

**Fonction:
chef de produit
marketing**

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Fonction : chef de produit marketing



**Vers la maîtrise des outils
et compétences métier**

Hubert KRATIOFF

6^e édition

DUNOD

Du même auteur

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

Plus de précisions sur le site www.chefdeproduit.com

Maquette intérieure : Catherine Combiér et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir Design

Photos couverture : Didier Thirion/Graphir Design

Mise en pages : Nord Compo

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

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

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 1996, 1999, 2001, 2004, 2008, 2013

ISBN 978-2-10-059399-6

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

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

Table des matières

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

Définition d'objectifs et stratégie marketing :	
le chef de produit visionnaire	39
Le marketing mix	40
Produits, services, offres et marques	40
Les prix	43
La communication	43
Les circuits de distribution	44
Le trade marketing	44
Le digital marketing	45
La fusion des moyens marketing	48
Le plan marketing et le business plan	48
Chapitre 3 ■ Un chef opérationnel : les actions	51
Le représentant évangéliste du produit	52
Un centre d'information	52
Un centre de coordination	53
Un producteur d'outils de vente	53
Un communicateur	54
Un intégrateur : vers la CMI à 360° !	56
Un contrôleur et un « reporter »	57
Chapitre 4 ■ Les responsabilités du chef de produit	59
La satisfaction du consommateur	60
La perception positive du produit	60
La rotation en linéaire	60
Le taux de réachat	61
Les réclamations consommateurs	61
Le profit du produit, de la marque, de la catégorie	61
Le développement et la pérennisation de son portefeuille de produits	63
Partie II Les tâches du chef de produit ou la pratique du métier	67
Chapitre 5 ■ Le marketing stratégique du chef de produit	69
L'analyse des marchés	70
Le comportement du consommateur	71

Le store-check	75
Les études collectives	78
Les études <i>ad hoc</i>	87
La réflexion stratégique	92
Les objectifs	92
La segmentation, le ciblage et le positionnement	95
La stratégie marketing	97
Les nouveaux projets d'entreprises	104
Le plan marketing	106
La planification	111
Le rétroplanning	112
Les tableaux de bord	114
Les prévisions de ventes	115
Le budget de l'entreprise	119
Les budgets marketing	120
Le contrôle	122
La gestion financière des produits	123
Analyse de la valeur	124
Lecture du compte d'exploitation	125

Chapitre 6 ■ La politique marketing opérationnelle :

les marketing mix	127
Le marché et son environnement : le SIM	128
Le centre d'information et de documentation	128
La veille concurrentielle	129
L'observatoire de l'environnement :	
la revue de presse	137
Le baromètre satisfaction clientèle	139
Le produit et ses prix	142
La revue de marque	142
Les changements de packaging	
ou de formule produit	146
Le lancement de produit	146
Les prix	148
Les ruptures de stock	150
La communication externe	152
Le médiaplanning	152
La promotion des ventes et marketing-service	156
Le marketing direct	161

Mise en place d'une GRC (gestion de la relation client)	163
L'édition, l'impression	167
Les salons, foires, expositions	167
Les relations avec la presse et les relations publiques	168
Le brief à remettre à l'agence	171
Le plan de campagne	182
La distribution	184
La revue d'enseigne	184
Le trade marketing	185
Les ratios du merchandising et de la vente	185
Les outils d'aide à la vente (OAV)	186
L'utilisation des programmes SFA (<i>sales force automation</i>)	187
Le digital marketing en détail	189
Le web-management	190
Le search marketing	190
Le e-marketing	193
La e-publicité	199
Le e-commerce	200
La communication marketing intégrée (CMI)	201
Chapitre 7 ■ L'application sur le terrain	203
La communication interne	204
Les présentations en réunion	204
Les différents types de réunions du chef de produit	206
Les clients internes du chef de produit	208
La communication force de vente	209
La rencontre des clients	209
À l'écoute des clients et des distributeurs	210
Les tournées terrain	210
Les réponses aux consommateurs	211
Faire faire le travail par les fournisseurs	212
Le choix des fournisseurs	212
La gestion des fournisseurs	214
Les sociétés d'études	214
Les agences conseils en communication et leurs rémunérations	219

L'impression (préresse, PAO, chaîne graphique)	220
Les autres prestataires de service	223
La gestion des procédures	224
Partie III Un chef de produit efficace	231
Chapitre 8 ■ Le management d'un stagiaire	233
Le recrutement et l'insertion dans l'entreprise	234
Les objectifs	235
Les rendez-vous	236
Le rapport de stage et l'appréciation	236
Chapitre 9 ■ La gestion du temps et des priorités :	
les cycles de travail du chef de produit	239
Les dix règles d'hygiène de la gestion du temps	240
La journée	241
Dominante de la journée	242
Téléphone	242
Déplacements	242
Rendez-vous	242
Le mois et les travaux répétitifs	243
L'année et les événements lourds	243
La répartition du temps par projets	244
Chapitre 10 ■ Outils d'organisation	247
Le classement	248
Ce qu'il faut savoir sur le classement	248
Les règles d'un bon classement	249
Les avantages d'un bon classement	250
Informatique et marketing	250
Le co-working	252
Le marketing ressource management (MRM)	254
Chapitre 11 ■ L'organisation des réunions	257
La projection	258
La disposition de la salle	259
La présentation orale	264

Partie IV Le chef de produit et le marketing en entreprise	267
Chapitre 12 ■ La gestion prévisionnelle de carrière	269
Le recrutement et les entretiens	270
Le recrutement	270
Quelques statistiques sur les offres d'emploi	272
Les entretiens dans l'entreprise	274
La carrière idéale	275
L'évolution idéale	275
La formation professionnelle du chef de produit	277
Les grandes qualités du chef de produit, les points clés pour évoluer	278
Formation scolaire et universitaire	279
Le salaire d'un chef de produit	280
Salaires moyens de la fonction marketing	280
Assistant chef de produit	281
Chef de produit	281
Chef de groupe	282
Augmentation de salaire	282
Chapitre 13 ■ Organigrammes et structure d'entreprise	285
Le marketing dans l'entreprise	286
Quel patron pour un chef de produit ?	290
Changer de fonction	290
Chapitre 14 ■ Les chefs de produits spéciaux	293
Chef de produit pour des entreprises de services	294
Chef de produit dans l'assurance	294
Chef de produit dans la banque	295
Chef de produit en grande distribution	295
Chef de produit dans l'industrie	296
Chef de produit pharmaceutique	296
Chef de produits éthiques	296
Chef de produits OTC	297
Chef de produit dans l'informatique	298
Chef de produit internet	298
Chef de produit dans une start-up	298

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

Introduction

Avez-vous déjà vu cette offre d'emploi ?

« Société leader dans son domaine, recherche un chef de produit. Jeune diplômé d'une grande école internationale, il aura au cours de plusieurs expériences réussies montré son aptitude à relever des challenges. Sa parfaite connaissance des marchés lui permet d'être directement opérationnel. Sa mission :

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

Ses qualités personnelles de rigueur et de créativité font de lui un interlocuteur de valeur dans l'entreprise... »

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

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

C'est encore croire au miracle que d'imaginer une seule personne remplir toutes les fonctions énumérées.

Pour faire le point juste et précis sur la fonction, cet ouvrage se veut la boîte à outils du chef de produit. Il a pour but de donner aux jeunes diplômés les cartes du jeu pour décrypter une fonction méconnue. Pour le jeune assistant chef de produit, il sera un guide pratique dans toutes les tâches dont il sera responsable. Car tous les sujets du marketing sont abordés sous l'angle de la fonction chef de produit, avec une dimension de « prêt à l'action ». C'est un

ouvrage 100 % pratique et « 100 % recyclable dans l'action ». Et pour être 100 % à jour, consultez le site : www.chefdeproduit.com.

Ce livre peut aussi être utilisé avant l'entrée en école, pour documenter un projet professionnel, les jurys sont friands de détails pratiques sur le plan de carrière que présente l'étudiant. Avant une mutation interne au marketing, ce livre décrit le détail du quotidien peu connu des équipes marketing. Enfin, pour l'étudiant confronté aux cas de marketing ou de politique générale d'entreprise, ce livre apportera les modèles de rapports à fournir.

Les principaux ajouts de cette sixième édition concernent le trade marketing, le category management, le CRM, la CMI, le MRM, la création de valeur, le travail collaboratif et tous les aspects liés au digital marketing.

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

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

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

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

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

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

Partie I

À quoi sert un chef de produit ?

Le chef de produit représente le marché – c'est-à-dire l'environnement extérieur – à l'intérieur de l'entreprise. Il évite aux entreprises de vivre les yeux fermés. Il apporte la dimension du marché avec tout ce que cela comporte : l'environnement et les parties prenantes (les concurrents, les consommateurs, les prescripteurs, les utilisateurs-destructeurs, l'État, les distributeurs... tout ce que les Anglo-Saxons appellent les *stakeholders*).

Pour faire contrepoids et assurer l'équilibre de l'entreprise, les ingénieurs apportent la dimension technique, les commerciaux représentent, parfois avec trop d'insistance, les intermédiaires d'accès au consommateur : acheteurs et distributeurs.

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

Chapitre 1

Définition de la fonction du chef de produit



Executive summary |

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

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

La définition officielle

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

Une fonction globale

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

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

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

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

Une fonction à plusieurs niveaux

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

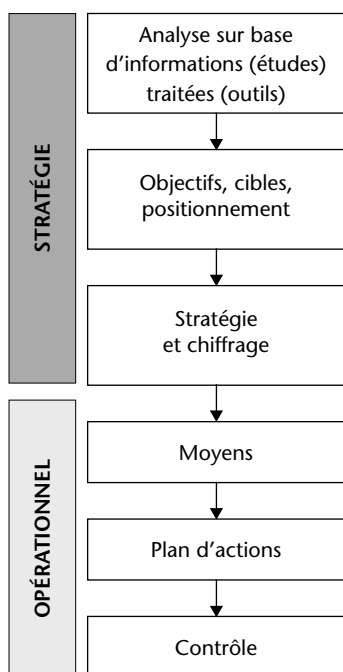


Figure 1.1 – Les deux parties de la démarche marketing

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

1. Définition de la fonction du chef de produit

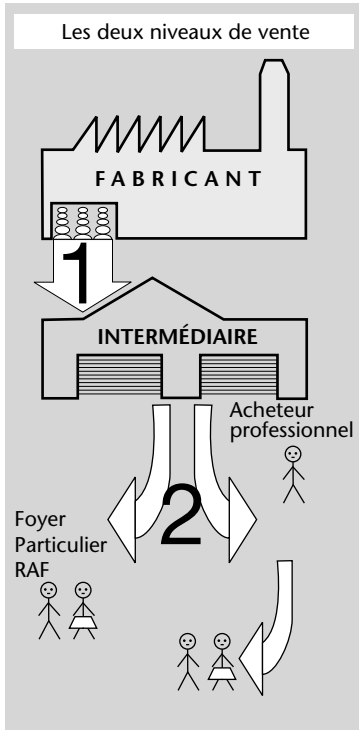


Figure 1.2 – Vente de premier et second degrés

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

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

Une fonction à qualification variable

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

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

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

Les différentes appellations

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

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

Les champs d'intervention du chef de produit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le chef de produit face aux intermédiaires : le trade marketing

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Le merchandising

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

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

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

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

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

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

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

■ Le category management et le portefeuille produits

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le chef de produit face au web : le digital marketing

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

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

Le consommateur recherche sur internet, à la fois :

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

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

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

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

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

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

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