'analyse de l'environnement concurrentiel, politique, économique, technologique... et l'analyse de la compétitivité de la gamme et de la marque.
- La définition de la stratégie de l'activité, sur son portefeuille de produits : quelle segmentation, à quelles cibles s'adresser et avec quel positionnement ?
- L'alignement stratégique, au niveau du portefeuille de produit, permet de décliner la stratégie retenue en actions sur le mix-marketing et sur le plan marketing opérationnel.



La notion d'intention stratégique est plutôt employée lorsqu'on parle de stratégie d'entreprise ou de groupe. Elle signale la voie dans laquelle s'engager, tout comme un objectif. Le chef de produit doit s'aligner sur cette intention et décliner la stratégie de son portefeuille produits ou marques en cohérence. Il n'y a pas de stratégie sans objectif ou intention, car « celui qui n'a pas d'objectif ne risque pas de les atteindre » (Sun Tzu).

Les enjeux stratégiques du chef de produit

Les stratégies possibles sur le portefeuille de produits servent trois types d'enjeux majeurs pour les activités de l'entreprise.

ENJEUX	EXEMPLES DE STRATÉGIE
PÉRENNITÉ	Se développer sur un secteur émergent. Renouveler les gammes de produits ou services. Innover et lancer de nouveaux produits.
CROISSANCE	Prendre des parts de marché sur une nouvelle zone géographique. Développer les usages par la fréquence d'achat ou par le cross selling.
RENTABILITÉ	Se recentrer sur les activités rentables. Repenser le pricing. Travailler sur la création de valeur.

Le chef de produit fait ainsi des recommandations qui s'inscrivent dans les ambitions de son entreprise.

Les points clés de la stratégie

Pour mener à bien son rôle de stratège, le chef de produit doit d'abord comprendre les besoins et attentes des consommateurs ou utilisateurs, leurs comportements d'achat et leurs différentes facettes.

Il doit aussi établir un diagnostic de situation qui lui apporte les clés pour de nouvelles recommandations. Ce diagnostic SWOT est une synthèse de toute la veille environnementale et des études réalisées.

Le mapping de positionnement lui permet de positionner son offre ou sa marque et de vérifier ses atouts distinctifs et différenciant.

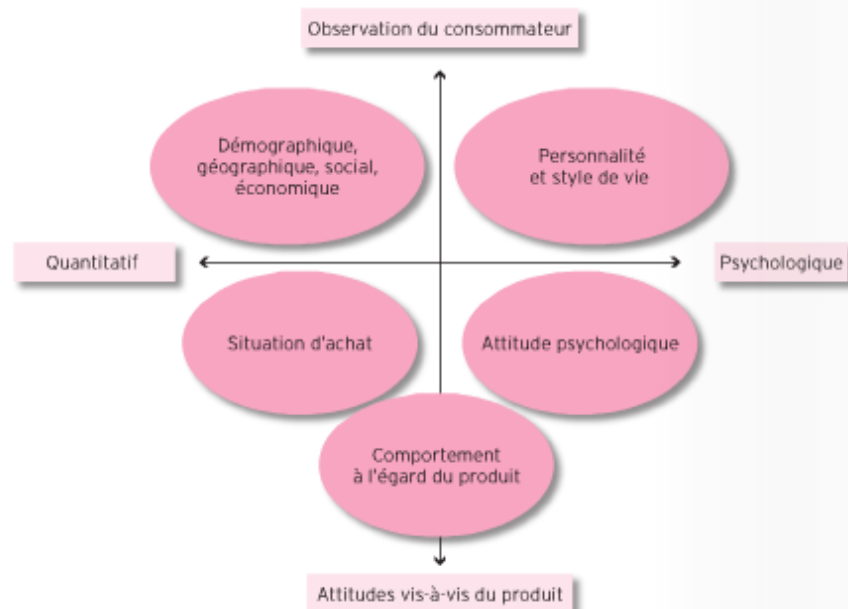
Enfin, le chef de produit adapte sa stratégie selon la phase du cycle de vie dans laquelle est le produit.

LES OUTILS

22 Critères de segmentation.....	68
23 Matrice SWOT.....	72
24 Positionnement.....	74
25 Stratégies produit au cours du cycle de vie	78
26 Les 5 facettes du client	80

Critères de segmentation

CARTOGRAPHIE DES CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES CONSOMMATEURS



En résumé

Le principe de base de la **segmentation** est de pouvoir s'adresser non pas à un marché global, mais à différents groupes distincts. On peut regrouper en cinq catégories primaires les différents critères :

- démographiques, géographiques, économiques et sociaux ;
- attitude psychologique à l'égard du produit considéré : valeurs, style de consommation ;
- comportement à l'égard du produit considéré : sensibilité au prix, fidélité à la marque, usage ;
- situation d'achat ou de consommation : fréquence, panier moyen ;
- personnalité et style de vie.

Insight

*The basic principle of **segmentation** is being able to address not only a global market but clearly different groups. We can consolidate the different criteria into five primary categories:*

- *Demographic, geographic, economic and social.*
- *Psychological attitude to the product under consideration: values, type of consumption.*
- *Behaviour with regard to the product under consideration: sensitivity to price, brand loyalty, usage.*
- *Circumstances of purchase or consumption: frequency, average shopping basket*
- *Personality and lifestyle.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La cartographie a pour objectif de regrouper l'ensemble des différents types de critères pour en avoir une vision globale et complète. Elle permet d'envisager les listes de critères selon qu'ils décrivent les caractéristiques intrinsèques des consommateurs ou qu'ils expriment le lien entre le consommateur et le produit.

Contexte

Cette cartographie s'utilise autant en B to B qu'en B to C, autant dans les secteurs industriels que les services ou les produits de grande consommation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Rechercher quels types de critères sont les plus pertinents pour qualifier ses clients ou ses consommateurs : fréquence d'achat, renouvellement de commandes...
- Procéder à une écoute ou une étude auprès des clients ou des consommateurs afin de bien valider l'objectivité des choix.
- Éventuellement, croiser plusieurs types de critères en vue d'une segmentation multi-critères.
- Une fois les critères de segmentation retenus, procéder à la qualification des populations et des segments et quantifier le potentiel de chaque segment.

Méthodologie et conseils

- Il n'y a pas de critères liés uniquement au produit. L'objectif d'une segmentation efficace est de mieux connaître et comprendre le marché, non de classer les produits.
- On peut segmenter avec un seul critère, par exemple une segmentation géographique. Ce critère est particulièrement en adéquation

avec des activités liées aux conditions climatiques : matériaux de construction, plantations.

➤ Une segmentation multi-critères tient en une combinaison de plusieurs critères : en B to C, il est fréquent de croiser des critères économiques (niveau de revenu), démographique (âge), géographique (habitat), comportemental (attitude vis-à-vis de la marque).

➤ Le **géo-marketing** est une segmentation multi-critères qui a fait ses preuves et ne cesse de se développer : en croisant des données géographiques avec des variables socio-démographiques, elle est de plus en plus fine et descend jusqu'au niveau de la rue ou de l'immeuble.

- En milieu industriel, d'autres paramètres entrent en jeu :
 - l'exploitation technologique d'un produit ou d'un service ;
 - les caractéristiques individuelles des acheteurs, par exemple leur sensibilité aux risques.

« La grande règle de toutes les règles est de plaire », Molière.

Avantages

- Cette cartographie a le mérite de clarifier les principaux types de critères de segmentation des marchés et des clients.
- Elle illustre la richesse des variables disponibles pour segmenter son marché.

Précautions à prendre

- Prendre en compte les nouveaux usages des consommateurs vis à vis de ses produits et solutions et ne pas rester sur des acquis.
- Ne pas hésiter à faire évoluer sa segmentation dès qu'une évolution technologique ou sociologique impacte ses marchés.

Critères de segmentation

Comment être plus efficace ?

La segmentation ne se résume pas à un simple constat de différences de comportements, mais à une mise en relation de comportements (variables à expliquer) et de critères d'identification (variables explicatives).

Deux familles de critères

► Des critères relatifs à la consommation du produit (ou « variables à expliquer ») :

- achat ou non achat du produit ;
- le statut non utilisateur/nouvel utilisateur/ utilisateur régulier/ancien utilisateur/prescripteur ;
- type ou occasion d'utilisation du produit ;
- les avantages recherchés ;
- la fréquence d'achat : régulier/occasionnel/ moyen ;
- la fidélité absolue/forte/moyenne/faible ;
- la satisfaction ;
- le niveau de consommation : petit/moyen/ gros consommateur...

► Des critères relatifs aux caractéristiques du consommateur (ou « variables explicatives ») :

- démographiques : âge, sexe, taille de la famille, nationalité ;
- géographiques : région, catégorie d'agglomération, type d'habitat, ville ;
- socio-économiques : revenu, catégories socio-professionnelles, niveau d'instruction, cycle de vie familial ;

- psychographiques : personnalité, style de vie, valeurs, etc. ;
- situationnelles et attitudes ;
- caractéristiques propres au secteur B to B : secteur d'activité, taille d'entreprise, implantation géographique, consommateur final.

La segmentation a posteriori ou typologie

Cette technique est surtout utilisée pour établir des « types » de comportement ou des « styles de vie ». Elle prend en compte un nombre plus grand de variables et consiste à distinguer des groupes naturels grâce à des méthodes agrégatives. Les individus sont regroupés en fonction de leurs similitudes et aucune hypothèse préalable n'est posée sur les variables à retenir. La base de segmentation n'est pas choisie à l'avance mais est, au contraire, le produit de l'analyse.

L'analyse typologique réalise une mesure de « proximité » entre deux individus, qui les inclut dans une même typologie et une mesure de « distance » qui les place dans deux typologies distinctes. On obtient ainsi des groupes aux frontières plus floues, par exemple : les occasionnels, les fidèles...

Les critères de segmentation ne visent pas à classer les produits.

Le choix des critères doit être pertinent avec les spécificités de son marché.

TEST de validation de votre segmentation

En répondant à ces 10 questions, vous validez votre démarche de segmentation et l'utilisation efficace des critères.

► Test de validation

L'idéal est de répondre OUI à chacune de ces questions. En effet, chacune de ces 10 questions permet de valider les différentes étapes de la démarche de segmentation : écoute

QUESTIONS de VALIDATION		OUI	NON
1	Avez-vous écouté vos clients ? (par des tests, une veille ou des études)		
2	Avez-vous défini des critères en relation avec le montant des achats de votre marque ?		
3	Avez-vous défini des critères en relation avec la fréquence d'achats de votre marque ?		
4	Pour déterminer les tailles des segments, vous êtes-vous basé sur les moyennes de votre secteur ?		
5	Avez-vous identifié des critères qualifiant le profil de vos consommateurs ?		
6	Avez-vous mis en corrélation les critères liés aux achats et ceux liés au profil des consommateurs ?		
7	Pouvez-vous mesurer quantitativement les segments définis par vos critères ?		
8	Vos segments ainsi définis sont-ils accessibles facilement ?		
9	Pourrez-vous mesurer l'impact de vos actions commerciales auprès de ces segments ?		
10	Pourrez-vous innover sur ces segments, en vous différenciant par la création de valeur ?		
TOTAL		10	

clients et consommateurs, définition de critères multi-variés et de segments accessibles et quantifiables, mesure des actions commerciales et marketing auprès de ces segments.

Les questions 1 à 5 permettent de valider que les critères sont bien pertinents vis-à-vis du marché concerné.

Les questions 6, 7 et 8 permettent de valider que les segments ainsi définis sont pertinents, mesurables et accessibles.

Les questions 9 et 10 permettent au chef de produit de valider que les actions commerciales et l'innovation marketing correspondent à une demande et une création de valeur pour ces segments. ■

Matrice SWOT

ENJEUX : OBJET DE L'ANALYSE ET CONTEXTE

FORCES / STRENGTHS	FAIBLESSES / WEAKNESSES
Avantage concurrentiel Positionnement Innovation Prix Niveau de qualité .../...	Écarts de performance Vulnérabilités Mauvais résultats dans le cœur d'activités Aspects financiers .../...
OPPORTUNITÉS / OPPORTUNITIES	MENACES / THREATS
Segments en croissance Faiblesses de concurrents Innovations technologiques Nouveaux marchés Partenariats .../...	Cadre législatif peu favorable Stratégies offensives concurrentielles Demande du marché en baisse Influences défavorables .../...

En résumé

L'analyse SWOT est un outil très souvent utilisé comme aide à la compréhension des marchés et à la prise de décisions.

Un des facteurs clés de succès est d'identifier le sujet de l'analyse et ses enjeux afin que la mise en perspective des forces, faiblesses, menaces et opportunités soit plus efficace. L'analyse SWOT s'utilise autant pour une ligne de produit, un produit ou une marque et facilite la prise de décision.

- Forces : maintenir, construire ou développer.
- Faiblesses : y remédier.
- Opportunités : les saisir en priorisant.
- Menaces : les contrer.

Insight

The SWOT analysis is often used to help us understand markets and make decisions.

One of the keys to success is to identify the subject of the analysis and the relevant issues in order to establish the optimal balance of strengths, weaknesses, threats and opportunities. SWOT analysis can be used for a product line, a product or a brand and enable decisions on:

- Strengths: maintain, build or develop.
- Weaknesses: find a solution.
- Opportunities: recognize and prioritize.
- Threats: block.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette analyse permet, pour une organisation, une gamme de produit ou une marque, de mettre en perspective toutes les données externes (marché et environnement) et les données internes (liées à l'entreprise, produit ou marque). Plusieurs objectifs sont poursuivis.

- Mettre en lumière les principaux faits ayant un impact fort sur l'organisation, le produit ou la marque en question.
- Établir des objectifs réalistes et ciblés.
- Définir les stratégies et les moyens les plus efficaces au regard des enjeux.

Contexte

Dans le plan marketing annuel, cette analyse est précédée de l'audit marketing, externe et interne, et précède les recommandations stratégiques : cibles, positionnement, objectifs et moyens.

C'est un outil nécessaire chaque fois que l'entreprise, une marque ou une organisation, doit se repositionner face à un marché ou face à une évolution.

Méthodologie et conseils

L'analyse SWOT doit toujours être réalisée par rapport à un contexte défini, sur un sujet bien identifié. La traduction française, EMOFF (Enjeux, Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses) l'intègre automatiquement. ■

Ce modèle a été développé dans les années 1960 par Learned, Christensen, Andrews et Guth, 4 professeurs de la Harvard Business School.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Reprendre les faits significatifs de l'analyse externe : marché, demande, concurrence, environnement et les classer en « opportunités » ou « menaces ».
- Reprendre les faits significatifs de l'analyse interne spécifiques à l'organisation, les produits ou la marque et les classer en « forces » ou « faiblesses ».
- Synthétiser en quelques lignes l'analyse globale SWOT et les liens importants à comprendre.

Avantages

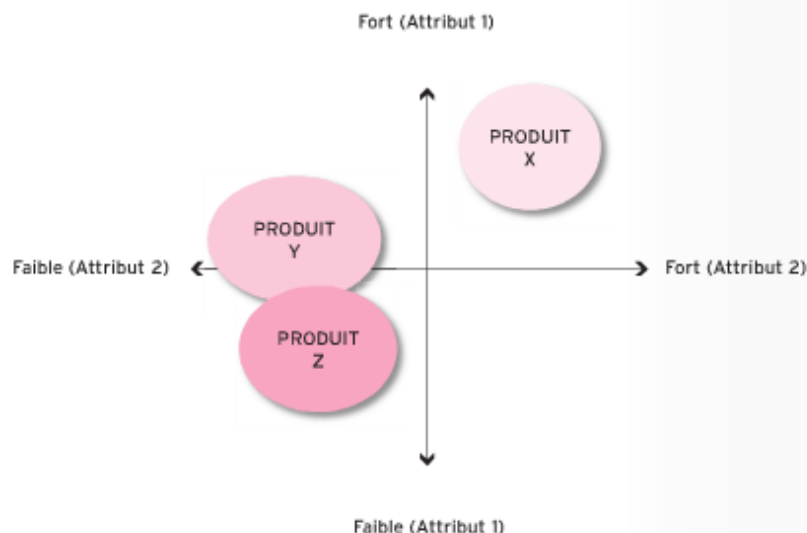
- Le SWOT est un outil de synthèse.
- Il permet d'établir un diagnostic simple et complet.
- Il facilite le lien avec les recommandations stratégiques.

Précautions à prendre

- Être factuel.
- Préciser et quantifier les données.
- Distinguer ce qui est analyse externe (marché et environnement) de ce qui est analyse interne (entreprise, produit et marques).
- Procéder toujours à l'analyse externe avant l'analyse interne (car des forces ou faiblesses s'apprécient au regard de l'environnement extérieur).

Positionnement

POSITIONNER SON OFFRE SUR LE MARCHÉ



En résumé

Le **mapping de positionnement** ou carte perceptuelle permet de visualiser la place du produit ou de la marque :

- vis-à-vis de la concurrence ;
- vis-à-vis des besoins du marché ;
- vis-à-vis des caractéristiques de l'offre.

C'est ce qui fait la force de cet outil. Le terme « positionnement », en marketing, reflète la perception du marché cible vis-à-vis de l'offre en relation avec les concurrents.

Insight

Mapping products or brands enables us to plot their position on a map and thereby visually determine where they stand in terms of:

- Competitors.
- Market needs.
- Product features.

That is what makes this tool so powerful. The term positioning refers to how the target market or consumer base perceives the product or brand in relation to competitive products or brands.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Dans une économie marquée par la surabondance de l'offre, l'objectif est de montrer la différence, c'est-à-dire la supériorité et le caractère distinctif de l'offre proposée. La carte perceptuelle est l'outil qui permet de visualiser cette distinction.

Contexte

Chaque fois qu'un nouveau produit ou service est à l'étude, son positionnement doit être étudié et affirmé.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- La première étape consiste à lister l'ensemble des qualités de l'offre.
- Une deuxième étape est le scoring de ces qualités par le marché cible : comment est perçue l'offre par les consommateurs ? Quelles en sont les caractéristiques les plus appréciées ? Qu'est-ce que l'offre a de plus que ses concurrents ?
- Une autre étape qui se mène en parallèle avec la précédente est la connaissance des attentes du marché cible : quels attributs attendent-ils en priorité de la catégorie de produit ? Quels critères entrent en ligne de compte dans le choix d'un produit ?
- La construction de la carte perceptuelle elle-même : le choix des deux axes se fait selon les critères les plus déterminants d'un marché.

Méthodologie et conseils

Comme on se souvient plus facilement du produit leader que du n° 2, il est important de faire sortir de l'anonymat son produit en lui donnant la première place, non en part de marché, mais sur la qualité ou l'attribut sur lequel il est le meilleur dans sa catégorie.

De nombreux spécialistes pensent qu'il vaut mieux promouvoir un seul avantage, c'est le

principe de l'Unique Selling Proposition ou USP : une seule caractéristique est mise en avant.

Même si d'autres experts pensent que la construction d'un positionnement sur deux avantages est préférable, il faut éviter les promesses multiples qui ne feront qu'accroître la confusion.

Sur cette carte perceptuelle, la place qu'il convient d'éviter est celle du milieu, au centre des deux axes. Cela voudrait dire que l'offre ne se différencie pas, qu'elle est tout à la fois. Lorsque cela arrive, le marketing doit faire un choix et décider sur quelle performance prioritaire il faut faire évoluer le produit afin qu'il devienne visible. Le risque de la place du milieu est qu'à force de vouloir tout couvrir, on devienne moyen sur tout.

« Je ne connais pas la clé du succès, mais celle de l'échec est d'essayer de plaire à tout le monde », Bill Cosby.

Avantages

- La carte perceptuelle permet de valider le positionnement retenu en comparant sur les mêmes axes l'offre concurrente et les attentes du marché cible.
- Elle évite de se positionner sur le « milieu » et elle permet de réorienter son positionnement actuel.

Précautions à prendre

- Ne pas confondre carte perceptuelle et positionnement : la carte est le reflet du positionnement et montre visuellement la place de l'offre et ses caractéristiques distinctives par rapport à la concurrence.

Comment être plus efficace ?

La carte perceptuelle permet au chef de produit de positionner son offre au milieu de ses concurrents par rapport aux attentes prioritaires du marché cible. L'avantage est que tous les concurrents, du leader au dernier en part de marché, peuvent y être représentés et que ce n'est pas la taille qui est déterminante sur cette carte. Ce sont les attributs de chacun, ce qu'ils ont de spécifique et aussi ce qu'ils partagent.

Trois types de positionnement

Des experts (Treacy et Wiersema) considèrent que dans chaque activité, trois types de positionnement sont pertinents :

- l'excellence opérationnelle, sur une technologie ou un processus ;
- la fiabilité supérieure de l'offre, sur une qualité attendue par exemple ;
- la compréhension des attentes des clients et la capacité à y répondre.

Quatre erreurs à éviter

- **Le non-positionnement** : lorsque les clients ne comprennent pas bien l'idée avancée, c'est par exemple le cas des produits qui « ne sont pas ceci ou cela ». Pour y remédier, il faut affirmer une qualité en positif.
- **Le positionnement peu crédible** : il s'agit de promesses trop belles pour être vraies par rapport aux besoins du marché. De ce fait, la population n'y croit pas.
- **Le positionnement étroit** : le marché n'imaginerait pas que telle marque puisse fabriquer

d'autres produits ou une autre qualité que ce qu'elle fait actuellement. Cela empêche une marque de faire évoluer son positionnement plus largement et donc de se diversifier.

➤ **Le positionnement confus** : c'est une forme d'absence de positionnement clair et affirmé. L'ensemble du mix-marketing qui doit rendre visible et qui doit concrétiser le positionnement ne le fait pas. C'est le cas le plus fréquemment rencontré dans des sociétés qui intègrent le marketing depuis peu.

Concrétiser par le mix-marketing

Le positionnement est l'aboutissement de la stratégie et le départ de l'action marketing. Les éléments de l'offre doivent rendre tangible à tous les niveaux le positionnement retenu : sur le produit, les prestations associées, le prix, la distribution, la communication et la relation client.

La carte perceptuelle est un bon élément à ce titre, par la comparaison avec l'offre concurrente.

Le positionnement, c'est choisir le terrain de jeu sur lequel l'offre est la première dans l'esprit de ses consommateurs.

Le positionnement implique un choix et donc l'abandon, ou tout au moins la moindre mise en avant, de certaines caractéristiques.

La carte perceptuelle engage les équipes marketing sur le chemin de la rigueur et de l'objectivité.

MAPPING du marché de l'automobile par FIAT



Source : Carscoops.com, mai 2014

Ce mapping résulte d'une étude réalisée par FIAT sur le marché de l'automobile. L'objectif était de positionner les futures gammes du groupe - Panda et FIAT 500 - et de les comparer à la concurrence tout en étant en prise avec les attentes du marché.

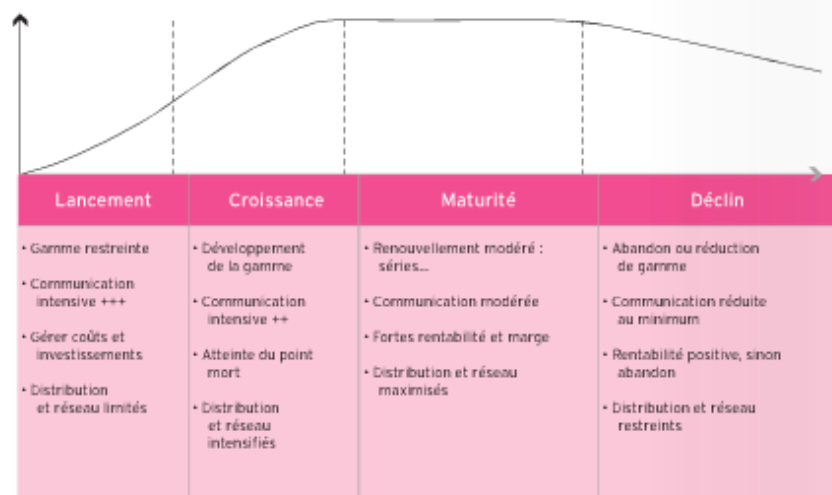
Le choix des axes s'est fait en partant des besoins des consommateurs au moment de l'acquisition d'une voiture. Un premier axe est apparu : le prix, conditionnant très rapidement la marque et le niveau de gamme. Le deuxième axe en revanche met en avant deux typologies

distinctes d'acheteurs, ceux dont l'arbitrage passe par l'aspect rationnel et fonctionnel et ceux pour qui le choix est plus émotionnel et aspirationnel.

FIAT a ainsi pu positionner ses différentes marques et modèles et toucher différentes cibles pour répondre à des besoins distincts : par exemple, une réponse à un besoin d'accessibilité prix et fonctionnalité avec la FIAT Panda, mais une réponse à un prix plus élevé et une motivation plus émotionnelle avec la FIAT 500. ■

Stratégies produit au cours du cycle de vie

LA GESTION DES PRODUITS



En résumé

Le **cycle de vie du produit** est un modèle théorique qui permet de comprendre les étapes par lesquelles passe un produit, un service ou une solution. Le chef de produit peut alors, selon la phase dans laquelle se situent les produits et les gammes qu'il gère, actionner certains leviers plus que d'autres, notamment sur le mix-produit.

À chaque phase correspondent des stratégies de politique de gamme, de communication, de coûts ou d'investissement et de référencement dans le réseau de distribution.

Insight

The product life cycle is a theoretical model which enables us to understand the different stages of a product, service or solution. The product manager can therefore apply certain levers more than others according to the particular phase of the products or range of products he manages, notably on the product mix. For each phase there are corresponding strategies of product range policy, communication, expenses or investment and referencing in the distribution network.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'intérêt de cet outil est multiple : adopter la meilleure stratégie pour développer et rentabiliser les gammes de produits ; gérer la rentabilité des produits en dosant les investissements et actionner les leviers les plus adéquats.

Contexte

À chaque plan marketing annuel, le chef de produit rassemble tous les chiffres clés qui lui permettent de situer les gammes de produits sur leur cycle de vie : c'est donc le moment idéal pour redéfinir une stratégie de produit. À chaque changement de phase dans le cycle de vie du produit, la stratégie évolue : par exemple, quand le nouveau produit lancé passe en phase de croissance, quand un produit jusqu'à présent en phase de croissance voit ses ventes se stabiliser, ou quand un produit à maturité montre des signes de déclin.

➤ Analyser les forces et les faiblesses du portefeuille produit au regard des menaces et opportunités décelées sur le marché. Cette étape permet d'orienter les axes à privilégier sur les produits : optimiser la rentabilité, accentuer la notoriété, améliorer l'image, développer la gamme ou renouveler le produit.

La notion de cycle de vie du produit a été énoncée par Theodore Lewitt.

Méthodologie et conseils

➤ Les phases de lancement et de fin de maturité sont celles où la surveillance de la rentabilité est plus sensible : en phase de lancement, pour atteindre le retour sur investissement dans les meilleurs délais ; en phase de fin de maturité, pour maintenir un taux de rentabilité positif.

➤ Suite à une innovation, la phase de croissance voit fréquemment arriver de nouveaux entrants avec une offre similaire et souvent moins chère, ce qui amène le chef de produit et la direction marketing à repenser la stratégie initiale ou densifier les actions. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Positionner les produits du portefeuille selon les phases du cycle de vie en prenant en compte le critère du volume qui, généralement, est le plus représentatif de l'évolution des besoins du marché. Dans certains cas, comme dans la vente de solutions spécifiques en B to B, le chef de produit peut s'appuyer sur le chiffre d'affaires.

➤ Mettre en perspective ses produits avec ceux de la concurrence et les évolutions du marché : par exemple, en phase de croissance, il est fréquent que de nouveaux concurrents entrent sur le marché, ou en phase de fin de maturité, que certains concurrents se désengagent. L'objectif de cette étape est de croiser les données du marché avec celle de son produit.

Avantages

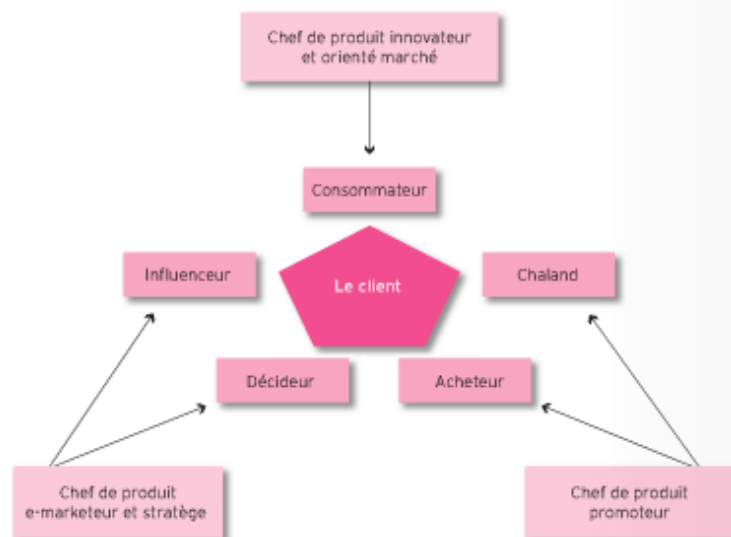
- L'outil permet de gérer le portefeuille de produit au cours du cycle de vie en actionnant les meilleurs leviers pour s'adapter au marché et anticiper les prochaines phases.
- Il donne les indications nécessaires pour orienter l'action du chef de produit sans risque majeur.

Précautions à prendre

- Penser à croiser les données du produit avec les informations sur la concurrence et sur l'évolution du marché.
- Au final, se rappeler que l'objectif du marketing est de développer de la valeur ajoutée pour l'entreprise : c'est ce à quoi répond la gestion du portefeuille de produits au cours du cycle de vie.

Les 5 facettes du client

S'ADAPTER AU PROFIL DU CLIENT



En résumé

Le client d'une marque ou d'un produit a **multiple facettes**. Son comportement est différent selon que son rôle est de décider, d'acheter, de recommander ou de consommer. C'est pourquoi il est recommandé d'adopter des stratégies spécifiques de promotion, de communication ou d'innovation pour chacun des rôles du client.

- Le chef de produit, dans sa mission d'innovation, s'adresse au client qui va utiliser ou consommer le produit.
- Le chef de produit, dans ses missions de stratégie et e-marketeur, s'adresse au client quand il est influenceur, prescripteur ou décideur.
- Le chef de produit, dans sa mission de promoteur, s'adresse au client au moment où il achète.

Insight

The customer of a brand or product is a **multi-facetted customer**. His behaviour is different according to whether his role is to decide, purchase, recommend or consume. For this reason, adopting specific strategies of promotion, communication or innovation for each customer role is recommended:

- The product manager working on innovation targets the customer who will use or consume the product.
- The product manager working on strategic and E-marketing projects targets the customer who is influential, an opinion leader and decision maker.
- The product manager working on promotional projects targets the customer at the moment of purchase.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Savoir à quel moment notre client est plutôt consommateur ou plutôt acheteur, plutôt décideur ou plutôt chaland. Comprendre à quelles motivations il est nécessaire de répondre et quels besoins satisfaire à ce moment précis et en priorité. Entrer toujours plus dans le processus de prise de décision, d'achat et de consommation du client final.

Contexte

Il y a plusieurs occasions d'utiliser cet outil.

- Lorsque le chef de produit conçoit et développe des offres : c'est pour le consommateur.
- Lorsque le chef de produit communique sur ses marques et ses produits : il s'adresse au décideur et à l'influenceur.
- Lorsque le chef de produit bâtit l'argumentaire : c'est à destination de l'acheteur.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- > D'abord identifier à quelle facette du client s'adresse l'action du chef de produit.
- > Ensuite, repérer selon chacune des facettes, les questions que le client se pose à cet instant, ses besoins réels et ses motivations profondes.

Méthodologie et conseils

- ▶ Ce sont les études quantitatives et qualitatives qui permettent de mieux connaître les clients et les consommateurs : questionnaires, entretiens. Le chef de produit peut également réaliser une veille marketing en utilisant diverses sources : Internet, salons...
- ▶ Le chef de produit, dans son cœur de métier et dans sa fonction innovateur, s'intéresse tout particulièrement au client-consommateur, c'est-à-dire à celui qui va utiliser et

© Damed – Toute reproduction non autorisée est un délit.

« détruire » le produit, en le consommant. Il doit connaître le degré de qualité et de plaisir attendu sur tous les aspects du produit, y compris sur les services associés.

- Le chef de produit, dans sa fonction promoteur, est plutôt en relation avec le client-influenceur et le client-décideur. Il doit comprendre ce qui va retenir l'attention et permettre la prise de décision chez le client.
- Les réseaux de distribution sont en relation avec le client-chaland, c'est-à-dire celui qui fait son shopping et recherche le meilleur lieu de vente pour lui.
- Les commerciaux sont plutôt en relation avec le client-acheteur. ■

« On obtient de meilleurs résultats lorsque tout le monde trouve son compte dans une affaire. », Euripide.

Avantages

- L'outil explicite bien de qui on parle, notamment entre chef de produit et commerciaux.
- Il apporte une vision globale et non réductrice de la notion de client ou de consommateur.
- Il facilite la compréhension des attentes du client tout au long de son processus de décision et de consommation.

Précautions à prendre

- Ne pas s'enfermer dans un essai de classification trop rigide.
- Éviter de monter un processus trop complexe autour de cet outil.

CHEF DE PRODUIT, INNOVATEUR

« On résiste à l'invasion des armées, on ne résiste pas à l'invasion des idées. »

Victor Hugo

Le chef de produit est au cœur de l'innovation, que ce soit avec une innovation issue de la technologie qu'il doit mettre sur le marché avec le bon positionnement et le bon mix-marketing, ou que ce soit avec une innovation issue d'une demande émergente du marché.

Le nouveau produit

Dans le cas d'un nouveau produit, l'innovation touche tous les éléments du mix-marketing : le produit ou le service, la politique prix, la distribution, la communication ou le relationnel client. On a observé depuis plusieurs décennies, de vraies fausses innovations de produit incapables de soulever l'enthousiasme, ni auprès des commerciaux, ni auprès des utilisateurs. Alors, qu'est-ce qu'on entend par nouveau produit ?

Selon la classification de Choffray et Durey (Développement et gestion de produits nouveaux, 1983) la nouveauté repose sur deux critères de différenciation :

- la perception de l'utilisateur ;
- les caractéristiques physiques du produit.

On distingue ainsi trois types de nouveaux produits :

➤ Un produit repositionné a pour objectif de relancer les ventes, élargir un marché à d'autres cibles. En jouant sur l'image et le prix, l'entreprise modifie la façon dont le produit est perçu par le futur utilisateur : ce dernier a l'impression que le produit est très différent, alors que ses caractéristiques intrinsèques ont très peu changé, seul l'aspect extérieur ou l'emballage est différent. On vise à modifier les perceptions du consommateur. Parfois, un produit est repositionné car sa reformulation lui permet de cibler un autre segment de marché.

➤ Un produit reformulé est un produit dont les caractéristiques techniques ont été modifiées pour étendre son champ d'application, par exemple, un téléphone mobile qui prend des photos, faire face un changement de réglementation ou augmenter sa fiabilité. La perception du produit reste identique et les dimensions sur lesquelles le consommateur évalue le produit n'ont pas changé.

➤ Un produit original est un produit à innovation radicale ou de rupture. Il ne rentre pas dans une catégorie existante, il apporte une nouvelle manière de vivre. Exemple : le Post-it, l'IPad.

TYPES DE PRODUIT NOUVEAU	EXEMPLES
PRODUIT REPOSITIONNÉ	La Kangoo de Renault : « La même et pourtant différente ».
PRODUIT REFORMULÉ	Les téléphones mobiles passant de la technologie 3 G à la technologie 4 G.
PRODUIT ORIGINAL	Le lancement de l'iPhone en 2007, ou le lancement de l'IPad en 2010.

Les huit vertus de l'innovation

L'innovation est le levier principal qui permet d'assurer une croissance à long terme, mais aussi un levier de motivation en interne. On attribue à l'innovation huit vertus :

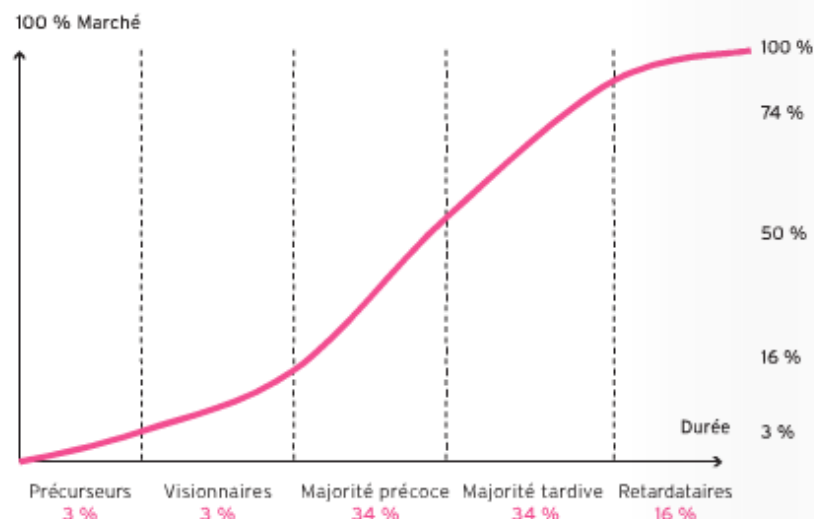
- engendre de la motivation ;
- dynamise les marchés ;
- rassure l'environnement ;
- attire les consommateurs ;
- améliore l'image de marque ;
- facilite les rapports fournisseurs-fabricants ;
- génère de l'innovation ;
- est un levier de communication.

LES OUTILS

27	Courbe d'adoption des produits nouveaux.....	84
28	Types d'innovation marketing	86
29	Processus d'innovation marketing	88
30	Benchmarking	90

Courbe d'adoption des produits nouveaux

LES PHASES DE PROGRESSION DES NOUVEAUX PRODUITS



En résumé

Cet outil décrit les **comportements des consommateurs face à l'innovation**, selon les catégories suivantes :

- Les innovateurs ou précurseurs sont les premiers à acheter les nouveautés dès leur sortie.
- Les visionnaires sont convaincus de l'innovation et achètent rapidement.
- La majorité précoce attend les retours des premières expériences avant d'acheter.
- La majorité tardive attend la popularité et la grande diffusion des produits pour les acheter.
- Les retardataires sont les derniers à adopter une innovation.

Insight

*This tool describes **consumer behaviour in the face of innovation**, according to the following categories:*

- *The innovators or pioneers are the first to purchase new products on their release.*
- *The visionaries believe in the innovation and purchase quickly.*
- *The advanced majority wait for feedback from first experiences before purchase.*
- *The late majority wait for popularity and wide-scale distribution of products to purchase.*
- *The latecomers are the last to take up an innovation.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En connaissant le taux moyen d'adoption d'un nouveau produit, le chef de produit peut évaluer plus efficacement l'entrée d'un nouveau produit sur un marché et son développement ultérieur. Il peut également mieux cibler les populations.

Contexte

- Au lancement d'une innovation, pour établir la progression des ventes et un ciblage pertinent.
- Au cours de la vie du produit, pour comprendre quelles nouvelles cibles de population ont adopté le produit.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Repérer parmi les segments du marché-cible, quels seront les cinq types de consommateurs.
- Évaluer leur nombre et leurs caractéristiques ; identifier leurs canaux d'informations ainsi que leurs valeurs, leurs motivations et leur capacité d'achat.
- Bâtir un plan de lancement en tenant compte des cinq types de comportements et de la nature de l'innovation au regard du marché.

Méthodologie et conseils

- Pour utiliser au mieux cette courbe, il faut tenir compte des évolutions suivantes :
- Les cycles de vie des produits et des innovations s'accroissent.
 - La pression des entreprises est forte sur un besoin en retour sur investissement rapide.
 - La concurrence est internationale.
 - Les marchés nationaux sont inégalement matures selon les types d'innovations.

Sur des marchés internationaux, on peut penser le lancement d'une innovation progressive par pays ou bien globale dans le monde entier. ■

Cet outil a été décrit en 1959 par Francis Bourne et réactualisé en 1991 par G. Moore.

Avantages

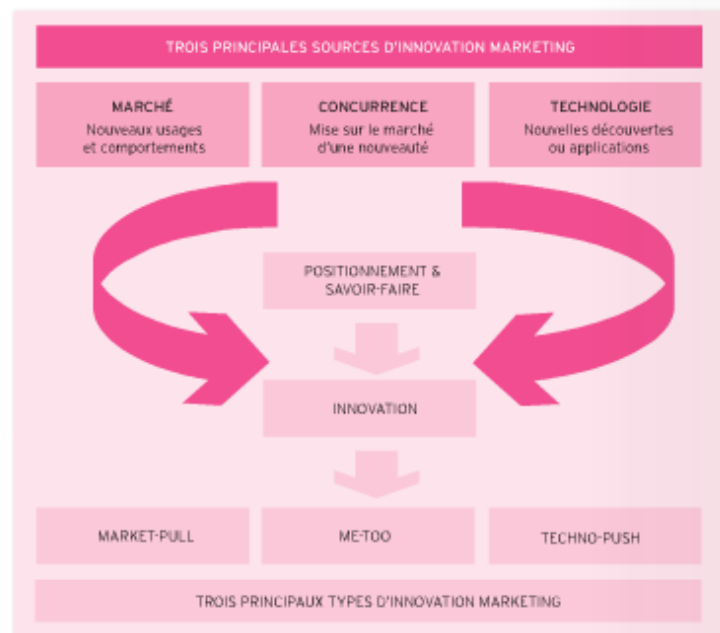
- La courbe d'adoption des produits nouveaux permet de comparer le processus d'adoption de son marché à cette moyenne générale.
- Elle est un point de repère en cas d'innovation de rupture, lorsqu'on n'a aucun historique dans l'entreprise ni chez la concurrence.
- Elle permet de comprendre qu'il faut cibler rapidement les leaders d'opinion.
- Elle affine la segmentation sous l'angle du développement du produit.

Précautions à prendre

- Prendre en compte les spécificités de son secteur d'activités car certaines innovations sont tellement attendues que le taux d'innovateurs peut dépasser 2,5 %, notamment dans le domaine High-Tech.
- Bien suivre les résultats des premières ventes car certains lancements à fort investissement promotionnel peuvent convaincre la majorité précoce plus rapidement et ainsi fausser la courbe.
- Adapter cet outil à son secteur : cette courbe est générale et théorique.

Types d'innovation marketing

TROIS SOURCES ET TROIS TYPES D'INNOVATION MARKETING



En résumé

Cet outil permet de mettre en perspective les trois principales sources et les trois principaux types d'innovation marketing. L'écoute du marché peut montrer de nouveaux usages et de nouvelles attentes : on nomme l'innovation issue du marché *market pull*. La veille technologique permet de trouver de nouvelles applications et réponses aux besoins de consommateurs : on nomme ce type d'innovation *techno-push*. Enfin la veille concurrentielle montre que certaines entreprises ont déjà mis sur le marché des nouveautés : on appelle le type d'innovation qui consiste à suivre le concurrent innovateur *me-too*.

Insight

This tool enables us to put the three main sources and types of marketing innovation into perspective. Listening to the market can bring to light new uses and new expectations: We refer to innovation from the market as "Market-pull". Technological intelligence enables us to find new applications and responses to consumer needs: this type of innovation is referred to as "Techno-push". Finally competitive intelligence shows that some companies have already launched new products on the market: the type of innovation which involves tracking the innovative competitor is referred to as "Me-too".

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil donne au chef de produit la vision globale des innovations possibles et précise son domaine d'intervention. Le chef de produit est force de propositions sur des innovations issues de la connaissance du marché et de la surveillance de la concurrence.

Contexte

Suite à la veille permanente du marché, de la demande et de la concurrence, le chef de produit est amené à proposer des innovations, soit de type *market pull*, soit de type *me-too* en réponse à une offre concurrente.

En ce qui concerne les innovations de type *techno push*, le chef de produit intervient pour la mise sur le marché et le lancement du nouveau produit.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Analyser le portefeuille d'innovations en cours selon la typologie des innovations et leur planning de développement : budget, potentiel de développement, délai du ROI, image de marque et positionnement.
- Mettre en place et faire vivre une plateforme d'innovations : analyse interne et externe des opportunités d'innovations, générations d'idées, faisabilité technique et financière, validation des projets.

Méthodologie et conseils

Les questions que le chef de produit peut se poser en vue d'innovations de type *market pull* sont :

- Quels sont les besoins des consommateurs ou des clients non couverts ?
- Quelles sont les tendances émergentes auxquelles nous pourrions répondre ?

Les questions que le chef de produit peut se poser en vue d'innovations de type *me-too* sont :

- Quelle innovation concurrente ouvre un nouveau marché sur lequel nous pourrions prendre place ?
- Sur quelle tendance émergente, la concurrence a été plus rapide que nous ?

Les questions que le chef de produit peut se poser en vue d'innovations *techno push* sont :

- Que peut-on faire à partir de notre savoir-faire pour répondre à un besoin émergent ?
- Les projets d'innovation issue de la technique sont-ils en phase avec les besoins du marché ? ■

« Innover, c'est voir la même chose que tout le monde, mais le penser autrement », A. Szentgyorgy, prix Nobel de physique.

Avantages

- Les trois types d'innovations permettent d'identifier le style d'innovation de l'entreprise et de caler une politique générale de développement de nouveaux produits.
- Cet outil permet de décrypter le type d'innovation concurrentielle.

Précautions à prendre

- Faire preuve d'objectivité quant à l'analyse du marché et mettre en évidence les données à fort potentiel de développement.

Processus d'innovation marketing

DE LA GÉNÉRATION D'IDÉES À LA MISE SUR LE MARCHÉ



En résumé

Le processus d'innovation marketing s'organise selon 3 phases clés :

- L'initiation du projet : au cours de cette première phase, l'écoute du marché, des clients, des tendances consommateurs, mettent en exergue les attentes latentes non encore satisfaites.
- La mise en place d'hypothèses de travail : des séances de brainstorming et de créativité permettent de générer des idées et des concepts qui vont pouvoir être testés auprès des cibles visées.
- La validation du potentiel avant la mise sur le marché : une fois testée, sélectionnée et optimisée, l'innovation est analysée en terme de potentiel et rentabilité économique pour l'entreprise avant d'être lancée sur le marché.

Insight

The marketing innovation process is established according to 3 key phases:

- The project launch: during this first phase, market and customer intelligence and consumer trends highlight as yet unrealized expectations.
- The implementation of working hypotheses: brainstorming and creative sessions enable the generation of ideas and concepts which can then be tested on specific targets.
- The validation of potential prior to market release: once tested, selected and optimized, the innovation is analyzed in terms of potential and economic profitability for the company before being launched on the market.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Un bon processus d'innovation permet de canaliser et structurer sa démarche et de gagner en efficacité : on s'assure ainsi que le point de départ du processus est la mise en exergue d'une opportunité marché/client, d'un besoin à satisfaire et non d'une simple idée sans réelle valeur ajoutée pour le client. En fiabilisant la démarche, ce processus augmente les chances de réussite de l'innovation.

Contexte

Le processus d'innovation marketing alimente trois axes principaux :

- l'extension de marque : nouvelles références, nouveaux formats ou nouveaux packagings ;
- la création de nouveaux produits ou services : créations de marques, nouvelles formules, nouveaux usages ;
- l'apparition de nouveaux business : nouveaux circuits, nouveaux services, nouveaux médias.

- Réaliser un business case et quantifier le gain estimé.
- Présenter le projet à sa hiérarchie : quelle est l'idée ? quelle est la cible ? quel est le bénéfice client ?
- Mettre en place le plan de lancement marketing de l'innovation.

« Tout ce qui peut être imaginé est réel », Pablo Picasso.

Méthodologie et conseils

Pour valider la pertinence de lancer une innovation sur le marché, le chef de produit peut recommander une analyse quantitative : un test en linéaire ou un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de la cible permettra d'estimer plus précisément le potentiel volume de l'innovation souhaitée.

De même, le chef de produit peut s'appuyer sur des tests sensoriels ou organoleptiques pour analyser l'attractivité de son concept auprès de ses cibles. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Déterminer les attentes des consommateurs et leur prédisposition au changement.
- Écrire les concepts boards : insight consommateur, cible, proposition, bénéfice fonctionnel et émotionnel...
- Mener des réunions de créativité et des tests consommateurs pour confirmer ou infirmer ces concepts d'innovation.
- Préciser les cibles prioritaires et secondaires de l'innovation.
- Investiguer en test qualitatif consommateur : impact, attractivité, potentiel et recommandation d'optimisations.
- Retravailler et optimiser les concepts et illustrations. Finaliser un concept.

© Danod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Avantages

- Le processus d'innovation marketing, de par son découpage en plusieurs étapes, permet aux idées de se préciser et de s'optimiser petit à petit jusqu'à se transformer en produits commercialisables.

Précautions à prendre

- Veiller à respecter l'ensemble des phases du processus.
- Ne pas omettre d'injecter les résultats des tests clients pour retravailler les concepts.
- Tester l'innovation dans son ultime définition avant de la mettre sur le marché.

Benchmarking

LES DIFFÉRENTS TYPES DE BENCHMARKING

	PRINCIPE	TYPE de PARTENAIRE	DUREE	OBJECTIFS
INTERNE	Recherche des « Bests practices »	Business Unit, filiales ou services	3-6 mois	Valorisation des performances
FONCTIONNEL	Comparaison de fonctions similaires	Entreprises non concurrentes	3-6 mois	Amélioration de processus ou méthode
CONCURRENTIEL	Recherche des « Bests practices »	Concurrence	3-6 mois	Maintenir l'avantage concurrentiel
GENÉRIQUE	Comparer, analyser, s'adapter	Les meilleurs du domaine	4-12 mois	S'engager vers une rupture

En résumé

Le **benchmarking** est d'abord une méthode avant d'être un outil. Il consiste à se mesurer et à se comparer aux meilleurs du domaine pour comprendre comment ceux-ci obtiennent d'excellentes performances. Dans un deuxième temps, il s'agit d'intégrer ces pratiques à son entreprise ou son service. Il permet d'innover sur un processus, sur un mode de management, ou sur la conception de nouveaux produits ou services.

Insight

Benchmarking is first of all a method rather than a tool. It consists of measuring and comparing the best in the field to understand how they achieve such excellent results. It then, in a later phase, involves incorporating these best practices within a company or department. This method enables the innovation of a process, a type of management or the creation of new products or services.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La méthode du benchmarking est utilisée dans le but d'améliorer ses performances sur des processus ou sur son mode de management et de pilotage. On utilise cette technique pour viser l'excellence dans un domaine donné.

Contexte

Toute optimisation d'un processus, d'une technique ou même d'un mode de management est un contexte favorable au benchmarking. Ce dernier peut porter sur l'amélioration des coûts, des délais, sur la conception ou la production des produits et services, sur la gestion des commandes ou de la relation client.

Comment l'utiliser ?

Étapes

► Planification

Cette phase contient 3 étapes :

- définir ses priorités et ses objectifs ;
- décrire précisément le projet ;
- identifier un ou plusieurs partenaires.

► Analyse

Cette phase consiste en 2 étapes :

- analyser les différences de performances ou processus ;
- calculer les écarts.

► Intégration

Deux étapes constituent cette phase :

- décider des meilleures pratiques ;
- prendre en compte l'impact sur les collaborateurs.

► Action

Trois étapes jalonnent cette phase :

- mettre en œuvre le plan d'action ;
- établir les comparaisons ;
- réévaluer le plan en continu.

Méthodologie et conseils

Pour réussir la démarche du benchmarking, il est nécessaire de nommer un chef de projet et de constituer une équipe dédiée. Généralement, c'est une démarche initiée et décidée à un haut niveau car elle implique des changements d'organisation, de processus et, parfois, de mode de management. On distingue quatre facteurs clés de succès :

- le suivi de la méthodologie de façon rigoureuse ;
- la définition d'un but précis, afin que l'on puisse savoir s'il est atteint, atteignable ou non ;
- bien savoir en amont, quelle est l'activité ou le processus qui permet à son entreprise d'acquiescer ou développer son avantage concurrentiel ;
- impliquer les collaborateurs et gérer le changement. ■

« Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer », Robert C. Camp.

Avantages

- Le benchmarking permet de mieux connaître ses forces et ses faiblesses.
- Il apporte la connaissance et la compréhension de ce qui fait un leader.
- Il permet de transposer l'excellence dans sa propre activité.

Précautions à prendre

- Ne pas prendre le benchmarking pour un outil de veille. La veille marketing est une approche très différente et l'objectif n'est pas le même.

CHEF DE PRODUIT, DÉVELOPPEUR D'OFFRE

« La magie est dans le produit. Commencez par le connaître à fond et puis trouvez le lien entre ce que vous avez appris de lui et les besoins des consommateurs. »

Bill Bernbach, fondateur de DDB Worldwide

Les objectifs de la gestion d'un portefeuille produit

La gestion d'un portefeuille de produits consiste en l'allocation de ressources pour atteindre trois objectifs majeurs :

- Maximiser la rentabilité ou la valeur du portefeuille.
- Assurer l'équilibre entre les nouveaux produits et les produits « vaches à lait ».
- Soutenir la stratégie de l'entreprise.

La gestion de ce portefeuille produit est de la responsabilité de la direction marketing, et plus particulièrement du chef de produit dont c'est la mission principale. Pour ce faire, le chef de produit procède en trois étapes :

- Il doit aligner la stratégie produit sur celle de l'entreprise : primauté à la rentabilité, à la prise de parts de marché, à l'innovation, etc. Il définit, avec le directeur marketing, une stratégie produit en partant du marché, des clients, des produits actuels et de l'approche concurrentielle.
- Puis, en tenant compte du budget alloué et des ressources disponibles, il établit un plan d'actions.
- Enfin, chaque action est suivie, mesurée et analysée pour une évaluation de la rentabilité et de la performance.

Les principes clés de la gestion d'un portefeuille produit

Selon les entreprises, leur taille, leur secteur d'activité et leur culture, les méthodes de gestion de portefeuille produit peuvent varier considérablement. Cependant, on peut retenir cinq principes qui sont communs à tous.

Maximisation de la valeur	Allouer les ressources en vue de maximiser la valeur du portefeuille de produit : rentabilité, retour sur investissement, qualité, ventes...
Equilibre	Atteindre et maintenir un équilibre entre produits en lancement et produits à maturité, entre produits à faible rentabilité mais forte image et produit à forte rentabilité...
Alignement sur la stratégie d'entreprise	Veiller à ce que le portefeuille de produits reflète la stratégie de l'entreprise : innovations, image, niveau de qualité, niveau de prix...
Pipeline d'innovations	Obtenir le bon nombre d'innovations, en évitant un blocage ou trop d'innovations en même temps.
Pragmatisme	Faire preuve de réalisme économique en s'assurant de la rentabilité globale du portefeuille de produits.

Le bon produit au bon endroit et au bon prix pour le bon client !

Le chef de produit est le garant de l'optimisation du mix-produit sur sa gamme. Il actionne les différentes composantes du mix pour optimiser la satisfaction de ses consommateurs tout en garantissant un profit maximum pour l'entreprise.

Désormais on ne parle plus des 4 mais des 7 P.

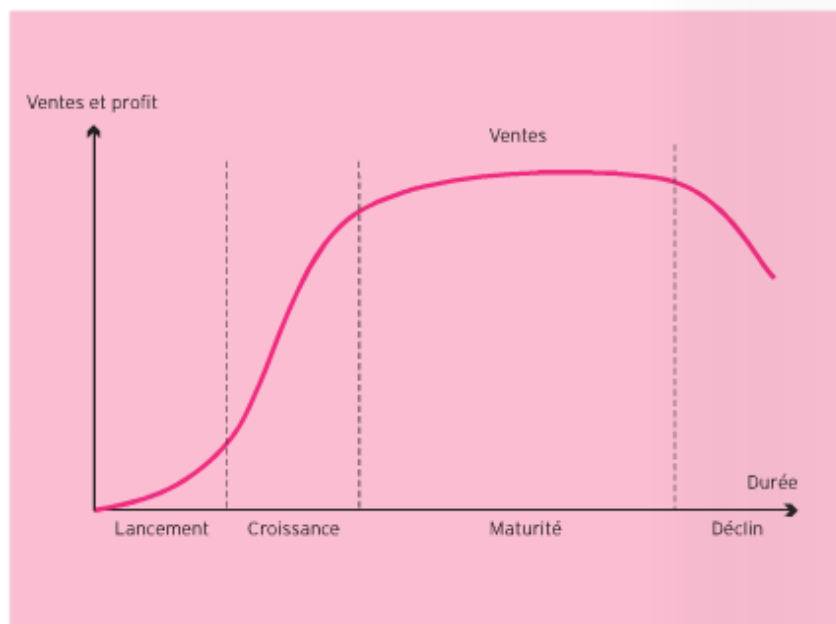
Dépassant le traditionnel modèle des 4 P défini en 1960 par E. Jerome Mc Carthy, sont apparus ces dernières années les 7 P qui intègrent les hommes, les processus et des éléments de preuves additionnels.

LES OUTILS

31	Cycle de vie du produit	94
32	Matrice BCG	96
33	Concept de produit global	100
34	Mix-marketing	104
35	Gestion des canaux de distribution	108
36	Assortiment de gamme	110
37	Merchandising	112
38	Pricing	114

Cycle de vie du produit

LA COURBE D'ANALYSE DU CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT



En résumé

Le **cycle de vie du produit** contribue à l'analyse des étapes d'un produit ou d'une industrie. Selon les étapes, la stratégie marketing change ainsi que le choix des leviers sur le mix-marketing. Actuellement, on observe que les cycles de vie sont de plus en plus courts. Certains produits dans des entreprises matures sont redynamisés par une différenciation du produit ou par une nouvelle segmentation du marché.

Insight

*The **product life cycle** helps us analyse the different stages of a product or industry. The marketing strategy and choice of marketing-mix levers will change according to these stages. Currently, life cycles appear to be getting shorter and shorter. Some products in more established companies are being revived by product differentiation or new market segmentation.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'analyse du cycle de vie du produit permet d'utiliser de manière plus pertinente les allocations de moyens sur le mix-marketing, de modifier les stratégies concurrentielles et les actions auprès du marché.

Contexte

Plusieurs contextes sont favorables à l'utilisation de cet outil :

- › en phase de lancement de produit, notamment pour évaluer la durée de vie prévisionnelle du produit et évaluer son seuil de rentabilité ;
- › pour gérer l'ensemble d'un portefeuille de produit et équilibrer les actions spécifiques à chacun d'eux ;
- › à l'occasion du plan marketing annuel, pour redéfinir les plans d'actions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- › Bien connaître le cycle de vie de l'activité ou du marché. Par exemple, l'activité décoration fonctionne sur un cycle de deux ans, la mode sur un cycle de six mois et l'activité cosmétique par saison de 3 mois.
- › Positionner l'ensemble des produits (marque ou ligne de produits) en portefeuille sur la courbe de vie.
- › Vérifier la cohérence entre la position sur le cycle de vie, le développement des ventes et la rentabilité du produit.
- › En cas d'incohérence, poursuivre l'investigation avec la demande client, la concurrence et les actions marketing sur ce produit.
- › Veiller à l'équilibre du portefeuille, notamment le renouvellement de produits obsolètes.
- › Agir sur le mix-marketing.

Méthodologie et conseils

Cette analyse se complète très souvent avec la matrice du BCG ou d'autres matrices qui permettent de visualiser l'équilibre du portefeuille produits. Il est important de croiser cette analyse avec l'analyse de la concurrence et celle du marché. ■

*« Il n'y a de certain que le passé, mais on ne travaille qu'avec l'avenir »,
Auguste Detoeuf.*

Avantages

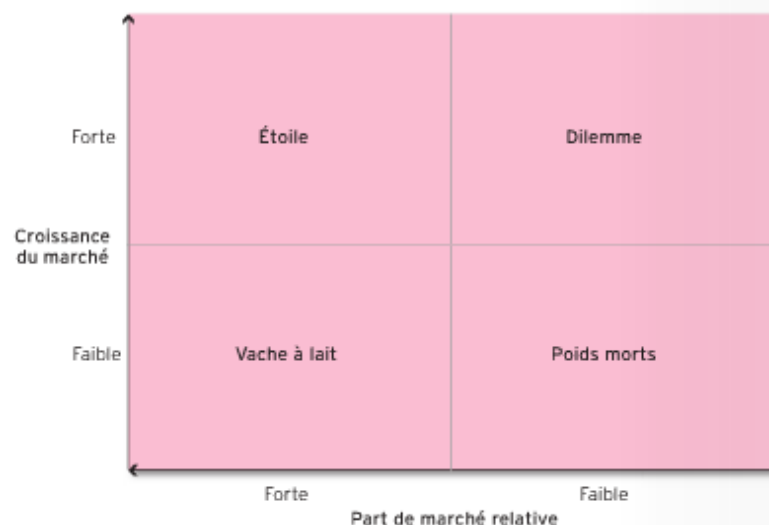
- Cet outil permet d'envisager la cohérence d'une gamme de produit en dynamique de renouvellement.
- Il donne, pour une activité identifiée, des indicateurs sur la durée d'un cycle de vie, son accélération éventuelle ou la durée plus ou moins longue de la réactivité du marché.
- Il permet d'envisager un mix-marketing différencié selon les phases du cycle de vie.
- Enfin, il est très utile pour comparer les résultats obtenus et suggérer pour chaque cas des options de stratégie.

Précautions à prendre

- Ne pas confondre cycle de vie du marché et cycle de vie du produit.
- Utiliser cet outil comme un moyen de vérifier le bon développement d'une gamme et de surveiller des points comme :
 - le renouvellement de produits obsolètes ;
 - le taux de rentabilité versus la phase du cycle de vie ;
 - la rapidité de croissance d'un produit sur son marché.
- En tant qu'outil de prévision, son intérêt est limité.

Matrice BCG

ANALYSER L'ÉQUILIBRE DU PORTEFEUILLE PRODUITS



En résumé

La **matrice BCG** est utilisée pour déterminer les priorités et actions des produits en portefeuille.

Les deux dimensions, croissance du marché et part de marché relative, permettent de situer les activités ou les produits selon l'attractivité de leur marché et leur avantage concurrentiel.

Les quatre catégories sont :

- les étoiles : activités ou produits leaders ;
- les vaches à lait : les étoiles d'hier qui assurent la solidité financière du portefeuille ;
- les poids morts : produits en déclin qui doivent être rentables, sinon à supprimer.
- les dilemmes : produits fortement concurrents qui ne dégagent pas encore de profits.

Insight

The BCG Matrix can be used to determine priorities and activities for products in the portfolio.

The two dimensions of the tool, market share and market growth, enable us to position the different activities or products according to the attractiveness of their market and plot their competitive advantage.

The four segments are:

- Stars: product and business leaders.
- Cash cows: the stars of yesterday which form the financial foundations of the portfolio.
- Dogs: products in decline which must show a profit or be liquidated.
- Problem children: products facing strong competition which produce low profits.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil est utilisé pour gérer l'équilibre d'un portefeuille de produits. En positionnant les différents produits en fonction de la croissance de leur segment du marché et de leur part de marché relative, on peut déterminer des axes d'actions prioritaires.

Contexte

Lors du plan marketing annuel, l'utilisation de la matrice permet de prioriser les ressources à allouer et d'orienter le plan d'action par produit.

D'une manière générale, c'est l'outil clé du chef de produit pour vérifier l'équilibre de son portefeuille de produits ou de marques.

Cette matrice s'utilise prioritairement en secteur B to C.

Comment l'utiliser ?

Étapes

► Bien définir ce qu'on entend par marché. Généralement, on prend le marché global du portefeuille d'activité que l'on analyse, ce qui donne une moyenne de croissance et une moyenne de part de marché relative sur l'ensemble ; puis, on analyse chaque segment de marché avec sa croissance et la part de marché relative du produit ou de la gamme de produit.

► La matrice BCG retient deux variables fondamentales : le taux de croissance du segment analysé et la part de marché relative de la marque.

► La part de marché relative se calcule selon le ratio : Part de marché de la marque / Part de marché du concurrent principal.

► L'analyse réalisée avec ce modèle doit prendre en compte d'autres informations avant de prendre une décision, notamment le cycle de vie du produit, l'apport des produits

« poids morts » à la marque ou à d'autres produits, et la concurrence.

Méthodologie et conseils

Quelques remarques sont à prendre en compte pour le choix de cette matrice qui ne s'applique pas systématiquement à toutes les activités.

► Une forte part de marché peut ne pas être profitable, par exemple lorsqu'elle est gagnée à grand renfort de communication sur des marchés à faibles marges.

► Une activité avec une faible part de marché peut être profitable. C'est le cas par exemple d'un challenger qui pratique le « me-too », c'est-à-dire qui copie les innovations du leader à moindre coût.

Matrice créée par le cabinet stratégique Boston Consulting Group en 1962.

Avantages

- Le modèle est simple et facile à utiliser.
- Il fournit une base solide au management pour décider et préparer les futures actions marketing.
- C'est une méthode applicable aux grandes entreprises qui cherchent du volume et un effet d'expérience.

Précautions à prendre

- Ce modèle exclut les synergies possibles entre différents portefeuilles d'une même entreprise ou d'une même marque et les stratégies de niche.
- Une forte part de marché relative n'est pas le seul facteur clé de succès sur un marché.
- La croissance du marché n'est pas le seul indicateur de son attractivité.

Matrice BCG

Comment être plus efficace ?

La part de marché relative indique un avantage concurrentiel. En effet, cet avantage se fonde sur l'hypothèse que le volume est source d'économie d'échelle et d'effet d'expérience. Le taux de croissance du segment indique la potentialité du marché, ainsi que les besoins de financement nécessaire au financement de la croissance.

Comment interpréter la matrice ?

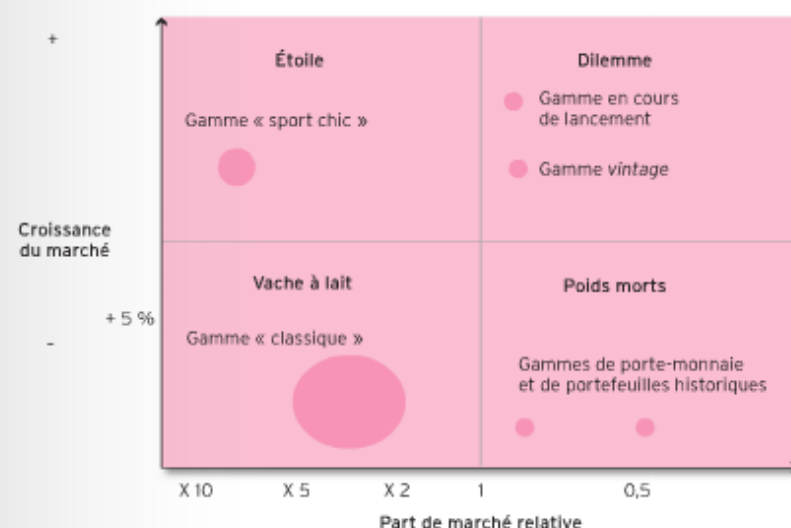
- Les vaches à lait : le marché est en faible croissance, à maturité. L'entreprise détient une forte position concurrentielle. Ce sont des activités qui demandent peu d'investissement et qui génèrent des liquidités. Elles doivent permettre de soutenir les projets et les nouvelles activités en développement.
- Les poids morts : le marché est en faible croissance, à maturité ou en déclin. L'entreprise détient une position faible et il lui est difficile d'envisager de changer cette situation. Il est conseillé de désinvestir ou de « vivre modestement ».
- Les dilemmes : le marché est en phase d'expansion. L'entreprise ne bénéficie pas d'une position concurrentielle affirmée. Sur certaines activités, l'entreprise a des chances de développer sa position, avec un soutien - notamment financier - approprié. Il est conseillé de sélectionner les activités les plus porteuses et les plus prometteuses.

➤ Les vedettes : le marché est en pleine croissance et l'entreprise est leader. Ce sont des activités qui demandent un soutien financier important pour soutenir leur croissance et affirmer l'avantage concurrentiel. Elles représentent les futurs relais des vaches à lait.

Ce que la matrice permet de dire en plus...

- Sur l'analyse de l'équilibre du portefeuille d'activité : les vaches à lait sont condamnées à terme, il faut donc avoir des vedettes susceptibles de prendre le relais. Il faut aussi disposer d'un vivier de projet en développement ou en phase de démarrage qui puissent devenir des vedettes.
 - Sur l'appréciation des besoins et des ressources financières : les vaches à lait sont sources de liquidités et doivent permettre le financement des vedettes et des dilemmes. Trop d'activités jeunes peuvent conduire à des problèmes de financement, même si les activités sont saines.
- Les prescriptions stratégiques généralement recommandées sont :
- rentabiliser les vaches à lait ;
 - abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts ;
 - maintenir la position dominante pour les vedettes ;
 - doubler la mise, re-segmenter ou abandonner pour les dilemmes.

CAS d'un portefeuille de produits de maroquinerie



Comment lire cette matrice ?

Sur cet exemple, le taux de croissance du marché est de +5 %, ce qui est la moyenne du marché global de la maroquinerie. Les gammes de produits évoluent différemment. La surface des cercles est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé par chaque gamme de produit. On voit que la gamme principale est la gamme « Classique ».

L'équilibre et la santé du portefeuille d'activité se reflète dans cette matrice. Sur cet exemple, on voit bien la fragilité de la société : une seule vache à lait pour alimenter et soutenir les activités en dilemme, d'une part, et peu de dilemme pour assurer la croissance lorsque l'activité principale passera du statut de vache à lait au statut de poids mort, d'autre part.

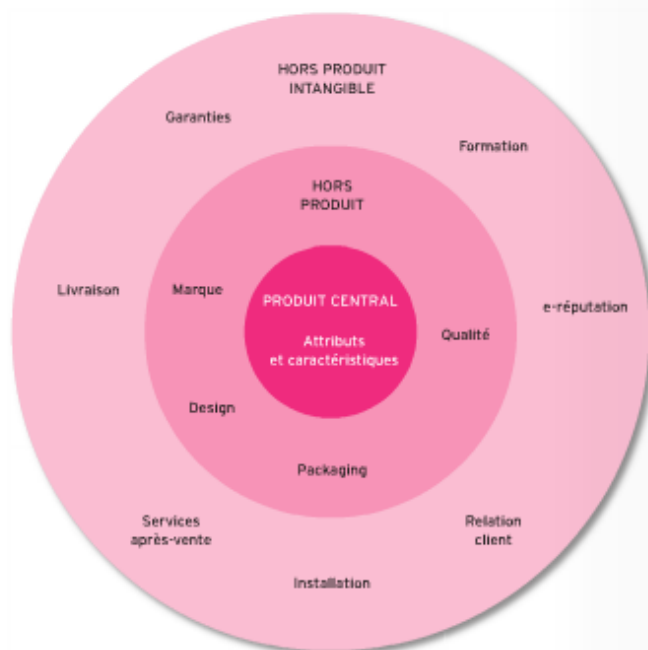
Quelles solutions envisager ?

L'étape suivante va permettre d'optimiser les ressources tout au long de l'évolution des activités. Dans le cas de cette société, il ne faudrait surtout pas fixer les mêmes objectifs de croissance pour tous les segments, mais plutôt :

- retarder le plus longtemps possible le déclin de la gamme « Classique » ;
- soutenir le développement de la gamme « Sport-chic » par un investissement publicitaire promotionnel. C'est cette activité qui devrait devenir la vache à lait de demain ;
- développer les deux dilemmes qui semblent en forte croissance, de façon à prendre le leadership sur ces deux segments. ■

Concept de produit global

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'USAGE D'UN PRODUIT



En résumé

Les 3 niveaux du **produit global** comprennent :

- le cœur du produit ou produit central : attributs ou caractéristiques intrinsèque du produit ;
- le hors produit tangible : éléments physiques et bien perceptibles de ce qui entoure le produit et surtout les services ;
- le hors produit intangible : ensemble des prestations autour de l'offre.

Insight

The 3 levels of the **total product** include:

- *The heart of the product or the central product: attributes or intrinsic characteristics of the product.*
- *The tangible elements beyond the central product: physical and clearly perceptible elements which surround the product and above all services.*
- *The intangible elements beyond the central product: all services connected with the offer.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le chef de produit a besoin d'avoir une vision globale de l'offre qu'il propose à ses clients. Ceux-ci peuvent être attirés par l'une ou l'autre des caractéristiques de l'offre, qui en constituent les avantages compétitifs. Les trois niveaux du produit permettent d'englober toutes les facettes de l'offre.

Contexte

Le moment privilégié est la création d'une nouvelle offre : la connaissance approfondie des besoins clients sur l'ensemble du bouquet d'offre et l'importance accordée à chacun des attributs permettent de construire une offre globale et d'investir sur les points les plus attendus.

Autres contextes favorables : l'arrivée d'un nouvel entrant, l'agressivité concurrentielle, l'arrivée d'un low cost.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Obtenir une étude des besoins des consommateurs et de leur degré d'importance.
- Lister et pondérer chaque attribut souhaité selon les trois niveaux du produit.
- Évaluer les ressources à mettre en place en fonction de la valeur des différents attributs du produit.
- Définir un plan d'action sur tous les éléments du mix-marketing.

Méthodologie et conseils

Quand un consommateur achète un produit, un ensemble d'attributs physiques ou intangibles interviennent dans ses choix.

On distingue, pour les deux premiers niveaux du produit, par exemple pour de l'eau en bouteille :

- le produit central : son goût, sa teneur en minéraux, bulles ou non, source ;
- le hors produit tangible : taille et forme de la bouteille, packaging et design, informations sur l'étiquette, marque.

Un score peut être attribué à chaque attribut du produit, avec une pondération selon son importance, ce qui permet d'évaluer plusieurs produits d'une même gamme.

Cette méthode permet d'envisager le bénéfice du produit comme son avantage compétitif et de le différencier de ses concurrents non par son aspect ou ses caractéristiques mais par la fonction qu'il remplit auprès des consommateurs. Ainsi les eaux minérales ont chacune leur territoire de personnalité selon leur fonctionnalité.

« Faire simple est probablement l'objectif le plus sophistiqué du monde », Steve Jobs.

Avantages

- Cette méthode est particulièrement adaptable aux services.
- Le concept de produit global permet d'envisager et d'évaluer la globalité du produit : sa fonctionnalité, ses caractéristiques physiques et ses services associés.
- L'outil apporte aux chefs de produits un même référentiel produit et des repères identifiés.

Précautions à prendre

- S'appuyer sur la connaissance des besoins clients au préalable.
- Partager au sein d'une même entreprise la même utilisation du concept.
- Adapter ce concept à ses produits, son secteur d'activités et à l'importance de l'un ou l'autre des niveaux sur son marché.

Concept de produit global

Comment être plus efficace ?

Ce concept de produit global permet d'appréhender les trois niveaux de perception de la valeur du produit ou du service pour le client.

Le produit central

Prenons le cas d'un produit ou d'une application dans le domaine industriel : le produit obéit aux normes réglementaires, il est constitué de plusieurs composants ou matériaux et a souvent nécessité le dépôt d'un ou plusieurs brevets. Sans cela, pas de réalisation d'un prototype ni lancement sur le marché. Ces éléments font partie du produit central, ils en sont la caractéristique, ses attributs.

Prenons le cas d'un service comme le transport en commun : le produit central est le service rendu, c'est la capacité de transporter un individu sur une durée possible, avec une fréquence donnée et un maillage de correspondance donné. Par contre, ce service est intangible et invisible.

Le hors produit tangible

Dans le cas du service de transport en commun, ce sont les caractéristiques du hors produit tangible qui donnent corps et visibilité au produit central. Ainsi, le design du bus ou du tramway, le confort, la propreté, le modernisme, etc.

Dans le cas d'un produit industriel, le hors produit tangible correspond à des éléments qui sont nécessaires à l'achat du produit. Ainsi, l'emballage, le conditionnement, les informations sur le produit, son mode d'emploi, les précautions à prendre, la date de péremption...

Le hors produit intangible

Il s'agit de l'ensemble des services associés, des lieux de distribution et de communication et les personnes en contact, qui complètent la perception globale du produit. Par exemple :

- la livraison, les délais, la relation, les services après-vente, la réponse apportée, la disponibilité ;
- la carte de fidélité, son coût, les privilèges associés, la capacité à les utiliser ou non.

Aujourd'hui, l'essor des réseaux sociaux et des bloggers qui font et défont l'e-réputation de la marque prend une importance et une valeur plus forte.

Évaluer la valeur perçue de chaque niveau du produit.

Prendre en compte les constituants des trois niveaux du produit global pour évaluer la perception et la satisfaction par le consommateur en permet l'amélioration continue.

Il s'agit de mesurer sur une échelle de 1 à 10, l'importance de chaque constituant pour le consommateur et de 1 à 10 la satisfaction obtenue. L'écart permet d'optimiser en priorité les constituants qui ont beaucoup d'importance mais peu de satisfaction.

Permet de comprendre et visualiser les constituants de la valeur pour le client. Montre combien un seul des éléments de l'offre globale peut perturber la perception ou la satisfaction du consommateur, s'il n'est pas qualitatif.

CAS de la gamme de voiture DS de Citroën



PRODUIT CENTRAL

Voiture 2 ou 4 portes, coupé ou SUV, bicolore, moteur hybride et puissant, 6 finitions de couleurs pour l'intérieur, des sur-tapis aux mêmes couleurs que le toit.

HORS PRODUIT TANGIBLE

Un design innovant, des formes fluides, avant-garde technologique, DS store avec des codes luxe.

HORS PRODUIT INTANGIBLE

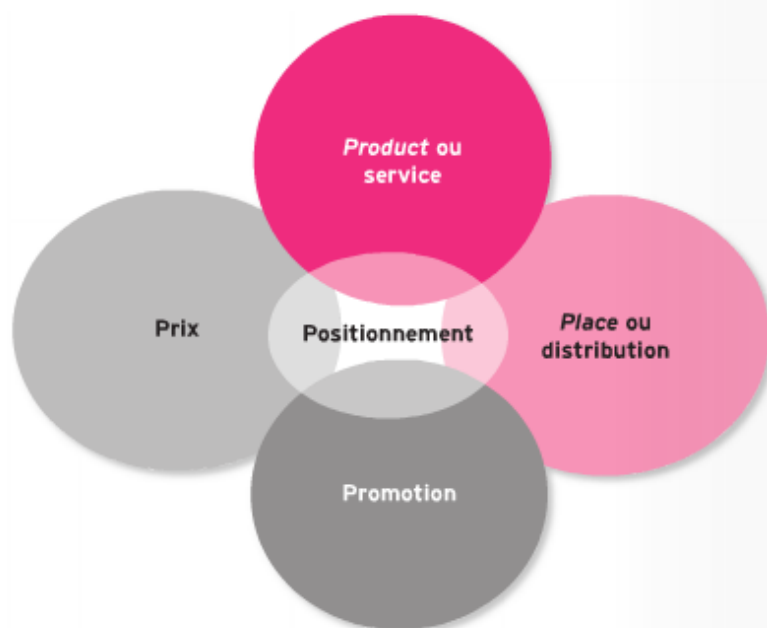
Par exemple, reprise de l'ancien véhicule au prix de l'argus ou assistance offerte la première année ou service relation-client sur mesure.

Le groupe PSA et la marque Citroën ont lancé la gamme de voitures DS pour attaquer le marché premium en fort développement en Europe mais surtout en Chine, au Brésil et en Russie. Ce segment à forte valeur ajoutée est apparu comme stratégique en termes de conquête pour croître durablement. La stratégie de positionnement des différentes gammes a conduit peu à peu à faire de DS

une marque à part entière, en ne l'adossant plus à la marque Citroën, perçue comme plus accessible et moins haut de gamme. Un réseau de distribution sur mesure et à la marque DS se développe pour soutenir cette stratégie : les DS store avec des codes empruntés au secteur du luxe et la mise en place d'un service client dédié et haut de gamme. ■

Mix-marketing

LES COMPOSANTES DU MIX-MARKETING



En résumé

Le **mix-marketing** a été énoncé par Mac Carthy afin de montrer la nécessaire cohérence entre tous les éléments qui composent l'offre à proposer aux consommateurs. Ainsi dès le départ, la notion de mix-marketing englobe les 4P :

- Produit
- Prix
- Place ou lieu de distribution
- Promotion et toute action de communication

Insight

Marketing mix was proposed by marketer McCarthy to reveal the need for coherence between the elements of an offer made to consumers. Thus, from the start, the concept of the marketing mix includes the proposed four Ps classification:

- Product
- Price
- Place or distribution
- Promotion and any communication actions

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Tout chef de produit doit avoir cet outil en tête pour mieux définir ou redéfinir son offre, mais aussi pour choisir sur quelles composantes du mix-marketing il doit jouer en priorité pour développer son produit.

Contexte

Au moment du plan marketing annuel, le chef de produit, au vu de l'analyse des forces et des faiblesses de sa gamme, décide quels sont les éléments du mix-marketing qui seront à modifier ou à actionner principalement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- La première étape consiste à vérifier que l'ensemble de l'offre concrétise bien le positionnement retenu. En effet, le mix-marketing doit le rendre visible tant par le produit ou service que par son prix, le lieu de distribution et la communication.
- Ensuite, la question à se poser dans le cas d'une offre déjà existante est : « quel est l'élément du mix qui permettrait de meilleures ventes, une meilleure visibilité de notre offre ? »
- En fonction de l'objectif recherché, des coûts nécessaires à l'évolution de l'un ou l'autre des éléments, le chef de produit réalise un arbitrage entre : élément du mix, prévisions de ventes et budget.

Méthodologie et conseils

Si le chef de produit agit dans un secteur plutôt BtoC, les leviers à actionner sont prioritairement la promotion et les actions auprès des distributeurs, en second : des offres prix ou l'innovation incrémentale sur le produit.

Si le chef de produit agit dans un secteur BtoB, les leviers à actionner sont prioritairement le produit lui-même souvent à forte technicité et le prix, secondairement la distribution et la communication, car l'essentiel des ventes passe par la force commerciale.

Certains préfèrent parler des 5P, en ajoutant les personnes, soient les consommateurs, dans le mix-marketing.

Avantages

- Permet de n'oublier aucun des éléments qui entre dans la constitution de l'offre.
- Structure les actions à mettre en place par le chef de produit.
- Permet d'allouer un budget à chaque élément du mix-marketing en ayant une vue d'ensemble.

Précautions à prendre

- Le mix-marketing doit être cohérent avec le positionnement de l'offre, c'est une condition essentielle.

Mix-marketing

Comment être plus efficace ?

Le chef de produit optimisera d'autant mieux l'utilisation du mix-marketing qu'il saura l'adapter à son offre tout en conservant le principe de cohérence avec le positionnement et la promesse faite au client.

Les 4P initiaux

Le principe est qu'une offre proposée aux consommateurs est une combinaison de plusieurs composants. Ils sont mêlés (mix) entre eux et non pas juxtaposés côte à côte, de façon à représenter une offre globale aux consommateurs. Tous les ingrédients sont en synergie et concrétisent le même positionnement. Ces 4P sont encore très utiles pour définir l'offre :

- **Product** = la politique de produit, comme : composition du produit, brevet, mais aussi politique de gamme, packaging...
- **Price** = la politique de prix : premium ou low cost, politique tarifaire, prix promotionnel...
- **Place** = la politique de distribution et d'accès au produit : circuit de distribution, off et on line, merchandising...
- **Promotion** = la politique de communication : publicité, média et hors média, marketing opérationnel, web, mobile et tablettes, actions de street marketing, sponsoring, webséries...

Les 7P ou le mix-marketing étendu aux services

De nombreux auteurs dont Lovelock, en 1996, ont mis au point le modèle des 7 P, qui ajoute aux 4 P initiaux :

- **Personnel** = Le Personnel en contact avec les consommateurs. Son rôle est très important : lorsque vous passez à la caisse de votre supermarché, lorsque vous joignez le service après-vente de votre fournisseur d'accès Internet, ou tout autre démarche, il y a une personne en face de vous qui parle au nom de la marque et qui, d'une certaine manière, en reflète son image.
- **Process** = Ce qui caractérise l'interaction avec l'utilisateur du service. Car, à la différence d'un produit, le service n'est pas stockable, il se « consomme » en même temps qu'il est produit.
- **Physical evidence** = Ce qui caractérise la composante matérielle du service, c'est la Preuve. Car, à l'inverse d'un produit qui peut être testé (échantillon) ou essayé (vêtement), le service est intangible. Il est donc important d'apporter des preuves matérielles : contrat, performance, taux de satisfaction...

Un 8^e P, comme « Partenariat »

- L'entreprise fonctionne de plus en plus en réseau, avec des partenariats. Ce 8^e P illustre la politique de co-développement entre deux entreprises ou deux marques complémentaires. Le partenariat Nokia et Microsoft est venu illustrer ce 8^e P, par exemple. On peut choisir 4 P, 5 P ou 8 P. L'essentiel est que tous ces ingrédients soient en totale concordance afin d'offrir un produit ou un service global, en cohérence avec le positionnement de la marque ou du produit.

CAS HOP ! d'Air France

La filiale *low cost* d'Air France lancée au printemps 2013 offre un mix-marketing cohérent au vu de son positionnement. Tant les prix que les destinations se distinguent très nettement des offres d'Air France. ■

Mix marketing	Caractéristiques
Produit	Vois courriers courts, France et Europe: 47 villes desservies Des services associés: co-voiturage, Flying Blue, Flying Kid et carte d'abonnement. 4 types de billet avec des avantages spécifiques: Maxi Flet, Basic Plus, Basic, et jeune-sénior-famille.
Prix	Prix à partir de 49 euros Les services supplémentaires sont payant selon le type de billet achetés. La tarification est consultable sur le site http://www.hop.com/informations/reglementation-bagages .
Place (distribution)	Via le Web essentiellement
Promotion	Une communication au lancement de l'offre, puis des promotions régulières sur certaines destinations.

Gestion des canaux de distribution

ÉVALUATION DE LA PERTINENCE ET DE LA COMPLÉMENTARITÉ DES CIRCUITS				
CANAUX CRITÈRES	Site e-commerce	Vente à distance	Grande distribution	Magasins spécialisés
RENTABILITÉ				
BUDGET ALLOQUÉ				
TAUX D'AFFINITÉ AVEC LA CIBLE	PERFORMANCE ET SCORING DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION : Le score total mesure la performance de chacun et guide les orientations.			
TAUX DE PÉNÉTRATION ou DV				
TAUX DE COUVERTURE ou DN				
POTENTIEL MARCHÉ				
TOTAL SCORE				

PERFORMANCE ET SCORING DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION :
Le score total mesure la performance de chacun et guide les orientations.

En résumé

Cet outil a pour objectif d'obtenir une vision d'ensemble des **circuits (ou canaux) de distribution** utilisés pour s'adresser à un segment de marché. Il permet de mesurer, pour chaque canal, les données quantitatives nécessaires à son évaluation, de les comparer et d'établir un score de performance. Selon son secteur d'activité, le chef de produit adapte les critères ; par exemple, en grande consommation, il utilise plutôt les critères DN/DV, mais en secteur B to B, il utilise plutôt le taux de pénétration ou le taux de couverture.

Insight

The objective of this tool is to obtain a general overview of every **distribution circuit (or channel)** used to communicate with a particular market segment. It enables us to measure, for each channel, the quantitative data necessary for evaluation, make a comparison and determine a performance score. The product manager adapts the criteria according to the industry sector; for example, in the consumer market ND/VD criteria are most often used while in the B to B sector the penetration rate or coverage rate are more common.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif, pour le chef de produit, est de pouvoir comparer les performances de chaque canal de distribution utilisé : couverture de la cible, rentabilité, budgets alloués, part de marché... Cela lui permet de mieux piloter le mix-distribution et d'optimiser les actions.

Contexte

Lors du plan marketing annuel, cette grille fournit une synthèse sur l'année écoulée et donne les indications pour développer ou réorienter ses actions.

Lors de la préparation d'une campagne de communication ou de promotion, l'outil vient en appui du chef de produit qui cherche à optimiser ses budgets.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier l'ensemble des canaux de distribution utilisés pour délivrer le produit, sans oublier les sites e-commerce et la vente directe.
- Lister les critères d'évaluation du circuit de distribution : notamment ceux qui vont permettre de mesurer la rentabilité, mais aussi le potentiel du segment et sa part de marché sur ce segment.
- Pour chaque critère, créer deux lignes. L'une pour indiquer les données : montant du budget, volume de potentiel, taux de rentabilité... L'autre pour donner un score selon la performance : de 1 à 5, par exemple.
- Indiquer le score total de chaque canal de distribution et comparer : certains sont plus rentables, d'autres ont une meilleure pénétration sur le marché. Le score permet de visualiser plus rapidement les canaux où il faut être absolument des autres.

Méthodologie et conseils

Comme tout tableau de bord, cette grille doit être mise en perspective avec des données qualitatives, comme :

- les stratégies des distributeurs à moyen terme, leurs évolutions, leur santé financière ;
 - l'affinité du marché ciblé avec le canal de distribution ;
 - les évolutions sociologiques et les nouveaux usages des consommateurs ou des clients.
- Cet outil apporte une vision globale de l'ensemble des circuits de distribution ou des enseignes : il consolide les données de chaque enseigne ou de chaque circuit. Ainsi, le chef de produit en B to C, qui ne travaille qu'avec la grande distribution, réalise une grille d'évaluation des enseignes. Et le chef de produit en B to B, qui distribue par plusieurs canaux, dont le direct, réalise plutôt une grille d'évaluation des différents types de circuits. ■

« Un fait n'est rien par lui-même, il ne vaut que par l'idée qui s'y rattache ou par la preuve qu'il fournit », Claude Bernard.

Avantages

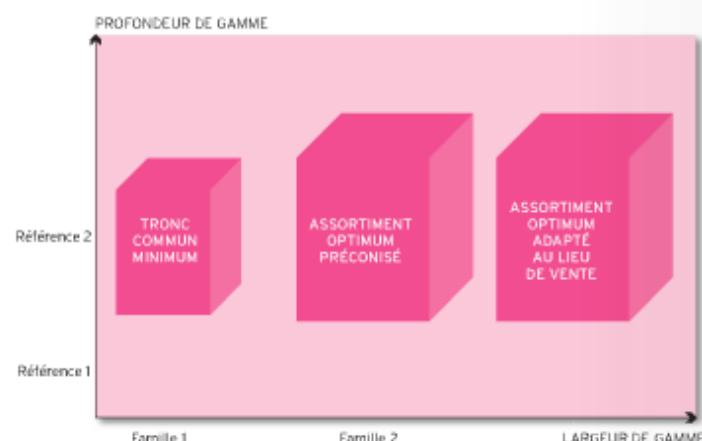
- Cette grille donne une vision globale et distanciée de l'ensemble des circuits de distribution.
- Elle apporte au chef de produit les éléments pour optimiser son mix-distribution : une meilleure complémentarité et la validation de leur pertinence.

Précautions à prendre

- Éviter l'effet « usine à gaz », en ne dépassant pas un nombre de critères supérieur à 7.
- S'assurer que chaque critère d'évaluation sert bien l'analyse et qu'il est judicieux.

Assortiment de gamme

TYPOLOGIES D'ASSORTIMENTS



En résumé

L'assortiment de gamme est l'ensemble des produits proposés au consommateur sur le lieu de vente (magasin ou site marchand). La largeur de gamme indique le nombre de familles de produits représentées et la profondeur indique le nombre de références par familles. On identifie trois typologies principales d'assortiment :

- le tronc commun : c'est l'offre minimum que doit retrouver le consommateur quelque soit le lieu de vente ;
- l'assortiment optimum préconisé : c'est l'offre privilégiée qui couvre l'ensemble des besoins des consommateurs ;
- l'assortiment optimum adapté au lieu de vente : c'est l'offre la plus pertinente pour satisfaire les besoins consommateurs tout en tenant compte de la superficie du lieu de vente et de la politique de l'enseigne ou du site marchand.

Insight

The range mix includes every product on offer to the consumer at the point of sale (store or commercial site). The breadth of the range illustrates the number of product families represented and the depth indicates the number of product references by family.

There are three main categories of mix:

- *The common core mix: the minimum offer consumers should find at any point of sale.*
- *The recommended optimum mix: the exclusive offer which covers all consumer needs.*
- *The optimum mix adapted to the point of sale: the most relevant offer to the satisfaction of consumer needs taking into account the surface area of the point of sale and the policy of the corporation or commercial site.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La politique d'assortiment a pour objectif de développer le chiffre d'affaires des produits en adaptant de façon permanente l'assortiment aux besoins du marché. L'enjeu de l'assortiment proposé est de répondre aux besoins et attentes des clients tout en correspondant à la politique et typologie de l'enseigne. La finalité est de maximiser la marge réalisée par l'entreprise.

Contexte

L'assortiment se construit chaque année et fait partie des négociations annuelles avec la distribution. Il est repensé et adapté périodiquement en fonction des saisonnalités du marché. Sur un site marchand, il doit être renouvelé plus fréquemment, parfois quotidiennement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Dans un certain nombre d'entreprises, le responsable merchandising apporte au chef de produit des recommandations d'assortiment. En l'absence d'un merchandiseur, le chef de produit peut construire l'assortiment en suivant la démarche ci-dessous :

- Sélection des familles de produits en tenant compte de critères tels que les attentes des clients, la politique de l'enseigne (plutôt généraliste, plutôt spécialiste ...), les marges des produits...
- Arbitrage sur la profondeur en tenant compte de la place disponible, des rotations et marges potentielles, de l'image recherchée...
- Choix des références en fonction de la concurrence, du lieu de vente et des objectifs marketing ;
- Adaptation de l'assortiment au point de vente en fonction de la typologie de l'enseigne (offre large ou courte), de la demande (shoppers), des marques en présence (offre et performance) ;

➤ Préconisation de 2, 3 ou 4 assortiments différents à adapter en fonction des tailles de linéaire, de la localisation des lieux de vente et de la politique du magasin ou du site Internet.

Méthodologie et conseils

L'assortiment privilégie les produits qui sont les plus demandés par les clients. Ce sont généralement les produits leader ou phares de la marque, à forts volumes et fortes rotations. Le chef de produit favorise également la nouveauté et peut imposer dans le tronc commun des produits nouveaux ou des produits à forte valeur ajoutée.

À l'instar du géomarketing, on utilise de plus en plus le géomarketing, qui permet de proposer une offre pertinente par rapport à la zone de chalandise et au comportement des consommateurs. En effet, sur une même enseigne et à taille de magasin et linéaire identiques, les clientèles peuvent avoir des comportements fondamentalement différents... et donc nécessiter des assortiments distincts. ■

Avantages

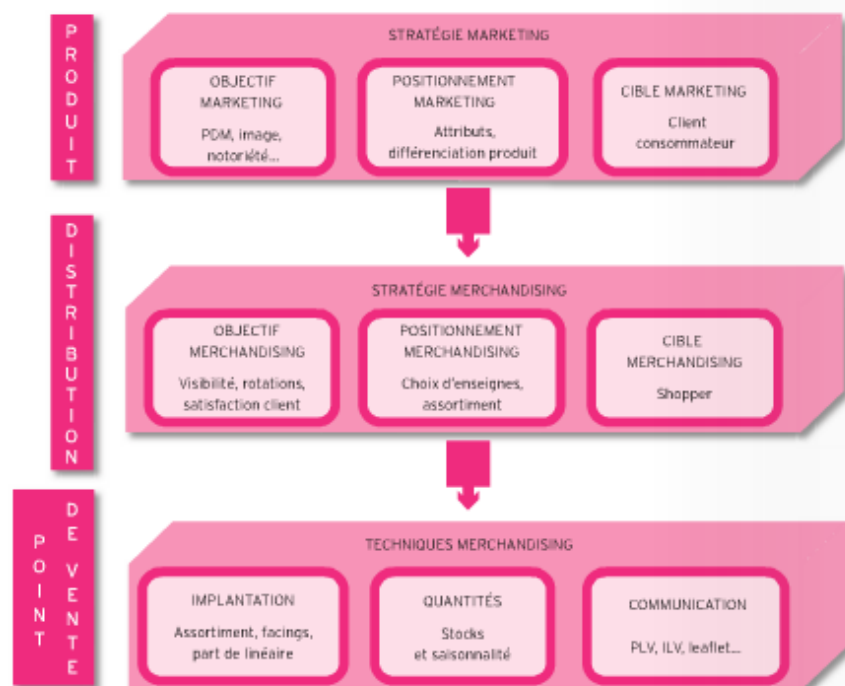
- Il permet de privilégier les références clés à forte valeur ajoutée.
- Il tient compte de l'enseigne, de la concurrence et du consommateur.

Précautions à prendre

- Tenir compte de la superficie du magasin : plus elle est importante, plus l'exercice de référencement de l'offre et d'assortiment est complexe.

Merchandising

DÉCLINER LA STRATÉGIE MARKETING EN POLITIQUE MERCHANDISING



En résumé

Le **merchandising** est l'ensemble des stratégies et techniques permettant d'optimiser la gestion de l'espace et la part de linéaire occupée. Il vise à rendre plus conviviale et efficace la relation entre le client et la marque sur le point de vente.

Cette stratégie découle de la stratégie marketing et du positionnement de la marque et s'appuie sur des techniques de merchandising.

Insight

Merchandising is the combination of strategies and techniques which enable us to optimize the management of space and the share of retail display space occupied. It aims to make the relationship between the customer and the brand more user friendly at the point of sale. This strategy is derived from the overall marketing strategy and brand positioning and relies on merchandising techniques.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le merchandising de l'offre a pour but de garantir la meilleure visibilité des produits sur le canal de vente. Il vise à conduire le consommateur à l'acte d'achat en générant du trafic et de l'animation sur le lieu de vente et dans le linéaire. Au final, il a pour double enjeu d'augmenter la satisfaction du client et la valeur pour l'entreprise.

Contexte

Le merchandising est à penser dès le processus d'innovation et de conception de l'offre. Il est à construire sur l'ensemble des catégories de produits gérés par le chef de produit.

Le merchandising est très développé dans le secteur de la grande distribution mais trouve de plus en plus des applications dans l'industrie et les services.

Des règles spécifiques de merchandising s'appliquent aussi sur les sites marchands : on parle de e-merchandising.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Travailler sur une catégorie de produits donnée et procéder à une analyse des linéaires.
- Comprendre les comportements d'achat sur cette catégorie : les attentes des acheteurs, les typologies clients, leurs attitudes...
- Décrypter les flux de circulation sur les lieux de vente.
- Proposer une mise en avant de la catégorie et de son offre sur le lieu de vente : l'emplacement, l'assortiment, les paramètres d'implantation, ce qui doit être à hauteur des yeux, en bas, en haut...
- Recommander la communication sur le lieu de vente : signalétique, théâtralisation, PLV...
- Organiser la réimplantation du linéaire.
- Mesurer les ventes et l'image avant et après.

- Prendre des mesures correctives si nécessaire.

Méthodologie et conseils

Le merchandising se concrétise par un habillage du linéaire, éventuellement un mobilier spécifique et l'implantation ou réimplantation des produits. Il facilite le choix des clients et favorise le passage à l'acte d'achat en clarifiant l'offre, proposant un parcours et une mise en scène agréable... L'analyse des parts de marché volume et valeur des produits de la gamme permettent de fixer des objectifs en terme de part de linéaire et de nombre de facings à consacrer au produit : on favorisera un produit en lancement et on veillera à avoir une part de linéaire en adéquation avec la part de marché pour éviter les ruptures et la perte de chiffre d'affaires sur des produits leader à fortes rotations. ■

« Le consommateur doit savoir quoi acheter et pourquoi il va acheter dans les 15 secondes... sinon vous l'avez perdu » Parisa Zander, Microsoft.

Avantages

- Un merchandising efficace redonne de la valeur à une catégorie de produits banalisée.
- Il permet d'accélérer les rotations des produits tout en évitant les ruptures.
- Il tient compte des performances produits.

Précautions à prendre

- Veiller à ce que l'information et la communication mises en place près du rayon permettent au produit de « s'auto-suffire » (se vendre sans l'assistance d'un vendeur ou conseiller).

Pricing

LES STRATÉGIES DE FIXATION DES PRIX



En résumé

La **matrice de stratégie des prix** reprend les principales politiques de prix utilisées en marketing :

- stratégie de prix économique, avec un produit de qualité inférieure à la qualité standard ;
- stratégie de prix de pénétration, avec un produit de qualité standard ou plus, mais dont le prix est inférieur au prix moyen du standard de qualité en vue de prendre des parts de marché ;
- stratégie de prix d'écramage, avec un produit de haute qualité, qui justifie le niveau de prix, comme les produits de luxe ;
- stratégie de prix élevé, avec un produit inférieur ou moyen en qualité, un prix plus élevé au regard du niveau de qualité en vue de positionner sur le haut de gamme une innovation.

Insight

The **price strategy matrix** outlines the main pricing policies used in marketing:

- **Economic price strategy**, with a product of less than standard quality.
- **Price penetration strategy**, with a product of standard quality or higher, but for which the price is lower than the average price of the standard quality with the view of gaining market share.
- **Price skimming strategy**, with a high quality product, which justifies the price level, such as a luxury product.
- **High price strategy**, with a product of low or average quality, a higher price with regard to the level of quality in order to position an innovation in the high end market.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les stratégies de prix ont comme vocation de maximiser la rentabilité et/ou les ventes du produit en tenant compte de la demande, de la concurrence et du positionnement du produit ou de la marque.

Contexte

On distingue sept occasions de fixer le prix d'un produit :

- lors du lancement du nouveau produit ;
- lors du développement via un nouveau canal de distribution ;
- lors du développement sur un nouveau marché ou nouveau segment ;
- à chaque changement de phase dans le cycle de vie du produit ;
- lorsque la concurrence modifie ses prix et qu'il faut réagir ;
- lorsque le contexte économique se modifie de façon durable ;
- lorsque le prix de revient est modifié par la loi d'expérience ou le cours des matières premières.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Déterminer les coûts liés au produit : production, matières premières, coûts de conquête et de fidélisation client...
- S'ajuster sur le niveau de marge ou de profit souhaité par l'entreprise : calculer l'atteinte du seuil de rentabilité.
- Valider que le prix proposé est en cohérence avec la demande, le prix psychologique, la valeur perçue du produit et le niveau de prix de la concurrence.

Méthodologie et conseils

- Le prix se définit à partir de plusieurs méthodes :
- À partir des coûts : le chef de produit détermine un prix de vente qui couvre tous

les coûts, de production et de marketing afin de dégager un bénéfice.

➤ À partir de l'atteinte du point mort ou seuil de rentabilité : le chef de produit recherche l'équilibre entre les recettes et les coûts dans un délai donné.

➤ Par rapport à la demande ou au prix psychologique : le chef de produit prend en compte le prix que le consommateur est prêt à payer pour le service rendu et établit son prix de vente par rapport à la valeur perçue.

➤ Par rapport au marché : le chef de produit prend en compte le niveau de prix moyen, celui pratiqué par la concurrence et établit un prix en fonction du positionnement du produit et de la marque en se situant par rapport au marché. Il existe d'autres politiques de prix selon le contexte du marché, la phase du cycle de vie dans laquelle se situe le produit. Citons le seuil psychologique (il vaut mieux fixer un prix à 99 € qu'à 100 €), le prix promotionnel (un prix à moins 20% ou deux produits pour le prix d'un, avec une durée limitée), le prix optionnel (pour un service supplémentaire, comme l'extension de garantie).

« Le prix est la seule variable du mix-marketing qui n'engendre pas de coûts et qui procure des recettes »,
Isabelle Piton.

Avantages

- La matrice de fixation des prix permet de positionner les prix de son portefeuille de produit en fonction du niveau moyen de qualité.

Précautions à prendre

- Veiller à croiser le niveau de qualité du produit avec d'autres critères : concurrence, demande, positionnement...

Comment être plus efficace ?

La politique de prix obéit à des caractéristiques bien particulières et très diverses. L'enjeu est très important pour l'entreprise : un prix trop élevé apporte, certes, des marges unitaires intéressantes, mais peut ralentir le développement des ventes du produit et la pénétration du marché. Inversement, un prix trop faible induit une qualité moindre et peut freiner une part de consommateurs prêts à « payer le prix ». Ainsi le prix a une influence sur l'image de la marque.

Citons trois approches particulières.

La fixation du prix par rapport à la concurrence

Fixer son prix sur celui de la concurrence vaut si les deux entreprises ont un positionnement de qualité identique ou proche.

Le challenger, n° 2 du marché, peut fixer un prix légèrement inférieur à celui du leader, s'il veut prendre des parts de marché, à condition qu'il ait un avantage concurrentiel économique, comme : faire des innovations *me-too*, avoir une structure plus légère, un service R & D moins coûteux...

La pratique de prix différenciés

On peut pratiquer un prix différencié sur le même produit, en fonction :

- des quantités commandées : une réduction selon des seuils de commande, 10 %, 15 %... ;
- du mode de commande : réduction pour les commandes passées par internet, par exemple ;

➤ de la période de vente : haute ou basse saison, par exemple ;

Ces pratiques sont réglementées. Commercialement, il ne faut pas que ceux qui paient le juste prix s'en trouvent lésés d'une manière ou d'une autre.

La fixation du prix du nouveau produit

Il existe trois grandes stratégies de prix pour une innovation :

➤ la stratégie de prix de pénétration : un prix attractif en vue de prendre rapidement des parts de marché ;

➤ la stratégie d'alignement sur les prix pratiqués par la concurrence : en cas de non valeur ajoutée ;

➤ la stratégie d'écramage : le but est de cibler le haut du marché en donnant une image forte et enviable au produit.

Généralement, dans le cas d'une innovation de rupture, comme le cas de Nespresso ou de l'iPhone, le prix est plutôt d'écramage puisqu'il n'y a aucun concurrent et que le service proposé est très attractif pour le segment de consommateurs ciblés.

La politique de prix est l'exercice qui permet de créer de la valeur pour l'entreprise. Elle tient compte des objectifs de vente et de profit de l'entreprise, mais aussi de la demande et du prix acceptable par le client et les consommateurs.

QUIZ : testez votre politique de prix

Le prix est la résultante de plusieurs analyses et de plusieurs critères à prendre en compte. C'est pourquoi, il vous est proposé de tester votre politique de prix à travers 7 questions clés :

7 QUESTIONS CLÉS À SE POSER		OUI	PARFOIS	NON
1	Tenez-vous compte des prix psychologiques de la demande ? (ex. : 99 € plutôt que 100)			
2	Tenez-vous compte des seuils acceptables de la demande en fonction de la valeur perçue ?			
3	Le prix tient-il compte du positionnement de votre produit ou de votre marque ?			
4	Le prix de votre produit couvre-t-il tous les coûts qui lui sont liés ?			
5	En cas de prix différenciés, avez-vous vérifié le niveau de profit apporté par cette pratique ?			
6	Prenez-vous en compte le changement de phase du cycle de vie du produit pour fixer le prix ?			
7	Le prix fixé reflète-t-il la valeur ajoutée de votre produit ou de votre marque ?			

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

1. Le prix psychologique : mieux vaut perdre 1 centime, 10 euros et engranger des ventes.
2. Le prix acceptable en fonction de la valeur perçue : c'est la perception du client qui compte.
3. Le prix cohérent avec le positionnement de la marque : un prix non adéquat risque de desservir la perception du produit.
4. et 5. Le prix créateur de profits : dans tous les cas, le prix crée de la valeur pour

l'entreprise, il faut trouver le juste prix pour maximiser la marge.

6. Le prix modifié selon les évolutions du produit : tenir compte de l'effet d'expérience pour faire évoluer le prix.

7. Le prix, reflet de l'image du produit ou de la marque : c'est un des éléments du *mix-marketing*, il doit être en cohérence avec l'ensemble des qualités du produit. ■

CHEF DE PRODUIT, FORCE DE PROPOSITION

« L'homme n'est point fait pour méditer mais pour agir »

Jean-Jacques Rousseau

Le chef de produit recommande des plans d'actions et des leviers à activer pour gérer et développer son portefeuille de produits. Son principal outil est le plan marketing annuel, mais il en existe d'autres, comme la revue de marque ou des plans marketing spécifiques, comme le plan du lancement d'un nouveau produit ou les plans publi-promotionnels.

Analyse des données	Synthèse	Recommandations
- Croiser les données externes et internes.	- Faire ressortir les faits marquants.	- Préconiser un plan d'actions réaliste.
- Chiffrer ou estimer le plus possible.	- Penser en priorité d'action.	- Chiffrer et planifier les objectifs.
- Fonder son analyse sur des sources objectives.	- Penser potentiel et prospective.	- Penser indicateurs de résultats.

Les qualités d'une recommandation à valeur ajoutée sont de quatre ordres :

► Cohérence entre les objectifs généraux de l'entreprise et les objectifs du marketing
En effet, les objectifs généraux de l'entreprise conditionnent les leviers à actionner et les investissements à déployer. Les objectifs du marketing contribuent à l'atteinte de la mission et des enjeux de l'entreprise ou de la business unit. Le chef de produit a pour mission de vérifier leur cohérence et leur alignement.

► Adéquation de la proposition marketing avec les attentes et évolutions du marché

Le chef de produit doit avoir en ligne de mire les besoins des consommateurs et des clients, c'est-à-dire :

- les besoins actuels, attentes, usages, comportements vis-à-vis du produit et des produits concurrents ;
- les mobiles d'achat, les motivations et les freins sous-jacents à l'achat ou au non-achat ;
- les besoins émergents, les évolutions des comportements, des usages ;
- les innovations des concurrents, les nouveaux entrants...

► Création de valeur pour ses clients et consommateurs

La préconisation marketing vise à créer une valeur ajoutée pour l'utilisateur final. Le chef de produit devrait se poser ces questions quasi-systématiquement pour valider la valeur ajoutée de sa proposition :

- Quels sont les bénéfices clients de la proposition ?
- À quels besoins correspond la proposition ?
- La proposition est-elle la seule à répondre à ce besoin ?
- Quelle est la différenciation de la proposition par rapport à ce qui existe, et notamment, la concurrence ?
- Le bénéfice apporté vaut-il le prix à payer ?

► Pragmatisme économique et création de valeur pour l'entreprise

Le marketing a pour mission de développer de la valeur pour l'entreprise en en créant pour le consommateur. Pour autant, les chefs de produit sont souvent confrontés à la difficulté de mesurer leurs actions et justifier le bien-fondé de leur budget. Le chef de produit a tout intérêt à :

- définir des indicateurs de mesure pour chaque action envisagée ;
- donner des objectifs marketing planifiés dans le temps.

C'est à ces conditions que le chef de produit peut défendre son budget et le positionner comme un budget d'investissements et non comme un budget de dépenses.

LES OUTILS

39	Plan marketing.....	120
40	Revue de marque.....	124
41	Plan de lancement d'un nouveau produit.....	126
42	Plan publi-promotionnel	128
43	Copy strategy	132

Plan marketing

PLAN TYPE D'UN PLAN MARKETING ANNUEL

PLAN MARKETING ANNUEL

- 1- Gamme, produit, marché
- 2- Synthèse générale
- 3- Analyse de l'environnement externe
- 4- Analyse de l'environnement interne
- 5- Diagnostic SWOT
- 6- Objectifs marketing
- 7- Stratégie marketing : segmentation et positionnement
- 8- Recommandations sur le mix-marketing
- 9- Plan d'actions par levier du mix-marketing et indicateurs de performance
- 10- Compte d'exploitation prévisionnel

En résumé

Le **plan marketing** est l'exercice annuel des chefs de produit. Il reprend dans un document l'analyse de l'environnement du marché et des atouts de la gamme de produit, les recommandations du chef de produit et le compte d'exploitation prévisionnel. C'est à la fois un document de synthèse auquel le chef de produit peut se référer dans l'année et un document de communication auprès des différentes directions concernées par l'une ou l'autre des actions. Il s'établit généralement une fois par an.

Insight

The marketing plan is the annual task of product managers. It is a document which consolidates the analysis of the market environment and the assets of the product range, the recommendations of the product manager and the forecasted operating account. It is both a summary to which the product manager can refer during the year and a communication document to different managers affected by one or other of the activities. It is generally put together once a year.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif du plan marketing est de formaliser, dans un seul document, l'analyse de la gamme de produits, la recommandation de stratégie, de plan d'actions et le budget prévisionnel. Le plan marketing donne le sens de l'action et intègre cette action marketing dans la stratégie générale de l'entreprise ou de la business unit.

Contexte

C'est un exercice annuel qui peut, dans certains cas, être trimestriel pour des produits liés à la mode ou nécessitant un renouvellement de collections. Le chef de produit réalise le plan marketing pour la gamme de produits qu'il gère et développe.

Comment l'utiliser ?

Étapes

► La première étape consiste à regrouper toutes les données de l'environnement externe et interne et d'en fournir une synthèse, sous forme de matrice SWOT. Cette synthèse a pour but de mettre en évidence les faits marquants du marché et les atouts ou faiblesses de la gamme de produit.

► La deuxième étape consiste à mettre en perspective ce diagnostic de situation avec les objectifs généraux de l'entreprise afin de proposer la meilleure stratégie marketing possible pour les atteindre. Cette étape fait l'objet d'un Go-No Go et d'allers et retours entre le chef de produit et la direction marketing.

► Une troisième étape consiste à dérouler le plan d'actions sur le mix-marketing, en précisant les objectifs, les moyens, le planning et les indicateurs de résultats.

► Une dernière étape est la consolidation financière du plan marketing, sous forme d'un compte d'exploitation prévisionnel, réalisé conjointement avec le contrôle de gestion.

Méthodologie et conseils

► Le plan marketing doit être remis en perspective des objectifs généraux de l'entreprise ou de la business unit pour être plus efficace.

► Les données du plan marketing doivent être factuelles et issues de sources certaines. Si ce n'est pas le cas, le chef de produit doit préciser comment l'information a été recoupée.

► Le piège à éviter est le manque de cohérence entre les objectifs de l'entreprise, les objectifs marketing globaux et les objectifs par actions : le chef de produit doit s'assurer que chaque action concourt à la réussite des objectifs généraux de l'entreprise.

« Pour moi, le marketing est une méthode scientifique de détection et de conquête rentable du marché de l'entreprise », M. Vinaver, Par dessus bord.

Avantages

- Le plan marketing est un outil de synthèse, arrêté à une époque donnée: il permet de fixer l'analyse à un instant t pour bâtir les stratégies et actions de demain.
- Il constitue un outil de communication en soi.

Précautions à prendre

- Bâtir plusieurs versions du même plan marketing selon les cibles internes auxquelles il est destiné: comité de direction, forces commerciales, R & D...
- Faire l'effort de penser indicateurs de mesure au moment de la fixation des objectifs.

Plan marketing

Comment être plus efficace ?

Pour rendre plus efficace son plan marketing, le chef de produit doit éviter cinq erreurs les plus courantes.

Absence de cohérence entre les différentes étapes

Une erreur courante est l'absence de cohérence entre différentes étapes du plan marketing : entre les analyses internes et externes et le diagnostic ; entre le diagnostic et les recommandations stratégiques ; entre les objectifs à atteindre, le plan d'actions et le compte d'exploitation prévisionnel.

Antidote : à chaque étape, faire le lien avec l'étape précédente. Les recommandations à l'issue du diagnostic doivent refléter les actions prioritaires pour sécuriser les faiblesses de l'entreprise et les menaces de l'environnement, par exemple. Les objectifs de chaque action doivent permettre d'atteindre les objectifs marketing globaux.

Flou artistique sur les moyens alloués

Le manque de précision et de chiffrage des moyens à mettre en œuvre, tels que moyens humains, financiers, process ou planification, ne facilite pas l'alignement des équipes et la réalisation concrète des actions.

Antidote : prendre le temps de formaliser les besoins en hommes, en budget, en temps. Identifier également quelles équipes interviennent, autres que marketing.

Intuitions et certitudes aux commandes

Un plan marketing faisant une part trop grande aux convictions des décideurs et moins aux attentes des clients risque de ne plus être en phase avec son marché.

Antidote : vérifier que son intuition est bien fondée sur les analyses du marché. Valider son intuition ou sa conviction par une étude client. Confronter son analyse avec son responsable.

Commerciaux oubliés

Un très bon moyen de ne pas faire aboutir le plan marketing est de ne pas le communiquer aux commerciaux, ni de travailler avec eux sur le plan d'actions.

Antidote : prévoir une communication du plan marketing en réunion commerciale. Dans cette présentation, mettre l'accent sur le diagnostic qui a conduit à prendre les décisions, sur le plan d'actions et sur les moyens d'aide à la vente.

Budget minimum

Un budget calculé systématiquement au plus juste ou insuffisant met en danger une belle ambition ou une grande innovation, qui a moins de chance d'aboutir.

Antidote : prévoir deux hypothèses budgétaires. Une hypothèse basse qui permet d'atteindre les objectifs fixés tout en garantissant le profit attendu. Une hypothèse haute qui permet de pallier les imprévus en cours d'année.

Il y a plusieurs types de plans marketing selon le secteur d'activité, selon le type de produit ou de clients.

En B to B, les leviers d'actions sont plus centrés sur le produit et le prix ; en B to C, les leviers d'actions sont plus centrés sur la communication et la distribution des produits.

PLAN marketing d'une entreprise industrielle de broderie

Voici un exemple de trame de plan marketing pour une entreprise industrielle de broderie. Cette PME, basée près de Villers-Outréaux, réalise un chiffre d'affaire annuel de deux millions d'euros sur les marchés du prêt-à-porter et de la puériculture. Elle souhaite diversifier son activité vers de nouveaux secteurs en capitalisant sur son savoir-faire. ■

Objectifs généraux de l'entreprise	Se développer sur de nouveaux secteurs porteurs et rentables.
Synthèse générale	L'analyse externe montre deux secteurs de diversification possible avec un ROI sur 2 ans.
Analyse externe	Opportunités des secteurs Univers de la personne (maroquinerie-chaussure) et Univers de la maison.
Analyse interne	Évolution d'une culture technique à une culture marketing. Forte image de qualité et d'innovation.
Diagnostic SWOT	Un savoir-faire non copié par la concurrence asiatique. Plus d'opportunités que de menaces.
Stratégie marketing	Secteur cible 1 : Univers de la personne. Secteur cible 2 : Univers de la maison.
Objectifs marketing globaux	Secteur cible 1 : gagner 25 % de CA en 2 ans. Secteur cible 2 : gagner 20 % de CA en 2 ans.
Recommandation du mix-marketing	Deux gammes courtes la première année, enrichies d'une nouvelle collection en année 2.
Plans d'actions opérationnels	Privilégier les actions sur le salon Maison & objet et dans les show-rooms de créateurs textiles.
Budgets et compte d'exploitation prévisionnel	Prévoir 5 % du budget prévisionnel en création et design textile et 5 % en communication sur les 2 ans.

Revue de marque

LE SUIVI DES PERFORMANCES DE LA MARQUE

DONNÉES du MARCHÉ	- Rappel des faits et des évolutions du marché auxquels s'adresse la marque. - Analyse comparative des marques concurrentes : - Positionnement ; stratégie de prix et produit ; communication ; parts de marché ; notoriété ; image.	DÉCISIONS D'ACTIONS : BUDGET, PLANNING
PLACE de la MARQUE	- Rappel du positionnement de la marque : - vis-à-vis de ses concurrentes sur le marché ; - au sein du portefeuille de marques de l'entreprise. - Atouts et faiblesses de la marque. - Rappel des objectifs à moyen et long termes.	
SUIVI des ACTIONS et PERFORMANCES	- Rappel des actions menées et en cours : campagnes, tests, études... - Suivi de la performance de l'agence, de la marque, de la communication : - Réalisations, parts de marché, taux de notoriété, image...	

En résumé

La **revue de marque** est le document permettant de faire le point sur l'évolution de la marque, avec les différents interlocuteurs concernés : chef de produit ou chef de marque, direction marketing, agence de communication, parfois aussi avec la direction générale de l'entreprise ou de la filiale.

La fréquence est variable : par trimestre ou par semestre de manière générale, mais on peut trouver des revues de marques mensuelles ou annuelles, tout dépend du secteur d'activité et de la saisonnalité des collections.

Insight

The brand review is the document which enables us to report progress on the evolution of the brand, with the different parties involved: product manager or brand manager, marketing manager, communication agency, sometimes even with the general management of the company or subsidiary.

The frequency varies: generally by quarter or half-year period, but monthly or annual brand reviews can also be found, everything depends on the industry sector and seasonality of the collections.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil a pour objectif de faire le point sur l'évolution de la performance de la marque en termes d'image, notoriété, volume de vente, sur son marché et vis-à-vis de la concurrence. C'est aussi une occasion de faire un point d'étape avec son agence de communication.

Contexte

La revue de marque est réalisée régulièrement chaque trimestre ou chaque semestre et réunit les acteurs concernés. Mais certains contextes particuliers sont à même de provoquer la réalisation d'une revue de marque :

- une crise, soit économique, soit liée à la marque, comme un produit défaillant, soit liée au groupe, comme une crise sociale ;
- l'arrivée d'un nouvel entrant qui vient bousculer le marché.

Comment l'utiliser ?

Étapes

► Rassembler les données du marché qui sont pertinentes pour expliquer les évolutions de la consommation : usages, tendances, comportements des consommateurs, données économiques, sociales, etc. d'une part et, d'autre part, les informations sur la concurrence afin d'en comprendre les stratégies.

► Réaliser un état des lieux de la marque, notamment : son positionnement sur le marché, son positionnement au sein du portefeuille de marques, rappel des objectifs à moyen et long termes. En déduire ses atouts et ses faiblesses.

► Préciser les actions réalisées ou en cours : tests, campagnes de publicité, street marketing, buzz, etc. Apporter les données sur les performances de la marque au regard des objectifs fixés : notoriété, image, parts de marché sur les segments cibles...

► En déduire les nouvelles actions à venir : poursuite du plan prévu ou réorientation ; requalification du budget si nécessaire ; validation du planning.

Méthodologie et conseils

► La revue de marque est une occasion de faire le point avec son agence de communication, il est important de la convier à cette présentation.

► La revue de marque reprend les visuels des campagnes, leur budget, leur planning et leurs résultats, c'est un outil de communication autant que d'analyse. L'un ne doit pas être au détriment de l'autre et vice-versa.

► La revue de marque est surtout utilisée en secteur B to C. ■

*« On ne naît pas marque, on le devient progressivement, on peut aussi cesser de l'être »
Jean-Noël Kapferer.*

Avantages

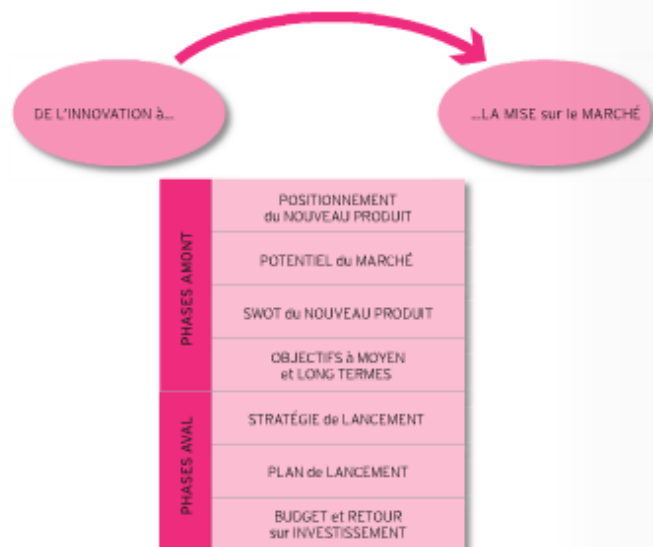
- La revue de marque est un rendez-vous régulier qui fait le point sur la marque et permet de réorienter les actions de façon proactive.
- La revue de marque reprend l'ensemble des données sur la marque, tant interne qu'externe, et permet un suivi complet.

Précautions à prendre

- Rester synthétique et privilégier des tableaux de synthèse à un long discours : la revue de marque ne devrait pas excéder 30 à 40 slides.

Plan de lancement d'un nouveau produit

7 CLÉS DU LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT



En résumé

Le plan de lancement du nouveau produit présente en sept parties les éléments qui permettent de planifier et suivre le lancement d'une innovation sur le marché. Il reprend la démarche du plan marketing et met l'accent sur :

- le positionnement du nouveau produit : ses caractéristiques différenciatrices ;
- le potentiel du marché auquel il s'adresse : les caractéristiques des consommateurs et leurs attentes, le volume espéré ;
- les objectifs de ventes à moyen et long terme : objectifs de volume et de rentabilité ;
- la stratégie et le plan de lancement : auprès du cœur de cible et de la cible élargie ;
- le budget et le retour sur investissement : à un horizon de 3 à 5 ans.

Insight

The launch plan for a new product outlines in seven sections the elements which enable us to plan and track the launch of an innovation on the market. It takes up the approach of the marketing plan, placing emphasis on:

- The positioning of the new product: its differentiating characteristics.
- The potential of the market in which it is being launched: the characteristics of consumers and their expectations, the desired volume.
- The mid and long term sales objectives: volume and profitability objectives.
- Launch strategy and plan: to the core target and a wider audience.
- The budget and return on investment: an objective of 3 to 5 years.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif du plan de lancement du nouveau produit est de formaliser :

- le positionnement et les atouts du nouveau produit sur son marché ;
- la stratégie de lancement et les actions de communication ;
- le délai de retour sur investissement.

Contexte

Le plan de lancement d'un nouveau produit est réalisé pour chaque innovation qui doit être mise sur le marché : un nouveau produit, le repositionnement d'un produit, une innovation de rupture comme un produit de type me-too.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Rassembler les données qui permettent d'évaluer les chances de succès du nouveau produit : potentiel du marché en volume, taux d'intention d'achat, taux de remplacement de produit existant, nouveaux usages.
- Préciser le positionnement du nouveau produit : ses caractéristiques, la valeur ajoutée apportée aux utilisateurs et la traduction de ce positionnement dans la communication et dans les argumentaires.
- Établir le diagnostic SWOT du nouveau produit.
- Préciser les objectifs de vente à moyen et long termes.
- Définir la stratégie de lancement auprès des différentes cibles : cœur de cible et cible élargie, prescripteurs et influenceurs, distributeurs...
- Planifier les actions de communication, événementiel et promotion pour le lancement du nouveau produit : budget, indicateurs de performance.
- Construire le budget à court et moyen terme et faire apparaître le retour sur investissement.

Méthodologie et conseils

Les facteurs clés qui ont permis des lancements réussis sont :

- la bonne identification du marché et les acteurs en place ;
 - la bonne différenciation du nouveau produit par rapport aux solutions existantes ;
 - une dynamique commerciale encouragée et stimulée.
- Les pièges à éviter :
- l'absence ou la mauvaise gestion de la montée en puissance du nouveau produit ;
 - le processus de validation et/ou de lancement trop complexe ;
 - un business plan mal estimé. ■

« 80 % du succès d'un nouveau produit est attribuable aux phases amont et 20 % aux phases aval, alors que les coûts sont inverses »
Source : Cnam

Avantages

- Le plan de lancement formalise les caractéristiques du nouveau produit et les actions envisagées.
- Il propose une trame qui peut être partagée par tous les chefs de produit d'une même direction.

Précautions à prendre

- Chiffrer les données le plus précisément possible: potentiel estimé, ROI et délais, budget par action avec des indicateurs de performance.
- Conserver la même démarche pour tous les lancements de produits pour comparer les performances.

Plan publi-promotionnel

LE PLAN PAR ACTIONS

PÉRIODE	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
OBJECTIF 1												
PUBLICITÉ												
PROMOTION												
MARKETING												
DIRECT												
ÉVÉNEMENTIEL												
INTERNET												
...												
OBJECTIF 2												
PUBLICITÉ												
PROMOTION												
MARKETING												
DIRECT												
ÉVÉNEMENTIEL												
INTERNET												
...												

En résumé

Le **plan publi-promotionnel** propose une vision annuelle de l'ensemble des moyens qui vont être mis en œuvre, mois après mois, pour décliner la stratégie de communication et atteindre les objectifs marketing assignés au produit. On y retrouve l'ensemble des supports média et hors média qui vont être actionnés sur chaque canal de distribution, la fréquence et la périodicité des actions, ainsi que la part du budget consacré à chaque support.

Insight

The **advertising and promotional plan** offers an annual overview of every method the product manager aims to implement, month by month, to roll out the communication strategy and fulfill the marketing objectives attributed to the given product. The plan incorporates all the above and below the line media set to be used in each distribution channel, the frequency and regularity of the activities and the share of the budget dedicated to each media.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le plan publi-promotionnel apporte une vision synthétique des moyens mis en œuvre annuellement sur un produit ou une marque pour atteindre les performances visées. Il donne une vision de la densité des actions, de leur séquençement en fonction de la saisonnalité et de la part allouée à chaque moyen de communication.

Contexte

Chaque année, le chef de produit propose un plan publi-promotionnel pour le portefeuille de produits dont il a la responsabilité. En cours d'année, en fonction de la conjoncture, il peut être amené à établir des arbitrages nouveaux et à faire évoluer son plan publi-promotionnel. Ce dernier n'est donc pas figé mais évolue avec la vie du produit et les contraintes ou enjeux de l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Partir des objectifs de marketing et de communication : image, notoriété, prise de parts de marché...
- Préciser les cibles auxquelles s'adresser : prospects, consommateurs, prescripteurs, distributeurs...
- Sélectionner les moyens de communication pertinents au regard des objectifs et des cibles : web, publicité, presse, catalogue...
- Arbitrer et retenir les supports en fonction du budget : coûts versus objectifs.
- Fixer les indicateurs de résultats : taux de notoriété, taux de retour, volume incrémental...
- Planifier les actions : saisonnalité, activité concurrentielle, temps fort de la distribution...
- Formaliser l'ensemble dans un tableau : par cible, action, circuit de distribution, type de produit...

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Méthodologie et conseils

Identifier précisément les objectifs et les cibles à atteindre avant de mettre en œuvre sa stratégie de moyens. S'assurer que chaque média choisi :

- répond précisément à un objectif défini, par exemple : le média e-mailing suivi d'un appel téléphonique est retenu pour gagner 5 % de la population des prospects ;
- permet d'adresser la cible souhaitée avant de planifier une nouvelle action.

Le chef de produit part généralement du plan publi-promotionnel de l'année précédente et des performances obtenues. Cette analyse, enrichie d'une vision de l'activité publi-promotionnelle de ses principaux concurrents, permet d'affiner la proposition de supports pour l'année en cours. Le budget peut conditionner un support plutôt qu'un autre.

« Tu as beau avoir le meilleur produit au monde, mais s'il reste méconnu de tous, jamais il ne t'apportera de succès », Louis Larivière, cofondateur de Cassette Communications.

Avantages

- Le plan publi-promotionnel est à intégrer en fin de plan marketing annuel.
- C'est l'outil qui permet de planifier toutes les actions vers ses marchés et en interne pour servir un objectif.

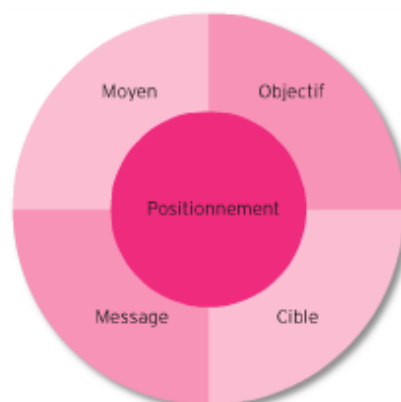
Précautions à prendre

- Se fixer des indicateurs de performance sur chaque support de communication.
- Se donner la possibilité de rectifier et faire évoluer le plan en cours d'année.
- Penser à remettre en question des habitudes de communication.

Plan publi-promotionnel

Comment être plus efficace ?

Mettre le positionnement au cœur de la réflexion



L'établissement du plan publi-promotionnel découle d'une connaissance précise de son produit et de sa marque. Le plan publi-promotionnel se présente finalement comme une simple stratégie de moyens. Pour établir cette panoplie de moyens de façon pertinente, le chef de produit doit se poser les questions suivantes :

- Quel est le positionnement de mon produit ?
- À qui s'adresse-t-il ? Quelle est ma cible ?
- Quel est l'objectif recherché par cette action de communication ?
- Enfin, quel est le message que je veux faire passer à ma cible ?

La réponse à ces différentes questions aide le chef de produit à sélectionner et prioriser les supports à retenir sur son plan d'action.

Le plan publi-promotionnel est un exercice périlleux car il engage la majeure partie du budget du chef de produit. Il est donc à établir de la façon la plus pertinente possible afin d'assurer que les actions engagées permettent d'atteindre, voire de dépasser les objectifs fixés. ■

MOYEN	OBJECTIF	AVANTAGE	INCONVÉNIENT
PUBLICITÉ TV	Notoriété	Média de masse	Ticket d'entrée
MARKETING DIRECT	Fidélisation	Ciblage, coût	Saturation, qualité fichiers, suivi
PROMOTION DES VENTES	Vendre	Ciblage, géomarketing	Image, marge
SPONSORING	Image	Retombées presse	Retour sur investissement
RELATIONS PRESSE	Image, notoriété	Coût	Aléatoire
...	...	...	...

EXEMPLE de plan publi-promotionnel pour la société de téléphonie Bleuroy



Copy strategy

LES 5 ITEMS CLÉS DE LA COPY STRATEGY

LA PROMESSE

C'est l'avantage que procure le produit, la valeur ajoutée du produit ou du service par rapport à ses concurrents. Il constitue le message à communiquer aux consommateurs.

LA PREUVE

C'est la justification : parce que... Elle permet de rendre crédible et acceptable la promesse.

LE BÉNÉFICE CONSOMMATEUR

C'est l'avantage que le consommateur va retirer de la promesse. Il doit répondre à une motivation. Vous entrerez dans un univers de ...deviendrez... (plaisir, valorisation sociale...).

LE TON DU MESSAGE

C'est l'ambiance et l'atmosphère qui se dégage de la création. Des adjectifs : décalé, humoristique, académique, démonstratif...

LE MESSAGE RÉSIDUEL

Ce sont 1 ou 2 éléments clés à conserver en mémoire après avoir été confronté au message...

En résumé

La *copy strategy* est un document synthétique de une à deux pages qui découle de la stratégie marketing et permet de diriger toute action de communication. Fil rouge de toute campagne, elle constitue le cahier des charges établi à l'intention des créatifs d'une agence et comporte les 5 items qui précèdent.

La *copy strategy* est à intégrer au brief agence (cf. outil 59).

Insight

The *copy strategy* is a synthetic document of 1 to 2 pages derived from the marketing strategy which enables us to manage all communication activities. Providing a common thread throughout the campaign, it includes the specifications established for agency creative personnel and consists of the 5 items above.

The *copy strategy* should be incorporated in the agency brief (see tool 59).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La *copy strategy* a pour but de donner à l'agence l'ensemble des éléments de compréhension utiles à la création des messages de la campagne. Elle apporte des orientations précises sur le message à véhiculer et la tonalité à adopter afin de favoriser la pertinence de la création au regard des objectifs, de la cible et du positionnement.

Contexte

Document de référence, la *copy strategy* s'établit lors du lancement d'une campagne de communication. Elle accompagne et complète le brief en donnant des éléments de cadrage pour la création.

La *copy strategy* évolue avec la vie de la marque : changement de positionnement, évolution de la cible ou encore modifications substantielles du produit ou du service.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Mettre en avant le message central à communiquer : le plus produit, l'avantage concurrentiel, l'élément différenciant...
- Communiquer les éléments de preuve sur lesquels l'agence va pouvoir s'appuyer pour rendre tangible la promesse : résultats de test, témoignages, brevet...
- Énoncer le bénéfice consommateur : ce que cet avantage apporte concrètement au consommateur...
- Définir l'atmosphère recherchée : un ton sérieux, humoristique, académique...
- Choisir le message résiduel, l'élément clé à retenir à l'issue de la campagne : la marque, le packaging, l'ambiance...

Méthodologie et conseils

La *copy strategy* est axée sur le message principal à faire passer au consommateur :

pour ce faire, un important travail sur le positionnement et les atouts du produit par rapport à la concurrence doit être établi. Il s'agit alors de synthétiser l'essence du message à communiquer et expliciter ce que veut dire la marque autant que ce qu'elle ne veut pas dire. Il peut être utile de procéder par la négative en listant ce que la marque ne veut pas dire et ce qu'elle ne souhaite pas être. Pour mieux cadrer le travail créatif de l'agence, le chef de produit doit rester synthétique et précis.

Le chef de produit ne doit pas se substituer à l'agence : aux créatifs de proposer une exécution créative, au chef de produit d'être clair et précis sur les messages à communiquer.

« On est créatifs qu'à plusieurs », Jacques Séguéla.

Avantages

- Cet outil apporte toutes les clés pour permettre la création.
- Il permet de faire le lien entre des hommes de marketing et des créatifs.

Précautions à prendre

- Ne pas confondre *copy strategy* et brief agence. La *copy strategy* s'intègre au brief agence et permet d'aller plus loin en apportant des éléments de cadrage aux créatifs.
- À valider en commun avec l'agence (qu'elle soit interne ou externe).
- Veiller à utiliser l'outil pour évaluer les stratégies créatives proposées.

Copy strategy

Comment être plus efficace ?

Travailler en synergie avec son agence

La *copy strategy* est un outil qui demande une véritable réflexion pour arriver à formaliser et synthétiser ces cinq éléments qui conduisent au message créatif. Si le chef de produit est maître de sa *copy strategy*, il peut néanmoins s'appuyer en amont d'un brainstorming avec son agence pour rendre ce document encore plus impactant.

Lors de cette mise en commun, le chef de produit et l'agence étudient l'ensemble des campagnes concurrentes ou des campagnes sur des secteurs connexes pouvant servir de référence. Ils repèrent ainsi les codes sectoriels et les atmosphères qui se dégagent de ces différentes campagnes.

Un outil d'analyse concurrentielle

Au-delà de l'établissement de la *copy strategy* en contexte de brief à la création, cet outil peut être un support à la veille concurrentielle. En partant de l'exécution créative (par exemple des publicités) des principaux concurrents, on peut tenter de réécrire intégralement ou partiellement la *copy strategy* ayant servi de point de départ à cette exécution créative. Le chef de produit décode alors les éléments clés

des stratégies concurrentes et alimente son benchmark ou encore enrichit son mapping de positionnement.

- Quel ton, atmosphère générale, style ou encore ambiance utilisent mes concurrents ?
- Dans quelles situations sociales les acteurs consommateurs se présentent-ils ?
- Quelle promesse met en avant mon concurrent ? Quelle justification fournit-il ?

Ces décryptages mettent en exergue la cible, le positionnement ou encore les objectifs marketing poursuivis par les marques.

Cette connaissance accrue de la concurrence est à intégrer dans les éléments d'arbitrage internes : ciblage, positionnement, éléments de différenciation... Cette connaissance est un vecteur d'anticipation sur les choix des concurrents. Elle aide également à se différencier par rapport à eux.

En partant des exécutions créatives et des actions publi-promotionnelles des concurrents, il est possible, grâce à une bonne maîtrise de la *copy strategy*, de décoder leur stratégie de communication. Cette veille et cette connaissance accrues de la concurrence sont un levier d'anticipation et d'orientation pour sa propre stratégie et son positionnement au sein du marché.

EXEMPLE de *copy strategy* dans l'entreprise de cosmétiques Onagrine

Créée en 1981 par les Laboratoires Roussel Uclaf, la marque Onagrine fut la première marque anti-âge vendue sous un positionnement beauté en pharmacie. Rachetée successivement par des grands groupes étrangers - Boots en 1995 puis Beiersdorf en 2001 - Onagrine ne survit pas au co-branding avec Eucerin et disparaît progressivement des linéaires. En 2007, séduits par cette marque française, sept entrepreneurs à l'expertise reconnue dans la dermo-cosmétique rachètent la marque et associent leurs compétences pour faire renaître "la Belle Endormie". La marque est

à nouveau cédée et rachetée en 2012 par la société Noreva, implantée en Auvergne.

La marque se doit alors de revenir avec un discours relativement pédagogique pour mettre en avant les éléments différenciants de ses produits d'où la volonté d'avoir un style résolument académique. Les plus produits de la marque, liés à la formulation et aux choix des composants, permettent d'affirmer un bénéfice tourné vers un monde de beauté et de naturalité. C'est cette *copy strategy* que la marque va proposer à son agence. La nouvelle signature « Ma sublime nature » en découlera. ■

LA PROMESSE	Des produits naturels pour des femmes urbaines, « éco-scientifiques », prenant soin de leur peau, à la recherche d'efficacité et de nouveautés et sensibles aux problèmes liés à l'environnement.
LA PREUVE	Des produits sans paraben ni phénoxyéthanol, à l'huile d'onagre et végétaux des adaptagènes (terres sèches et craquelées, dunes), efficaces (principes actifs, tests sous contrôles dermatologiques) et plaisir (parfums délicats, textures fines).
LE BÉNÉFICE CONSOMMATEUR	Pénétrer dans un univers de beauté et naturalité.
LE TON DU MESSAGE	Élégant et académique.
LE MESSAGE RÉSIDUEL	La marque Onagrine ; la naturalité, la beauté.

Source : Elodie Annette, marque Onagrine.

CHEF DE PRODUIT, ORIENTÉ RÉSULTATS

« "Le célèbre fabricant de sodas - Coca-Cola - continue de défier la crise : le géant américain des boissons a réussi à engranger un bénéfice trimestriel meilleur que prévu, grâce à de solides ventes aux États-Unis." Nous avons enregistré des résultats solides dans un environnement économique toujours dominé par une volatilité accrue des marchés émergents », a déclaré le PDG. L'entreprise assure qu'elle va continuer à investir dans ses marques et renforcera sa capacité à créer de la croissance durable et de la valeur »

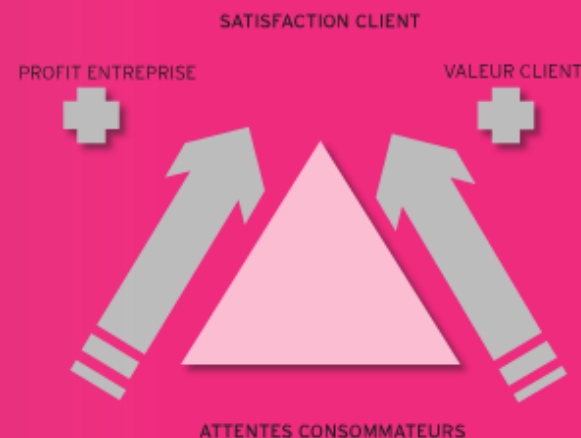
Challenges, 2013

Le chef de produit est garant de la rentabilité de ses produits

Dans des périodes où le contexte économique est aléatoire, la concurrence exacerbée, les consommateurs avertis et exigeants, le chef de produit est observé de façon de plus en plus fine sur sa capacité à générer des opérations profitables pour l'entreprise et à optimiser le retour sur investissement de ses opérations. Que ce soit au niveau du produit, du client ou de l'action de communication, les directions marketing les plus performantes utilisent et développent des outils pour mesurer et optimiser la rentabilité.

Plus de profit pour l'entreprise... et plus de valeur client

Le chef de produit a la difficile mission de rechercher l'augmentation de profit pour l'entreprise, tout en étant centré sur le client, la réponse à ses besoins et l'optimisation de la valeur perçue du produit auprès de ce client. Que ce soit par la valorisation financière de nouveaux services proposés ou par une réduction de prix liée à une économie d'échelle, ou encore une modification de composition, par exemple, la nouvelle solution proposée doit répondre à une attente client tout en générant du bénéfice pour l'entreprise.



Conquérir de nouveaux clients ou fidéliser ses clients actuels... Vers quel choix s'orienter ?

Il est désormais acquis et démontré que le coût de recrutement est plus élevé que le coût de fidélisation. La gestion de la relation client et les outils tels que les clubs, cartes de fidélité ou offres de fidélité sont des techniques au service de la fidélisation. Néanmoins, une marque dynamique et qui se renouvelle ne peut faire l'impasse du recrutement : veut-on que la marque disparaisse avec ses fidèles consommateurs ? L'enjeu est donc bien de réussir la bonne équation entre recruter, renouveler et élargir son portefeuille client, tout en conservant et entretenant une relation privilégiée - le marketing relationnel - avec ses clients fidèles.

Que ce soit dans la gestion de son portefeuille produits ou la mise en place de ses actions en 360°, le chef de produit doit démontrer sa capacité à choisir la meilleure stratégie pour pérenniser sa marque.

LES OUTILS

44 Tableaux de bord du chef de produit	138
45 Budgets.....	140
46 Compte d'exploitation.....	142
47 Indicateurs de performance	144
48 Seuil de rentabilité.....	148

Tableaux de bord du chef de produit

SUIVRE ET PILOTER SON ACTIVITÉ

TABLEAU DE BORD PAR ACTIVITÉ

PAR PRODUIT
PAR SEGMENT
PAR SECTEUR

- CA
- Volume
- Parts de marché
- Rentabilité
- Évolution

TABLEAU DE BORD PAR ACTION

- Budget
- Objectif
- Timing
- Réalisé
- Indicateurs de mesure
- Mesure des écarts
- Actions correctives, éventuellement

MESURE DES ÉCARTS

- Budget prévisionnel et réel
- Objectif et réalisé
- Taux du secteur et taux de l'entreprise (budget)
- Prévisions du marché et objectifs de la gamme
- Perception de la valeur par le client et par le marketing

En résumé

Le **tableau de bord** d'un chef de produit peut prendre plusieurs formes. Il n'en n'existe pas un, mais plusieurs, selon ce que le chef de produit veut suivre et contrôler. On peut distinguer trois sortes de tableau de bord :

- le tableau de bord de l'activité, c'est-à-dire de la gamme de produit ;
- le tableau de bord de suivi d'une action précise : promotion, mailing ou e-mailing...
- le tableau de bord de mesure des écarts : entre un objectif et son résultat, mais aussi entre les pratiques du secteur et celles de l'entreprise.

Insight

The product manager's communication dashboard can take a number of forms. There is not only one type, but several which can vary according to what the product manager wants to track and control. We can identify three types of dashboard:

- *The dashboard for operations, in other words for the product line.*
- *The dashboard for tracking a specific activity : promotion, mailing or e-mailing...*
- *The dashboard to measure differences: between an objective and its realization, but also between industry and company practices.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le chef de produit suit la progression de ses gammes de produit ou de services. Le tableau de bord a pour objectif de le renseigner, tant sur son activité globale que sur les actions qu'il met en place. Il lui permet, en outre, de réaliser la bonne analyse, objective, afin de réorienter ses actions la saison suivante.

Contexte

Le tableau de bord sert le chef de produit tout au long de l'année pour suivre son activité et, éventuellement, mettre en œuvre des actions.

C'est un outil à mettre en place pour chaque action afin d'en mesurer la performance.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir le champ du tableau de bord : est-ce qu'il doit suivre l'ensemble de l'activité ? Est-ce qu'il est conçu pour des actions de marketing opérationnel, salons, mailing... ? Est-ce qu'il est conçu pour se comparer au marché, au secteur ?
- Définir les informations à suivre : CA, volume, part de marché, rentabilité, par exemple pour le tableau de bord de l'activité. Cible potentielle, objectif de vente, budget, indicateurs de performance, réalisé, écarts, par exemple pour un tableau de suivi d'une action.
- Entrer les données, mettre la base de données ou le système d'information à jour.
- Suivre les écarts, analyser les causes de réussite ou d'échec, les demi-mesures et réorienter les actions.

Méthodologie et conseils

Des informations plus qualitatives viennent expliquer ou étayer les données quantitatives, elles permettent de nuancer ou d'expliquer

les résultats. Ainsi, on peut ajouter dans un tableau de bord des données telles que :

- le contexte du lancement de l'action : en riposte à un concurrent, en parallèle à une action concurrente de même type, saisonnalité...
- un imprévu lors de l'action : fait de société en lien indirect avec l'action, crise...
- un buzz autour de l'action ou de la marque : qualité des avis dans les blogs, conversations sur les réseaux sociaux, Twitter... ■

« Si la valeur d'une marque peut être mesurée, c'est que les sources de cette valeur sont repérées : mesurer, c'est comprendre. »
J. N. Kapferer

Avantages

- Le tableau de bord permet de comparer le prévisionnel au réalisé et d'en retirer les bonnes pratiques et les écueils à éviter.
- Il apporte des éléments factuels et comparables entre eux.

Précautions à prendre

- Ne pas en faire une « usine à gaz » : les tableaux de bords les plus simples sont généralement les plus réalistes.
- Bien prioriser les données à suivre, c'est-à-dire celles qui auront un impact sur les décisions à prendre.

Budgets

ÉTABLIR SON BUDGET MARKETING SELON TROIS MÉTHODES

TROIS MÉTHODES	PRINCIPES	EXEMPLES	ATOUTS & LIMITES
En % du chiffre d'affaires	Appliquer un pourcentage au CA de la gamme, du produit, de la marque.	La SBA (Small Business Administration) préconise entre 2 % et 10 % des ventes pour les petites et moyennes entreprises et 20 % en B to C et pour des marques en développement.	Très bonne base de départ quand l'entreprise manque de recul ou d'expérience. Difficile à appliquer pour un lancement de produit. Une baisse des ventes pourrait tendre à réduire le budget, à tort.
Par activité	Le budget est calculé en fonction des coûts de chaque activité.	On prend en compte le coût des études marketing, les coûts de publicité et communication, les coûts liés au Web, etc. On consolide et puis on ajuste !	C'est la plus efficace si les coûts sont mis en relation avec les gains, la création de valeur pour l'entreprise et le ROI. Attention à présenter des budgets réalistes et cohérents avec le ROI.
En fonction du marché ou de la concurrence	Le budget est calé en fonction des pratiques du secteur ou de la concurrence.	Le budget moyen du secteur est de 23 %, le marketing peut décider de consacrer moins, autant ou plus, en fonction de ses objectifs de prise de parts de marché par exemple.	Permet de comparer sa pratique à celle du secteur et d'évaluer l'efficacité de ses actions. Attention à ne pas être obnubilé par la concurrence.

En résumé

Le chef de produit tient à sa disposition plusieurs hypothèses pour déterminer et recommander le **budget des produits**.

Il peut ainsi calculer son budget :

- par l'application d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé sur les produits ;
- en listant les coûts des actions à mener sur le produit pour atteindre les objectifs assignés à la marque ;
- en se comparant aux dépenses des concurrents.

On peut se baser sur l'historique des dépenses et arbitrer en fonction des ressources humaines et financières disponibles.

Insight

*The product manager has several hypotheses at his disposal to help him determine and recommend the **budget for products**.*

He can calculate his budget:

- *By applying a percentage to the turnover made on products.*
- *By listing the costs of product activities which need to be implemented in order to achieve brand objectives.*
- *By comparing spending costs with competitors. We can also base decisions on the expense history and make judgements according to the human and financial resources.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les trois méthodes aident à définir plusieurs hypothèses de travail. Elles permettent de s'assurer que le budget est réaliste par rapport au chiffre d'affaires prévu, qu'il est adapté par rapport aux actions concurrentielles, et qu'il est cohérent avec le plan d'action à mettre en œuvre sur le produit.

C'est l'élément de référence qui permet à la direction d'arbitrer sur les leviers d'actions retenus sur la marque et les produits chaque année.

Contexte

La définition du budget s'établit annuellement dans le cadre du plan marketing produit, et ponctuellement dans le cadre d'une innovation produit, par exemple.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Partir du budget de l'année précédente.
- En fonction des objectifs en année N, valider si l'effort d'investissement doit être égal, supérieur ou inférieur à l'année précédente.
- Budgéter l'ensemble des actions planifiées sur le produit dans l'année : les études, la promotion, la publicité, les actions de marketing direct, les honoraires agences, etc. En déduire un budget annuel.
- Rapprocher les différentes approches et proposer une hypothèse basse et une hypothèse haute.
- Vérifier si l'investissement souhaité est cohérent au regard du chiffre d'affaires potentiellement dégagé par le produit.
- Vendre son budget à la direction.

Méthodologie et conseils

Pour établir le budget du ou des produits qu'il gère, le chef de produit prend en compte un

certain nombre de facteurs : les ambitions et objectifs de l'entreprise sur le produit, les opportunités de marché liées à la cible potentielle, les objectifs concurrentiels recherchés...

En fonction du « ticket d'entrée », c'est-à-dire du niveau d'investissement pour être « vu » et « entendu », et compte tenu de la place et du « bruit » généré par les concurrents, le chef de produits déduit un investissement minimum à réaliser sur le produit pour faire « émerger » ses produits.

La phase du cycle de vie dans laquelle est le produit, donne des clés pour définir l'importance du budget à consacrer : pour un produit en phase de déclin, l'investissement est quasiment nul ; pour un produit en phase de développement, l'investissement reste élevé ; pour un produit en phase de lancement, l'investissement est très important et on accepte une marge négative le temps d'atteindre le point mort. ■

*« Le dernier mot dans une affaire est toujours un chiffre »,
Albert Brie.*

Avantages

- La confrontation des différentes méthodes d'établissement d'un budget apporte des éléments d'argumentation et de validation des hypothèses.

Précautions à prendre

- Bien définir les objectifs et les prévisions de vente, bien identifier et évaluer les ressources à dégager.
- Bien connaître le marché et savoir estimer les dépenses des concurrents.

Compte d'exploitation

STRUCTURE TYPE D'UN COMPTE D'EXPLOITATION

DONNÉES PAR PRODUIT	ANNÉE	
	EUROS	%
VOLUME		
PRIX TARIF		
CA BRUT (volume x prix tarif)		
RRR (remises, rabais, ristournes)		
CA NET (CA brut - RRR)		
COÛT DE FABRICATION		
MARGE BRUTE (CA net - coût de fabrication)		
COÛTS MARKETING ET COMMUNICATION		
MARGE NETTE (marge brute - coûts marketing et communication)		

En résumé

Le **compte d'exploitation** apporte au chef de produit une lecture financière de la performance actuelle ou future des produits qu'il gère. On y retrouve des éléments clés comme le volume, le chiffre d'affaires et la marge nette, sachant que le chef de produit est responsable de la marge nette dégagée par chacun des produits dont il a la responsabilité. C'est un outil de dialogue avec le contrôle de gestion de l'entreprise et de compréhension des performances financières des produits.

Insight

The trading account provides the product manager with a financial overview of the current or future performance of the products he manages. It incorporates key elements such as volume, turnover and net margin, on the understanding that the product manager is responsible for the net margin produced by each of the products he manages. It is a tool for communicating with company management and understanding the financial performance of products.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le compte d'exploitation aide le chef de produit à piloter la marge nette de ses produits. Il lui apporte une compréhension des leviers à actionner pour devenir plus compétitif ou accroître la marge dégagée par ses produits.

Contexte

Le compte d'exploitation est à étudier de façon continue et régulière par le chef de produit dont le poste revêt une composante financière. Un compte d'exploitation prévisionnel est à joindre au plan marketing annuel et à construire lors de la mise sur le marché d'un nouveau produit.

Comment l'utiliser ?

Étapes

► Dans le cas d'un produit existant, le chef de produit surveille la marge nette de ses produits et s'assure qu'elle est conforme à l'objectif. En cas d'écart et de marge trop basse, le chef de produit recommande un plan d'action : par exemple, augmenter les prix ou diminuer les investissements marketing. Dans tous les cas, l'étude financière ne suffit pas, mais est à confirmer avec une analyse qualitative du produit, de la concurrence, de la distribution et des évolutions de comportements des consommateurs.

► Dans le cas d'une innovation, le chef de produit simule, avec le contrôle de gestion, un compte d'exploitation prévisionnel à trois ans en posant des hypothèses basses, moyennes et hautes de ventes, dépenses et marge dégagée. Il établit les prévisions de vente soit en partant du marché et extrapolant, soit en partant de l'historique de vente de l'entreprise sur les trois dernières années, soit en partant des besoins financiers et s'assignant un volume objectif. Le chef de produit peut partir de l'objectif donné de résultat pour déduire le

prix de vente minimum ou le budget maximum à investir.

Méthodologie et conseils

Le compte d'exploitation est construit par le contrôle de gestion, et le chef de produit apporte sa contribution en donnant des prévisions de vente et un budget marketing prévisionnel.

Au quotidien, sur son portefeuille de produits, le chef de produits peut utiliser le compte d'exploitation comme outil de simulation pour tester des variations de tarifs ou de dépenses marketing et apprécier les implications sur les taux de marge. ■

« Avec la crise, le chef de produit doit trouver comment optimiser les coûts afin d'atteindre un tarif idéal pour le client », R. Bordenave, Adetem.

Avantages

- Le compte d'exploitation apporte une vision des grandes masses financières à connaître.
- Il facilite le dialogue avec les financiers de l'entreprise.
- Il donne des éléments factuels de réussite ou d'échec et permet d'arbitrer sur les décisions à prendre.

Précautions à prendre

- Ne pas occulter la dimension qualitative avant de prendre des décisions uniquement basées sur l'analyse financière.
- Accepter une rentabilité faible ou négative pour un produit en lancement ou un produit à forte valeur d'image.

Indicateurs de performance

CHOIX DE L'INDICATEUR CLÉ



En résumé

Les **indicateurs de performance** sont de natures diverses et s'appliquent autant à la mesure de la performance du portefeuille de produits qu'à la mesure des résultats de chaque action entreprise.

Deux conseils sont à retenir pour trouver le bon indicateur :

- mesurer chaque action en fonction de l'objectif assigné et sur une durée donnée ;
- s'assurer que l'objectif de l'action contribue à l'objectif général marketing sur le portefeuille de produits.

Insight

Performance indicators are naturally diverse and used as much to measure the performance of the product portfolio as the results of each company activity.

Keep in mind the following two recommendations when looking for the right indicator:

- *Measure each activity according to the given objective and over a given period of time.*
- *Make sure that the objective of the activity to be measured supports the general marketing objective for the product portfolio.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il est demandé au chef de produit d'apporter des résultats tangibles et de contribuer à faire évoluer le marketing d'un centre de coûts à un centre de profits. Les indicateurs de résultats lui permettent de vérifier si l'objectif initial est atteint et de combien. Pour chaque action réalisée, l'indicateur de performance permet d'ajuster le budget sur l'année suivante.

Contexte

Les indicateurs de résultats devraient être prévus en même temps que la fixation des objectifs, lors du plan marketing annuel, lors de la réalisation du budget marketing et à chaque réalisation de campagne de communication.

Comment l'utiliser ?

Étapes

➤ Définir le périmètre de la mesure de la performance : sur l'ensemble du portefeuille de produits ; sur un segment de marché ; sur une action particulière.

➤ Choisir l'indicateur qui convient le mieux pour mesurer la performance : en parts de marché ou en volume pour la mesure d'une gamme de produits ; en « occasion d'être vu » pour une action de publicité ; en « taux au clic » pour mesurer la performance d'un site web.

➤ Comparer la performance avec l'objectif initial.

Méthodologie et conseils

Les indicateurs de performances sont de plusieurs sortes : le chef de produit doit savoir d'abord ce qu'il cherche à évaluer. Il doit définir si le périmètre est la performance globale du portefeuille produit : performance de chaque produit, par segment de client, par zone géographique. Il doit définir s'il cherche à évaluer :

- la performance financière : rentabilité en taux de marge et/ou en volume de profits ;
- la performance commerciale : croissance en volumes, en chiffre d'affaires et/ou en parts de marché.

Si le chef de produit doit prouver la valeur de l'ensemble du plan média, il doit mettre en perspective le budget global de la campagne et les résultats sur les ventes, mais aussi sur la notoriété et l'image. Car un plan média joue sur ces différentes facettes.

Tout euro investi doit créer de la valeur.

Avantages

- Les indicateurs de performances permettent de suivre l'évolution du portefeuille de produits et les résultats des actions marketing.
- Ils permettent de reconduire dans le prochain budget les actions qui ont performé.

Précautions à prendre

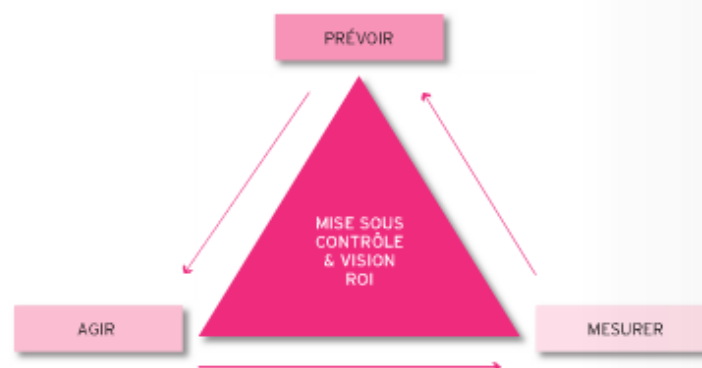
- Adapter précisément les indicateurs à son activité, à son secteur, à la saisonnalité des ventes, éventuellement : créer ses propres indicateurs.

Indicateurs de performance

Comment être plus efficace ?

« Une douzaine d'indicateurs devrait suffire à appréhender rapidement l'état de l'entreprise. Les décideurs doivent pouvoir agir vite. Pour mesurer rapidement des résultats, il faut des indicateurs significatifs qui traduisent la performance en un clin d'oeil. »

Jean-Luc Scemama, président d'Expertise Conseil, business, Les Échos.



Une expression anglo-saxonne dit que « ce qui n'est pas mesurable ne peut être managé ». Pour cela, le chef de produit doit prévoir une batterie d'outils d'optimisation des actions, au cas où les campagnes seraient moins performantes qu'attendu, par exemple un back-up créatif ou un plan B.

Mesurer pour mieux investir

Les meilleurs indicateurs clés sont ceux qui sont orientés ROI (retour sur investissement). Ils impliquent d'avoir une vision stratégique de la contribution de chaque action marketing au résultat global du portefeuille de produits. Ils impliquent également d'être peu nombreux pour rester « clé ».

Mesurer pour manager

Les indicateurs clés de performance permettent de vérifier que l'action est sous contrôle et qu'on en mesure l'efficacité et l'atteinte des objectifs.

Par exemple, le nombre d'unités vendues lors d'une opération de promotion est un indicateur mesurable et orienté ROI ; le taux de notoriété (pourcentage de la cible qui connaît la marque) est un indicateur mesurable, mais il n'est pas en lien direct avec les ventes ni avec la rentabilité du produit. Cet exemple ne veut pas dire que le chef de produit doit éliminer systématiquement cette évaluation, mais qu'il doit l'utiliser à bon escient.

Ce qui n'est pas mesurable est difficile à manager et à piloter.

Le chef de produit doit retenir un nombre d'indicateurs clés limités, 5 à 10 au maximum. Chaque indicateur clé doit être en lien avec le retour sur investissement des actions.

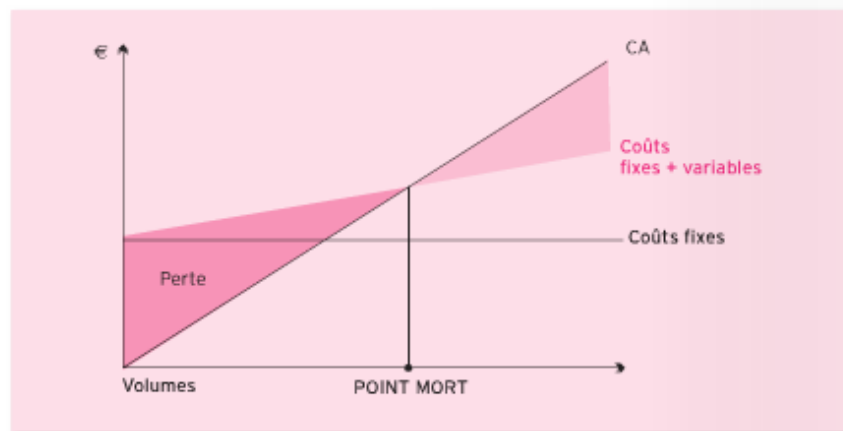
EXEMPLES d'objectifs et d'indicateurs appropriés

Ce tableau reprend les principaux indicateurs de mesure, mis en relation avec l'objectif recherché. ■

MESURER QUOI...	AVEC QUELS INDICATEURS...
L'évolution du portefeuille produit.	Évolution des parts de marché, des ventes en volumes et en CA.
La rentabilité de la gamme de produits.	Taux de marge brute, marge nette. Autre ratio spécifique à l'activité.
L'atteinte de l'objectif de conquête sur un nouveau segment.	Nombre de nouveaux clients ; CA gagné avec ces nouveaux clients.
L'atteinte de l'objectif de fidélisation sur les clients stratégiques.	Évolution du taux d'attrition sur ce segment.
L'impact de la campagne de publicité sur la cible visée.	Score de mémorisation, mesure d'audience...
L'impact du plan média versus le budget.	Coût au GRP (Gross Rating Point), coût au mille.
La notoriété de la marque.	Taux de notoriété spontanée, taux de notoriété assistée.
La réussite d'une offre promotionnelle.	Taux d'atteinte du RSI, nombre de ventes en volume et en CA.
La réussite d'un e-mailing.	Taux d'ouverture du message, taux de retombées.
La performance d'un site Web.	Taux de clic, évolution du référencement naturel.
L'atteinte d'un objectif d'up selling.	Évolution de la fréquence d'achat, évolution des ventes.
L'atteinte d'un objectif d'image.	Taux d'affinité avec la cible, score de reconnaissance.

Seuil de rentabilité

LE POINT MORT



En résumé

Le **point mort**, également appelé seuil de rentabilité, permet au chef de produit de déterminer le volume nécessaire sur un produit pour couvrir l'ensemble des frais fixes et variables et générer du profit pour l'entreprise.

Ce diagramme propose, en ordonnée, le chiffre d'affaires dégagé, et en abscisse, les volumes ou nombre d'unités vendues. Le point mort représente le volume minimum à réaliser pour que le chiffre d'affaires généré couvre l'ensemble des frais. En deçà, l'entreprise est en perte financière, au dessus, l'entreprise gagne de l'argent.

Insight

The **break-even point**, also called the threshold of profitability, enables the product manager to determine the product volumes necessary to cover the totality of fixed and variable costs and generate profit for the company.

This diagram shows the turnover generated on the vertical "ordinate" axis and the volumes or number of units sold on the horizontal "abscissa" axis. The break-even point represents the minimum volume which must be reached to ensure that the turnover generated covers all costs. Below that point the company is at a financial loss, above that point the company is earning money.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le chef de produit est responsable de la rentabilité de la gamme de produits qu'il gère. L'analyse de la rentabilité et la mise en avant du point mort aide le chef de produit à fixer des objectifs de vente cohérents en intégrant une dimension financière avec les contraintes pour couvrir l'ensemble des frais générés.

Contexte

La recherche du point mort s'effectue systématiquement à chaque lancement de nouveau produit ou ponctuellement en cours de vie d'un produit. Le point mort évolue avec la vie du produit : la courbe d'expérience, les économies d'échelle, les gains de productivité notamment, font baisser les coûts au fil des années.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Travailler avec le contrôle de gestion.
- Déterminer l'ensemble des coûts fixes et variables supportés par le produit.
- Calculer le point mort en divisant le chiffre d'affaires par le prix de vente du produit ou du service.
- En déduire le résultat, c'est-à-dire le volume minimum à réaliser pour couvrir l'ensemble des dépenses.
- Arbitrer : combien de temps faut-il pour atteindre le point mort ? Quand l'entreprise commencera-t-elle à faire des bénéfices ? Quels sont les objectifs à fixer à la force de vente ? Le projet est-il viable ?

Méthodologie et conseils

La connaissance de cet indicateur permet d'arbitrer sur le portefeuille produit : une rentabilité non conforme conduit à une réorientation ou une élimination du produit ;

une atteinte très rapide du point mort avec une excellente rentabilité conduit le chef de produit à recommander le développement de cette activité par la création de nouveaux produits.

Cet exercice, réalisé conjointement avec le contrôle de gestion, analyse les facteurs explicatifs de la rentabilité : coût de production élevé, économie d'échelle, coûts de matières premières, budget publicitaire... On met ainsi l'accent sur la chaîne de valeur des produits et des gammes. Le chef de produit peut réorienter ses plans d'actions de façon à créer de la valeur pour le client tout en développant du profit pour l'entreprise. ■

« Ne me parlez pas de vos efforts, parlez moi de vos résultats », Ling.

Avantages

- Le calcul du point mort s'applique au lancement d'un nouveau produit, à la gestion d'un portefeuille de produits, mais aussi à des actions ponctuelles, comme les promotions.
- Le calcul du point mort permet de fixer des objectifs de vente pertinents.

Précautions à prendre

- Ne pas se limiter à une analyse financière et intégrer des données plus qualitatives : en phase de lancement, par exemple, on attend une atteinte du point mort à 3 ans en général pour un produit à fort investissement, à 1 semestre pour un produit de mode.

9 CHEF DE PRODUIT, PROMOTEUR

« Personne ne compte le nombre de pubs que vous faites ; on ne se souvient que de l’empreinte que vous laissez. »
William Bernbach, publicitaire américain

Le chef de produit doit passer deux tiers de son temps à promouvoir et mettre en place ses actions. C’est par sa capacité à réaliser et mettre en place les actions de marketing et communication que l’atteinte du plan et des objectifs sont possibles. Il a la responsabilité de choisir et mettre en œuvre les canaux de communication les plus efficaces par rapport à sa problématique.

Vers une communication en 360°

Avec l’arrivée des nouveaux médias numériques comme le web et le mobile, la traditionnelle répartition des actions et des budgets entre « médias traditionnels », comme la télévision et l’affichage, et « hors média », comme le sponsoring et le marketing direct, devient obsolète. On vise désormais une communication globale, dite holistique ou 360° : les campagnes deviennent multi-canal et sont pensées globalement pour une meilleure consistance de discours et de positionnement. Cela suppose aussi de repenser les frontières entre marketeurs, communicants et web marketeurs, et de réfléchir à des solutions globales pour mieux adresser les cibles visées.



9

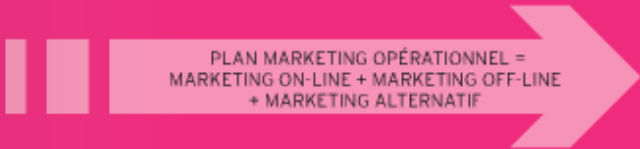
Intégrer les nouveaux outils dans son plan d’actions : le « marketing alternatif »

De nouvelles techniques se sont développées de façon plus ou moins coordonnée et, parfois, sans être réellement inscrites dans le plan marketing « traditionnel » : on parle souvent de « marketing alternatif ».

Souvent moins coûteux et plus rapide à mettre en place, plus informel aussi, le marketing alternatif regroupe de nouveaux outils comme :

- le street marketing, avec, par exemple, la distribution de leaflets ou habillage de mobilier urbain ;
- la guerilla marketing, avec, par exemple, de l’affichage sauvage ou de l’animation de rue ;
- le buzz marketing, en d’autres termes, « le bouche-à-oreille » sur Internet et mobile ;
- le marketing viral, avec les bloggeurs, influenceurs, forums, etc. ;
- le marketing expérientiel, avec création d’une interactivité avec le produit ;
- le bluejacking, avec envoi d’information sur le portable par bluetooth...

L’objectif du marketing alternatif est de minimiser les coûts tout en maximisant l’impact des actions auprès des cibles visées : on y fait donc la part belle à la créativité et à la nouveauté. Ces actions à fort impact auprès d’une cible étroite sont particulièrement intéressantes pour des PME dont les budgets sont faibles mais peuvent ainsi « émerger » et faire parler d’elles.

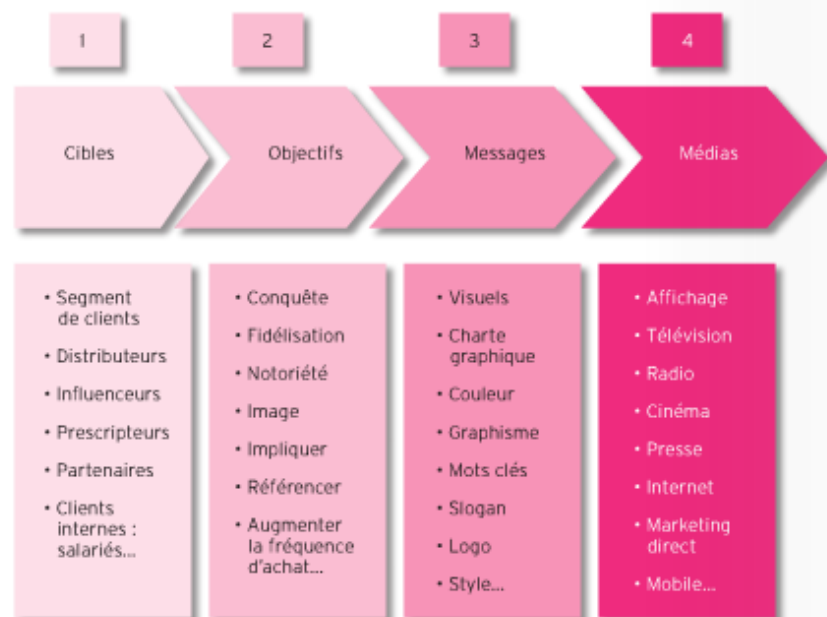


LES OUTILS

49	Stratégie de communication	152
50	Grille multi-canal	154
51	Argumentaire APB	156
52	REPERES	160
53	Mailing	162
54	Promotion consommateur	166
55	Fiche produit	168
56	Accompagnement terrain	172

Stratégie de communication

ÉTAPES ET ÉLÉMENTS CLÉS DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION



En résumé

Le **mix-communication** définit les quatre étapes de la stratégie de communication, qui permettent d'identifier :

- les cibles de communication ;
- les objectifs de communication ;
- les messages clés ;
- les médias et hors médias.

Ces quatre étapes sont le socle de tout programme de communication. Elles permettent d'agir en cohérence, du choix des cibles aux choix des supports de communication.

Insight

The **communication-mix** defines the four stages of the communication strategy, which enable us to identify:

- Communication targets.
- Communication objectives.
- Key messages.
- Above and below-the-line advertising.

These four stages support the whole communication programme. They make it possible to act consistently, from the choice of target audience to the choice of communication media.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Pour réaliser des campagnes de communication ou de promotion cohérentes et plus efficaces.
- Pour optimiser les campagnes multi-canal et les plans médias.

Contexte

Dans le cadre du plan de communication annuel ou semestriel ; dans le cadre d'une campagne promotionnelle limitée dans le temps ; dans le cadre d'une action de communication sur la marque ; dans le cadre de l'envoi d'un mailing ou d'un e-mailing.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Remplacer l'action de communication dans son contexte : plan annuel ou campagne ponctuelle, objectif général de l'action et budget.
- Identifier tout d'abord les cibles à qui la communication s'adresse en précisant qui est le cœur de cible et qui est la cible élargie.
- Préciser l'objectif à atteindre et quel est l'indicateur de résultats.
- Construire le message en tenant compte de la charte graphique et du positionnement de la marque ou du produit.
- Enfin, déterminer quel est ou quels sont les meilleurs médias ou hors médias, en fonction des objectifs et du budget. Établir le plan de communication.

Méthodologie et conseils

La communication doit concrétiser le positionnement de la marque ou du produit dans toutes ses actions et quel que soit le média choisi, y compris le packaging ou la PLV (publicité sur le lieu de vente).

L'objectif de communication des actions dépend de la cible à laquelle on s'adresse, par exemple :

- pour un distributeur : faire référencer le produit ;
- pour un consommateur non client : faire essayer ;
- pour un client déjà conquis : le fidéliser.

On a l'habitude de raisonner en pensant d'abord au média : un mailing, un e-mailing, une parution presse... L'efficacité est pourtant plus forte si la cible et l'objectif sont précisés en amont, car le support est le moyen de s'adresser à ses cibles, et non une fin en soi.

On a aussi l'habitude de penser au message et au slogan, en laissant sa part de créativité s'exprimer, alors que le message dépend de l'objectif, de la cible et du positionnement marketing. Ainsi l'humour facile ne convient pas à une marque positionnée comme scientifique. Le style décalé convient très bien aux cibles jeunes. ■

« Il ne suffit pas de parler, il faut parler juste », William Shakespeare.

Avantages

- Les ingrédients qui définissent la stratégie de communication sont tous réunis.

Précautions à prendre

- Bien situer la stratégie de communication dans le plan de marketing opérationnel : elle se concrétise par un budget, un planning et des indicateurs clés.

Grille multi-canal

ANALYSE CROISÉE CIBLES/ MÉDIAS					
MÉDIAS \ CIBLES	CIBLE A	CIBLE B	CIBLE C	CIBLE...	
WEB, RÉSEAUX SOCIAUX					
SITE WEB					
MAILING E-MAILING					
ÉVÉNEMENTS SALONS					
RENDEZ-VOUS COMMERCIAUX					
AUTRES MÉDIAS					

DESRIPTIF ET PLANIFICATION
DES ACTIONS
PAR CIBLE ET PAR CANAL

En résumé

La grille multi-canal permet de mettre en perspective différentes cibles et les canaux de contact (ou médias) pour chacune d'entre elles.

C'est un outil créé pour mettre en adéquation les segments de clients et les canaux à privilégier pour une meilleure relation, notamment :

- prospects : canaux pour informer et provoquer un premier achat ;
- nouveaux clients : canaux pour susciter le renouvellement ;
- clients occasionnels : canaux pour fidéliser ;
- clients fidèles : canaux de relations privilégiées.

Insight

This multi channel grid helps put various targets, along with communication channels (or media) for each of them, into perspective.

It is a tool created to match customer segments with channels which should be endorsed to encourage a better relationship, notably:

- Prospects: channels to inform and prompt the first purchase.
- New customers: channels to encourage renewal.
- Occasional customers: channels to develop loyalty.
- Regular customers: channels for exclusive relationships.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le chef de produit s'appuie sur cet outil pour différencier sa communication et sa relation avec ses clients par des canaux de contacts spécifiques. Un autre objectif recherché est l'optimisation de l'utilisation des canaux relationnels versus le coût par canal.

Contexte

Plusieurs contextes sont favorables à l'exploitation de cet outil, en marketing, e-marketing, communication ou trade-marketing :

- la préparation des campagnes de marketing relationnel de conquête, fidélisation ou reconquête ;
- la préparation des campagnes de marketing direct et e-marketing multi-canal ;
- le choix de canaux de distribution (web, distribution spécialisée, distribution généraliste...) par segment-cible ;
- l'identification de canaux de diffusion différenciés pour plusieurs segments de sponsoring.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définition des segments-cibles : ils doivent être différenciables les uns des autres.
- Identification de l'objectif de communication ou de relation : cet objectif doit être précis ; que veut-on avec telle ou telle cible ?
- Adéquation de chaque segment aux médias et canaux proposés. À la segmentation client doit se superposer une segmentation en termes d'affinité avec le canal.
- Adaptation du choix des canaux à la cible en fonction de l'affinité mais aussi à l'objectif recherché. Par exemple, conquérir de nouveaux clients en leur envoyant le catalogue produits n'est pas le moyen le plus efficace, en termes de coûts et d'approche client.

Méthodologie et conseils

➤ La définition de la stratégie de communication en amont est primordiale. On définit :

- les cibles à qui s'adresser ;
- les objectifs de communication (découverte, premier achat, renouvellement...) ;
- le message à délivrer : arguments et bénéfices pour le client ;
- enfin, les canaux de contact à privilégier, compte tenu des trois étapes précédentes et du budget alloué.

➤ Cette grille sera d'autant mieux utilisée qu'elle sera intégrée dans un plan marketing relationnel clair avec des indicateurs de résultats identifiés, facilement repérables. À chaque canal correspond des indicateurs de résultats spécifiques. ■

« La répétition fait la réputation », Serge Uzzan.

Avantages

- D'utilisation simple, cette grille s'adapte facilement à tout contexte : marketing, commercial, communication, distribution, sponsoring...
- Elle permet de clarifier ou de présenter de façon évidente une stratégie multi-canal.
- Elle permet d'intégrer des cibles comme les prescripteurs ou les influenceurs.
- Cette grille est très intéressante dans le cas d'une campagne de buzz.

Précautions à prendre

- Ne pas confondre l'outil et la stratégie multi-canal, celle-ci s'énonce bien en amont.
- À utiliser pour des campagnes bien identifiées, dans le temps et avec un objectif précis.

Argumentaire APB

CONSTRUIRE UN ARGUMENTAIRE : LA MÉTHODE APB



En résumé

L'argumentaire APB permet au chef de produit de construire des argumentaires produits qui mettent en avant :

- un avantage client : c'est la valeur ajoutée, le plus produit ou encore l'avantage concurrentiel ;
- une preuve que cet avantage est vrai : c'est une caractéristique technique, un brevet, un résultat d'étude qui apporte un élément factuel de preuve ;
- un bénéfice : c'est ce que le client retire comme bénéfice concret (statut, confort, plaisir, etc.). Le bénéfice est l'élément clé de l'argumentation sur lequel repose la communication produit.

Insight

The APB rationale makes it possible for the product manager to build sales arguments for products which promote:

- Customer Advantage: in other words added value, product benefit or competitive advantage,
- Proof that this advantage is real: in other words technical criteria, a patent, results from a study which give factual proof,
- Benefit: in other words a real benefit which draws in the customer (status, comfort, pleasure etc.). The benefit is the key element of reasoning on which product communication will depend.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'argumentaire APB a pour objectif d'élaborer des arguments pertinents qui touchent le client en mettant en avant des bénéfices qui correspondent à ses attentes.

Il permet d'aller plus loin que la simple caractéristique produit ou avantage et de parler en bénéfice client : dépasser le stade du discours produit pour se recentrer sur le client.

Contexte

L'argumentaire APB s'utilise tout au long de l'activité du chef de produit :

- pour construire les argumentaires de vente, du nouveau produit, des évolutions de gamme...;
- pour présenter des offres à la distribution ;
- pour soutenir ses recommandations devant la force de vente ou son supérieur hiérarchique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Lister l'ensemble des avantages de son produit ou de son offre : technique, praticité, esthétique, caractère innovant, prix...
- Trouver les éléments de preuve pouvant étayer l'argumentation : des chiffres, des résultats d'étude, des témoignages ou références clients...
- Affirmer le bénéfice client : qu'apporte concrètement cet avantage à mon client ? Répond-il à ses besoins et attentes en termes de sécurité, orgueil et confort par exemple ?
- Exprimer le bénéfice client en utilisant le « vous » : « cette nouvelle offre vous fait pénétrer dans un univers de jeunesse, beauté... »
- Hiérarchiser les arguments et ne conserver que ceux qui présentent un véritable avantage concurrentiel et reposent sur des attentes fortes de ses clients.

Méthodologie et conseils

Un bon argument doit avant tout être pertinent et évident pour le client.

➤ Le point de départ est donc une connaissance précise des clients, de leurs besoins et motivations : des groupes de consommateurs ou des entretiens en face à face permettent de mieux appréhender, prioriser et cibler les bénéfices à faire émerger.

➤ Une veille concurrentielle à jour permet également de se positionner par rapport à la concurrence en mettant en avant des avantages réellement discriminants.

« L'Oréal Paris, parce que vous le valez bien. »

Avantages

- L'argumentation APB parle en bénéfice client et non pas uniquement en avantage produit: le client est donc plus facilement convaincu car il perçoit immédiatement la valeur ajoutée pour lui.
- C'est une méthode simple à utiliser et très efficace. Elle structure sa démarche d'argumentation.

Précautions à prendre

- Actionner des arguments différents en fonction de la cible et de ses attentes : d'un même avantage produit on décline des bénéfices différents si l'on s'adresse à un revendeur ou à un consommateur, par exemple.
- S'assurer que les preuves mises en avant sont factuelles et rationnelles : des chiffres, des faits et non des opinions ou impressions.

Argumentaire APB

Comment être plus efficace ?

Se baser sur les motivations d'achat du client

Les motivations actuelles des consommateurs peuvent se regrouper en 7 grandes catégories selon REPÈRES :

- **Reconnaissance** : c'est le besoin d'être valorisé, reconnu et respecté.
- **Éthique** : c'est le besoin d'être conforme à ses valeurs de citoyen, de générosité...
- **Prix** : c'est le souci d'économie, le goût des bonnes affaires, l'optimisation du retour sur investissement.
- **Émotion** : c'est le besoin de relation, de recherche d'expérience...
- **Renouveau** : c'est l'attrait de l'innovation, des tendances, du changement.

➤ **Efficacité** : c'est la recherche d'utilité, de fonctionnalité, de performance...

➤ **Sécurité** : c'est le besoin d'être en confiance, d'avoir des garanties solides, d'investir dans la durée...

Préférer des verbes d'action qui mettent le client en situation

Lister les verbes qui correspondent à son secteur d'activités et qui peuvent renforcer les motivations clients.

Mixer les méthodes APB et REPÈRES aide le chef de produit à construire des argumentaires efficaces qui tiennent compte des motivations de ses clients en leur répondant en bénéfices concrets. ■

MOTIVATION	LES VERBES QUI ILLUSTRONT
RECONNAISSANCE	Se distinguer, valoriser, se positionner, différencier...
ÉTHIQUE	Protéger, préserver, aider, servir, éduquer...
PRIX	Gagner, économiser, enrichir, rentabiliser, gérer...
ÉMOTION	Satisfaire, offrir, faire plaisir, conseiller, dialoguer, donner...
RENOUVEAU	Créer, découvrir, innover, changer, évoluer, adopter, inventer...
EFFICACITÉ	Faciliter, compter sur, permettre, disposer, décider...
SÉCURITÉ	Garantir, assurer, résister, sauvegarder, rassurer, sécuriser...

EXEMPLE d'argumentaire APB pour le lancement d'un nouveau téléphone Xphon

AVANTAGE	PREUVE	BÉNÉFICE
RECONNAISSANCE Xphon a un design incomparable et est unique sur le marché.	Déjà 6 millions d'exemplaires vendus dans le monde.	Vous avez le meilleur de la technologie et êtes unique vous aussi.
ÉTHIQUE Xphon est une entreprise responsable.	Elle reverse 1 % de ses bénéfices en faveur de la lutte contre la diversité.	Vous aussi vous contribuez à faire avancer le monde.
PRIX Xphon a un prix accessible.	Le prix a été diminué de 40 % sur la nouvelle version.	L'assurance du meilleur de la technologie à un prix compétitif.
ÉMOTION Xphon est vendu avec des centaines d'applications.	La possibilité de télécharger des jeux, vidéos ou autres applications en ligne.	Le plaisir de s'amuser seul ou en famille.
RENOUVEAU Xphon permet de surfer plus vite sur Internet.	Un débit plus élevé et une vitesse de connexion 2 fois plus rapide.	Un gain de temps pour l'utilisateur.
EFFICACITÉ Xphon vous permet de vous localiser et de vous diriger.	GPS intégré.	La possibilité de trouver le meilleur itinéraire ou de repérer les restaurants les plus proches de chez vous.
SÉCURITÉ Xphon a une grande capacité de mémoire.	La capacité de stockage est de 8 ou 16 Go.	La garantie de pouvoir stocker toutes les informations utiles.

REPERES

LES 7 MOTIVATIONS ACTUELLES DES CONSOMMATEURS

R	RECONNAISSANCE	Être reconnu et respecté, être valorisé, visible...	Image de marque, signes de reconnaissance, VIP, cartes...
E	ÉTHIQUE	Être conforme à ses valeurs, citoyenneté, générosité...	Commerce équitable, développement durable...
P	PRIX	Le bon placement, la bonne affaire, le ROI...	Promotions, offres low cost, tarifs privilégiés...
E	ÉMOTION	Sensibilité, besoin de relation, recherche d'expérience...	Marketing sensoriel, expérientiel, affinité marque...
R	RENOUVEAU	Nouveaux usages, dernier cri, dernière version...	Originalité, design, produits et services renouvelés.
E	EFFICACITÉ	Recherche d'utilité, de fonctionnalité.	Une solution pratique, facile, confortable pour l'utilisateur.
S	SÉCURITÉ	Avoir des garanties solides, être en confiance...	Normes, garanties, charte, labels, références solides...

En résumé

Un nouveau mode de consommation, plus raisonnable et plus responsable, est partagé par un nombre croissant de consommateurs. De nouvelles exigences vis-à-vis des marques apparaissent, ainsi qu'une recherche de nouveaux repères. L'acronyme REPÈRES illustre cette tendance et présente les 7 principales motivations d'achat et de consommation actuelle.

Insight

A new type of consumption, more reasonable and responsible, is being shared by a growing number of consumers. New demands with regard to brands are becoming evident as is a search for new points of reference. The acronym REPÈRES illustrates this trend and presents the 7 main motivations for purchase and current consumption.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Mieux appréhender les nouveaux comportements et motivations des consommateurs d'un produit ou d'une marque. Renouveler sa connaissance des consommateurs alors qu'ils manifestent une perte de confiance dans le discours des marques.

Contexte

Différents contextes sont propices à utiliser cette grille de lecture :

- pour redéfinir l'offre : prolonger la maturité d'un produit, relancer un produit avec une nouvelle fonctionnalité, repenser ou rationaliser sa gamme de produits ;
- pour bâtir l'argumentaire du produit ou construire le message publicitaire ;
- pour affiner la segmentation par les motivations de consommation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les motivations de consommations ou d'achat chez les consommateurs cibles, par le biais d'interviews, d'enquêtes ou de groupes qualitatifs.
- Analyser les verbatims, les regrouper par grand type de motivations et noter les plus fréquentes.
- Comparer les bénéfices de l'offre avec les attentes exprimées, puis développer les produits et services correspondants et bâtir l'argumentaire ou le message créatif.

Méthodologie et conseils

- Pour le chef de produit, la relation avec le consommateur commence dès l'acte d'information jusqu'à l'acte d'achat. C'est à partir de l'achat que le consommateur utilise et apprécie les fonctionnalités de l'offre ; il les juge en fonction de ses propres valeurs.

- La crise a accéléré les tendances émergentes en besoin de :

- éthique et de consommation responsable ;
- efficacité et de simplicité ;
- prix plus raisonnables.

- La crise est économique mais elle s'accompagne d'une crise de confiance : les consommateurs sont en recherche de repères, d'authenticité et de transparence.

- REPÈRES est une synthèse d'observations, d'études et de veille internationale. Cet outil permet de décrypter plus facilement les nouveaux comportements et les lancements de nouveaux produits : le simply and less a la côte, les gammes se simplifient, les prix baissent ou se stabilisent, les marques renouent le dialogue avec leurs clients, l'éthique devient incontournable. ■

REPÈRES a été développé par les auteurs en 2009 à partir d'études et d'évolutions constatées par les directions marketing.

Avantages

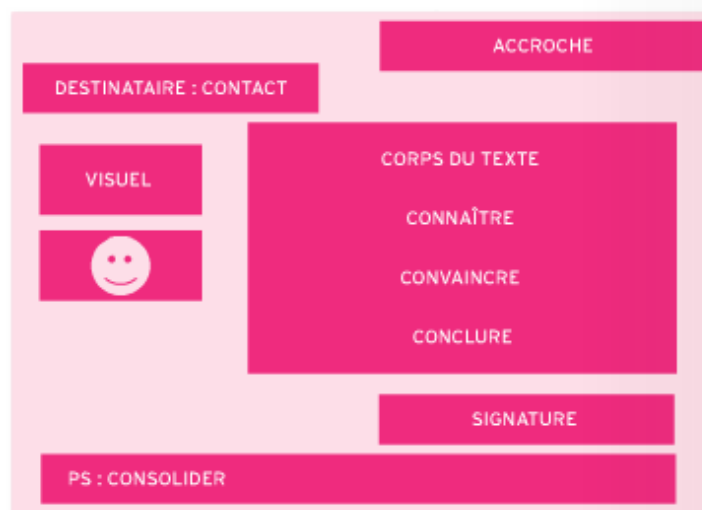
- Cet outil synthétise les nouvelles préoccupations des consommateurs.
- Il apporte au chef de produit les repères pour reconnaître facilement les principales motivations actuelles.
- Il renouvelle les modèles classiques sur les motivations d'achat en intégrant les valeurs d'éthique et de générosité.
- Ces motivations se retrouvent dans tous les secteurs d'activité et touchent toutes les populations.

Précautions à prendre

- Attention : plusieurs motivations peuvent co-exister chez un même consommateur.
- Prendre en compte que toutes ces motivations n'ont pas la même force selon les produits et les secteurs.

Mailing

SCHÉMA DE CONSTRUCTION D'UN MAILING



En résumé

Le **mailing** se construit en tenant compte du sens de lecture (en Z) et de la règle des 5 C :

- **Contact** : rappel des coordonnées du client ou du prospect.
- **Connaître** : mettre en avant sa connaissance du client, les critères pertinents susceptibles de l'interpeller (date d'anniversaire, client fidèle...).
- **Convaincre** : trouver les bons arguments et les traduire en bénéfices clients.
- **Conclure** : prévoir tous les éléments indispensables comme les adresses, coordonnées ou horaires d'ouverture.
- **Consolider** : rappeler l'offre principale ou intégrer un accélérateur de retour dans le post scriptum.

Insight

The mailing is built around the concepts listed along the letter Z (in order from top to bottom) and the 5C rule:

- **Contact**: update customer or prospect contact details.
- **Comprehend**: use customer knowledge, relevant criteria which are likely to mean something to them (birth date, loyal customer...).
- **Convince**: find the right arguments and transform them into customer benefits.
- **Conclude**: anticipate all essential elements such as addresses, contact details or opening hours.
- **Consolidate**: highlight the main offer or incorporate a redemption accelerator in the postscript.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Accrocher le regard du lecteur, lui faciliter la lecture et l'inciter à l'action sont les trois clés de réussite d'un mailing bien construit. Cette grille permet de structurer son message en tenant compte du mode de lecture d'un courrier.

Contexte

Cet outil s'utilise pour créer un mailing ou optimiser un mailing existant. Il peut être utile également pour analyser les mailings de ses concurrents.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Préparer son opération et définir son mailing : l'objectif, le contenu principal, l'offre incitative et la cible visée.
- Organiser la mise en page de son mailing : veiller à la forme (choix des couleurs, des polices, cohérence par rapport à son image et identité de marque).
- Identifier le client et vérifier la justesse des informations (base de données à jour).
- Affirmer sa connaissance client pour l'intéresser et gagner en capital sympathie : fidélité, type de produits consommés...
- Réussir à le convaincre en choisissant 3 arguments clés, accompagnés de preuves, et différenciateurs par rapport à la concurrence.
- Conclure en facilitant la transformation (bon de commande joint, enveloppe T, coordonnées de l'entreprise).
- Déterminer l'offre accélératrice : indiquée en PS, elle est l'élément qui contribue à optimiser les rendements d'un mailing (« répondez avant 10 jours et recevez un agenda électronique », « appelez dès aujourd'hui et bénéficiez de 10 % supplémentaires »...).
- S'assurer que le mailing final tienne compte du sens de lecture en Z.

Méthodologie et conseils

Une fois les 5 C pris en compte, vérifier que le sens de lecture de l'œil en Z est respecté.

Quelques règles d'or permettent d'optimiser le mailing :

- choisir sa police de caractères pour une meilleure lisibilité ;
- éviter les caractères soulignés et en gras pour préférer l'italique qui crée une vraie rupture visuelle ;
- utiliser au maximum deux couleurs et privilégier le noir, couleur la plus lisible ;
- signer systématiquement avec un nom de personne et préciser la fonction dans l'entreprise ;
- préférer des phrases courtes (maximum 25 mots) ;
- choisir le langage adapté à son lecteur (tutoyer des juniors) ;
- utiliser plus de « vous » que de « nous » ;
- utiliser au maximum le présent et l'impératif pour inciter à l'action.

Les mailings papier restent un poste clé chez les annonceurs avec une dépense de près de 5 millions d'euros en 2012 (source France Pub-Irep).

Avantages

- Cet outil permet d'optimiser l'impact et l'efficacité de son mailing.
- Il conduit à se poser les bonnes questions.
- Il rappelle les 5 éléments clés d'un mailing réussi.

Précautions à prendre

- S'assurer que le mailing est le média le plus adapté à la cible visée.
- Veiller à utiliser des informations clients à jour pour éviter toute insatisfaction.
- Être vigilant sur la fréquence de ses envois et la pertinence de son offre au regard de sa cible.

Comment être plus efficace ?

Définir la composition globale du mailing

L'enveloppe porteuse est majeure car c'est elle qui va donner envie d'ouvrir et de découvrir le message. L'enveloppe peut également devenir support de création à part entière, et des formats inhabituels peuvent servir à attirer l'attention du destinataire.

Des études ont montré que l'annonceur n'a que 20 secondes, y compris l'ouverture et le dépliage du message, pour démontrer à son client ce qu'il peut obtenir. C'est seulement si le client a une perception immédiate du bénéfice qu'il poursuit sa lecture.

Au delà de la lettre, le mailing peut comporter un certain nombre de documents additionnels :

- un *leaflet* pour développer plus d'arguments et illustrer davantage ;
- une enveloppe T (uniquement en B to C) pour augmenter le taux de retour et la satisfaction client (à utiliser principalement en phase de conquête client) ;
- un bon de commande ou un coupon réponse : il doit résumer succinctement l'offre et être facile à utiliser pour le client (dans l'idéal, les éléments d'identification du client sont pré-remplis).

Passer au crible du « dialogue silencieux »

On entend par « dialogue silencieux » les premiers éléments que l'on retient d'un mailing à l'observation rapide (environ 20 secondes).

Ces éléments sont mémorisés même si le lecteur ne poursuit pas sa lecture.

Cette méthode s'utilise en pré-test pour vérifier :

- que les éléments mémorisés contribuent à une image positive de la marque ;
- que ces éléments incitent à passer à l'action.

Choisir minutieusement son vocabulaire

Utiliser des verbes au service des motivations de sa cible (protéger, garantir, découvrir, économiser...) et énoncer les « mots magiques ». Ces derniers, propres à chaque secteur d'activité, sont particulièrement impactants pour le client et susceptibles de retenir son attention. Par exemple, dans le secteur bancaire, on utilisera les mots magiques suivants : confort, sécurité, devis, indemnisation, formule intégrale, ou, plus globalement, dans le marketing direct : cadeau, avantage, offre exceptionnelle, tarif dernière minute, à saisir...

Le mailing a pour objectif de déclencher une réaction chez son destinataire. Mieux il sera conçu en amont, et plus pertinente et en adéquation avec la cible sera la proposition, meilleurs seront l'impact et le retour sur investissement de l'opération.

EXEMPLE de mailing dans l'univers de la presse

Madame Durand
4, rue de Poitiers
75008 Paris

OFFRE EXCEPTIONNELLE DE RÉABONNEMENT

Paris, le 8 septembre 2014

Chère Madame Durand,

Vous avez choisi de retrouver notre magazine chaque mois en vous abonnant et nous vous en remercions sincèrement. Nous sommes très heureux de vous compter parmi nos plus fidèles lecteurs et de partager avec vous notre passion de la décoration.

Votre abonnement arrive prochainement à échéance et, à cette occasion nous vous faisons part de nos meilleures conditions de réabonnement.

Nous vous proposons notamment de recevoir en plus de votre mensuel et pour quelques euros supplémentaires seulement, trois numéros hors-série chaque année. Des hors séries indispensables et complémentaires pour une approche complète du monde de la décoration.

Alors faites le plein d'envies de déco ! Assurez vous de ne manquer aucun de nos reportages et rendez-vous sur le design et les tendances en retournant dès aujourd'hui votre bulletin de réabonnement et votre règlement.

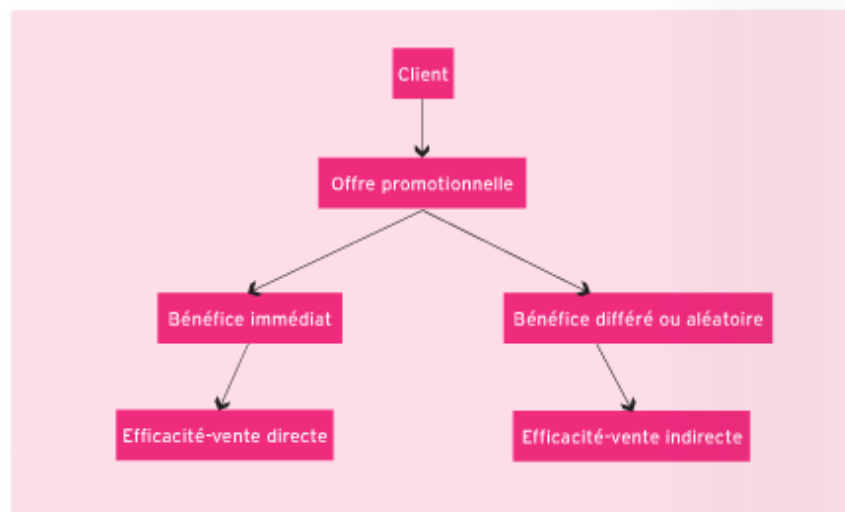
D'avance nous vous remercions et vous prions de croire, Chère Madame, à nos sentiments les plus dévoués.

Caroline Dupré
Directeur Diffusion

PS : Dernière attention pour encore plus de plaisir, envoyez votre abonnement sous 8 jours et recevez une magnifique trousse de beauté.

Promotion consommateur

TYPES DE TECHNIQUES PROMOTIONNELLES



En résumé

La **promotion consommateur** s'adresse au client final.

Il existe deux grands types de promotions consommateur :

- les promotions dites à efficacité vente directe proposent un avantage immédiat au client et ont pour impact l'augmentation des ventes à un instant T ;
- les promotions dites à efficacité vente indirecte visent une efficacité image et ont un impact différé sur les ventes.

Insight

Consumer promotion is aimed at the end customer.

There are two major types of consumer promotion:

- *Promotions said to be effective in direct sales offer an immediate advantage to the customer and have a positive impact on sales at a given time.*
- *Promotions said to be effective in indirect sales aim for visual efficiency and have a delayed impact on sales.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La promotion consommateur a pour objectif de modifier un comportement en faisant choisir un produit par l'apport immédiat ou différé d'un avantage limité temporellement. Une réduction de prix, du produit gratuit, un échantillon, un bon de réduction à valoir sur le prochain achat... sont autant de techniques à la disposition du chef de produit pour maximiser ses parts de marché à un instant T.

La promotion consommateur peut également véhiculer les valeurs de la marque et ainsi contribuer à asseoir une image de marque.

Contexte

La promotion consommateur s'utilise dans la mesure où la cible visée et le positionnement de la marque le permettent : elle est incontournable dans l'industrie agro-alimentaire mais peu développée dans l'industrie du luxe par exemple.

Dans les périodes très concurrentielles et sur les marchés fortement élastiques au prix, la promotion est à utiliser comme levier de différenciation et de gain de part de marché en volume. Elle est parfois essentielle pour être présent sur des événements phares de la distribution (tracts, prospectus).

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir les objectifs : recruter de nouveaux clients, fidéliser des clients occasionnels, faire essayer un nouveau produit...
- Préciser les cibles : les clients fidèles, les clients n'ayant pas acheté depuis six mois, les clients du leader du marché...
- Déterminer la ou les références pouvant véhiculer la promotion : nouveau produit, par exemple.

- Préciser la mécanique de promotion : réduction de prix, produit gratuit, prime auto-payante, prime différée, jeux concours, etc.
- Choisir les relais de communication de la promotion : PLV, ILV, par exemple.
- Fixer des objectifs de volume promotionnel : + 20% de ventes en volume, par exemple.
- Mesurer les effets de la promotion : retour sur investissement, taux de cannibalisation...

Méthodologie et conseils

En fonction de la problématique, des enjeux, du produit et de la cible, les leviers promotionnels utilisés diffèrent. En cas d'essai d'un nouveau produit, on privilégie le portage d'un échantillon sur un produit phare de la gamme. Pour booster les ventes d'un produit fortement concurrentiel, à une période clé de l'année, on favorise une réduction de prix immédiate. Sur un produit haut de gamme, on propose une prime qualitative en lien avec le positionnement de la marque ou l'accès à une boutique cadeau par exemple. ■

25% des investissements hors-médias des annonceurs sont consacrés à la promotion
Source : France Pub, Irep, 2012.

Avantages

- La promotion consommateur génère des pics de croissance des ventes.
- Elle permet de conquérir des non consommateurs.
- Elle favorise une anticipation des achats ou une consommation plus grande d'acheteurs fidèles.

Précautions à prendre

- Respecter des contraintes de durée, sinon la promotion se transforme en politique tarifaire.
- Attention à ne pas dégrader l'image du produit par une réduction de prix trop forte : essayer de toujours associer un volet qualitatif à la réduction de prix.

Fiche produit

STRUCTURE TYPE D'UNE FICHE PRODUIT EN E-COMMERCE

Photo du produit	Mail
	Nom du produit
	Prix du produit
	Disponibilité
	Quantité souhaitée
Description du produit	Ajouter au panier
	Autres produits, équivalents

En résumé

La **fiche produit** est l'outil qui recense tous les attributs du produit ou du service dans une optique de vente et de réponse à toutes les questions et objections du client. Plus elle est précise et exhaustive et meilleure elle est. La fiche produit ne développe aucun argument de type commercial ou publicitaire, elle doit être parfaitement descriptive et le plus objective possible.

Insight

The product sheet is the tool that lists all the attributes of the product or service for sales purpose and that provides answers to any potential questions and objections raised by the client/consumer. The more complete and accurate the product sheet is, the better. The product sheet does not develop sales or advertising arguments, it must be descriptive and as objective as possible.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Sur un site e-commerce, l'objectif de la fiche produit est de favoriser l'achat et d'augmenter le taux de conversion. Remise à un commercial pour une vente en face à face ou en magasin, son objectif est d'aider le vendeur à répondre à toutes les questions de son client.

Contexte

Toujours utilisée comme aide à la vente pour les commerciaux, elle est devenue incontournable depuis Internet et le développement des sites de commerce en ligne. C'est le chef de produit qui l'écrit en général.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Le chef de produit doit d'abord recenser tous les attributs de l'offre.
- Il priorise les caractéristiques distinctives de l'offre : celles qui sont particulièrement attendues par les consommateurs ciblés. Et il détermine les mots clés associés.
- Il choisit le visuel, détermine les différents thèmes de la fiche : accroche, caractéristiques, prix, conditions d'utilisation, choix disponibles, délais...
- Il écrit le descriptif en tenant compte des mots clés et en étant le plus factuel possible.

Méthodologie et conseils

L'accroche est importante, c'est ce que le lecteur verra et retiendra principalement, c'est ce qui lui donnera envie d'aller plus loin. Elle doit apporter les caractéristiques spécifiques. Ce n'est pas une accroche commerciale de type « le beau produit » mais une description exacte et simple.

Le ton doit être plutôt neutre, surtout pas commercial ou publicitaire. Le chef de produit doit plutôt choisir des mots simples et descriptifs.

Sur le Web, il est important de répéter les mots ou expression clés, pour améliorer le référencement d'une part et, d'autre part pour bien ancrer dans l'esprit du lecteur les spécificités de l'offre.

Utiliser les listes à puces est intéressant pour le lecteur, car il peut « scanner » immédiatement les lignes qui sont importantes pour lui.

« Faites quelque chose de simple, de mémorable, d'agréable à regarder et d'amusant à lire. »,
Léo Burnett.

Avantages

- La fiche produit remplace le produit quand celui-ci n'est pas en face du consommateur.
- Elle permet de se faire une idée la plus complète possible en quelques secondes.
- Une fiche produit simple et efficace vaut mieux qu'un long discours.

Précautions à prendre

- Bien mettre en évidence, en gras par exemple, les points clés à retenir.
- Parler de tout ce qui concerne le produit, sans rien omettre.

Comment être plus efficace ?

La fiche produit parfaite n'existe pas

Elle diffère selon le secteur d'activité, d'une part et, d'autre part, selon le consommateur ciblé. Les produits *high tech* ont besoin de beaucoup d'informations techniques alors que les produits de mode nécessitent plutôt beaucoup d'informations sur les choix disponibles en taille ou couleur, par exemple. Cependant quelques principes permettront au chef de produit de mettre l'accent sur ce qui crée la réussite d'une fiche produit.

La fiche produit doit faire acheter

En tout premier lieu, une fiche produit doit faire une première bonne impression, dès les premières secondes. En effet, tout internaute « zappe » d'un site à l'autre : si la première impression est bonne, il reviendra. Le seul objectif de la fiche produit est de faire acheter le consommateur, elle doit donner envie et séduire, mais elle doit aussi rassurer et donner toutes les caractéristiques nécessaires. Elle doit également faciliter l'ajout au panier : c'est un point crucial. Certains experts préconisent de toujours laisser apparaître le panier dans le cours de la lecture.

L'importance du visuel

S'assurer de la bonne qualité de la résolution de l'image est primordial. L'internaute doit pouvoir zoomer, et voir toutes les facettes, si nécessaire. Dans le cas d'un meuble : montrer les tiroirs se fermant ou s'ouvrant ; dans le cas d'un vêtement ou d'un canapé : montrer la texture du textile, par exemple. Le visuel doit aussi rassurer. L'internaute ne peut ni toucher, ni soupeser, ni entendre, ni

évaluer la taille de visu : ce sont autant de sources de questionnement auxquelles le visuel doit pour voir répondre. Le fond du visuel doit être blanc, sans ajout d'accessoires ou d'éléments graphiques qui viendraient perturber l'image.

La promotion ou offre incitative

Le meilleur endroit pour la placer est à proximité du visuel car l'internaute regarde naturellement le visuel en premier.

Le bloc d'achat du produit

Le bloc de configuration du produit et de mise au panier doit être un bloc flottant, afin qu'il glisse au fur et à mesure que le site descend dans la page et toujours le garder visible : le client doit pouvoir ajouter son produit au panier depuis n'importe quel endroit de la fiche produit. On retrouve ce système dans les fiches produits de Darty ou Décathlon, par exemple. Les informations de disponibilité du produit, de délai de livraison et de coût de livraison sont essentielles. Un conseil : préférez au terme « livraison gratuite » celui de « livraison offerte ». Le bloc « ajouter au panier » doit être bien visible, d'une couleur qui tranche avec le reste de la fiche.

Une fiche produit parfaite n'existe pas. Son seul objectif est d'obtenir l'ajout au panier ou l'achat. Tout le discours et la mise en scène doivent permettre d'atteindre cet objectif : faire une première bonne impression, rassurer et séduire, donner envie.

CAS de la lampe Tetris

La lampe Tetris est une lampe d'ambiance empilable, issue du jeu d'ordinateur des années 1980. On retrouve dans la lampe les ingrédients qui faisaient le succès du jeu : symétrie, stratégie, pièces colorées et vitesse. La lampe se compose de sept blocs Tetris indépendants qui s'emboîtent en des

combinaisons infinies. Les blocs s'illuminent quand ils sont posés les uns sur les autres et s'éteignent lorsqu'ils sont séparés. La fiche fait ressortir le visuel sur fond noir pour montrer la lumière et tous les éléments clés d'informations. ■

icaubeau.com
pour tous les goûts

Recherche

LIFESTYLE - GABETS & GIZMOS - JOUETS & JEUX - CHERCHEUR CADEAUX - TOUTS LES CADEAUX

Lampe Tetris

★★★★★ 4.2 (3 avis clients)

€39⁹⁰

Ajouter au panier

Produit arrivé le 16/05/14

Garantie 2 ans

Depuis son apparition au début des années quatre-vingt, Tetris est devenu le jeu d'ordinateur le plus connu. La symétrie, la stratégie, les pièces colorées, la vitesse : tout avait tout pour que ce jeu devienne un succès. Ce jeu, tout joueur qui ne mesure pas son jeu, a pu montrer son talent. Pourtant, on ne voit pas souvent ce jeu dans les magasins de jouets ou de jeux vidéo. C'est un jeu, certes, mais c'est aussi une lampe d'ambiance.

Cette magnifique lampe de bureau vous est proposée en sept blocs Tetris indépendants qui peuvent s'emboîter selon des combinaisons infinies. La lampe est composée de sept blocs Tetris indépendants qui s'emboîtent en des combinaisons infinies. Les blocs s'illuminent quand ils sont posés les uns sur les autres et s'éteignent lorsqu'ils sont séparés.

Modèle en grand format idéal pour jouer et non pour jouer ou une lampe de chevet pour un enfant.

RECOMMANDATIONS DE PRODUIT

- Tapisserie G&G Art-Objet - €12,90
- Tapisserie Facebook Life & Death - €12,90
- Lampe champignon - €12,90

INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

- 7 pièces de forme Tetris en différentes couleurs
- Bloc d'alimentation avec câble USB, en option
- Adaptateur avec connecteur au réseau, en option
- Chaque bloc mesure 4 x 4 x 4 cm

Décorations : 23cm (P) x 7cm (L) x 35cm (H)

Accompagnement terrain

LA VISITE ACCOMPAGNÉE DU CHEF DE PRODUIT-COMMERCIAL

Planning tournées terrain annuelle				
Objet de la tournée	Où ?	Quand ?	Comment ?	Pourquoi ?
Accompagnement des commerciaux en clientèle				
Accompagnement en appui technique				
Accompagnement pour écoute client sur ses attentes et motivations				

En résumé

L'**accompagnement terrain** consiste à visiter des clients en compagnie d'un commercial. Il existe trois sortes de visite : la visite accompagnée sans objet précis donne au chef de produit l'occasion d'être en contact avec des clients et de ressentir le marché, client par client ; la visite accompagnée où le chef de produit vient en support technique pour le commercial ; et la visite accompagnée en vue d'écouter le client pour connaître son avis.

Insight

Practical assistance consists of visiting customers in the company of a sales representative. There are three types of visit: A coached visit with no specific objective, which gives the product manager the opportunity to interact with customers and get a feeling for the market customer by customer; a coached visit where the product manager provides the sales executive with technical support; and finally, a coached visit with the aim of learning more about the customer and his opinion.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'accompagnement terrain poursuit plusieurs objectifs : redresser une situation difficile avec un client, écouter les attentes et motivations des clients, résoudre un litige, venir en appui technique au commercial.

Contexte

La visite accompagnée la plus habituelle consiste à organiser une fois dans l'année une tournée avec un ou plusieurs commerciaux pour prendre le pouls du terrain, sans objectif particulier, si ce n'est de garder le contact avec les préoccupations du client. Deux autres types de visites accompagnées sont celle où le chef de produit vient en appui technique au commercial, par exemple dans des secteurs industriels, et celle où il vient pour écouter le client sur ses attentes et motivations.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Planifier sa tournée en collaboration avec le commercial. À cette étape, le chef de produit donne son objectif au commercial afin que celui-ci cible les clients ou prospects en relation avec l'objet de la visite.
- Définir avec le commercial le rôle du chef de produit pendant l'entretien : la présentation au client, son attitude, silencieuse, en écoute ou participative.
- Après chaque visite, le chef de produit réalise un debriefing en collaboration avec le commercial. Il confronte ses impressions avec celle du commercial.
- À son retour, le chef de produit réalise une synthèse des visites qu'il vient de réaliser.
- Méthodologie et conseils
- Bien définir le rôle du chef de produit : en aucun cas, il ne doit prendre le rôle d'un chef des ventes, ni juger les aptitudes du commercial.

Le chef de produit doit être centré sur son objectif : soit recueillir des informations du client ou du prospect, soit apporter des éléments techniques sur le nouveau produit, soit encore noter des détails qui pourront alimenter sa veille client ou concurrentielle.

« Les stratégies doivent évoluer sur le terrain, pas dans l'environnement aseptisé d'une tour d'ivoire », Al Ries.

Avantages

- La visite accompagnée renforce la synergie marketing-vente de façon durable.
- Elle donne au chef de produit l'opportunité d'être en contact individuel avec les clients et dans leur contexte.

Précautions à prendre

- Bien se mettre en retrait du commercial afin de ne pas le gêner dans son argumentaire.
- Poser plutôt des questions ouvertes au client et éviter les questions fermées.

Accompagnement terrain

Comment être plus efficace ?

Trois points clés permettent de rendre plus efficace les tournées terrain.

Préparer l'accompagnement terrain

- Préparer et planifier les visites accompagnées : ne rien laisser au hasard, ni l'objectif de la visite ni le profil de client ou prospect.
- Annoncer précisément les objectifs au commercial et au client.
- Construire le scénario avec le vendeur. Qui dit quoi ? Qui prend la parole et quand ?

Anticiper les risques de moindre efficacité

La visite accompagnée peut entraîner des situations désagréables de la part des interlocuteurs : client, commercial ou chef de produit. Les principaux cas de désagrément sont repris dans le tableau ci-dessous :

LES PRINCIPAUX PIÈGES À ÉVITER		
Commercial	Client	Chef de produit
En retrait du chef de produit.	Ne se sent pas à l'aise avec deux interlocuteurs.	En retrait trop important par rapport au commercial.
Se surpasse et joue le super-vendeur.	Utilise le vendeur ou le chef de produit pour faire pression et obtenir des remises.	Trop engagé dans la conversation au détriment du commercial.
Laisse de côté le chef de produit et ne l'inclut pas assez dans l'entretien.	Profite de la présence du chef de produit pour parler des insatisfactions sur le produit et monopolise l'entretien.	Prend une attitude de chef vis-à-vis du commercial.
Ne prend pas en compte les objectifs du chef de produit.	S'exprime peu et apporte peu de remarques intéressantes au chef de produit.	Se sent dans l'obligation de « bien réussir ».

Poser les bonnes questions pour analyser la visite

- A-t-on atteint l'objectif de cette visite accompagnée ?
- Qu'est-ce que cette visite nous a appris ?
- Si nous devions recommencer, que ferions-nous de mieux ?
- Qu'est-ce que le commercial et le chef de produit ont appris ensemble ?

- Quelles pistes de progrès cette visite nous apporte ?
- Le binôme marketing-vente a l'obligation de réussir et de faire progresser les équipes. Il est important d'analyser la tournée terrain en fonction des objectifs fixés avant les visites. Le rôle du chef de produit est de faire progresser la synergie marketing-vente, de capter des informations pour anticiper. ■

FICHE DE SYNTHÈSE d'un accompagnement terrain

Exemple de fiche d'analyse d'un accompagnement terrain, du point de vue du chef de produit :

ANALYSE RENDEZ-VOUS CLIENT - Tournée terrain du .../.../...		
Objet de la tournée	Remarques	Plan d'actions
Produits : Utilisation de l'argumentaire de vente produit(s). Mise en avant des avantages produit. Réponse aux objections du client. Avis du client sur le produit et son utilisation.		
Supports de vente : Les supports de vente sont-ils une plus-value ? Argumentation sur les supports de vente. Autres besoins en termes d'outils ou supports de vente ou de communication.		
Veille commerciale : Des informations nouvelles sur la présence d'un concurrent sur le secteur. Mise en avant de la part du client d'un produit de la concurrence. Mise en avant d'une politique de prix bas...		

10 CHEF DE PRODUIT, MOBILISATEUR

« Toutes les choses sont dites déjà ; mais comme personne n'écoute, il faut toujours recommencer »

André Gide

Le chef de produit est un mobilisateur d'équipe. Il entraîne et implique les prestataires extérieurs et les services internes comme la force de vente et la R & D dans une dynamique de progrès et de construction. Au delà de son savoir faire, ses capacités relationnelles et son savoir-être font la différence ; ils sont essentiels à la réussite de ses projets.



La mobilisation au service de l'efficacité

Les qualités et pré-requis du chef de produit sont multiples et intègrent des dimensions humaines et comportementales.

En interface permanente avec ses prestataires - internes ou externes -, il se doit de les motiver et les faire adhérer à ses projets. Son objectif est de gagner en efficacité en optimisant la qualité et la pertinence de leurs livrables.

10

Aussi fortes soit l'idée et la stratégie, aussi pertinents soient les objectifs, encore faut-il savoir fédérer autour de ses idées et donner envie à ses prestataires de les exécuter au mieux.

La synergie avec les équipes internes

Le chef de produit travaille en lien très étroit avec la production et la R & D pour le développement des produits, avec les achats pour le sourcing et l'optimisation des coûts, avec la logistique et le contrôle de gestion pour la gestion des stocks et l'analyse de la rentabilité, et surtout avec la force de vente, pour relayer sur le terrain et garantir la distribution des produits. La capacité du chef de produit à établir une relation efficace et constructive avec les différents services est source d'efficacité, de gain de temps, et favorise le succès de ses actions marketing. Meilleur sera l'échange et le partage d'informations, meilleurs seront les résultats du chef de produit... et ceux de tous vers le même objectif : de la valeur pour l'entreprise et toujours plus de satisfaction client !

L'adhésion des prestataires extérieurs

Le chef de produit est responsable de la relation avec l'agence. Pour optimiser la fluidité des échanges et l'excellence des résultats, il a à sa disposition un certain nombre de leviers et d'outils. Ces derniers lui permettent de professionnaliser sa démarche, de se légitimer auprès de ses partenaires, et donc de mobiliser autour des enjeux des marques, produits ou services dont il a la responsabilité.

La relation annonceur-agence : jalonnée et codée

La relation annonceur-agence est permanente et jalonnée de moments clés rythmés par le cycle de vie produit. Évolution de packaging, repositionnement de marque, campagne publicitaire, promotion consommateur... sont autant de moments clés de la relation avec son agence.

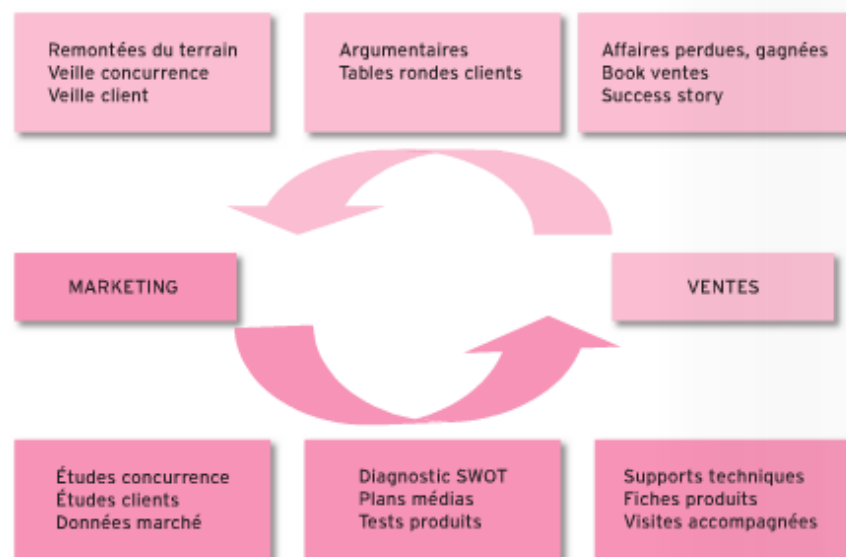
Comprendre et partager les enjeux des deux parties, faire gagner du temps à ses agences en les briefant le plus précisément possible, être transparent sur les critères de choix des agences ou sur les modalités d'indemnisations en cas de compétitions, sont autant d'éléments qui nourrissent la relation et permettent de construire des relations durables et de qualité.

LES OUTILS

57 Synergie marketing-ventes	178
58 Grille de sélection des agences.....	180
59 Brief agence	182
60 Grille d'évaluation des agences	184
61 Relation client-agence	186

Synergie marketing-ventes

LES MOMENTS OPPORTUNS DE LA COOPÉRATION MARKETING-VENTES



En résumé

Les moments de **synergie marketing-ventes** sont nombreux tout au long de la démarche marketing. Ils sont constitués d'actions en provenance du marketing vers les ventes et inversement, et d'actions réalisées en commun. La synergie la plus efficace réside dans le partage des informations issues du marketing, via les études, et de celles issues des ventes, via l'approche client.

Insight

*Many examples of **marketing-sales synergy** can be found throughout the marketing process. These include marketing activities aimed at sales, sales activities aimed at marketing and joint activities. The most effective synergies are generated by the sharing of marketing information, via surveys, and sales information, via customer orientation and service.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La synergie marketing-ventes permet de partager des informations, partager la connaissance client, confronter les données des deux univers, ou co-construire des argumentaires plus efficaces. Elle dope la performance commerciale de l'entreprise.

Contexte

Si beaucoup d'informations sont partagées dans les espaces collaboratifs, les wikis, le CRM et la base de données clients, d'autres occasions sont à favoriser pour développer les échanges : les visites accompagnées, la co-construction d'argumentaires, la communication du plan média.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- › S'appuyer sur un réseau de quelques commerciaux pour écouter les besoins du terrain, leur demander leur avis.
- › Planifier, dans l'année, deux à trois occasions de favoriser la synergie marketing-ventes : visites accompagnées pour écouter les clients ; visites accompagnées en appui technique ; communication sur le plan média ou sur les nouveaux produits ; co-construction d'argumentaires...
- › Entretenir les relations avec le réseau de commerciaux : informer, solliciter pour une écoute client ponctuelle, pour obtenir des informations issues du terrain...
- › Capitaliser sur les échanges et mettre à disposition dans un wiki ou un espace partagé.

Méthodologie et conseils

- › Utiliser les nouvelles technologies pour diffuser plus massivement et plus rapidement les informations : espaces collaboratifs, mailing-list...

› Organiser des réunions à distance de courte durée pour un partage d'informations ou un brainstorming.

› Planifier au moins une réunion par an pour présenter les nouveaux produits ou le plan média. Profiter de cette réunion annuelle pour prendre le pouls du terrain et recueillir les idées et remarques des commerciaux.

› Éviter la communication « descendante », favoriser l'interactivité entre chef de produit et commerciaux. ■

« Les grandes choses peuvent se manifester par de petits signes », Sigmund Freud.

Avantages

- La synergie marketing-ventes permet de partager des informations sur la concurrence, sur les clients et le marché.
- Elle facilite la construction d'outils communs au marketing et aux ventes.

Précautions à prendre

- Prendre l'habitude d'informer systématiquement les personnes potentiellement intéressées.
- Éviter les aprioris tels que : « il a certainement eu la même information », « il est sûrement abonné à la même newsletter ».

Grille de sélection des agences

AIDE À LA SÉLECTION AVANT REMISE DE BRIEF

CRITÈRES	NOTE AGENCE (1 à 10)	PONDÉRATION CRITÈRE (1 à 4)	TOTAL (note agence x poids)
NOTORIÉTÉ, IMAGE, RÉPUTATION, E-RÉPUTATION			
TAILLE AGENCE (effectifs, réseau...)			
PORTEFEUILLE CLIENTS/BUDGETS			
CAMPAGNES PASSÉES/RÉFÉRENCES/ QUALITÉ DE TRAVAIL			
PRESTATIONS AGENCE (spécialiste ou généraliste)			
EXPERTISE DANS LE DOMAINE DU PROJET			
APPARTENANCE À UN GROUPE			
LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE			
CONNAISSANCE SECTORIELLE			
SOLIDITÉ FINANCIÈRE			

En résumé

La **grille de sélection des agences** est un outil d'aide à la sélection de plusieurs agences en cas de compétition. Les critères prédéfinis et factuels permettent de présélectionner les agences en fonction du projet de communication et des enjeux pour l'entreprise. Chaque agence est notée à la fois qualitativement et quantitativement suivant 10 critères.

Insight

The **agency selection grid** is used to help select several agencies in a competitive scenario. The pre-defined criteria and information make it possible to pre-select agencies according to the communication plan and issues or objectives of the company. Each agency is marked qualitatively and quantitatively on the basis of 10 criteria.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Dans un marché extrêmement atomisé et concurrentiel, avoir les clés pour présélectionner de manière pertinente les agences et gagner ainsi en temps et en efficacité au moment du brief.

Contexte

À utiliser lors d'un appel d'offres ou d'une compétition ; à lancer sur un nouveau projet.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Conserver cette liste de critères ou l'optimiser au regard de ses propres spécificités.
- Choisir à l'avance une échelle de cotation des critères, par exemple de 1 à 10.
- Noter en évitant les notes médianes (5 est à proscrire car ne permet pas de donner une tendance plutôt positive ou plutôt négative).
- Appliquer à chaque critère la pondération.
- Déterminer une note globale en additionnant les points totaux de chaque critère et en divisant l'ensemble par la somme des poids.
- Hiérarchiser les agences en fonction de la note globale obtenue sur 10.
- Interroger les trois qui obtiennent la plus forte notation.

Méthodologie et Conseils

- Utiliser une échelle de notation simple, par exemple noter 1 si l'agence ne répond que faiblement au critère, 4 si elle répond moyennement et 9 si elle répond de façon très satisfaisante.
- Mettre en place une pondération si certains des éléments sont très discriminants. Si par exemple, le fait que l'agence soit internationale et ait des succursales dans le monde entier est primordial, il est utile de

pondérer ce critère d'un facteur 3 ou 4 par rapport aux autres.

➤ Visiter leur site, regarder ce que l'on dit dans la presse, les blogs et les réseaux sociaux, et prendre connaissance de leurs réalisations. ■

Plus de
68 000 entreprises
et près de
380 000 personnes
travaillent pour
la communication
des annonceurs
Source : UDA, 2010.

Avantages

- Cet outil donne une méthode pour évaluer finement et précisément la capacité d'une agence à répondre à la problématique de l'annonceur.
- Il rend factuelle, transparente et communicable la démarche conduisant au choix.
- Il peut s'adapter à l'ensemble des secteurs et des agences.

Précautions à prendre

- Bien se renseigner sur l'agence.
- Impliquer d'autres chefs de produits, responsables des achats ou interlocuteurs internes pour fiabiliser les évaluations.
- L'agence est susceptible d'évolution (perte ou gain de budget, développement d'un nouveau savoir-faire...). Penser à faire évoluer sa notation.

Brief agence

MÉTHODE DE « L'ENTONNOIR »

1. CONTEXTE : données marché et entreprise ; axes stratégiques de développement ; objectifs et enjeux ; actions en cours et à venir.

2. PRODUIT/SERVICE : caractéristiques ; bénéfices ; éléments de preuve ; messages prioritaires à véhiculer.

3. PROBLÈME À RÉSOUDRE : problème stratégique ; ambition de la marque.

4. CIBLE : éléments sociodémographiques, comportementaux ; freins et motivations.

5. TRAVAIL DEMANDÉ À L'AGENCE : descriptif de la mission.

6. CONTRAINTES ET PLANNING : budget, deadline, contraintes légales...

7. ANNEXES : études, charte graphique, banque d'image...

En résumé

Un **brief agence** est toujours formalisé. Il s'accompagne d'une présentation orale au cours de laquelle l'agence pose des questions et demande des compléments d'informations si nécessaire.

Présenté sous forme d'entonnoir, il part du général pour aller vers le particulier.

Découlant de la stratégie marketing, il représente le cahier des charges destiné aux agences et sert de référence pour valider si la proposition agence répond à la problématique marketing de la marque.

Insight

An agency brief is always a formal document. It is accompanied by an oral presentation during which the agency asks questions and, if necessary, requests more information.

Arranged in funnel format, the brief begins by presenting a range of general points before narrowing to become more specific.

A product of the marketing strategy, it outlines the specifications destined for the agencies and serves as a reference to validate whether the agency proposition responds accurately to the brand marketing issue.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Avoir une méthode pour formaliser une problématique de marque.
- Cadrer au maximum la demande pour réduire les incompréhensions.
- Gagner en efficacité et en temps en limitant les aller et retour avec l'agence.

Contexte

C'est l'outil indispensable à mettre en place en amont d'une demande à une agence, quelle soit internalisée ou externe. Qu'il s'agisse d'un changement de packaging, d'une campagne de publicité ou d'un repositionnement de marque, le brief agence est le document de référence et point de départ de la réflexion et de la formalisation du travail demandé.

que l'équipe qui travaillera sur le projet est la plus qualifiée pour le faire.

La problématique posée doit être clairement définie et validée en interne avant d'initier toute démarche en agence.

Enfin, les objectifs poursuivis doivent être réalistes et atteignables. Il est important de pouvoir mesurer ses objectifs.

Idéalement, une motivation et un engagement supplémentaires peuvent être envisagés en « incitant » l'agence sur les résultats obtenus suite à ses recommandations. ■

« Les clients obtiennent les campagnes qu'ils méritent. », David Ogilvy.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir l'objectif précis du travail demandé à l'agence.
- Formaliser au mieux son ambition, son exigence, le livrable demandé.
- Proposer les éléments d'argumentation sur son offre : les points de différenciation, les saillances.
- Énoncer les contraintes, notamment budget et délais.
- Faire valider le brief par les parties prenantes en interne avant de le présenter aux agences.
- Présenter oralement le brief à l'agence.
- Répondre à ses questions.
- Éventuellement la stimuler sur la base d'objectifs quantifiés et mesurables à atteindre.

Méthodologie et conseils

En amont, il est important de s'assurer que la structure et l'expérience de l'agence correspondent bien à la mission demandée et

Avantages

- Un brief bien fait est une condition d'efficacité du livrable demandé à l'agence.
- Il permet un acte de communication et d'échange important avec l'agence.

Précautions à prendre

- Se donner du temps pour l'écrire et prendre du recul.
- Veiller à être synthétique : ne conserver que l'essentiel.
- Aller le plus loin possible dans sa demande sans pour autant empiéter sur le travail de l'agence.

Grille d'évaluation des agences

ÉVALUATION DES RECOMMANDATIONS AGENCES SUITE AU BRIEF

CRITÈRES D'ÉVALUATION	AGENCE 1	AGENCE 2	AGENCE 3
COMPRÉHENSION ET RESTITUTION DU BRIEF			
PERTINENCE DE LA PROPOSITION VS STRATÉGIE ET OBJECTIFS			
IMPACT ET ORIGINALITÉ DE LA CRÉATION			
CLARTÉ DU MESSAGE			
MOTIVATION AGENCE/IMPLICATION ÉQUIPE			
QUALITÉ DE L'EXÉCUTION			
BUDGET/RAPPORT QUALITÉ-PRIX			
RESPECT DES LIVRABLES ET DES DÉLAIS			
CAPACITÉ À DÉPASSER LE BRIEF/FORCE DE PROPOSITION			
ÉVALUATION GLOBALE			

En résumé

La grille d'évaluation des agences permet d'évaluer de façon rationnelle et factuelle la prestation de l'agence. Loin des « j'aime/j'aime pas », la sélection est facilitée par des critères identiques pour chaque proposition.

Cette grille intègre des critères propres à la création, mais aussi des critères humains qui, souvent, sont déterminants dans la qualité du travail fourni par l'agence et dans la pérennité de la relation annonceur-agence.

Insight

The agency evaluation grid makes it possible to evaluate the service provided by the agency in a rational and factual way. Far from "I like/I don't like" evaluations, the selection in this case is simplified by using identical criteria for each candidate.

This grid includes criteria specifically relevant to creative design but also human criteria which often influence the quality of work provided by the agency and the consistency of agency-advertiser relations.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La part du budget marketing consacré aux agences est conséquente et les enjeux de la communication de plus en plus importants ; une grille d'évaluation formalisée réduit les risques de dérapage et permet d'analyser les propositions des agences en cohérence avec le brief initial.

Contexte

Cet outil s'utilise à chaque fois qu'une compétition ou un appel d'offre entre agences est lancé. Il peut également servir chaque année à évaluer la prestation de son agence en place.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Établir la grille et mettre en place le processus d'évaluation très tôt dans le planning (avant de commencer la compétition).
- Déterminer au préalable la ou les personnes en charge de la décision : le chef de produit mais aussi le chef de groupe ou le responsable marketing (voire un membre du comité de direction si l'enjeu de la consultation est important).
- Briefer les agences, être transparent sur la compétition (si possible préciser le nombre et le nom des agences en piste).
- Énoncer clairement les modalités de sélection et les critères pris en compte.
- Donner le même niveau d'information et les mêmes délais à chacun des prestataires.
- Prévoir une présentation de chaque agence d'une à deux heures et idéalement les recevoir le même jour (ou sur un délai proche).
- Analyser avec les membres de l'équipe en charge de la notation les différentes propositions agences et noter individuellement.

- Confronter les différentes appréciations et faire un tour de table pour en discuter.
- Prendre une décision collective.
- Informer les agences rapidement (dans la semaine suivant la présentation) et argumenter la décision.

Méthodologie et conseils

- Faire en sorte que chaque acteur concerné soit présent au brief et surtout à la présentation finale des agences.
- Rester le plus factuel et rationnel possible tout au long du process.
- Prendre en compte l'investissement temps et humain démontré par l'agence de la prise de brief à la présentation agence.
- Veiller à ce que l'équipe agence qui se voit confier le budget ne change pas une fois le projet gagné (ne pas passer d'une équipe senior à une équipe junior par exemple). ■

« C'est l'évaluation qui fait des trésors et des bijoux de toutes choses évaluées », Friedrich Nietzsche

Avantages

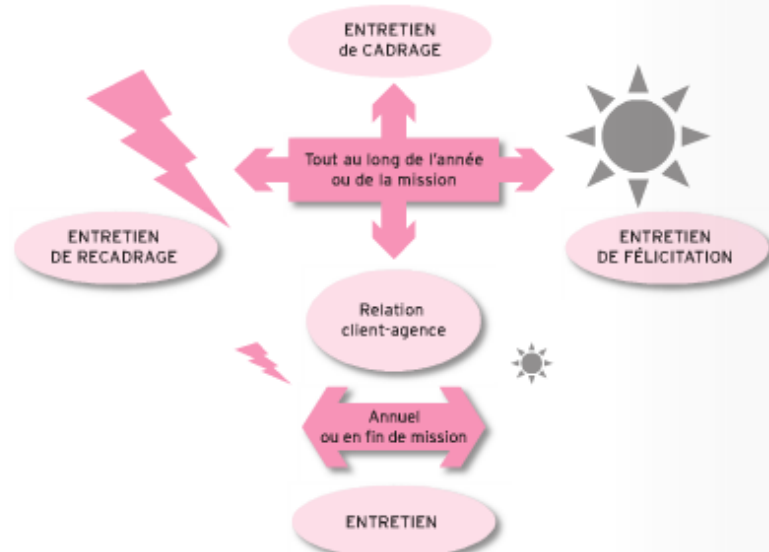
- Cet outil donne une méthode pour évaluer les réalisations des agences.
- Il permet de fiabiliser ses choix et de pouvoir argumenter la prise de décision auprès de sa hiérarchie et des agences.
- Il limite l'aspect subjectif de l'analyse.

Précautions à prendre

- Valider que les critères de choix soient pertinents au regard du travail demandé.
- S'assurer que chaque personne en charge de l'évaluation ait la même compréhension des critères choisis.

Relation client-agence

LE TRIPTYQUE DES ENTRETIENS



En résumé

La relation agence-annonceur est ponctuée de rencontres clés. Leur préparation et leur conduite sont déterminants pour la réussite des campagnes.

- l'entretien de cadrage, ou recadrage : en tout début de la relation, pour fixer les objectifs, le contexte et les livrables. Au cours de l'entretien, pour conserver le cap et éventuellement recadrer en indiquant les axes de progrès ;
- l'entretien de félicitation pour mettre en avant la réussite du projet et l'efficacité de son agence ;
- l'entretien d'évaluation : en fin de mission ou en cours de projet à long terme, pour faire le point. Il est à conduire au moins une fois par an.

Insight

The advertiser-agency relationship is strewn with key encounters. The planning and management of these encounters can have a huge impact on the success of on-going or future campaigns.

- Positioning or re-positioning: to fix objectives, context and deliverables at the very beginning of the relationship, preserve the status quo during the relationship and ultimately re-adjust the positioning by highlighting areas of progress.
- Congratulations and praise: to promote the success of a project and the efficiency of the agency.
- Evaluation: to report on progress at the end of an assignment or during a long term project. This should be carried out at least once a year.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Optimiser les échanges et pérenniser la relation pour favoriser des exécutions de qualité.
- Gagner du temps et de l'efficacité.
- Construire ensemble en considérant son agence comme un partenaire et non un fournisseur dans une relation « gagnant-gagnant ».

Contexte

Les entretiens et points d'étape avec ses agences se font à chaque moment clé : revue de marque, résultats d'études clients, analyse concurrence... En cas de délais ou budgets non respectés, d'interlocuteurs non disponibles ou de réussite, des entretiens sont à conduire pour évaluer, recadrer ou féliciter.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Établir un cahier des charges pour définir clairement la mission de l'agence, les services et prestations attendues, les budgets et délais demandés. Préciser également ses engagements par un brief structuré.
- Demander à l'agence un interlocuteur unique comme contact privilégié pour l'annonceur.
- Une fois par an, évaluer la prestation de l'agence sur la base des critères établis au début de la collaboration. Identifier et partager les points forts à développer et les axes à améliorer.
- Tout au long de l'année, établir des points d'étape : mensuel, hebdomadaire, voire journalier en fonction du sujet et du contexte.
- Tenir un tableau de bord avec les principaux indicateurs permettant d'analyser la performance de l'agence, notamment : taux de remontées d'une opération de marketing direct, changement d'image suite à une campagne de publicité, augmentation des ventes suite à une opération de promotion.

- Rencontrer régulièrement l'agence en veillant à être disponible et préférer des réunions courtes.
- Communiquer un ordre du jour en amont de son entretien et toujours envoyer un compte rendu.
- Lors du bilan suivant, vérifier les écarts, fêter les réussites et féliciter pour les bonnes performances.

Méthodologie et conseils

- Il est primordial que le client et l'agence puissent :
- s'entendre sur leurs attentes respectives au début de la relation en formalisant et en évitant au maximum l'implicite ;
- favoriser une tonalité de bons échanges, de confiance et de joindre l'utile à l'agréable.

« Pour améliorer les relations agences-annonceurs, il faut des partenaires défendant une même cause »,
Luc Laurentin,
auteur de No Pub.

Avantages

- Cette attitude permet d'obtenir une meilleure prestation des agences en les motivant et les encourageant.
- Un chef de produit reconnu pour sa transparence et ses qualités relationnelles sait retenir les meilleurs talents.

Précautions à prendre

- Privilégier une atmosphère détendue au cours de ces entretiens.
- Accompagner toute évaluation d'un feedback constructif pour les deux parties.

Relation client-agence

Comment être plus efficace ?

Les points clés de l'entretien d'évaluation

Pour chaque prestataire, préparer en amont l'entretien d'évaluation. Pour cela, collecter et partager avec les équipes internes des éléments d'appréciation sur les délais, la qualité des livrables, le niveau de la relation et le respect des budgets.

Mener ensuite l'entretien en prévoyant du temps, environ 1 à 2 heures. Il est important d'avoir réservé une salle à cette intention, de s'assurer de ne pas être dérangé et de mener l'entretien de façon formelle et professionnelle. Il est primordial de favoriser une atmosphère d'écoute et de convivialité.

L'objet du rendez-vous doit être introduit par l'annonceur qui précise les objectifs, la durée prévue et les règles du jeu : échange, plan d'action, consensus. La parole est ensuite donnée au partenaire qui exprime son point de vue et son analyse sur la relation et le travail effectué. L'annonceur rebondit avec son point de vue et les deux parties identifient un plan d'action, s'engagent et reformulent. L'annonceur conclut en rappelant les points clés de l'entretien, le plan d'action mis en place et insiste sur des aspects de motivation.

Les points clés de l'entretien de recadrage

Cet entretien n'a pas pour vocation de se focaliser sur des causes ou de polémiquer sur un dysfonctionnement mais de se mettre d'accord sur un plan de progrès détaillé et réaliste. Il a pour objectif d'exposer la situation, de mettre en avant des écarts par rapport à des objectifs,

d'écouter les explications de l'agence et d'établir ensemble un plan de marche en mettant en lumière les conditions de réussite.

Le chef de produit doit conclure par des encouragements et une confirmation par écrit des décisions prises. Il doit déboucher sur un nouvel entretien pour faire le point sur les résultats obtenus.

Les points clés de l'entretien de félicitation

Cet entretien se prépare également en amont. Il est important de ne féliciter que si cela s'appuie sur une réalité, et non dans le but d'adresser une remarque ou demande par la suite. Éviter de flatter avec hypocrisie. Il s'agit de provoquer l'entretien, d'aborder le sujet, de féliciter en valorisant la réussite : dire pourquoi ce n'était pas facile, pourquoi c'était important... Le chef de produit peut laisser raconter et s'exprimer le partenaire : écouter, offrir du temps et de l'intérêt. Montrer alors sa satisfaction, encourager et conclure sans aborder d'autre sujet. Bien préparer et formaliser ses entretiens, qu'ils soient d'évaluation, de recadrage ou de félicitation.

Évaluer au moins une fois par an son agence est indispensable. Penser systématiquement à féliciter car c'est la clé d'une relation saine et constructive.

Si recadrer peut parfois s'avérer utile, il faut terminer l'entretien par des encouragements en s'appuyant sur des réussites passées, confirmer les faits par écrit, se donner des jalons pour faire le point et souligner les axes de progrès.

AUTODIAGNOSTIC pour analyser la relation client-agence

	OUI	NON	PARFOIS
1. Pour sélectionner des prestataires avec lesquels je pourrais potentiellement travailler, j'ai établi une grille de sélection.			
2. Je fais systématiquement le bilan avec l'agence de la mission ponctuelle qui lui a été confiée.			
3. À chaque nouvelle mission que je confie à un prestataire extérieur, je rédige par écrit un brief.			
4. J'ai félicité au moins 2 fois chacun de mes prestataires lors des 12 mois écoulés.			
5. J'évalue les offres des prestataires selon une grille.			
6. Les critères d'évaluation sont écrits et ont été communiqués.			
7. Le plan marketing est présenté aux agences les plus proches chaque année.			
8. Avec les agences avec lesquelles je travaille dans la continuité, j'organise une réunion d'évaluation annuelle.			

Ce quiz permet d'auto-évaluer rapidement son niveau actuel de collaboration avec ses prestataires.

1. Majorité de OUI : bravo, continuez sur cette dynamique. Vous entretenez une relation de professionnalisme reconnue auprès de vos agences. Comme piste de progrès : reprenez les critères pour lesquels vous avez coché NON et utilisez les outils du chapitre.

2. Majorité de NON : vraisemblablement, vous ne formalisez pas beaucoup la relation agence-annonceur. Vous établissez certainement une collaboration avec vos agences, fondée sur l'écoute et le partage. Les outils de ce chapitre vous aideront à gagner en efficacité.

3. Majorité de PARFOIS : la situation est encore perfectible. Formalisez plus systématiquement vos réunions et vos demandes. ■

Bibliographie et webographie

Ouvrages

ANKRI C. ET LANNOO P., *E-marketing et e-commerce*, Vuibert, 2009.

BALAGUÉ C., FAYON D., *Facebook, Twitter et les autres...*, Pearson-Village mondial, 2010.

BENOÎT-CERVANTES G., *La Boîte à outils de l'Innovation*, Dunod, 2008.

BOYDELL A., DESCOMBES S., MANACHES S., *Google Analytics*, Pearson, 2010.

HEILBRUNN B., SOLOMON M. ET TISSIER-DESBORDES E., *Comportement du consommateur*, Pearson Education, 2010.

JACOB F. ET LIENARD F., *Marketing Mobile*, Dunod, 2009.

KRATIROFF H., *Fonction : chef de produit marketing*, 5^e éd., Dunod, 2008.

LEWIS G., *Mythologie des marques*, Pearson Education, 2009.

Sites web et blogs

<http://fr.nielsen.com>

<http://marketing.thus.ch>

<http://wikipedia.org>

<http://www.1ere-position.fr>

<http://www.adetem.org>

<http://www.cibleus.com>

<http://www.e-marketing.com>

<http://www.journaldunet.com>

<http://www.lsa-conso.fr/>

<http://www.pointsdevente.fr>

<http://www.referencement-mkt.com>

<http://www.syntec-etudes.com>

<http://www.tns-sofres.com>

<http://www.uda.fr>

LA BOÎTE À OUTILS : DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

