

LA BOÎTE À OUTILS

du
Chef
de produit

2^e édition

■ Nathalie **VAN LAETHEM**

■ Stéphanie **MORAN**

DUNOD

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 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, 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° 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.

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 questionnaire et à qui cet ouvrage est spécifiquement dédié,

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

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.

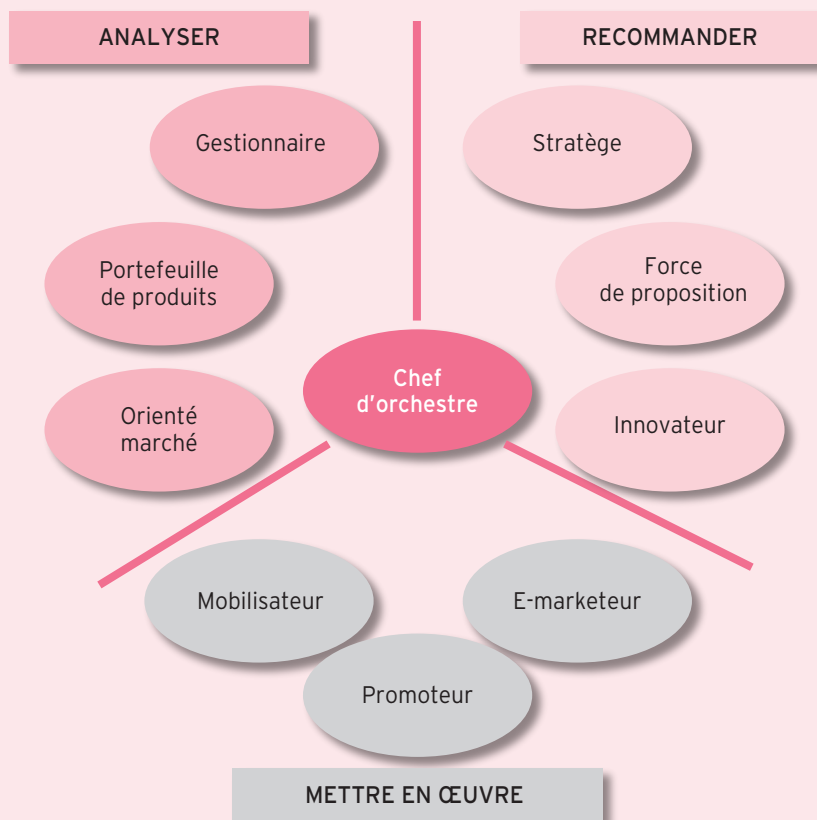
Les évolutions de la technologie modifient les comportements et les usages des consommateurs. Le « client » est multiple, il est « consomm'acteur », il s'implique dans la création des produits et du discours de la marque.

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 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@mojjo.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 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 ;

- 10 -

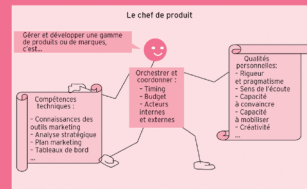
DOSSIER

1

➤ 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 Matrices des ressources.....	16
4 Compétences clés du chef de produit.....	18

- 11 -

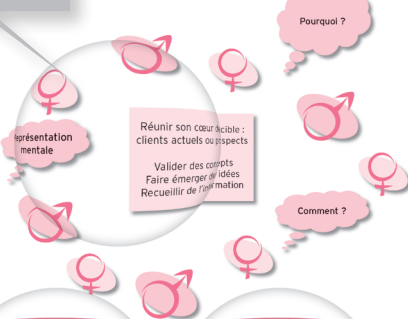
Un menu déroulant
des outils

OUTIL
10

Animation d'un groupe QUALI

La représentation visuelle de l'outil

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, les techniques à utiliser. Pour le réaliser, trois types d'informations sont essentielles :

- Définir la problématique d'étude ;
- Recueillir les 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 problem being studied, and what the information to be gathered, is by theme.
- Collect the information to be gathered, by theme.
- Group the questions by theme.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 2 CHEF DE PRODUIT, ORIENTÉ MARCHÉ

OUTIL
10

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 aux participants.
- Phase de début d'entretien : met à l'aise, s'échauffe, à libérer des freins/obstacles (faire raconter le secteur, les habitudes générales de consommation, les moyens préférés).
- 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 faisant le lien entre les participants et les thèmes à explorer, en favorisant les échanges 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 d'éventuels non dits.

Un groupe consommateur coûte entre 3 000 et 10 000 €

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

Avantages

- Le groupe QUALI permet d'aller en profondeur et de fouiller des points d'intérêt 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 l'écueil 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

- 37 -

SUITE OUTIL 10 →

OUTIL
39

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 les différentes étapes du plan marketing : entre l'analyse de marché et le diagnostic ; entre le diagnostic et les recommandations stratégiques ; entre les objectifs à atteindre, le plan d'actions et le coût d'exploitation prévisionnel. Il faut faire le lien avec les recommandations à travers les actions à mettre en œuvre, les faiblesses de l'environnement, les leviers d'action de chaque action pour atteindre les objectifs.

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 qui. 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.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

DOSSIER 7 CHEF DE PRODUIT, FORCE DE PROPOSITION

OUTIL
39

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 Villerupt, réalise un chiffre d'affaire annuel de deux millions de francs, dont 1,5 million de la pulcriculture. Elle soutient son activité vers de nouveaux marchés en capitalisant sur son savoir-faire.

Un cas pratique commenté

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 max 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.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

Plan marketing

1

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'équilibrage 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 ;