



# Pour bien commencer en «Modern Marketing»

## 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, les concurrents, les consommateurs, les prescripteurs, les utilisateurs-destructeurs, l'État, les distributeurs. Pour faire contrepoids et assurer l'équilibre de l'entreprise, les techniciens apportent la dimension fabrication, les commerciaux représentent, parfois avec trop d'insistance, les intermédiaires d'accès aux consommateurs : acheteurs et distributeurs.

Après la description globale 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 fonction du chef de produit

Le chef de produit est le directeur général de son produit, de sa marque ou d'un couple produit / marché. Il les représente auprès de toutes les instances à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

C'est une première approche globale, que nous compléterons par la description précise des fonctions, du champ d'intervention et des interlocuteurs du chef de produit.

### 1.1. Les rôles du chef de produit : le contenu de la fonction

#### 1.1.1 La définition officielle

Pour le Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois (ROME), publié par l'ANPE, "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. A partir d'une analyse 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."

#### 1.1.2 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 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 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 turn-over 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

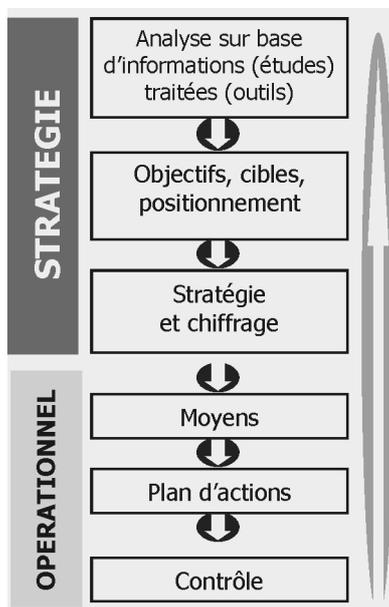
l'adéquation entre les aspirations des consommateurs, des clients et les possibilités de l'entreprise, cette adéquation devant générer un bénéfice pour l'entreprise.

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 conception marketing de l'entreprise, du secteur d'activité (qui détermine la culture), du partage international des fonctions, de la philosophie (objectif principal) des dirigeants.

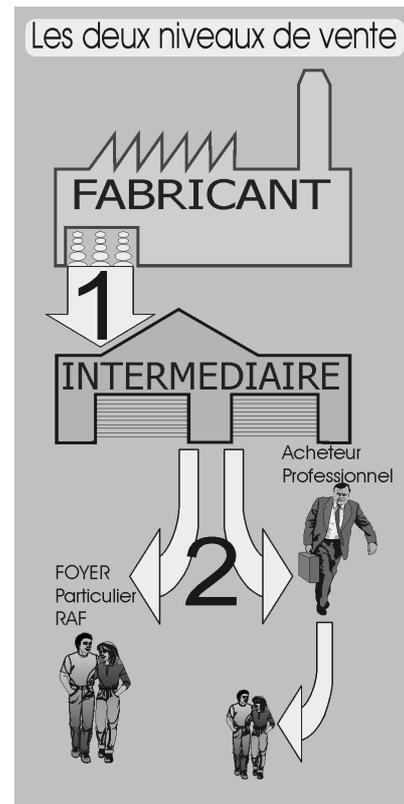
### 1.1.3 Une fonction à plusieurs niveaux

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.

Schéma de la démarche marketing



A ce premier double rôle du chef de produit, vient s'ajouter un nouveau double jeu concernant le niveau de la vente : 1<sup>er</sup> degré ou 2<sup>ème</sup> degré.



Longtemps les entreprises ont tenté de faire gérer ces deux ventes (en terme 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 grande consommation et un chef de produit dans l'industrie lourde (la fonction chef de produit dans les industries de services 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 produits grande consommation.

### 1.1.4 Une fonction à qualification variable

Le niveau de qualification technique du chef de produit dépend plus du marché que de ces produits, et donc du niveau des clients de l'entreprise. 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 produits 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 produits de l'industrie

pharmaceutique possèdent souvent un diplôme de pharmacien.

### 1.1.5 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, responsable trade-marketing, responsable de la pré-commercialisation, category manager et même chargé de communication. Le travail est sensiblement identifié dans sa globalité, 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 ; il est préférable de s'arrêter à la définition de fonction, c'est-à-dire au contenu réel du poste et à ses champs d'intervention.

## 1.2. Les champs d'intervention du chef de produit

### 1.2.1 Les champs d'intervention classiques du chef de produit

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 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.

A 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 regroupent les points suivants :

- La définition du produit comme le montre l'exemple ci-dessus
- Le prix des différentes références de sa gamme de produits.
- La politique on-line du produit et de la marque avec toutes les composantes du Digital Marketing sont sous la responsabilité du Chef de Produit, lui

demandant de forte connaissance technique dans ces domaines.

- 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<sup>1</sup>, 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 souvent confondues (au sein de direction marketing-vente) sont en fait bien différentes. A part la vente directe du fabricant au consommateur, VPC ou les ventes directes d'industriels à industriels (B to B), 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, la seconde au consommateur final. 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.

### 1.2.2 Les autres champs d'intervention

Le merchandising et le trade-marketing permettent de bien comprendre la différence entre la vente aux distributeurs et la vente aux consommateurs.

#### *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.

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).

<sup>1</sup> Marketing-mix : plan de marchéage

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.

### *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 la distribution 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, merchandising, logistique, organisation (EDI) et force de vente.

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 de 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 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 (Entreprise Resource Planning).

Il est clair que toutes ces nouvelles fonctions réclament de part et d'autres (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-ou category manager.

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 manager 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 placées 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 produit 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 produits 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 produit plutôt que sur un produit isolé.

Ce type de réflexion est très intéressant car il débouche sur une nouvelle détermination des DAS (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 dernière le category management une volonté d'optimiser certains coûts (merchandising, logistique par le supply chain management, promotionnel, commerciaux...). Que dire de deux chefs de produits 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 produit sur un même marché). Par un raccourci rapide, le category management est une technique anti-cannibalisation.

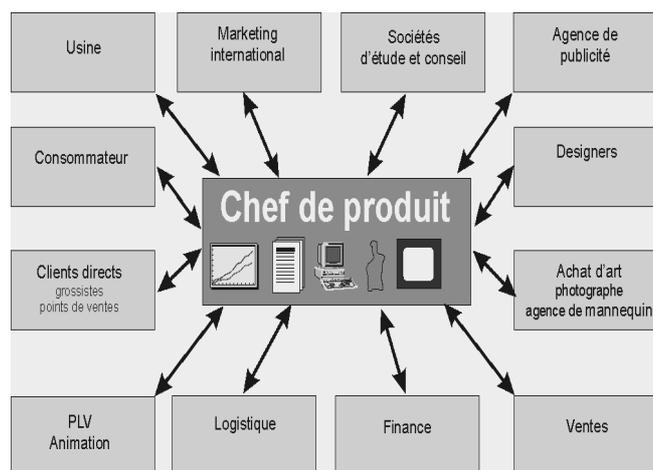
Le category management amène le chef de produit à élargir son champ d'investigation au-delà du produit. La vision par « category » est plus riche et permet de mieux appréhender les futurs produits de substitution et les futurs nouveaux entrants.

### 1.3. Les interlocuteurs du chef de produit dans l'entreprise

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

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

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



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

#### 1.3.1. Le chef de produit face aux services commerciaux

Les commerciaux sont chargés de présenter et de vendre à une cible de clientèle le bien ou le service fabriqué par

l'entreprise. On s'aperçoit vite que les fonctions commerciales et marketing sont interdépendantes : le succès d'un produit repose autant sur son positionnement marketing, que sur la persuasion du commercial lors de la vente.

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

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

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

Le chef de produit bâtit dans son plan marketing annuel un budget de vente en relation avec les moyens mis en œuvre. Ce budget comprend par type de clientèle des prévisions de ventes. Le chef de produit fixe aussi les prix nets. C'est autour de ces deux points que les discussions entre la vente et le marketing sont les plus animées. La culture de l'entreprise et la personnalité du fondateur orientent les rapports de forces dans ces débats. A trop écouter les commerciaux, l'entreprise sous estime le potentiel du marché, à trop écouter le marketing les budgets sont trop optimistes. Il faut qu'une personne tranche et statue sur les budgets, car cela influence la production, et dans un sens comme dans l'autre, rupture de produit ou sur-stockage, les effets sont négatifs sur le profit de l'entreprise.

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

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

#### Le chef de produit face au marketing achat

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

fonction, nous en distinguerons les parties utiles au chef de produit.

L'objectif du marketing achat est d'intégrer son fournisseur à l'entreprise en lui faisant part de toutes les facettes (opérationnelles et stratégiques) de l'achat en cours. Le chef de produit expliquera longuement ses besoins dans les détails, montrera précisément à quel point l'achat considéré entre dans le processus de l'entreprise. Puis d'un autre côté le chef de produit s'intéressera à l'entreprise du fournisseur : méthode de production, coût de revient, logistique, emballage, sous-traitance... De l'analyse de ces deux partenaires découle une meilleure compréhension mutuelle et donc un meilleur achat au meilleur prix.

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

### 1.3.3. Le chef de produit face à la production

La production est le deuxième interlocuteur du chef de produit. Il s'assure que les quantités prévues au budget pourront bien être fabriquées. Il s'assurera particulièrement que la capacité de production est suffisante et que les matières premières sont achetées en quantité suffisante.

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

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

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

- prévision de ventes,
- lancement de produit,
- opération promotionnelle,
- mise en place de politique de qualité totale,
- amélioration des délais de livraison,
- gestion des litiges.

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

SPECIAL SOCIETE DE SERVICES

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

### Le chef de produit face à l'informatique

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

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

La mise en place de centres de contacts (web, call center, force de vente, email, technologie mobile...) permet une coordination des sources d'informations. Ce marketing relationnel devient un moyen de différenciation de l'offre et donc un atout important contre la concurrence. L'écoute du client et le support client est maintenant multi-canaux, on peut laisser les besoins du client s'exprimer à travers des modes de communication parfois anonymes.

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

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

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

- ▶ statistiques de ventes,
- ▶ interrogation de la base de données centrale (chiffres d'affaires par clients, par produits, par marchés...),
- ▶ Si le service informatique gère le site internet ou intranet de l'entreprise, le chef de produit fournira tous les éléments nécessaires aux mises à jour,
- ▶ création de nouveaux codes produits,
- ▶ mise en place d'une politique de trade-marketing,
- ▶ ajout de services par l'informatique (EDI),
- ▶ mise en place d'opérations promotionnelles influençant le système de commande,

- aide et formation à l'utilisation de logiciels bureautiques et de communication (email) sur l'ordinateur du chef de produit.

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

#### Spécial société de services

Dans le cas des sociétés de services (banque, assurance, SSII), l'informatique est aussi l'équivalent d'un département de production dans l'industrie.

Les équations du second degré (informatique + marketing = ?) !

Marketing Direct + base de donnée = marketing relationnel  
marketing relationnel + SFA (informatisation de la force de vente) = marketing multi-canaux

marketing multi canaux + call center = CRM

CRM + Datamining = One to one

CRM + email = e-CRM

e-CRM + accord du client = permission marketing

e-CRM + SCM (Supply chain management) = e-business

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

#### RECHERCHE

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

Dans cette collaboration le rôle du chef de produit est d'exprimer clairement les attentes, les besoins, le niveau de qualité nécessaire par rapport à la concurrence pour satisfaire les consommateurs.

Le rôle de la recherche est d'étudier la faisabilité, totale ou partielle, des produits évoqués.

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

#### FINANCE

Le rapport direct entre ces deux départements est budgétaire :

- contrôle des engagements des dépenses marketing ;
- prévision de chiffre d'affaires sur le reste de l'année.

1. Le marketing étant consommateur d'argent, les financiers ont un devoir de contrôle sur la saine gestion du chef de produit et le respect des procédures de l'entreprise. Même si un budget est voté en début d'année, le chef de produit n'en dispose pas pour autant comme il l'entend. Chaque dépense doit correspondre au plan et suivant les montants engagés certaines contre-signatures seront nécessaires.

2. Les prévisions de ventes du marketing permet aux financiers (principalement les contrôleurs de gestion) d'établir les prévisionnels de chiffre d'affaires, de rentabilité et d'effectuer des simulations sur différents indices (cours de bourse, endettement).

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

Les services financiers doivent renseigner le chef de produit sur la rentabilité de la marque en fournissant deux données stratégiques : l'évolution du prix de revient des produits et l'évolution du prix de vente net.

#### JURIDIQUE

La dimension juridique dans la fonction chef de produit est croissante.

Les éléments incorporels de l'entreprise sont de plus en plus au centre des affaires et des procédures juridiques. La marque, le brevet, le design, le fond de commerce, la politique commerciale, en un mot la propriété intellectuelle de l'entreprise doivent être protégés.

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

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

### 1.4. Les limites du champ d'intervention

La plus grande confusion règne lorsqu'on aborde les limites du champ d'action du marketing. À force d'être au centre de l'activité de l'entreprise, l

a fonction marketing à tendance à devenir un fourre-tout, principalement de ce que les autres ne savent ou ne veulent

pas faire. Ces frontières mal définies nuisent à la crédibilité du marketing en général.

**Le chef de produit n'est pas un vendeur.**

Il ne doit pas aller seul chez un client. Il doit, dans le strict cadre de tournées d'accompagnement d'un commercial de l'entreprise, rencontrer les clients, sans se mêler des discussions tarifaires ou des négociations en cours.

**Le chef de produit n'est pas responsable des grands comptes**

Il peut avoir certains contacts directs avec les grands clients (centrales d'achat, grossistes) de l'entreprise sur des questions strictement marketing et publicitaire. Le chef de produit fera attention à ne jamais court-circuiter le service commercial sur les éventuelles questions de ses clients.

**Le chef de produit n'est pas une agence de publicité**

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

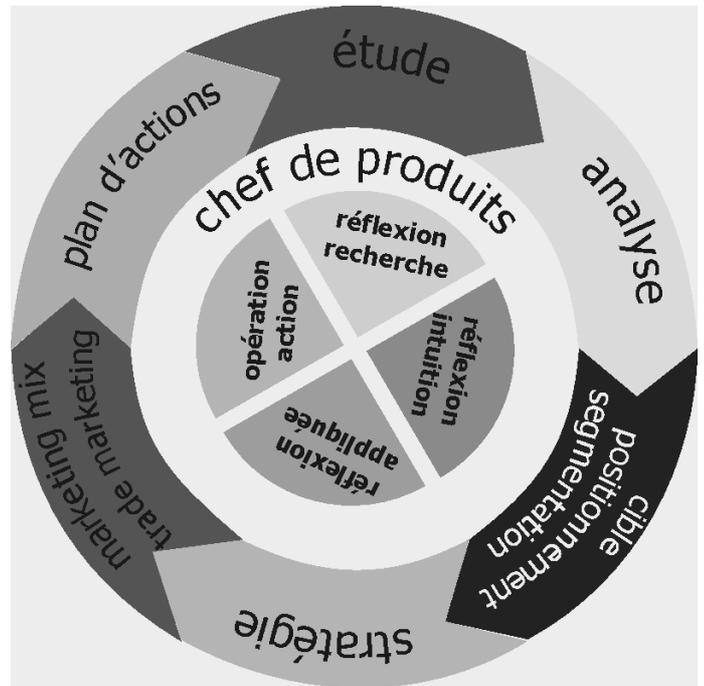
Les champs d'action du chef de produit sont très vastes, il est partout à la fois et collabore avec tous les services de l'entreprise. C'est un homme-orchestre dont le rôle est directement dicté par la définition de base du marketing : transformer la satisfaction du client en profit pour l'entreprise. Il est le Directeur Général de sa marque. Dans chaque mission son rôle est d'abord stratégique, puis opérationnel.

## Chapitre 2 Un homme de stratégies : les recommandations

Le mot "recommandation" définit bien cette partie de son rôle. Le chef de produit n'impose jamais, il ne commande pas mais il "re"commande. Une grande part de son travail est orientée vers la réflexion, il assure l'homogénéité des recommandations, sa connaissance du couple produit-marché lui permet de toujours mettre en cohérence les besoins - les objectifs - la stratégie- la tactique.

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

Le marketing-mix et sa composante opérationnelle interviennent alors suivant le schéma de la démarche marketing.



### 2.1. Fondement des recommandations : les analyses

Avant toute chose le chef de produit connaît son marché ; c'est une mission très vaste tant les acteurs sont nombreux. L'analyse est ici prédominante ; il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive mais d'une analyse judicieuse sur les points importants. Le bon sens reste le meilleur guide et sera présent tout au long du travail du chef de produit.

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

Le chef de produit doit résister à la tentation de développer des produits qui lui plaisent personnellement. C'est à l'utilisateur qu'il faut plaire, non à l'équipe marketing de l'entreprise. Ce reproche est souvent fait aux agences de publicité qui proposent des campagnes trop créatives, voire trop intellectuelle, en décalage avec le groupe cible de consommateurs. Le rôle du chef de produit est de toujours recentrer le débat autour du personnage-clé : l'acheteur du produit final. Attention, cela n'exclut pas de le choquer, mais uniquement au service du produit. Cela n'exclut pas le deuxième degré, mais toujours au même service.

À ce titre il faut préciser que trop de pré-test de campagne tuent la créativité et l'originalité. À certains moments le chef de produit prendra le risque et la décision de ne plus demander aux consommateurs d'approuver ses choix. Il faut d'abord offrir le produit pour connaître les réactions de la demande consommateur. Si Sony avait écouté les tests consommateurs le Walkman n'aurait jamais été lancé ; et en écoutant les tests consommateurs Philips a propulsé les CDI au sommet des produits ratés

### 2.2. La segmentation du marché

C'est un passage obligé qui fait suite aux études de marché. Il est plus facile de s'adresser à une partie seulement du

marché qu'à tout le marché pour proposer son produit. L'ensemble des utilisateurs potentiels d'un produit doit être divisé en groupes homogènes. Chaque groupe, les segments, est composé d'individus qui ont un maximum de critères communs; ils sont donc homogènes. Les segments sont le plus différents possibles les uns par rapport aux autres. Plus la segmentation est fine et pertinente par rapport au produit, plus les chances de succès sont grandes, mais plus les coûts de production-commercialisation augmentent. Le chef de produit veillera à bien segmenter son marché pour que son produit apparaisse comme fait "sur-mesure" aux personnes à qui il le propose.

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

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

### 2.3. Territoire et positionnement

Le territoire de marque est l'univers des positionnements possibles, et les diversifications que pourrait éventuellement supporter la marque. Ce territoire est propre à chaque marque, il est plus ou moins grand, plus ou moins solide, suivant la cohérence des actions entreprises dans le passé.

La richesse d'évocation de la marque, son image positive, sa notoriété sont autant d'éléments qui entrent dans l'évaluation du territoire de la marque. Le chef de produit est l'artisan de la protection et de l'agrandissement du territoire de sa marque. Le territoire de la marque BIC, par exemple, n'a jamais englobé le marché du parfum, ce qui est une des explications de l'échec des parfums jetables BIC lancés en 1988.

L'importance du positionnement, et surtout de sa compréhension, est capitale dans le succès d'une marque. Le positionnement est la place occupée par une marque dans l'esprit du consommateur. Cette place est fonction :

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

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

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

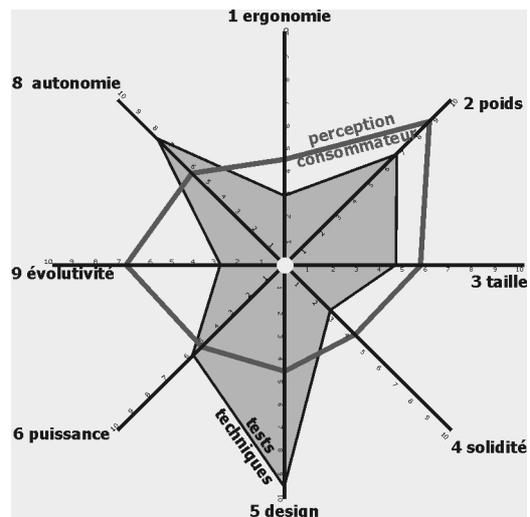
Le positionnement s'exprime simplement par une phrase du type :

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

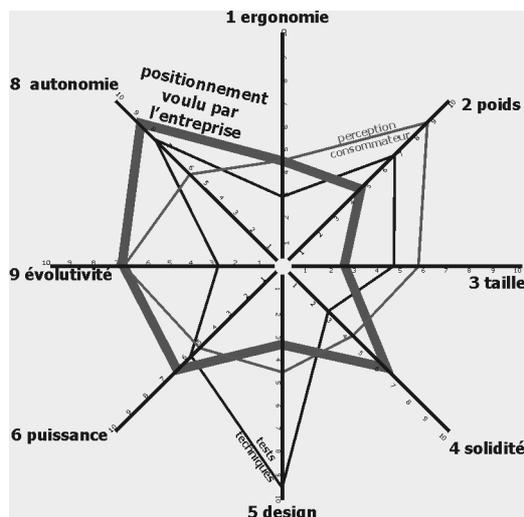
Pour compléter l'expression qualitative du positionnement, les marketeurs ont construit un outil de mesure quantitative sous forme d'un radar où chaque axe représente une qualité de la classe de produit. Par exemple : sur le marché des téléphones portables les consommateurs sont sensibles aux qualités suivantes : ergonomie, poids, taille, solidité, design, puissance, évolutivité, fonctionnalité. Chacune de ces qualités (ou valeur) a été étudiée de deux manières :

Par un collège de techniciens (dans une espèce de banc d'essai) qui effectue les tests techniques adéquats

Par les utilisateurs qui donnent leurs perceptions (notées de 1 à 10)



Après travail sur ce radar de positionnement et analyse des écarts entre la réalité (mesurée par les techniciens) et la perception des utilisateurs, l'entreprise peut choisir de communiquer sur certains points seulement pour atteindre la position voulue.



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

Le positionnement est finalement une prévision de compréhension par le consommateur. La communication de ce positionnement est plus importante que la valeur du produit lui-même. Tout dans le produit doit exprimer son positionnement. Marlboro maintient depuis des années, avec constance et succès, le positionnement de "cigarette du cow-boy" ; à l'origine cette marque a connu un échec de positionnement sur : "cigarette de femme".

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

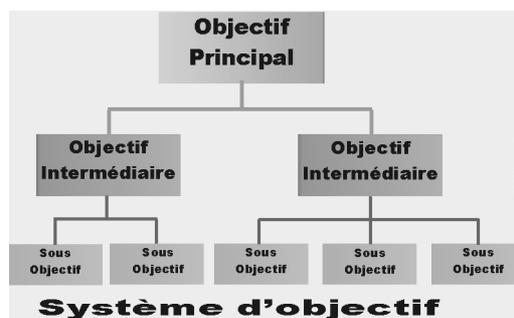
## 2.4. Définition d'objectifs et stratégie marketing, le chef de produit visionnaire

Le chef de produit définit les objectifs généraux de son produit, en terme de croissance, de résultat, de part de marché...

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

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

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



Dans un tel système deux conditions doivent être remplies :

Si tous les sous-objectifs sont atteints alors l'objectif principal est forcément atteint

Si un sous-objectif n'est pas complètement atteint alors l'objectif principal ne pourra pas être atteint

## 2.5. Les produits et services

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

### 2.5.1. Qualité

Il est parfois difficile de mesurer la qualité de son produit. Au final, une seule personne compte, l'utilisateur. Le produit le plus sophistiqué, le plus technologiquement évolué, le plus parfait, n'est rien si l'utilisateur ne l'apprécie pas.

Pour certains produits l'utilisateur a du mal à juger du réel niveau de qualité du produit, par exemple : pour l'assurance vie classique, l'assuré (pas le bénéficiaire) ne mesure jamais la qualité du produit.

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

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

### 2.5.2. L'emballage (packaging)

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

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

Des progrès sont faits tous les jours dans les nouveaux matériaux d'emballage. Le chef de produit doit rencontrer les fabricants d'emballage avec les responsables du service achat de l'entreprise. C'est au chef de produit de repérer les

nouveaux emballages susceptibles de convenir à son produit et de les introduire dans sa gamme.

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

### 2.5.3. Lancement de produit

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

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

Le nombre de produits de toutes sortes lancés chaque année est considérable (plus de 75 000 par an contre 21 000 en 1962). Beaucoup de lancements, encore plus de "re"lancements mais bien peu de succès. Le consommateur n'a pas la possibilité de retenir toutes les nouvelles marques, aussi la tendance actuelle est plutôt au regroupement de marques qu'à la création de nouvelles.

Ogilvy disait : « vendre ou mourir », nous ajouterons : « innover ou mourir ». Sans innovation, sans R&D, sans lancement de produit l'entreprise est se dirige vers une mort certaine, c'est-à-dire que lorsque ses parts de marché seront faibles elle sera rachetée par une entreprise plus dynamique. Chaque lancement de produit est un « coup de jeune » : c'est « l'assurance-vie » des entreprises.

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

Après chaque lancement de produit le chef de produit mesure de la qualité du service apporté par des outils de pilotage de la satisfaction client. Ces mesures objectives, proche de l'analyse de la valeur, sont importantes car l'image de marque n'est plus suffisante pour emporter les choix des clients face à une offre de plus en plus large. Chaque lancement doit apporter une satisfaction supplémentaire et créer une rupture différenciante par rapport à la concurrence.

Le chef de produit ne lance son produit que lorsqu'il est certain de la réussite (ce qui n'exclut pas le risque d'échec), c'est-à-dire qu'il a tout mis en œuvre (obligation de moyens) pour que le produit atteigne ses objectifs. Si trop d'échecs nuisent à la réputation de l'entreprise et limitent l'accès à la distribution, la peur de l'échec (annulation des promotions pour le chef de produit) réduit à néant le développement de l'entreprise.

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

### 2.5.4. La gamme de produits

C'est sur la bonne gestion d'une gamme de produits que les efforts du chef de produit doivent porter, et c'est son travail

quotidien. Le cycle de vie de chaque produit est examiné pour que tous les produits d'une même gamme ne déclinent en même temps. Le chef de produit gère un portefeuille de produits, quelquefois un portefeuille de marques.

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

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

## 2.6. Les prix

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

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

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

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

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

## 2.7. Sur la communication

Il n'est question ici que de communication à l'attention du consommateur (la communication distributeur fait partie du trade-marketing). À partir de la stratégie marketing le chef de produit élabore une stratégie de communication pour chaque marque.

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

Le chef de produit dispose d'une foule d'outils pour bâtir la communication de la marque et du produit, ces moyens sont organisés au sein d'un plan de campagne.

Dans le cas où il existe un département communication, le chef de produit définit le plus précisément possible son positionnement, son territoire de marque, sa cible ; le chef de publicité réalise la stratégie de communication.

## 2.8. Sur les circuits de distribution

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

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

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

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

## 2.9. Le trade-marketing

Le trade-marketing est une notion récente qui prend de plus en plus d'importance. Alors que le marketing classique prend en compte les attentes et la satisfaction du consommateur-utilisateur, le trade-marketing se concentre sur la commercialisation aux intermédiaires, principalement les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces). Le trade-marketing se décompose en promotion-communication, logistique, transmission d'informations, CGV et force de vente.

La politique de trade-marketing est le fruit de la collaboration avec le service commercial et le distributeur. De plus en plus d'entreprises créent un département spécifique à cet aspect du marketing qui est à la croisée du marketing et du commercial.

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

Ces moyens d'action prennent des aspects techniques pour la logistique et l'informatique que le chef de produit ne maîtrise pas toujours. Par contre les aspects promotion ou communication font partie de ses attributions.

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

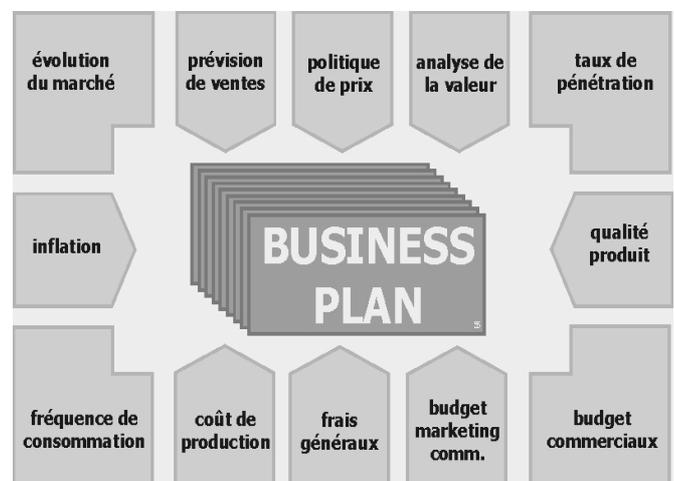
## 2.10 Le plan marketing et le business plan

Le plan marketing (PM) et le business plan (BP) sont deux exercices importants qui rythment l'année du chef de produit. Ces deux tâches sont l'œuvre d'un travail constant

de recueil de données, de vérification des hypothèses, de simulations financières, de discussion avec les fournisseurs ou la R&D. Tout ceci va prendre forme et corps pour la rédaction de ces deux documents.

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

Le graphique ci-dessous montre tous les éléments qui sont pris en compte pour l'établissement de ce document stratégique.



*Les stratégies étant établies, il faut maintenant les mettre en œuvre. Les idées et les réflexions ne sont rien sans l'action. Le chef de produit passe de la réflexion solitaire à l'action collective, dont il est tour à tour acteur et catalyseur, pour atteindre un but qu'il a fixé.*

## Chapitre 3. Un homme opérationnel : les actions

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

### 3.1. Le représentant du produit

A l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, le chef de produit représente son produit ou sa marque. A travers eux, c'est aussi l'entreprise qu'il représente. Dans les réunions de syndicats de fabricants, dans les événements officiels, pour la presse, pour les fournisseurs, pour les consommateurs, le chef de produit se confond avec sa marque. Il parle en son nom et il l'incarne.

Le chef de produit est le premier vendeur de son produit. Dès l'origine du concept d'un nouveau produit, le chef de produit défend et vend son produit à tous les niveaux de l'entreprise, y compris aux vendeurs eux-mêmes.

Un chef de produit parle souvent de ses marques comme de ses enfants, avec passion, en ne montrant que les qualités, et en n'admettant jamais les défauts. Parfois ce manque d'objectivité conduit à l'aveuglement, mais la plupart du temps ce n'est qu'un simple masque.

### 3.2. Un centre d'information

Le chef de produit reçoit beaucoup d'information. Un de ses rôles consiste à traiter cette information et à la distribuer au travers de l'entreprise et à l'extérieur. Il s'assure que tous les intervenants sont correctement informés sur la vie du produit. Des commerciaux aux journalistes, en passant par la direction générale et les distributeurs, il a un devoir d'information.

Le point culminant de ce devoir se situe à la remise du plan marketing. Véritable bible du produit où sont consignés les analyses, les objectifs, les stratégies et moyens d'actions prévus.

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

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

Le chef de produit est sans cesse interrogé sur divers points tant par les salariés de l'entreprise que par l'externe. Son rôle est de répondre à toutes ces questions.

### 3.3. Un centre de coordination

Le chef de produit passe une grande partie de son temps en réunion. Les réunions auxquelles il assiste sont des réunions de coordination de projet avec les équipes de travail ou des réunions où il présente l'état d'avancement de ces mêmes projets à ses supérieurs. Le chef de produit coordonne, non seulement certaines forces internes de l'entreprise, mais aussi une partie des fournisseurs : sourcing (achat de matières premières ou de produits finis), fournisseurs et prestataires de services pour le marketing (agences de publicité, imprimeurs, médias... ). Le chef de produit rédige beaucoup de rapports ; ils concernent des domaines aussi variés que les analyses d'études, les revues de marques, les plans marketing, les résultats de l'entreprise... Ces rapports sont souvent des synthèses à l'attention de ceux qui sont chargés d'approuver ses options (comité de direction, directeur marketing), ou de ceux qui sont chargés d'appliquer ses choix (vente, production).

### 3.4. Un producteur d'outils de vente

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

Il ne faut pas oublier que pour la plupart des produits deux niveaux de vente sont nécessaires. Une première vente à l'intermédiaire (souvent un distributeur, centrale d'achat ou grossiste) réalisée par la force de vente grâce aux outils du trade-marketing, et une deuxième vente à l'utilisateur final réalisée en libre service ou par le vendeur d'un intermédiaire (grossiste). Cette vente en deux temps nécessite un double effort marketing. La première vente est nécessaire mais pas suffisante. Le chef de produit est responsable des moyens mis en œuvre pour réaliser la première vente et de la conclusion de la deuxième vente (si un produit ne se vend pas aux consommateurs, le chef de produit revoit son marketing-mix).

Les outils de ventes sont :

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

### 3.5. Un communicateur

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

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

La connaissance de la chaîne graphique est un point important. L'imprimerie occupe encore une grande place dans les budgets marketing, aussi il doit connaître les termes et procédés utilisés par cette profession. Un bon chef de produit connaîtra les derniers développements des méthodes d'impression et de pré-presses.

Il doit se faire connaître et apprécier des médias, même si son agence de publicité achète l'espace directement ou au travers d'une centrale d'achat. La connaissance des médias lui permet de juger de la pertinence du média-planning de son agence, ou au besoin de le rétablir lui-même. De manière plus générale, il communique avec la presse et les journalistes

Il assure la notoriété de l'entreprise sur ses marchés. Pour cela il collabore avec les autres chefs de produits de l'entreprise.

### 3.6. Un contrôleur et un "reporteur"

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

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

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

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

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

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

*Le chef de produit est un homme de réflexion et d'action. Son champ d'intervention s'étend sur tous les départements de l'entreprise. Et même si son rôle est fonctionnel, ses responsabilités sont importantes.*

## Chapitre 4. La responsabilité du chef de produit

Les responsabilités du chef de produit changent avec le type d'entreprise (industrielles, tertiaires, grande consommation ou business to business). Il est toujours responsable de la satisfaction des consommateurs, et pour les entreprises les plus évoluées du point de vue marketing il est aussi responsable du profit généré par ses produits, et finalement du développement de ses marques.

La pérennité de l'entreprise passe par la satisfaction du consommateur et la capacité de l'entreprise à dégager un bénéfice financier par cette satisfaction (il se trouve que c'est une définition du marketing dès plus pertinente).

### 4.1. La satisfaction du consommateur

Oui ! la satisfaction se mesure. Il est même conseillé à tous les chefs de produit d'en suivre l'évolution et de s'inquiéter de toutes variations.

#### 4.1.1 La perception positive du produit

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

Le chef de produit a pour mission de transformer les qualités réelles des produits en avantages pour le consommateur. Du degré de satisfaction à ses besoins le consommateur déduira la qualité du produit, et donc la somme d'argent qu'il est prêt à investir pour sa satisfaction.

Trout et Ries ont parfaitement illustré dans leur ouvrage « 22 lois du marketing » l'importance de la perception du client.

#### 4.1.2. La rotation en linéaire

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

La rotation se mesure aussi sur les panels distributeurs (Nielsen ou IRI-Secodip). On a alors une moyenne des rotations en linéaire pour les circuits de distribution considérés (VMM et VMH).

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

#### 4.1.3. Le taux de réachat (QA/NA)

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

#### 4.1.4. Les réclamations consommateurs

Nous finirons par ce dernier indice : le nombre de lettres de réclamation ou de satisfaction reçues. Pour qu'un consommateur prenne la peine d'écrire, c'est que le problème est important à ses yeux, il doit donc l'être pour vous. La réponse de politesse est obligatoire, jointe à quelques produits de dédommagement ou de remerciement. Le chef de produit entreprend ensuite les actions correctrices.

Le chef de produit possède là un précieux indicateur sur l'indice de satisfaction du consommateur final. Ces lettres sont utiles pour déceler un problème ou un mécontentement ponctuel. Cet indicateur entre dans la revue de marque du produit.

### 4.2. Le profit du produit, de la marque, de la catégorie

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

- le prix de revient (frais généraux d'usine inclus),

- le transport (sous forme d'un % de CA fixe pour l'année),
- les dépenses marketing et publi-promotionnelles,
- les remises (ristournes, rabais, RFA, escompte),
- les frais généraux de l'entreprise (sous forme d'un % de CA fixe pour l'année établi sur la base d'un CA prévisionnel).
- Les frais généraux comprennent : la location des locaux, la masse salariale, les charges diverses et les dotations aux amortissements.
- le prix de vente net,
- Le chef de produit n'est pas pénalisé des charges financières, ni des charges exceptionnelles de l'entreprise.

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

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

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

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

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

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

**PE = Résultat après impôt de la marque – Coût du Capital Investit**

Par rapport au profit comptable les retraitements sont les suivants :

Déduction des frais financiers et des frais exceptionnels

Ajout de l'impôt société

Déduction du coût du capital (c'est-à-dire : le coût de votre structure multiplié par le coût moyen du capital, par exemple : un entrepôt, une machine, des ordinateurs, des m<sup>2</sup> de bureau... pour un total de 3M€ multiplié par 10% égale 300K€).

Les conséquences de ce calcul sont nombreuses :

Il faut un minimum de 500K€ de profit comptable pour avoir un profit économique nul (500K€ - 200K€ (impôts) – 300K€ (Coût du Capital Investit) = 0)

Il y a deux manières d'augmenter sont Profit Economique : l'augmentation du profit comptable, donc de la marge et la baisse du Capital Investit.

La responsabilisation est plus grande avec un calcul de Profit Economique qu'avec un calcul de profit comptable

La rémunération du chef de produit peut varier en fonction des résultats de Profit Economique

Seules les variations de PE sont importantes car si elles sont positives, il y a Création de Valeur.

### 4.3. Le développement de son portefeuille de produits

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

Mais l'entreprise possède encore bien plus que cela : sa marque. Le fait que son produit ou ses services soient uniques ou perçus comme tel. Les marques n'apparaissent pas aux bilans des entreprises et c'est regrettable. Cela aiderait les financiers à considérer les budgets marketing-communication comme des investissements et non comme des dépenses de frais généraux.

Dans l'évaluation d'une entreprise, la marque peut rapporter jusqu'à 50 % de la valeur, et les acquéreurs sont de plus en plus prêts à en payer le prix. Le chef de produit développe les marques pour qu'elles deviennent de véritables actifs pour l'entreprise. Cet actif peut se mesurer en points de notoriété, en points d'image mais surtout en potentialité de développement. Le chef de produit fait fructifier le fond de commerce de l'entreprise, au même titre que le directeur financier fait fructifier la trésorerie.

Le chef de produit fait évoluer son portefeuille de produits. Cette évolution peut signifier un rétrécissement de la gamme, une rationalisation de la production, une réduction des composants du produit, une communication massive ou au contraire sélective, une augmentation de prix ou encore le lancement de nouveaux produits. Il doit "se passer quelque chose" sur la gamme de produits, c'est la base d'une saine gestion de marque.

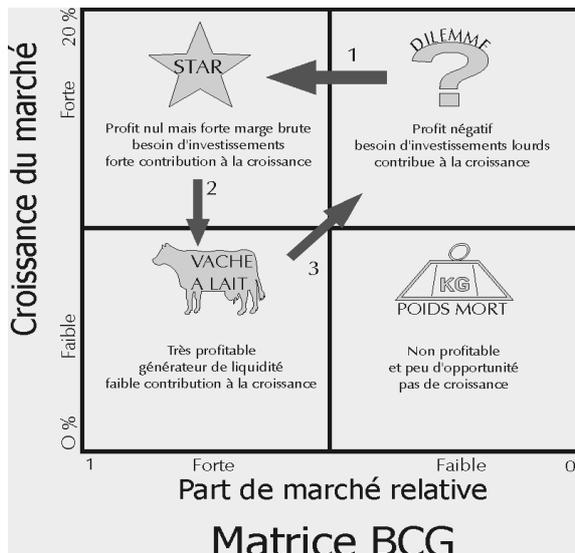
Le chef de produit doit garder présent à l'esprit que de sa capacité à développer le potentiel de sa marque dépend le capital de l'entreprise et par là même son emploi.

Les outils couramment utilisés pour gérer et prévoir l'évolution d'un portefeuille de produit sont la matrice BCG et la matrice ADL.

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

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

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



## Conclusion

Le poste apparaît en 1931 chez Procter & Gamble pour gérer le succès du savon Lux. Quelques succès et quelques échecs plus tard, la fonction a aujourd'hui bien évolué. Ce métier va vers plus de terrain, plus d'opérationnel, plus de contrôle des coûts. Les directeurs généraux veulent du tangible pour chaque salaire de l'entreprise, comme le leur demande les actionnaires.

Néanmoins, l'intérêt des métiers du marketing pour l'épanouissement de la personne est évident. Les questions sont diverses, les activités variées, la réflexion présente à chaque instant... Les limites et les inconvénients du poste sont de plusieurs ordres :

- sclérose sur produit,
- manque d'action sur un poste fonctionnel,
- schéma de décision lourd,
- management d'équipe difficile,
- stress des délais,
- mais surtout une frustration de ne pas voir les fruits et de ne pas être responsable de la globalité de la démarche.

Le marketing a une mission fonctionnelle, il peut lui arriver de regretter un manque de prise de participation dans les actions terrains et de ne pas avoir de reconnaissance vis-à-vis des chiffres de ventes.

Et pour finir sur une note littéraire, voici un passage d'un livre bien connu, qui s'applique plus qu'on ne le croit au marketing :

Mais après réflexion, il ajouta:

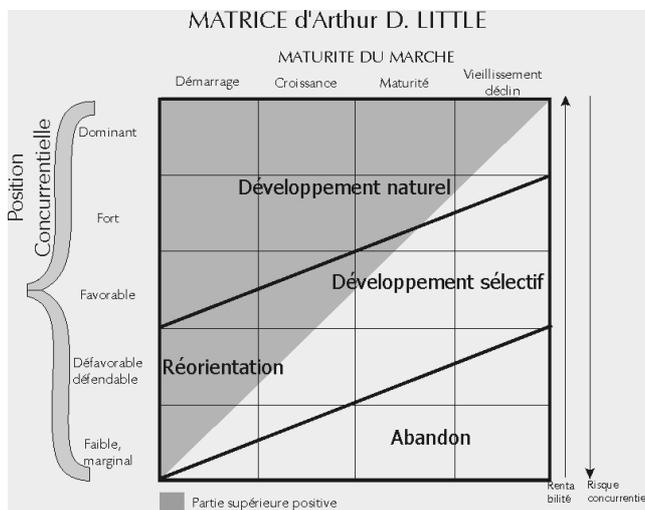
- Qu'est-ce que signifie "apprivoiser"?

- C'est une chose trop oubliée, dit le renard. Ça signifie « Créer des liens... »

- Créer des liens ?

- Bien sûr, dit le renard. Tu n'es encore pour moi qu'un petit garçon tout semblable à cent mille petits garçons. Et je n'ai pas besoin de toi. Et tu n'a pas besoin de moi non plus. Je ne suis pour toi qu'un renard semblable à cent mille renards. Mais, si tu m'apprivoises, nous aurons besoin l'un de l'autre. Tu seras pour moi unique au monde. Je serai pour toi unique au monde...

... *Le marketing apprivoise le marché*



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

# Extrait du lexique marketing

## A

### Acceptabilité

ratio qui donne le degré de compréhension d'un message. L'acceptabilité est facteur de la qualité de la communication, autant que de la prédisposition de la cible à écouter ou entendre le message. cf. buy test, attention sélective, agrément

méthode de test, pendant la conception d'un produit, pour savoir si l'idée elle-même satisfait certaines attentes du consommateur cible. Le test d'acceptabilité fait partie d'une série de filtres avant le lancement d'un produit nouveau

Trade acceptance

### Accroche

slogan, invitation à lire un texte. L'accroche respecte la copy stratégie, elle utilise une approche positive lorsqu'elle rassure le consommateur ou, négative lorsqu'elle souligne un risque ou une menace.

Catch line / head line

### Achat d'espace

fonction de réserver, de négocier et de payer l'espace publicitaire sur un support. Cette fonction est réalisée par une centrale d'achat d'espace ou une agence de publicité mandatée par un annonceur. Aujourd'hui de plus en plus d'annonceurs utilisent les conseils des centrales et paient l'espace directement auprès des supports.

Media buy / space buying

### Acheteur

profession à part entière dont le nom varie suivant les métiers ; il choisit les fabricants les plus aptes à remplir les conditions de vente.

au niveau d'une centrale d'hypermarchés ou d'une société régionale de distribution, l'acheteur référence les produits des fabricants et négocie les conditions de vente. Au niveau d'un magasin l'acheteur est le chef de rayon qui référence les produits.

dans les arts graphiques, l'acheteur est un chef de fabrication qui sous-traite certaines phases de la réalisation (reliure, sous-tirage...). La fonction achat d'art quant à elle, référence les photographes, illustrateurs, mannequins...

personne payant le produit

(1) customer / (2) buyer / (3) space buyer

### Action

dans la vie suit la réflexion, dans le marketing suit la recommandation. C'est la résultante indispensable d'une stratégie qui concourt à la réalisation d'un objectif de l'entreprise. voir conatif cf. plan d'action

action

### Affichage

média de masse par excellence sans autre sélectivité que géographique, c'est au télégramme qui saute aux yeux. Il est impératif de délivrer un message unique. Les différents types d'affichage sont : affichage extérieur, intérieur, mobile. Les leaders sont Decaux, Avenir, Giraudy.

Billboard/outdoor advertising

### Agence de publicité

société de service mandatée par un annonceur pour concevoir, réaliser et mettre en place les campagnes de communication. Certaines agences sont spécialistes en promotion ou en marketing direct, d'autres sont généralistes. administratif. La rémunération des agences : 15%, honoraires ou sur objectif. advertising agency

### Agrément

indication du plaisir de la cible à être exposée au message. cf. acceptabilité

agrement

### AIDA (Attention, Intérêt, Désir, Achat)

modèle d'apprentissage du consommateur pour passer de l'ignorance totale d'une offre à son achat. Les étapes sont l'attention, l'intérêt, le désir et l'achat. Ce modèle est utilisé pour la création des messages publicitaires. Un produit nouveau a besoin d'attention ; un produit existant d'intérêt et de désir ; un produit connu de stimulation pour passer à l'acte d'achat.

Attention / Interest / Desire / Action

### Analyse de la valeur

décomposition du produit ou service en différents éléments (service annexe, disponibilité, SAV, prix, etc.) et concentration sur l'élément le plus significatif pour l'acheteur, au détriment délibéré de tous les autres. Cette analyse vise à identifier la combinaison d'élément la moins chère possible sans perte de valeur pour le consommateur.

cette méthode consiste à considérer un produit à partir de ses fonctions principales et à rechercher les solutions appropriées pour assumer des fonctions identiques à un coût moindre

value analysis

### Annonce

message publicitaire, imprimé, radio, télévisuel ou à l'affiche.

Advertisement

### Annonces

celui qui paye la publicité pour faire connaître et valoir sa marque, par extension celui qui paye les sondages, le design, l'impression, le routage. En principe c'est le client de l'agence, mais de plus en plus d'annonceurs achètent directement sans intermédiaire. Dans le jargon de l'agence un annonceur est appelé budget.

advertiser

### Anomal

se dit d'un bien acheté peu fréquemment, contrairement à un produit ou service banal. Par exemple : produit antimité ou téléviseur.

Anomalous product

### APE

voir NAF

### Appel d'offre

cahier des charges auquel les entreprises soumissionnent dans l'espoir de gagner le marché. Pour les agences de communication l'appel d'offre est appelé une spéculative ou une compétition.

invitation to tender / request / comparative bid

### Argumentaire de vente

book (papier ou multimédia) élaboré par le chef de produit à destination de la force de vente, il sert à présenter les produits aux prospects.

scénario comprenant les réponses aux objections possibles d'un interlocuteur, utilisé pour les entretiens en face à face, mais aussi pour le téléphone et le mailing ou les nouveaux médias interactifs. Pour une enquête, c'est un guide d'entretien.

sales claim / selling point

### Article rédactionnel

voir rédactionnel.

editorial article

### Asile colis

hébergement de messages de promotion dans un colis de livraison, même si les produits n'ont aucun lien. Exemple : les colis de naissance (rose ou bleu suivant le sexe) distribués dans les maternités.

bounce back

### Assortiment

liste des produits proposés à la vente, elle est plus ou moins longue suivant la politique de l'enseigne (Auchan assortiment long, Intermarché assortiment court).

assortment

### Attaché de presse

personne ou entreprise chargée des relations avec les journalistes. Un (plus souvent une) attaché de presse peut être interne ou externe à l'entreprise.

press attaché

### Attitudes

voir usages.

sentiment positif ou négatif envers un produit, une marque, une entreprise, une idée ou un marché. La communication essaie de créer une perception favorable du produit pour que l'attitude soit positive.

attitudes

### Attractivité

potentiel d'une zone de magasin ou d'une famille de produits à drainer les consommateurs. L'attractivité comporte plusieurs indices : indice de passage, indice d'achat.

appeal

### Audience

ensemble des personnes potentiellement exposées à un message, c'est-à-dire tous les lecteurs d'un magazine, tous les auditeurs d'un programme. L'audience utile pour un annonceur est la partie de l'audience générale qui correspond à sa cible de communication (utilisée dans le calcul du GRP). Le rapport entre l'audience utile et l'audience du support est le coefficient d'affinité duplication (les lecteurs ou auditeurs communs). La fiabilité des études d'audience est garantie par le CESP (Médiamétrie pour la TV), ce qui permet aux médias d'établir leurs tarifs et aux annonceurs de choisir les supports en fonction d'une connaissance précise de l'audience. Un point d'audience (sur la cible 4 ans et plus) en télévision représente en France 500 000 personnes.

media audience

### Audit

analyse de la stratégie, des moyens et des actions de l'entreprise.

travail du commissaire aux comptes pour vérifier les comptes de l'entreprise.

(1) marketing audit / (2) financial audit

### Autocollant

moyen peu onéreux d'annoncer une opération promotionnelle sans imprimer de nouveaux conditionnements. Souvent posé automatiquement par une encolleuse, il faut alors qu'il soit livré en rouleau. Lorsque l'autocollant n'est pas possible, la pose d'un manchon, une collerette ou une oreillette est à envisager. Dans le cas d'une offre spéciale, il faut veiller à ce que l'autocollant contienne un nouveau code barres pour distinguer le produit.

sticker

### Aveugle (test)

c'est une comparaison de produit sans en connaître la provenance, dans le but d'obtenir le jugement le plus impartial possible.

blind product test

## B

### Banque de données

base de données accessibles par internet ou par consultation en accès direct.

data bank

## Baromètre d'image

série de données récoltées régulièrement, qui donnent une indication de l'évolution de l'image de l'entreprise.

image trend survey

## Bartering

échange avec une chaîne de télévision d'espace publicitaire contre des programmes. Les grands lessiviers financent des séries télévisées, les « soap opera », qu'ils échangent contre de l'espace publicitaire aux chaînes de télévision. Par exemple : la série Riviera (1994) est fournie par Unilever.

bartering

## Base de données

regroupement d'informations sous une forme structurée pour en permettre des tris, des comparaisons, l'impression d'étiquettes et de messages personnalisés, l'extraction, le regroupement en segments.

database

## Base de données marketing

ensemble d'informations, mémorisées et traitées par ordinateur, décrivant des clients et prospects avec leurs comportements spécifiques (par exemple Monsieur Jacques Durant, adresse, téléphone, aime la pêche, la photo, achète ses produits en grandes surfaces).

marketing database

## Base line

slogan de signature et de conclusion d'un texte publicitaire.cf : . Signature

base line

## Belle page

page de droite d'une publication, aussi appelée recto. C'est la page vers laquelle se dirige naturellement l'œil, donc prise en compte pour les publicités. Pour l'achat d'espace, la majoration pour une parution sur un recto tend à disparaître.

## Benchmarking

principe marketing de comparaison aux meilleures entreprises pour élever le niveau de qualité des prestations de l'entreprise ; les comparaisons sont faites par rapport à des repères d'entreprises non concurrentes.

benchmarking

## Blancs (produits)

gros électroménager : machine à laver, réfrigérateurs, équipement de la cuisine.

produits inventés par Carrefour, premier essai de marque de distributeur ou marque d'enseigne.

espace sans impression pour mettre en valeur les photos ou le texte.

(1) white goods / (3) white space

## Blister pack

emballage sous coque plastique préformée

Blister pack

## Body copy

texte d'une publicité

body copy

## Borne interactive

partie d'un ordinateur accessible aux passants, qui permet l'interrogation sur un sujet spécifique (conseils d'achat, orientation dans un magasin, présence d'un exposant dans un salon...). C'est la PLV moderne.

interactive born

## Bouche à oreille

communication gratuite générée par des utilisateurs, des prescripteurs... « On dit » que quelques agences sont spécialisées dans cette méthode de communication. Ce type de communication face-à-face (par rapport à une communication impersonnelle) est efficace si le message est positif et si les personnes qui véhiculent le message sont influentes.

Cf. : prescripteur

word-of-mouth

## Bouillon

invendus dans la presse, qui passent au pilon (destructeur).

Unsold copies

## Box-palette

élément de PLV ; habillage d'une palette par un carton de présentation qui permet de disposer directement les produits sur la surface de vente. Ce procédé évite aux distributeurs le déballage et la mise en rayon.

Display bin / display case

## Brainstorming

méthode de créativité de groupe où aucune censure n'est faite, et où chacun exprime ce qui lui passe par la tête. Assez proche de la méthode associative, qui peut être pratiquée seule contrairement au brainstorming.

Brainstorming / synectics / blue sky

## Briefing

mise à niveau sur une même base d'information avant une action.

explication de la question posée, et à résoudre par un prestataire de service. Dans le cas d'un brief de l'annonceur vers l'agence, le chef de produit briefe le chef de publicité, qui transmet les éléments aux créatifs et aux média-planners.

briefing

## Bruns (produits)

produits électroniques, télévision, hi-fi, vidéo. Vient de la couleur, imitation bois, des téléviseurs et meubles hi-fi d'autrefois.

brown goods

## Budget de vente

calcul du chiffre d'affaires annuel avec les dernières prévisions de ventes connues.

quota à atteindre par chaque vendeur pour réaliser son objectif et obtenir une prime.

sales budget

## Budget marketing

dépenses marketing, souvent reconduites d'une année sur l'autre, plus intelligemment calculées par rapport aux actions à entreprendre et aux résultats attendus ou encore par rapport à la concurrence. Ce chiffre est souvent exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires ou en valeur absolue par unité vendue.

marketing budget / marketing allocation

## Bus mailing

publipostage groupé sous forme de carte postale, généralement ciblé sur des secteurs précis du business to business. Le bus mailing fait aussi son apparition sur des cibles grands publics (mères d'enfant en bas âge).

Card pack / cooperative mailing / shared mailing

## Business to business (B to B)

marché de professionnels à professionnels par opposition au marché grand public. Le mix-média des marchés B to B est principalement centré sur la presse pro.

Business to business

## C

### Cadeau d'affaire

objet ou service (vacances, billet d'avion, place de spectacle) offert par une entreprise en quantité limitée, non déductible fiscalement et non porteur d'un message. Pratique interdite pour les professions libérales. La TVA est récupérable si la valeur ne dépasse pas 17€ HT.

corporate gift

### Cadeau publicitaire

objet de faible valeur (fiscalement déductible dans une limite de valeur) portant obligatoirement la marque, un logo ou un message publicitaire.

advertising gift

### Campagne de communication

désigne toute la période d'action de communication, de promotion, de remise de prix, de sponsoring... L'organisation des actions et de leurs interactions est orchestrée par le plan de campagne. L'axe des actions tout au long de la campagne est régié par la copy stratégie et par l'objectif de réalisation du plan marketing.

campaign

### Cannibalisation

autoconcurrence de produits substituables d'une même entreprise. Lors du lancement d'un nouveau produit sur un même marché on considère comme normal un taux de 7% de cannibalisation.

cannibalization

### Caractère

forme des chiffres et des lettres. Les grands types de caractères sont droits, à empattement, gothiques. Synonyme police, typo.

Typeface / font

### Category management

nouvelle méthode de gestion des produits par segment de marché, par opposition à une gestion unitaire et individuelle d'un produit ou d'une marque. Le category manager gère une offre (tous les produits et/ou services) répondant à une même attente ou à un même besoin.

### Centrale d'achat

comité de référencement d'une chaîne de magasins.

mandataire effectuant l'achat d'espace pour le compte d'annonceurs

buying group / media buying service

### Centre commercial

groupe de magasins de détail d'au moins 5000 m<sup>2</sup>, avec ou sans locomotive (en général un hypermarché) ; les galeries marchandes et les centres de magasins d'usine en font partie. Il existe 600 centres commerciaux.

shopping centre

### Chaîne graphique

étapes successives pour passer d'une idée aux documents de contrôle prêts à imprimer ; les étapes sont, dans l'ordre, les suivantes : saisie des textes, mise en page, retouche photographique, imbrication, imposition, bon à tirer.

### Chaîne volontaire

groupement de points de vente en vue de centraliser les achats, la gestion, la formation...Chaque associé reste indépendant financièrement et juridiquement.

Affiliated retailer

### Chapeau ou chapô

sous-titre ou première ligne d'un paragraphe en caractère gras, incitant à la lecture car il permet des points de repère et donne des points d'entrée possibles dans le texte.

### Chef de groupe

dirige, conseille et contrôle plusieurs chefs de produits. Il est responsable de la consolidation des résultats de toutes ses marques.

group manager

### **Chef de marché**

responsable marketing de plusieurs produits qui s'adressent à un même segment de clientèle. Plusieurs chefs de marché interviennent sur le même produit, vendu dans des circuits différents.

market manager

### **Chef de produit**

responsable du marketing-mix et du cycle de vie d'un produit ou d'une marque. Synonyme : chef de marque. cf.: chef de marché

product manager / brand manager

### **Chef de publicité**

interlocuteur du chef de produit, représentant une agence de publicité et par extension un prestataire de service pour le marketing.

Vendeur d'espace publicitaire représentant un support.

Collègue du chef de produit, salarié de l'entreprise, responsable de la communication.

(1) account executive / (2) advertising manager

### **Chemin de fer**

décomposition d'une brochure d'un magazine en autant de schémas que de pages pour avoir un aperçu global. Notamment la place précise des annonces publicitaires et des textes rédactionnels. Le chef de publicité du support voit le chemin de fer avant impression et peut réagir sur le choix des emplacements pour ses clients.

flatplan

### **Cible**

segment de population homogène par un ou plusieurs critères communs (âge, profession, lieu de résidence...), choisi par l'entreprise comme destinataire privilégié de l'offre ou du message. Le cœur de cible est une plus petite partie du segment désignée comme prioritaire.

target

### **Client**

premier acheteur des produits de l'entreprise, le plus souvent le client est un distributeur.

customer

### **Club**

regroupement de consommateurs ou de prescripteurs sélectionnés et spécialement animés par le fabricant en vue d'une meilleure fidélité à la marque.

### **Co-advertising**

publicité conjointe d'un distributeur et d'un fabricant ; de plus en plus actuelle, elle fait partie du trade-marketing. Cf.: allocation publicitaire

cooperative advertising

### **Code barres**

code à treize chiffres, les deux premiers désignent le pays (30 à 37 pour la France), les cinq suivants le code européen du fabricant ou du distributeur, les cinq autres la référence du produit, le dernier est réservé à la clé. Lors d'une promotion il faut éditer un nouveau code barre et cacher l'ancien. En 1994, 93 % des hypermarchés et 60 % des supermarchés sont équipés de caisses à lecture de code barre. La Poste utilise le code barres pour le tri du courrier. Les routeurs utilisent le code barres pour repérer les différents documents qui entrent dans une même enveloppe. Les transporteurs utilisent le code barres pour suivre individuellement l'acheminement des colis.

Code pays + CNUF (code national unifié fournisseur) + CIP (code interface produit) + clé

UPC code / bar code

### **Cognitif - Affectif - Conatif**

trois phases d'une théorie de l'apprentissage qui correspondent respectivement à la connaissance, à l'attitude et au comportement.

Cognitive-Affective-Conative

### **Cohésion**

c'est l'élément essentiel, union des hommes, cohérence des idées, pour que toute la stratégie porte ses fruits.

### **Collection**

méthode promotionnelle basée sur la volonté des consommateurs de compléter la collecte commencée, même si la valeur est très faible. C'est un outil de fidélisation par excellence. La collection peut être un but en soi ou donner la possibilité d'obtenir un cadeau ou un produit gratuit.

Collection / bonus plan

### **Communication**

information fournie dans le but de changer un comportement, une attitude, plus généralement transmission d'un message à une personne qui en accuse réception.

communication

### **Communiqué de presse**

dossier de présentation réalisé par un attaché de presse, en interne ou en externe (agence), pour vendre les mérites de son offre. S'il est intéressé le journaliste en tirera un article, sans aucune facturation.

press release

### **Comportement**

centre de toutes les réflexions marketing ; c'est l'ensemble des actes (lectures, achats, habitudes...) réellement effectués par le consommateur, sans qu'on cherche à les expliquer.

behaviour

### **Compte-clé**

voir Responsable des grands comptes.

Key account

### **Concept**

représentation abstraite d'un produit, d'un service ou de leur bénéfice. Les concepts complexes ont moins de chance de réussite car leur communication est délicate.

Concept

### **Concours**

technique de promotion des ventes faisant appel à la sagacité du consommateur et permettant donc l'obligation d'achat. Le concours entre dans la catégorie des loteries sans hasard. Les principaux utilisateurs de concours sont les supports de presse.

défi entre les commerciaux pour dépasser les objectifs de vente et gagner une prime spéciale. Synonyme : incentive, challenge

(1) contest

### **Concurrence**

ensemble des entreprises et organisations qui offrent le même produit ou un produit substituable, quelle que soit la cible de commercialisation. L'étude de la concurrence (concurrence directe, proche, éloignée) fait partie de l'étude de marché. La création d'un observatoire de la concurrence permet de suivre l'évolution de chaque acteur du marché.

Competition / competitor

### **Conditionnement**

enveloppe en contact direct avec le produit, à l'exclusion des surenveloppements éventuels. Une promotion vient souvent perturber le conditionnement ; le conditionnement permet de constituer des lots de deux produits ou plus. cf.: twin pack, étiquette

packaging

### **Consommateur**

individu utilisant un produit dans le but de satisfaire un de ses besoins. C'est le destructeur de l'offre d'un fabricant. On distingue les non-consommateurs absolus et relatifs. Le consommateur actif a utilisé le produit dans les derniers mois.

Consumer

### **Contact utile**

part de l'audience d'un média faisant partie de la cible d'un annonceur.

effective reach

### **Contribution**

part des frais fixes de l'entreprise (frais généraux) supportée par une marque. Une marque non rentable peut être conservée pour sa contribution.

Contribution margin

### **Contrôle de gestion**

préparation et suivi des budgets de l'entreprise ; explication des écarts le cas échéant.

Management control

### **Cooptation**

méthode de recrutement par les salariés eux-mêmes.

### **Copy strategy**

résumé de la stratégie de communication rédigé par l'agence et approuvé par l'annonceur. Ce document (généralement une page) sert de plate-forme de communication. Il décrit principalement le bénéfice consommateur, la cible, l'objectif, la tonalité, le style, le support de la promesse, les contraintes, reason why... Quelques agences ont développé des modèles de copy-stratégie qui sont universellement utilisés (DDB, Synergie) ; d'autres ont eu leurs heures de gloire comme la star stratégie de Jacques Séguéla.

Copy strategy / plateforme

### **Coque**

coque plastique collée à un carton enfermant et protégeant le produit en permettant l'accrochage en linéaire. Constitue une bonne protection contre le vol et un très bon support de promotion. De nombreux produits existent en plusieurs versions de packaging dont le blister, vrac, étui. La coque permet aussi de regrouper plusieurs produits pour une vente en lot. Autre appellation : blister. Une variante est la double coque soudée haute fréquence où deux coques plastiques sont soudées ensemble (ce qui permet de nombreux changements de packaging).

Blister pack

### **Corner**

coin d'un magasin accordé à une entreprise pour vendre ses produits. Exemple : parfumerie des grands magasins.

### **COS**

permet de comparer la densité d'implantation des gondoles par rapport à la surface de vente (Leclerc 45 %, Auchan 22 %).

### **Coupon**

technique de promotion des ventes par diffusion de bons de réduction à valoir sur l'achat d'un produit chez le distributeur. Ces bons de réductions peuvent prendre la forme de papier ou de carte magnétique, ils peuvent être distribués par la presse, par le produit, en sortie caisse, par un échantillon ou par une animatrice en rayon.

Coupon

### **Couponning croisé**

le coupon est porté par un autre produit que celui qui est promotionné ; souvent le porteur est très connu et l'offre porte sur un produit en lancement ou moins connu.  
cross couponing

### **Courbe d'expérience**

effet du temps et de la connaissance du marché, des fournisseurs, de l'environnement, des techniques de production qui entraînent une baisse des prix de revient. C'est une notion différente de l'économie d'échelle qui est seulement proportionnelle aux quantités produites.  
experience curve

### **Coût pour mille**

ratio du prix du support par l'audience, servant de critère de choix entre différents supports ; le coût pour mille est généralement calculé par rapport à la cible de l'annonceur.

cost per thousand (CPM)

### **Couverture**

première page d'un document (deuxième, troisième et dernière de couverture).

pourcentage de l'audience d'un support sur une cible donnée.

panel : indice de fiabilité.

nombre de personnes touchées au moins une fois par par une campagne de communication. La couverture et la répétition permettent de juger de l'efficacité d'un plan média.

(1) cover, inside front cover, backcover / (2) coverage

### **Création**

donne la qualité à un message. C'est l'aboutissement d'une bonne stratégie marketing et d'une bonne relation annonceur agence.

Commercial design / package design

### **CRM**

(Consumer Relationship Management) Interconnexion des systèmes d'informations de l'entreprise (gestion, comptabilité, logistique, production et marketing) pour suivre toute la relation d'un client et de l'entreprise. Les outils couramment utilisés sont : automatisation de la force de vente, développement de services interactifs sur Internet, mise en place de web call center, etc... Le CRM consiste à orienter les systèmes de gestion par rapport aux besoins des clients plutôt que sur les contraintes de production et facturation. Le CRM valorise chaque client, en analysant son comportement passé (historique des achats, calcul du panier moyen, etc...) pour prédire les « efforts » que l'entreprise doit consacrer pour mieux le fidéliser. GRC

### **Cross-selling**

voir Vente croisée.

Cross selling / Inter-selling

### **CSP**

regroupement de la population suivant l'activité et la profession. L'INSEE propose 8 classes de CSP (découpable en 24 et 42 sous classes). Les 8 classes principales sont : 1 agriculteur - 2 Artisans, commerçants, chef d'entreprise - 3 cadres et professions intellectuelles supérieures - 4 professions intermédiaires - 5 employés - 6 ouvriers - 7 retraités - 8 sans activités. Les chômeurs ayant travaillé sont comptés dans la classe de leur dernier emploi.

social classes / socio-economic group

PCS

### **Cycle de vie**

la forme la plus détaillée de ce concept comprend sept phases, lancement, adoption, croissance, maturité, saturation, déclin et éventuellement relancement...Le profit (en cumul) dégagé par le produit est négatif jusqu'à la fin de la croissance. Le concept de cycle de vie existe pour un produit, mais aussi pour un marché. La stratégie des entreprises vis-à-vis du cycle d'un marché consiste à choisir un point d'entrée et un point de sortie.

life cycle

### **CYMK**

cyan (bleu), yellow (jaune), magenta (rouge), black (noir) sont les quatre couleurs primaires pour l'impression en quadrichromie.

## **D**

### **DAGMAR**

(Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results)

modèle d'apprentissage du consommateur soumis à une pression publicitaire. Selon le modèle DAGMAR le consommateur passe par les stades cognitif (connaissance) puis conatif (comportement).

### **DAS**

département autonome d'une grande entreprise, souvent en relation avec un couple produit / marché.

Strategic Business Units (SBU)

### **Day After Recall**

voir Réminiscence.

Day After Recall

### **Debriefing**

réunion postérieure à une action pour faire le point et, comme toute réunion, donne lieu à un compte rendu.

debriefing

### **Décile**

division en dix parties d'effectifs égaux d'un ensemble d'individus ; permet une meilleure connaissance et appréciation de la population.

## **Déduplication**

la déduplication d'audience consiste à retirer les auditeurs communs à plusieurs supports prévus dans un même plan média.

la déduplication de fichier consiste à éliminer les vrais et les faux doublons lors d'un regroupement de fichiers, ou d'une saisie d'adresses. La déduplication peut se faire intra liste ou inter liste.

Controlled duplication/ dedup

### **Demande**

c'est l'ensemble des produits qui peuvent être achetés, à un prix donné, par les acteurs du marché. L'élasticité de la demande par rapport au prix ( ou au revenu) exprime la variation des quantités achetées en fonction des baisses ou des hausses de prix (ou de revenu). La demande théorique doit être manipulée avec précaution car elle comprend une partie d'acheteurs non-solvables (la demande théorique de voiture haut de gamme intègre une bonne partie d'intentions d'achat qui ne seront jamais réalisées) ou encore des acheteurs qui n'ont pas la capacité de décision (enfant, personnel administratif) et enfin le produit peut ne pas être disponible dans la zone considérée.

demand

### **Démarque inconnue**

pourcentage des vols, des erreurs d'inventaire, casse et détérioration par rapport au CA du magasin. Le taux de démarque dépasse rarement 4 % du CA (en moyenne 1,5%) en GMS.

shrinkage, shoplifting

### **Design**

beauté fonctionnelle, ou style ergonomique.

design

### **Destructeur**

voir Utilisateur

User

### **Diffusion**

nombre d'exemplaires effectivement distribués, même gratuitement, toujours inférieur au tirage ; la différence constitue le bouillon. La diffusion est contrôlée par Diffusion Contrôle (ex OJD).

readers-per-copy / circulation

### **Distribution**

point de rencontre entre le produit et l'acheteur (offre et demande). Il existe différents types de circuits de distribution (long ou court) qui correspondent à des méthodes de vente choisies par le fabricant (vente par grossiste, vente direct, VPC). La politique de distribution est un élément du marketing-mix. Le refus de vente est interdit sauf dans le cas de produits réglementés. La publicité télévisée est interdite aux distributeurs, c'est pourquoi ils ont recours au parrainage d'émission. Exemple : Darty et la Météo.répartition d'une observation, par exemple 25% des clients de la société A sont des cadres.

Distribution

### **Distribution numérique**

indicateur du panel distributeur (Nielsen), qui exprime le nombre de magasins dans lesquels le produit est présent par rapport au nombre de magasins de l'univers. Si le produit est présent dans deux magasins sur un univers de 10, la DN est de 20.

Numeric distribution

### **Distribution valeur**

souvent confondue avec la DN ou tout autre indicateur, la DV exprime la qualité de la distribution d'un produit. C'est le rapport des chiffres d'affaires des magasins dans lesquels le produit est présent par rapport au CA total des magasins de l'univers ( le chiffre d'affaires pris en compte est celui de la classe de produit). Si les deux magasins dans lesquels le produit est présent réalisent 50 % du CA de l'univers, la DV est de 50.

value distribution

### **Districopie**

étude de l'avis des distributeurs d'un produit sous un angle qualitatif (qualité des relations, du service, de la logistique, etc.).

### **Donnée primaire**

information ad hoc, spécialement collectée par une entreprise. Données de première main. Cf. : donnée secondaire

primary data

### **Donnée secondaire**

information existante, utilisée par l'entreprise au travers d'une banque de données par exemple. Source : INSEE, Banque de France, magazines professionnels, syndicat de fabricants... Données de seconde main.

secondary data

### **Dossier de presse**

press file

Communiqué de presse

### **Dumping**

voir Vente à perte

Dumping

### **Duplication**

consommateur commun à deux marques, produits...

procédé de reproduction proche de la photocopie. Ce procédé est rentable à partir d'un certain nombre d'exemplaire par originaux (environ 30).

audience qui appartient à deux supports, et qui sont touchés deux fois si le message apparaît dans les deux supports. La duplication augmente la fréquence mais pas la couverture. Cf : . Déduplication  
audience overlap / duplication

## E

### EAN

code barres d'un produit (13 chiffres)  
European Article Numbering

### EDI

système de communication entre distributeurs et fabricants, visant à réduire le coût de traitement des opérations (commandes et paiements), et les temps de livraison. Le plus connu des systèmes EDI est Allegro. Cet automatisé des échanges évitant les doubles saisies, grâce à une structure de message normalisée, s'étend à tous les domaines.  
Electronic Data Interchange

### Emballage

protège les produits et leurs conditionnements pendant le transport, le stockage. L'emballage sert d'unité de vente à la distribution ; la plus petite unité d'emballage est le SPCB, l'unité supérieure est le PCB (respectivement Sous Par ComBien et Par ComBien).  
packaging

### Emballage prime

le conditionnement du produit est réutilisable et constitue un cadeau. Le célèbre verre à moutarde.  
re-usable packing

### Empathie

faculté de se mettre à la place de son interlocuteur, ou consommateur, pour mieux le comprendre. Qualité impérative pour un chef de produit ou un homme de marketing.  
empathy

### Encart

jeté ou agrafé dans un magazine, le lecteur peut le conserver. Il entre en compte dans la pagination publicitaire, et l'annonceur paye à la fois un droit d'asile et le surcoût d'expédition, en plus de l'impression de son encart.  
insert

### Enseigne

nom commercial du distributeur.  
trade name / sign

### Entrepôt (distribution par)

plate-forme logistique de stockage des distributeurs qui dispatchent eux-mêmes les produits dans leurs magasins au lieu de laisser livrer les fabricants directement le point de vente. Généralement les distributeurs font payer ce service obligatoire entre 8 et 12 % du prix d'achat. De plus, ce type de distribution oblige les commerciaux à réaliser des ventes indirectes difficiles à suivre.  
warehouse

### ERP

L'ERP (Entreprise Ressource Planning) est un système de gestion global de l'entreprise qui prend en compte la totalité des données utiles pour les commerciaux et les clients. L'ERP s'oppose aux logiciels de gestion classiques orientés vers la facturation et le contrôle de gestion. La mise en place du CRM nécessite l'implantation d'un ERP en phase préalable

### Esquisse

crayonné rapide pour présenter une idée.  
rough

### Échantillon

produit donné à titre gracieux généralement en petit conditionnement pour essai.

L'échantillonnage est réglementé pour certains produits tels que les médicaments distribués aux médecins.

quota de population à toucher dans une enquête pour être représentatif de la population cible, par opposition au tirage aléatoire.

(1) Sample / trial size / (2)

### Échantillonnage

technique promotionnelle de distribution d'échantillons qui permet d'obtenir une introduction rapide d'un produit.

méthode utilisée pour prélever un échantillon de personnes à interroger.

sampling

### Échantillonnage croisé

technique promotionnelle consistant à offrir un échantillon d'un produit en lancement ou peu connu, pour tout achat d'un produit à forte rotation.

cross sampling

### Écrémage

politique de prix élevé pour limiter volontairement l'accès au produit ; cette politique peut être temporaire pour l'introduction sur le marché ou continue pour marquer un positionnement. Le terme écrémage consiste à cibler les meilleurs consommateurs comme on prend la crème du lait. Contraire : pénétration.

skimming pricing / prestige pricing

### Élasticité prix

réaction de l'acheteur par rapport au prix. Faible ou nul, ce ratio indique que les variations de prix n'affectent pas les quantités vendues. L'élasticité prix est souvent négative -plus le produit est cher moins il est acheté - mais

quelquefois positive -plus le produit est cher plus il est acheté (effet Veblen pour les produits de luxe).

price elasticity / elasticity of demand

demande inélastique

### Éperluette

« & » aussi appelé ampersand.

ampersand

### Étude de marché

méthode d'investigation qui permet de connaître les publics dont dépend l'entreprise, par exemple le potentiel et l'opportunité d'une introduction possible de produits. Immense fourre-tout, qui cache parfois un manque évident d'idées ou de capacité de jugement et de décision.

Market survey / market research

### Étude de notoriété et d'image

enquête auprès de différents publics (acheteurs, consommateurs, prescripteurs, etc.) pour connaître leurs avis sur l'entreprise, ses hommes et ses produits. Le premier point consiste à vérifier qu'ils connaissent bien l'entreprise « ne serait ce que de nom ». Le deuxième point cherche à cerner l'imaginaire créé autour du nom.

Image - awareness study

### Étude de positionnement de produit

Test de concept

### Étude de satisfaction de la clientèle

enquête auprès de sa clientèle pour connaître les sources de satisfaction et d'insatisfaction. Les résultats peuvent apparaître dans un baromètre de l'entreprise si l'enquête est régulière.

customer satisfaction study

### Étude documentaire

première étape d'une étude de marché qui consiste à trouver toutes les données secondaires existantes.

Desk research

### Étude d'urbanisme commercial

étape rendue obligatoire pour l'implantation d'une grande surface. Consiste à étudier les points de vente proches et la population environnante.

### Étude quantitative - qualitative

respectivement moyens de connaître les opinions pour la première, et moyens de les expliquer pour la seconde. Le quantitatif est fondé sur l'interrogation d'un grand nombre de personnes de l'échantillon, le qualitatif se concentre sur un très petit nombre de personnes.

L'étude quantitative recueille des résultats chiffrés, se traduisant par des pourcentages, le traitement des données permet ensuite de croiser les résultats aux différentes questions en vue d'en extraire des variables explicatives.

L'étude qualitative recueille des informations non chiffrées à l'aide de technique d'entretien face-à-face ou de groupe, et de questions ouverte et non-directives.

quantitative - qualitative study

### Événementielle (communication)

utilisation d'un événement existant ou création d'un événement propre pour soutenir un message.

Event communication

## F

### Facing

nombre de références visibles sur un linéaire (seule l'unité visible en première ligne compte) ; donne lieu à de belles bagarres de la part des merchandisers.

Facing

### Feedback

retour d'information de la part d'un récepteur exposé à un message. Signal de réaction à un message.

retour de l'information des commerciaux terrains.

feedback

### Fiche technique

document imprimé décrivant le produit de manière exhaustive. Les fiches techniques sont généralement regroupées dans un classeur.

Synonyme : fiche produit.

product file

### Fichier

liste simple de noms et d'adresses ne demandant qu'à devenir une base de données marketing par enregistrement des comportements. Les fichiers s'achètent et se louent auprès de sociétés spécialisées.

file

### Fidélisation

stratégie qui consiste à plus s'occuper des clients acquis que des prospects. Ces campagnes visent à améliorer la fréquence et le montant moyen des commandes.

opération de marketing direct qui s'adresse aux clients de l'entreprise .

fidélization

### Folder test

insertion d'une annonce en test parmi d'autres annonces réelles.

Folder test

### Force de vente

équipe chargée des relations avec la clientèle directe et indirecte, de la vente et de la prescription-conseil à ces intermédiaires. La force de vente peut être externe (VRP multicarte, force de vente supplétive, force de vente d'un grossiste) ou interne (salariés). La méthode de rémunération de la force de vente varie suivant le type de produit, son cycle de vente et de la répartition négociation/conseil.

sales force / personal selling

### Format

taille d'une annonce, d'une affiche, durée d'un spot radio ou TV. Dans la presse, on distingue encore le format utile du plein papier. Marketing Direct : Dans le marketing direct, on distingue le format des fichiers et des étiquettes.

format de fichier pour la récupération de données ou d'illustrations.

size of advertisement / Format

### Frais techniques

dépenses fixes pour passer de l'idée au document de contrôle. Les nouvelles technologies font diminuer les frais fixes de gravure, composition et montage de film.

technical costs

### Franchise

système commercial où le franchiseur est propriétaire d'une marque, et le franchisé d'un local (ou d'une clientèle). Le franchisé paye une licence au franchiseur pour l'exploitation de la marque, son assistance centrale et éventuellement pour la publicité nationale.

franchise

### Franco

concerne généralement le transport et indique que celui-ci est gratuit à partir d'une certaine quantité commandée, poids, chiffre d'affaires.

free port

### Frein

motif réel ou non qui empêche d'agir, principalement de consommer un produit.

Brake / dissuading factors

### Fréquence

nombre de fois qu'une personne de la cible a une chance d'être touchée.

nombre d'achats effectués dans une période donnée. Certaines opérations de marketing direct ont pour objectif d'augmenter la fréquence d'achat des clients, certaines opérations de communication proposent de nouvelles utilisations du produit qui augmentent à terme la fréquence d'achat.

c'est le nombre de vibration d'une onde électromagnétique. Par extension, désigne les bandes de fréquence VHF permettant de diffuser des émissions de radio.

Frequency

### Fulfillment

gestion physique des réponses et des retours d'une opération promotionnelle. Les principales phases sont la réception, l'ouverture, la saisie, le traitement, l'édition, la réponse, le paiement par virement ou par chèque et le maintien de la base de données.

fulfillment

## G

### Gamme de produits

la gamme est une division du segment qui représente la variété de l'offre et les catégories différentes. La gamme de produit peut être large ou profonde s'il y a beaucoup de lignes de produits. Sur le segment des dentifrices enfants, il y a la gamme des dentifrices ludiques (ou des dentifrices médicaux).

cf. segment et ligne.

product range / line

### Géotype

typologie fondée sur la commune d'habitation, c'est une classification des 36.000 communes françaises. Étape suivante : l'itotype.

Geodemographics

### GLA (gross leasing aera)

surface brute louée d'un centre commercial.

(gross leasing aera)

### Glissant

se dit des totaux ou des moyennes qui sont faits sur les douze derniers mois, sans tenir compte de l'année calendaire. Ce procédé permet de lisser les effets saisonniers et de ne laisser apparaître que les tendances lourdes.

### GM (Grands Magasins)

magasin à rayons multiples, avec un large assortiment. Principalement : Samaritaine, Nouvelles Galeries, Galeries Lafayette, Printemps, BHV et Bon Marché.

department store

### GMS

tout magasin de vente au détail en libre service d'une surface de plus de 400 m<sup>2</sup>. Hypermarchés, supermarchés, magasins populaires, grands magasins, grandes surfaces spécialisées.

Superstores

### Gondole

meuble de 1.33 mètre sur une hauteur variable suivant l'enseigne et le rayon.

island shelf / gondola

### Goodwill

attitude de bonne volonté (de client, prescripteur, journaliste, distributeur) qui s'entretient par différentes actions directes et indirectes. Traduction financière de la puissance marketing de l'entreprise qui prend en compte les éléments matériels ne figurant pas dans le bilan.

goodwill

### Gratuit (presse)

journaux distribués gratuitement, l'impression et la diffusion sont financées par la vente d'espaces publicitaires et par les PA (petites annonces).

free press

### Grossiste

intermédiaire dans les circuits de distribution longs. Son rôle est commercial et logistique. Son utilité est de plus en plus discutée.

wholesaler

### GRP (coût)

c'est le prix que paie un annonceur pour toucher 1% de sa cible.

Gross Rating Point

### GSA

hypermarchés, supermarchés et supérettes.

food department store

### GSS

type de commerce appliquant les méthodes des grandes surfaces sur un métier précis, souvent filiale de groupement d'hypermarchés. Leur surface de vente est supérieure à 400m<sup>2</sup>, ils sont spécialisés en bricolage, habillement, électroménager, équipement de la voiture, jardinage, sport...

specialty merchandise wholesaler

## H

### Hard discounter

magasin de vente de détail dont l'assortiment est très court et constitué de marques premiers prix (Leader price, Lidl, ED).

Discount retailing

### Hors média

se dit des actions qui ne font pas seulement appel à l'achat d'espace comme la promotion, la PLV, le parrainage...

below-the-line

### Hypermarché

magasin vendant au détail et en libre service, d'une surface de vente de plus de 2500 m<sup>2</sup>, l'assortiment proposé varie entre 25.000 et 42.000 références. Le plus grand hypermarché français est un Carrefour (Portet sur Garonne) de 25.000 m<sup>2</sup> et le premier hypermarché (15/06/63) est aussi un Carrefour à Sainte Geneviève des Bois. Il existe 1100 hypers en France, une fois sur deux dans un centre commercial.

hypermarket / superstore

## I

### ILV

constitué par toute l'information à l'attention du consommateur dans le but de faciliter son choix. L'ILV est généralement prise en compte par le distributeur, avec l'aide (financière et technique) des fabricants. Cf. : PLV

point-of-sale information

### Image

représentation mentale générée par un objet, une marque ou tout autre signe. L'image inclut la réputation de l'entreprise.

image

illustration

### Impact

effet d'un message sur une cible, au centre de toutes les mesures d'efficacité publicitaire, pour analyser le souvenir laissé par un message.

recall / impact

### Impulsion (achat d')

achat non prévu et non raisonné, éventuellement stimulé par la PLV.

impulse buying

### In situ

observation sur le lieu d'achat, de consommation, d'utilisation.

### Incentive

voir Stimulation.

salesmen incentive

### Informatique

de plus en plus utilisée dans le marketing mais aussi tout au long de la chaîne graphique. Le marketing utilise la puissance de calcul (tableur, base de données) et le tout numérique guette les professions de l'impression (CAO, PAO, DAO, 3D, images de synthèse...).

data processing

### Innovation

(1) politique d'une entreprise qui investit plus que ses concurrents en recherche et développement. (2) produit qui apparaît nouveau au yeux du consommateur. (3) innovation significative : qui correspond à un lancement d'un nouveau produit. Innovation non-innovante : correspond à des relancements de produits déjà existants ou à des améliorations de détails.

innovation

### In-pack

cadeau promotionnel offert directement à l'intérieur de l'emballage. Les célèbres cadeaux Bonus ou Kinder.

## Interne (communication)

élément essentiel et indispensable à la culture d'entreprise.  
Internal communication

## Interview n. fém. (mot angl., du fr. entrevue)

Entretien d'un journaliste avec une personne dont il recueille les propos en vue de les rendre publics. Par ext. Relation écrite ou enregistrée de cet entretien puis principe d'enquête qualitative en face-à-face ou téléphonique.

## Investissement

c'est sous cet aspect qu'il faut considérer le budget marketing et communication. Malheureusement trop de financiers les classent dans la catégorie des dépenses. Les derniers développements de la finance tendent à intégrer le capital image de la marque au même titre que les machines, c'est enfin la reconnaissance du marketing et de la communication.  
investment

## Invitation

document précisant les lieux, date et heure de rendez-vous pour une manifestation. La plupart des invitations précisent aussi le thème de la rencontre, un plan est souvent apprécié.

## I

### Îlot

en merchandising, système de présentation des produits qui empêche le consommateur d'avancer en ligne droite.  
display stand / island display

### Îlotype

segmentation d'une population suivant leurs adresses. Les zones urbaines françaises sont divisées en 220 000 zones homogènes d'une centaine de familles.  
census tracking

## J

### Journal d'entreprise

(1) interne : journal d'information et de liaison entre les salariés d'une entreprise. (2) Externe : journal d'information pour les clients et consommateurs (Apple, Sony ont de superbes journaux destinés aux clients).  
house organ

### Juridique

fonction qui prend de plus en plus d'importance, dans les règlements de promotion, les contrat de licensing, les droits de la propriété artistique.  
legal

## K

### Key account manager

voir Responsable des comptes clés  
Key account manager

### KISS

Keep It Short and Simple; dicton anglosaxon pour signifier que les messages les plus simples sont les plus efficaces  
Keep It Short and Simple

### Know-how

savoir faire de l'entreprise, proche de la vocation, du métier de base.  
Know-how

### Knowledge Management

Le Knowledge Management consiste à tirer le meilleur parti des informations, documents, expériences et expertises présentes dans l'entreprise pour améliorer la réutilisation et le transfert de connaissances, la formation, la productivité, la réactivité et l'innovation. Le Knowledge Management vise aussi à améliorer la qualité et la rapidité de la réponse client. Le KM entre dans le concept de business intelligence (gestion de la connaissance).

## L

### Label

gage de qualité généralement donné par un organisme interprofessionnel (INAO pour les vins).  
seal of quality

### Leader (meneur)

premier dans un domaine, entreprise en vue pour ses techniques et méthodes, en conséquence sa part de marché est importante. L'avantage d'être leader est de voir associés dans l'esprit du consommateur le produit et la marque. Le leader a des facilités publicitaires et profite plus que les autres de tout accroissement du marché.

Généralement les prix pratiqués par le leader sont des prix de référence sur lesquels sont basées les politiques tarifaires des challengers et suiveurs.(locomotive) : c'est le magasin principal d'un centre commercial qui draine la majeure partie des visiteurs. La locomotive crée le trafic du centre.

article principal d'une publication ou titre principal d'une annonce.

leader, dominante firm / leader / lead-in

### Leader d'opinion

fait souvent partie du cœur de cible, c'est un acteur avec un rôle de conseil informel vis-à-vis des consommateurs. Les leaders d'opinion forment une partie des prescripteurs. Exemples :  
opinion leader

### Légende

malgré (ou grâce à) son petit corps, c'est la partie la plus lue d'un document imprimé après le titre et les chapeaux.

caption / legend

### Lettrine

première lettre d'un chapitre ou d'un paragraphe composé en corps supérieur par rapport au texte, attire l'oeil et incite à la lecture du paragraphe.

### Licensing

voir licence

Licensing, ancillary rights

### Ligne de produits

subdivision d'une gamme. Les produits d'une ligne répondent sensiblement au même besoin, mais avec des variétés ou formules différentes, des conditionnements différents. Plus les variantes sont nombreuses plus la ligne est profonde.

product line

### Linéaire

shelf facing

### Lobbying

technique de pression (douce) sur les pouvoirs politiques ou les organisations professionnelles. L'origine vient du couloir (lobby) de la chambre des députés américains où les discussions avant un vote étaient nombreuses et décisives.

lobbying

### Locomotive

voir leader

leader

### Logo

emblème, blason d'un produit ou d'une entreprise. « La marque a des signes, un logotype a une musique, une odeur, une couleur ».

logo

### Lot

principe de vente de produits regroupés dans un même emballage. Lot de deux (twin pack), jumelé (produits différents), croisé...; La constitution de lot ne doit pas apparaître comme une vente forcée.

lot

### Loterie

technique de promotion des ventes basée sur le hasard. Le gain n'étant pas certain, l'achat du produit porteur n'est jamais obligatoire.

lottery / sweepstake

### Magasins populaires

point de vente d'au moins 400m<sup>2</sup>, en libre service, d'un assortiment limité dans les rayons bazar, textile et alimentaire. Principalement Prisunic, Monoprix, Uniprix. Les leaders Prisunic et Monoprix s'entendent pour ne pas être présents dans les mêmes villes.

one price store

### Mailing

voir Publipostage

Mailing, direct mail shot

### Management

art de conduire collectivement une entreprise vers le succès.

management

### Manchon

fourreau en plastique thermorétractable utilisé pour la mise en vente de lots de deux produits (ou plus), ou pour servir de bague d'inviolabilité.

sleeve

### Mapping ou analyse multidimensionnelle

représentation graphique de la position d'une marque ou d'un groupe de personnes selon deux axes. Le choix des axes fait suite à une analyse factorielle des correspondances, pour déterminer les plus significatifs. Cette représentation sous forme de carte est principalement utilisée pour les segments et typologies de consommateurs.

Mapping perceptual map / market mapping study

### Maquette

proposition créative de l'esquisse (rough) à la maquette finalisée, représente toutes les étapes de la création. De plus en plus informatisées, ces étapes font partie de la chaîne graphique.

principe de mise en page qui sert de référence et de charte graphique à tous les numéros suivants.

layout

### Marché

lieu physique d'échange ou de troc (la place du marché), par extension ensemble des offres et demandes pour un type de produit. Un marché se définit par rapport à une technique : marché de l'acier, par rapport à la satisfaction d'un besoin : marché des ouvre-bouteilles, ou par rapport à un segment de population : marché des buveurs de soda.

La bonne définition d'un marché est le premier travail de l'homme de marketing.

market

### Marché test

méthode de test, avant un lancement important, essayant de créer les conditions les plus proches possible de la réalité pour la mise en situation du produit. Le produit est disponible dans des magasins réels, la publicité est faite dans des médias locaux, les consommateurs ont un comportement d'achat qui permet d'extrapoler les parts de marché définitives sur le marché

total. C'est un test très coûteux, de plus en plus remplacé par des modèles de calcul de part de marché prévisionnelle.

test market  
dry test

## Marge

la marge connaît des définitions diverses suivant les entreprises, les règles comptables n'ont pas trouvé de définition unique. De manière générale c'est la différence entre un prix de vente et un coût ; suivant les cas coût d'achat, coût de production, coût de production et de commercialisation, ensemble des charges fixes et variables. Il est économiquement viable de commercialiser un produit à marge négative, s'il apporte sa contribution aux charges fixes de l'entreprise.

Margin

## Marketing

transformation de satisfaction chez le consommateur en profit pour l'entreprise. Le marketing désigne à la fois une philosophie de l'entreprise (tournée vers le marché) et l'ensemble des moyens destinés à améliorer la position de l'entreprise.

marketing

## Marketing de réseau

utilisé, sans fondement, pour désigner la vente directe à un réseau de relations (par exemple Tupperware, NSA). Dans ce type de vente multiniveau l'acheteur d'un produit devient vendeur du même produit.

network marketing

## Marketing différencié

se dit d'une politique marketing qui adapte son mix en fonction des segments de marché ciblés. À l'opposé, le marketing non-différencié s'appuie sur les marchés de masse où le même produit (avec le même mix) séduit toute la cible.

## Marketing direct

partie du marketing visant à construire une relation personnelle et durable dans le but d'offrir un produit (service ou bien). C'est à la fois un mode de dialogue et un moyen de vente dont les retombées sont mesurables et dépendent largement de la qualité du fichier utilisé.

direct marketing

## Marketing mix

dosage variable des différentes actions marketing. Traditionnellement 4P (produit, prix, promotion-publicité et distribution), évoluant vers un ensemble plus complexe comprenant le trade marketing et la segmentation.

marketing mix

## Marque

moyen de différencier son offre de celle des concurrents. Ce moyen est représenté par un nom, un sigle, un dessin, et sa puissance est résumée par la notoriété et l'image. La construction d'une marque et de son territoire est un des objectifs du marketing. La marque est enfin reconnue par les financiers comme un actif à évaluer dans la vente d'une entreprise (sous le nom de goodwill).

brand

## Marque ombrelle

marque déclinée sur plusieurs produits, qui sert d'élément de cohésion et éventuellement de caution. Elles se sont beaucoup développées ces dernières années, permettant ainsi aux entreprises de réaliser des économies sur leurs budgets de communication.

umbrella trademark

## Matrice BCG

analyse du portefeuille de produits selon la part de marché relative, la progression de ce marché et le poids du CA dans l'entreprise. Cette matrice distingue quatre familles de produits : star, vache à lait, dilemme, poids morts.

BCG Matrix

## MDD (Marque De Distributeurs)

comprend la marque d'enseigne (le produit porte le nom du magasin) et la marque de distributeur (nom créé par le distributeur pour commercialiser certains produits). Cette pratique, qui transforme le distributeur en fabricant, prend de plus en plus d'importance et ces marques obtiennent des scores significatifs (plus de 25 % du marché en alimentaire). Les MDD se distinguent des marques premier prix et des marques nationales qui portent le nom d'un fabricant.

private branding / distributor brand / private lab

## Me too product

produit copié sur un concurrent, pratique longtemps décriée mais aujourd'hui couramment utilisée. Sous le nouveau nom de benchmarking, ce ne sont plus les suiveurs qui copient les leaders, mais les leaders qui se copient d'un marché à l'autre. Les entreprises qui pratiquent une politique de me too sont plutôt des suiveurs sans volonté d'innovation.

me too product

## Mécénat

culturel, caritatif, sportif ou scientifique sont les formes du mécénat, proche du parrainage avec un message moins mercantile.

corporate sponsorship

## Média

véhicule et support du message permettant une diffusion massive de l'information. Divisé en grands médias (TV, radio, affichage, presse), médias

standards (communication écrite, PLV, salon, journal interne) et nouveaux médias (Minitel, Internet, borne, programme interactif).

la partie média d'un plan marketing comprend l'achat d'espace et les frais inhérents à la communication média. C'est la partie supérieure du budget (above the line). Cf. : média mix

advertising medium / above-the-line

## Média planning

voir Plan média

Média planning

## Merchandising

ensemble des méthodes d'amélioration de la rotation des produits en linéaire. Les efforts conjoints des distributeurs et fabricants pour amener la bonne quantité de produit, au bon moment, au bon endroit (pour le consommateur) et au bon prix.

merchandising

## Message

contenu de la communication, axe principal du discours.

message

## Méthode de vente

principe pour échanger de l'argent contre un produit, comprend la vente directe, la VPC, la vente en face à face, la vente par circuit court ou long...

sales strategy

## Mise en page

art de l'harmonieuse disposition du texte et des images sur un format défini.

layout / make up

## Motivation

besoins et freins d'une population qui expliquent les vraies raisons de ses actions. Cf. recherche de la motivation

sans motivation, pas d'action. Les salariés, la force de vente, les distributeurs sont sensibles aux efforts de motivation tels que la reconnaissance officielle de leurs rôles respectifs, cadeaux, prime, stimulation...

motivation

## Multimédia

principe de mélange du texte, d'images fixes et animées, du son et autres séquences, à l'intérieur d'un même message ou d'une séquence.

multimedia

## NAF (Nomenclature d'Activités Françaises)

le code NAF remplace le code APE, il est composé de trois chiffres et une lettre qui désignent l'activité principale de l'entreprise, les produits sont désignés par un code CPF (classification des produits française), les trois premiers chiffres de ces deux codes correspondent. Le code NAF est utilisé comme critère de segmentation des entreprises pour des opérations de marketing direct.

Standard Industrial Classification (SIC)

## Niche

segment de marché très petit où il est possible d'avoir un positionnement exclusif. Le rôle du marketing est de découvrir ces niches et d'adapter l'offre de l'entreprise pour qu'elle apparaisse comme sur mesure pour la cible. Généralement la politique de prix est élevée.

niche

## NMPP

(Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne) distributeur exclusif de fait des journaux, magazines... Coût de la distribution versé aux NMPP : 50 % de la valeur faciale.

## Non-consommateurs absolus et relatifs

les premiers ne consommeront jamais le produit, les seconds consomment des produits de substitution et peuvent donc à tout moment devenir consommateur de la marque. Les efforts publicitaires porteront sur cette seconde cible.

absolute non-user

## Norme

prescription technique obligatoire pour un produit ou une méthode de production. L'application des normes existantes est la responsabilité des équipes techniques, mais l'anticipation des futures normes doit être suivie par le chef de produit. Ces règles sont édictées par NF, AFNOR, ISO, CSTB...

Certaines normes sont internes : à une entreprise, à une profession, à un syndicat, aux membres d'une association. Par exemple : l'ADF (association dentaire française) appose son logo sur les dentifrices qui en font la demande, qui payent leur cotisation et qui répondent à certaines particularités.

standard / seal of approval

## Notoriété

variable exprimant la (re)connaissance d'une marque. La notoriété est le premier stade du processus d'adoption ou d'apprentissage. La notoriété n'est ni positive, ni négative, c'est simplement la reconnaissance d'une marque. Calculée lors d'une enquête quantitative, la notoriété est spontanée si l'interviewé ne consulte pas la liste des marques ou des sociétés (question ouverte), sinon elle est assistée (question fermée). Le top of mind est la première marque citée spontanément.

awareness

## NPAI

partie d'un publi-postage qui revient à l'expéditeur faute de trouver son destinataire (maximum 3 % dans le cas d'une location de fichier).

undeliverable as addressed

## Observatoire de la concurrence

tableau de bord réalisé en interne pour suivre l'évolution de la concurrence. Les informations proviennent surtout du terrain via la force de vente, elles doivent être synthétisées et analysées par le chef de produit puis retournées à la force de vente pour être utilisées en argumentaire de vente.

## ODE, ODV

occasion d'entendre et occasion de voir un message. Par exemple : nombre total de personnes passant devant une affiche dans la rue ou le nombre total d'individus devant la TV.

exposure - opportunity-to-see

## ODR (Offre De Remboursement)

remboursement de tout ou partie d'un achat. L'ODR peut être immédiate ou différée, elle est honorée en échange d'une ou plusieurs preuves d'achat (code barres, ticket de caisse). L'ODR est un très bon moyen de connaître le prix de vente final au consommateur et de constituer un fichier.

refund offer / rebates / boxtop offer

## OGILVY DAVID

père et pape du marketing direct. « La publicité selon Olgivy » est LE livre à lire en communication et marketing direct.

## OJD (Office de Justification de la Diffusion)

association interprofessionnelle qui contrôle depuis 1922 le nombre d'exemplaires vendus de chaque support (avec la répartition abonnement / kiosque, province / Paris).

Audit Bureau of Circulation (ABC)

## Omnibus

enquête collective, où chaque annonceur pose ses propres questions, au même échantillon de personnes, pour en partager les frais. Chaque client a l'exclusivité des résultats des questions qu'il a posées. Le coût d'une question posée à 2000 personnes par Minitel et de 3000 francs. En 1947 l'IFOP lance le premier omnibus en France.

omnibus

## On pack

la prime, le cadeau, le bon est porté sur l'emballage, contrairement à la prime in pack qui se trouve à l'intérieur de l'emballage. L'avantage du on-pack est sa visibilité.

On pack

## One shot

opération ou phénomène qui ne se produit qu'une fois. Par exemple : les frais d'un plan de licenciement ne portent que sur un exercice, ou encore les bénéfices d'une vente exceptionnelle. cf. : panel.

Oto, One time only

## Pack shot

photo du produit en gros plan pratiquement sans mise en scène, par extension plan séquence à la fin d'un film de publicité.

Pack shot

## Package

ensemble de prestations ou produits faisant partie d'un tout indissociable et parfois en promotion. Par exemple : forfait avion, plus transfert, plus visite, plus hôtel, plus accès au parc de loisir... pour un prix unique. Ou encore un ordinateur, ses périphériques, les logiciels et connexions.

package / bundle

## Packaging

emballage du produit directement visible par le consommateur

Packaging

Conditionnement

## Pagination

nombre de page de publicité par magazine, y compris les encarts. Le rapport entre le rédactionnel et la pagination publicitaire est défini légalement.

manière d'inscrire le numéro des pages.

page setting / Pagination

## Palette

plateau de transport qui permet une manutention facile (par chariot élévateur), de tous types de produits. Dimension standard 80 x 120 cm, existe aussi en demi format 80 x60 cm. Les palettes européennes sont consignées, d'autres palettes sont perdues, il est possible de fixer des plots sous une caisse pour la rendre transportable.

pallet / skid

## Panel

étude à intervalles réguliers portant sur le même échantillon d'individus en posant les mêmes questions. Une fois extrapolés, les résultats permettent de suivre les évolutions d'achat, de vente. Ce type d'étude existe pour différentes cibles : panel consommateur (Secodip), panel distributeur (Nielsen), panel d'audience (Audimat), panels spécialisés (pharmacie, industrie, etc.). Les entreprises sont abonnées à différents panels, il est aussi possible d'acheter un one-shot qui correspond à une seule période.

panel

## PAO

mise en page, illustration, traitement de l'image sur ordinateur. Les logiciels de mise en page permettent de nombreuses modifications à tous les stades de la chaîne graphique et le tout numérique s'étendra bientôt jusqu'à l'impression. Les coûts (frais techniques) et les délais de l'impression ont été diminués grâce à la PAO.

Les deux logiciels généralement utilisés sont Page Maker et X Press.

desktop publishing / CAD

## PARETTO (loi de)

observation fréquente, mais pas systématique, sur un tri décroissant des clients où on constate que 80 % du CA est réalisé avec 20 % des clients.

Attention c'est aussi un alibi pour ne pas voir les futurs grands clients.

80/20 rule

## Part de marché

mesure de la performance de l'entreprise. Ratio des ventes du produit par rapport aux ventes totales du marché, cette part de marché peut être exprimée en volume (quantité) ou en valeur (chiffre d'affaires). Attention au marché de référence choisi, une entreprise peut toujours s'autoproclamer leader sur une ville ou sur une famille de produits

limités.

share of market / brand share / market share

## Part de marché détenteur

c'est la part de marché d'une marque dans les magasins où elle est présente. Ce ratio permet des comparaisons entre marques avec des distributions différentes. Un challenger peut avoir une part de marché détenteur supérieure au leader, ce qui signifie que dans un point de vente donné le challenger réalise des ventes supérieures au leader, mais que le leader est présent dans plus de points de vente.

Holder market share

## Part de voix (PDV)

mesure de la pression publicitaire d'une entreprise par rapport aux autres entreprises du même marché (sur un produit ou une gamme de produits).

share of voice (SOV)

## PCS (Professions et Catégories Sociales)

segmentation de la population en huit catégories - exploitants agricoles, artisans, cadres, professions intermédiaires, employés, ouvriers, retraités, autres ; remplace le CSP.

social classes

## DPP

Profit direct par produit

DPP (Direct Product Profit)

## Pénétration

pourcentage de personnes de la cible touchées par une action. C'est aussi l'audience d'un média auprès d'une cible précise.

pourcentage mesurant l'infiltration d'un produit, d'une marque dans la population (généralement exprimé en pour mille). La notion de pénétration est plus proche de la notion d'utilisation que d'achat. Par exemple : une pénétration d'achat de 25% signifie que 25% de la cible a acheté le produit (ce qui ne signifie pas 25% de part de marché).

Penetration / depth exposure / brand développement

## Pénétration (stratégie de)

politique agressive d'augmentation des volumes de ventes. Généralement accompagnée de bas prix, pour permettre l'accès du produit au plus grand nombre, d'une couverture maximale des circuits de distribution et d'une communication massive.

penetration strategy

## PERT

méthode précise de planification permettant de visualiser, par un réseau, les goulots d'étranglement et les chemins critiques.

## Petites annonces

annonces classées, représentent une partie des revenus publicitaires des quotidiens et des journaux gratuits.

small ads / classified ads

## PGC

catégorie de produit regroupant : les rayons alcool, BSA, épicerie salées et sucrées, entretien, hygiène beauté, produit papier.

mass market product

FLS, FNL, BSA, Bazar

## Phoning

voir Prospection téléphonique.

## Pictogramme

dessin simple pour évoquer visuellement des concepts, synonyme : idéogramme.

Pictogram

## Pige

relevé des campagnes de publicité des concurrents (et plus généralement d'un programme), classé par média et par période, permet une approximation du budget communication (en prix brut) de la concurrence. Des piges existent aussi en hors-média (promotion, ISA).

unité de travail pour les free lance et les journalistes.

clipping office

## Pilote

essai d'un questionnaire, d'un argumentaire sur un petit nombre de personnes pour effectuer les dernières modifications.

pilot

## PIMS program

programme de recherche américain initié par General Electric dans le but de connaître les implications du marketing sur le profit de l'entreprise. Cette base de données regroupe plusieurs centaines d'entreprises (encore plus de DAS)

et les performances en terme de part de marché sont sans cesse recoupées avec les ratios financiers.

### **Pionniers**

ce sont les utilisateurs précoces d'un produit innovant, représentent 10 % de la population.  
early adopters

### **Plan de campagne**

ensemble organisé des actions de communication ayant chacune un sous-objectif concourant à réaliser l'objectif principal.  
Advertising schedule

### **Plan de communication**

programme d'utilisation des moyens publicitaires (médias, hors-médias) pour atteindre l'objectif fixé par le plan marketing.  
communication plan

### **Plan marketing**

rapport explicatif des objectifs et la justification des moyens pour les atteindre. Les stratégies sont expliquées et déclinées en tactiques d'actions, avec leurs résultats prévisionnels. La rentabilité est au centre du plan marketing et toute action recommandée apporte sa pierre à l'édifice du profit. Au delà de la rentabilité le plan marketing a comme objectif général la satisfaction de la clientèle, du consommateur, le renforcement de la position de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents directs ou indirects.  
marketing plan

### **Plan média**

science du choix et du dosage, dans le temps, des différents médias pour obtenir le maximum d'efficacité sur la cible pour un budget donné. Le média planner établit le plan média pour une campagne de communication.  
media plan - media schedule

### **Plaquette**

document imprimé en quadrichromie généralement de bonne qualité.  
brochure

### **Plus produit**

bénéfice que le consommateur retire de l'utilisation du produit. Le plus produit doit être différent par rapport à la concurrence et suffisamment attractif pour changer les comportements.

### **PLV (Publicité sur le Lieu de Vente)**

méthode de communication qui favorise l'achat d'impulsion et le rappel de la communication générale de la marque. La PLV est une composante de la politique de communication de l'entreprise, généralement cantonnée à tort, vers les réductions de prix ou offres spéciales. La PLV utilise surtout du carton (box palette, caisse), de l'acier (présentoir fil, stop rayon) ou encore du plastique. La PLV est de plus en plus remplacée par l'ILV à la demande des distributeurs qui préfèrent une information générale sur le marché et ses segments plutôt que sur les marques.  
point of sale advertising / material / display

### **PNL**

méthode d'observation et d'interprétation des réactions de son interlocuteur, pour agir en conséquence. La PNL succède à l'analyse transactionnelle.  
Neurolinguistic programming

### **Politique de prix (tarifaire)**

manière d'établir un prix de vente (par rapport à la concurrence, par rapport aux coûts de production, par rapport aux volontés des consommateurs) et plus généralement les conditions tarifaires (grille de remise, attribution de remise différée, remise quantitative ou de fonction). Les conditions commerciales sont les mêmes pour tous les clients, aucune discrimination n'est admise, pas plus que la fixation du prix de revente. De nombreux éléments interviennent dans une politique tarifaire : la disponibilité, les délais de livraison, les garanties, le SAV, la maintenance, le suivi de la gamme... Le prix de certains produits influence, non seulement la demande sur le produit considéré, mais aussi sur les autres produits du marché. Par exemple : le prix de l'essence influence la demande sur le marché des voitures, celui des logiciels influence les ventes d'ordinateurs...  
price policy

### **Pop-up**

message surgissant, par un système de collage ou de ressort, utilisé en marketing direct. Ce système est très coûteux et l'effet produit doit se justifier.  
pop-up

### **Portefeuille de produits**

ensemble des produits gérés de l'entreprise. Différentes méthodes (matrice BCG) permettent de classer les produits selon leurs potentiels de développement et leurs possibilités de rentabilité.  
portfolio of products

### **Positionnement**

exprime la manière dont on veut que le produit et la marque soient perçus par la cible. Lorsqu'il est mal fait au départ l'entreprise essaie de repositionner le produit, ou retire le produit de la vente. Il est nécessaire de mesurer régulièrement l'écart entre le positionnement voulu et le positionnement perçu par le consommateur.  
positioning

### **Post-test**

mesure de l'impact d'une campagne, notamment en terme de mémorisation, d'attribution à la marque et d'intention d'achat.  
Posttest, post

### **PréAO**

logiciel permettant de réaliser des documents servant de support à une réunion.

### **Premier prix**

produit généralement sans marque vendu à prix très bas. Les produits premiers prix constituent la base de l'assortiment des grandes surfaces avec les MDD et les marques nationales.

first price / price appeal product

### **Prescripteur**

personne faisant souvent partie des cibles prioritaires de communication pour sa capacité à influencer le comportement des utilisateurs et consommateurs. Médecin, architecte, professeur mais aussi leader d'opinion. Il joue un rôle important dans les décisions d'achat mais n'est pas décideur.  
opinion leader / influencer

### **Press book**

classeur de présentation utilisé par les fonctions créatives pour montrer leurs meilleurs travaux.

press book

### **Pré-test**

mesure de la qualité - impact, reconnaissance, agrément, compréhension, crédibilité - d'un message avant la sortie de la campagne. L'abus de pré-test a tendance à rendre la création stérile.

Prétest, pre

### **Prévision des ventes**

estimation des ventes généralement faite par le marketing avec les indications des vendeurs, des données passées, de la connaissance du marché et des futurs actions. La prévision peut concerner uniquement les commandes livrées où les ventes réelles aux clients ; dans le premier cas les prévisions sont utiles pour planifier la production, dans le second elles sont utiles pour bâtir le latest estimate ainsi que les différents budgets.  
sales forecast

### **Prime**

objet, service ou avantage donné gratuitement à l'occasion d'une promotion, strictement réglementée par la loi (moins de 7 % du prix d'achat, mais de nombreux systèmes permettent de passer outre ce pourcentage). La prime peut être directe ou différée, dans tous les cas elle est utilisée pour déclencher des actes d'achat supplémentaires. Les primes doivent être marquée au nom de la marque de manière indélébile et porter les mentions classiques (normes de sécurité, norme enfant...).

premium / freegift

### **Prime différée**

la prime est reçue après l'achat et envoi de la ou des preuves d'achat.  
rebates

### **Prime directe**

la prime est reçue au moment de l'achat. Elle peut être à l'intérieur de l'emballage (in-pack), à l'extérieur (on-pack) ou donnée en sortie de caisse.  
on-pack premium / in-pack premium

### **Prime time**

horaire de forte écoute. A la radio de 7h00 à 9h00, à la télévision de 19h00 à 22h00 (précédé du day-time et suivi du night-time).cf. : access prime-time, peak time, day time  
prime time

### **Prix coûtant**

prix net toutes remises déduites. Ne sont pas déduites, les primes de fin d'années et les remises ne figurant pas sur la facture. La vente en dessous du prix coûtant (dumping) est interdite.

cost price

### **Prix d'appel**

prix bas sur certains articles en vue de générer du trafic et de vendre éventuellement des articles à meilleur taux de marque.

reduced price

### **Prix magique**

99,90F, 149F, 485F, 990F.

odd-even-pricing

### **Prix psychologique**

c'est l'équilibre entre un prix trop élevé non justifié (par la qualité, la marque)

et un prix trop bas qui attire les soupçons sur la qualité.

psychological price

### **Prix sortie d'usine**

prix de revient d'un produit hors frais de commercialisation et investissements publicitaires.

factory price/ex-works

### **Produit**

bien ou service offert par une entreprise au marché. Le produit comprend le bien ou le service lui-même mais aussi son conditionnement, son positionnement et tous les services annexes qui s'y rattachent (SAV, assistance, livraison, échange, financement). Les produits sont classés en PGC, équipement, bien durable, bien de production, anomal.

product

### **Promesse**

élément principal de la copy stratégie

claim

### **Promotion des ventes**

ensemble des actions qui poussent le produit vers l'acheteur. Il y a 4 grandes familles de promotion : les primes, les offres de prix, l'échantillonnage, les gratuits.

sales promotion

### **Promotion girafe**

offre d'une quantité supplémentaire de produit (20 % en plus).

special offer

### **Prospection téléphonique**

utilisation du téléphone pour les enquêtes d'opinion, les qualifications de fichiers, la vente directe, la prise de rendez-vous. En terme de coût et d'efficacité, la prospection téléphonique se place entre la visite et le publipostage.

phoning, telemarketing

### **Publicité**

ensemble des moyens qui concourent à exercer une action sur une cible pour changer le comportement. De manière générale, la publicité est non personnelle, elle s'adresse au plus grand nombre. Elle est souvent complétée par d'autres actions : promotion, , marketing direct.

advertising

### **Publipostage**

action d'envoyer le même message à un groupe de personnes (au-delà de 1000 exemplaires identiques, La Poste accorde un tarif spécial).

mailing

### **Publi-reportage, publi-rédactionnel**

espace publicitaire acheté au prix normal (plus les frais de conception et technique) dans un support qui assure lui-même la rédaction de l'annonce. Ces annonces doivent porter la mention « publicité » et ne doivent pas être confondues avec le « rédactionnel » suite à un communiqué de presse qui est l'avis d'un journaliste impartial.

advertorial / public relation

### **Pull / Push**

stratégies consistant à pousser (Push) le produit dans les mains du consommateur (par exemple par la promotion des ventes) ou à attirer (Pull) le consommateur vers le produit (par exemple par la publicité).

ce terme désigne, sous plusieurs dénominations (Push technology, webcasting, Netcasting, Cybercasting), l'ensemble des techniques logicielles (pointcast, Backweb...) permettant de compléter la « cueillette » d'informations caractérisant jusqu'ici Internet, par une diffusion personnalisée à travers ce réseau, de données destinées à des propriétaires de micro-ordinateurs qui en ont fait la demande. De telles possibilités seront offertes par le prochain outil de recherche de netscape, communicator, et intégrés par Microsoft dans Windows 98.

pull / push strategy

### **QA x NA**

les quantités vendues par l'entreprise sont le résultat des QA x NA. Si on multiplie par le PV (prix de vente) on obtient le CA.

### **Quartile**

division d'une population en quatre parties d'effectif égal, statistique particulièrement utile pour les séries à variance élevée.

quartile

### **Recherche et développement**

département de l'entreprise chargé d'effectuer toutes les recherches nécessaires à l'amélioration des produits existants ou au lancement de nouveaux produits. Ce département est souvent centralisé sur un seul et unique site où sont effectuées les recherches fondamentales et les applications industrielles.

research & development

### **Reconnaissance**

capacité d'une marque, d'un logo, d'un message à évoquer un produit ou une fonction précise.

recognition

attention sélective ; notoriété

### **Rédemption**

taux de remonté d'une opération.

redemption rate / redemption / response

### **Régression (droite de)**

méthode de calcul permettant de mesurer si deux phénomènes sont liés.

regression analysis

### **Relations publiques**

type de communication institutionnelle en direction des prescripteurs (journaliste, leader d'opinion, personnalité, homme politique, actionnaire, analyste financier...). Les RP cherchent à faire comprendre et à faire accepter les positions d'une entreprise auprès d'un public précis, auprès duquel elle batit un rapport de confiance.

public relations

### **Réminiscence**

souvenir d'un message, d'une publicité, d'une émission. La réminiscence peut être spontanée (unaided) ou aidée (aided).

recall / day after recall

### **Remontée**

le taux de remontée donne une indication sur le succès d'une opération de marketing direct qu'il faut confirmer par le taux de transformation en achat.

Feedback

## **Renouvellement**

le renouvellement ouvre un nouveau marché par rapport au marché de premier équipement (par exemple : marché de première monte pour les pneumatiques).

nouvel achat, souscription ou réinscription d'un client.

repeat purchase renewal

## **Responsable des grands comptes**

cadre commercial chargé des clients importants, principalement du référencement des produits en centrales d'achat et des négociations de remises de fin d'année.

key account manager

## **Revue de marque**

exercice annuel présenté par le chef de produit, qui consigne dans un rapport tous les événements importants de la marque et analyse les faits et causes.

brand review

## **Rotation des stocks**

ratio de gestion indiquant le nombre de fois où le stock a été vendu. La différence entre la rapidité de la vente du stock et les délais de paiement constitue le principal revenu des grandes surfaces.

stock turnover

## **ROUTAGE**

action comprenant la mise sous pli, affranchissement, tri, dépôt en poste, gestion des NPAI. Si le routage est sous-traité à un spécialiste, on peut prévoir des adresses pièges pour s'assurer que les délais sont bien respectés.

routing, dispatching

## **Royalties**

redevance payée au propriétaire d'une marque, dans le cadre d'un contrat de licence, d'une franchise ou de l'exploitation d'un brevet.

royalties

## **RRR**

Remise Rabais Ristournes accordés immédiatement ou en fin de période à un distributeur par un fabricant. Les réductions dépendent de la politique commerciale de l'entreprise et doivent être accordées sans discrimination. Les réductions sont justifiées par les cycles de ventes, les qualités du client, les quantités commandées. Depuis la loi Galland, les remises arrières ne peuvent plus être intégrées dans le prix de vente.

disounts / rebate

## **Saisie**

introduction dans un fichier informatique de données telles que les noms et coordonnées d'un prospect. La saisie peut être automatisée par transfert de données ou saisie par scanner et reconnaissance optique de caractères.

data collection / input

## **Scanner**

système de lecture des codes barre à 11 ou 13 chiffres par crayon optique, douchette, lecteur fixe.

appareil d'analyse numérique d'une image et décomposition en quatre couleurs primaires.

(1) scanner

## **Scoring**

méthode de calcul d'aide à la décision, pour l'acceptation d'un dossier de crédit ou d'assurance, basée sur une typologie et des statistiques de remboursement.

Scoring

## **Screening**

méthode d'évaluation, par une série de filtres avant le lancement d'un produit.

screening

## **Segment (de marché)**

division du marché par rapport à une cible ou à une utilisation. Sur le marché des dentifrices il y a le segment des dentifrices pour enfants (ou anti-tartre).

(market) segment

## **Segmentation**

découpage de la population avec des critères prédéfinis, dans le but de former des groupes bien différenciables les uns des autres et le plus homogène entre eux. Pour être utilisable le segment doit être accessible, mesurable et rentable.

segmentation

## **Sell in**

vente du fabricant au distributeur (ce qui entre en stock magasin).

sell in

## **Sell out**

vente du distributeur au consommateur (ce qui sort du stock magasin).

sell out / sell through

## **Signature**

phrase qui reprend en fin de message les arguments forts, la vocation et les métiers de l'entreprise.

cahier...

base line

## **Single source**

principe de remontées d'information en provenance d'une seule source pour mieux comprendre les phénomènes d'interdépendance entre la publicité, le prix du produit, le type de point de vente, la zone géographique. Cette

méthode d'enquête est possible grâce au développement de l'informatique de sortie de caisse.

single source

### Size impression

effet d'optique obtenu par un design approprié donnant une fausse impression de grande taille.

Size size impression

### Slogan

étymologiquement cri de guerre, le slogan est la formule choc pour vanter les mérites d'une marque, d'un produit, d'un homme politique, ou de tout autre cause. Le slogan est continuellement répété jusqu'à l'identification totale à la marque.

claim / slogan

### Sociostyle

typologie mise au point par le CCA et Bernard Cathelat, sous forme de mapping présentant les styles de vie. Débouche maintenant sur les Eurostyle. Lifestyle group

### SONCAS

sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie sont les démarches à suivre dans un processus de vente.

### Sondage

enquête quantitative sur un échantillon représentatif de la population, dont le résultat peut être extrapolé à la population totale avec un intervalle de confiance. Les réponses sont recueillies en face-à-face, par téléphone, par courrier, par Minitel...

survey

### Sortie de caisse

présentoir (display) disposés entre les caisses de sortie des grandes surfaces pour générer les achats d'impulsion.

point-of-purchase displays

### Sourcing

politique d'achat mondiale « au moins disant ». Par extension l'out-sourcing consiste à faire faire à l'extérieur ce qui est, ou pourrait, être fait dans l'entreprise, avec l'avantage de la flexibilité.

Sourcing

### Spéculative

appel d'offre d'un annonceur envers plusieurs agences. Les annonceurs peuvent demander des propositions très finalisées ou simplement des réflexions stratégiques, il est d'usage de ne pas demander à plus de quatre agences de concourir et de verser une indemnité pour le temps passé à réfléchir au problème posé. Il est interdit d'utiliser les idées des agences non retenues, elles sont couvertes par la loi sur la propriété artistique.

pitch

### Split run

test, en cas d'hésitation entre deux annonces différentes pour une même campagne de publicité, qui consiste à insérer les deux créations dans un magazine et à interroger les lecteurs sur la mémorisation., cf. : split test

split run test

### Sponsoring

voir Parrainage,

Sponsoring, sponsorship

### Sticker

autocollant

Sticker

Autocollant

### Stimulation

motivation des vendeurs (internes ou externes) par la possibilité de gagner quelques avantages non financiers.

incentive

### Store check (relevé de linéaire)

action de visiter les points de vente afin de relever certaines informations (prix, nombre de facing, disposition...).

store check

### Storyboard

découpage plan par plan d'un film avec toutes les indications de jeu d'acteur d'effets spéciaux et de dialogue. Ressemble à une bande dessinée.

storyboard

### Stratégie

ensemble des actions visant à atteindre un objectif. Les différentes étapes et phases sont inscrites dans un planning. Cf. : toutes les stratégies.

strategy / strategic planning

### Sweepstack

loterie avec pré tirage.

Sweepstack

### TAT (Thematic Apperception Test)

voir Test projectif.

### Taux de marque

marge d'un distributeur entre son prix d'achat net au fabricant (toutes remises déduites) et son prix de vente HT au consommateur.

markup

### Taux de pénétration

nombre d'utilisateurs réels par rapport au nombre d'utilisateurs potentiel. La notion de taux de pénétration est plus large que la part de marché. Cette dernière se limite au achats sur une période alors que le taux de pénétration prend en compte la possession, l'usage.

nombre de personnes exposées au message par rapport à la cible visée.

penetration rate

### Territoires de marques

définit le potentiel de développement de la marque aux yeux des consommateurs. Plus le territoire de marque est étroit, plus la marque doit se concentrer sur son savoir-faire sans chercher de diversification.

brand territory

### Test d'acceptabilité

voir Test de concept

pretesting

### Test de concept

évaluation d'un produit avant sa fabrication en terme d'utilité, de prix, d'acceptabilité, d'intention d'achat. Utile pour déterminer un positionnement optimal.

concept test

### Test de frustration (de Rosenzvald)

voir Test projectif.

Rosenzweig test, picture frustration study

### Test projectif

méthode de conduite d'entretien lors d'étude qualitative où on propose à l'interviewé des dessins, des photos ou des formes non structurées. Les interviewés projettent dans les images leur propre personnalité et livrent plus facilement l'information recherchée. Le TAT et le test de frustration utilisent cette technique.

Folder, projective test

### Test sémiologique

test portant sur l'évocation de l'écrit. Utilisé principalement sur les noms de marque.

### Test sensoriel

test utilisé pour recueillir des informations sur l'aspect, la couleur, le goût, les bruits et autres éléments parasites du produit. Par exemple : le bruit « sourd et rassurant » d'une portière de voiture ou la texture « douce et soyeuse » d'un emballage de produit cosmétique.

### Texte

développe l'argumentation dans une annonce, il doit être en harmonie avec la stratégie. Les textes longs font vendre, les textes courts rêver. Le texte se distingue des titres, sous-titre, drapeau, légende, logo, illustration, photo...

body copy / text

### TG (Tête de Gondole)

emplacement au début et à la fin de chaque rayonnage dans un libre service, généralement les produits en promotion sont en TG.

end-aisle display

### Titre

élément fondamental d'une communication écrite, il est inventé par le concepteur-rédacteur, un bon titre augmente sensiblement le nombre de lecteur du texte.

position d'une personne M, Mme, Me, Dr...

(1) headline (2) title

### Torture test

mise en condition extrême pour prouver l'efficacité d'un produit. Par exemple : tremper un tissu synthétique dans le chocolat pour démontrer l'efficacité d'une lessive.

Torture test

### Tracking

suivi continu de l'image des marques par enquêtes hebdomadaires auprès des cibles de l'entreprise ; synonyme : observatoire.

Tracking

### Trade-marketing

nouvelle composante du marketing. Les efforts sont orientés vers le distributeur. Il comprend les promotions distributeur, la logistique, le co-advertising et l'EDI. C'est une prise en compte des besoins spécifiques du distributeur en terme d'effort marketing de la part du fabricant.

trade marketing

### Tri croisé

principe de base de l'exploitation des enquêtes. Nombre de personnes ayant répondu oui (ou X) à deux questions. Tri à plat ou tri filtré sont les deux autres principes de tri.

cross tabulation

### Turn-over

rotation naturelle du personnel d'une entreprise. Par extension se dit des consommateurs quittant une marque.

### Typographie

choix des polices de caractère

### Typologie

regroupement de personnes ayant le même comportement, le point de départ est l'individu, contrairement à la segmentation dont le point de départ est un critère prédéterminé du comportement.

consumers typology

## Usage et attitude

type d'enquête qualitative pour connaître la fonction que remplit un produit chez certaines personnes ainsi que leurs comportements d'achat.

Usage and attitude

## USP

Unique Selling Proposition, dicton anglosaxon indiquant que seul un message unique est compris par le consommateur

Unique Selling Proposition

## Utilisateur

acteur du marché, destructeur du produit ou du service, souvent différent de l'acheteur.

end consumer - ultimate user

## Variance

c'est l'amplitude de la fluctuation par rapport à la moyenne, utilisée entre autre pour les prévisions de ventes, analyse de séries et segmentation. Plus la variance est importante, moins la moyenne est significative. Synonyme : covariance ou écart type.

variance analysis

## VEBLEN

effet décrit par Thorstein Veblen d'élasticité prix positive, c'est-à-dire plus un produit est cher plus il se vend, c'est un effet du snobisme aussi appelé comportement ostentatoire. Certaines marques se sont appuyées sur ce phénomène, par exemple : Joy de Patou - "Le parfum le plus cher du monde".

Phénomène aussi appelé : produit ostentatoire.

prestige pricing

## Vente à domicile

méthode de vente aux particuliers où l'acte d'achat se conclut au domicile du consommateur, vente régie par une loi spéciale avec un délai d'une semaine pour l'annulation. Elle utilise les médias télévision, catalogue, téléphone, porte à porte.

in-home shopping

## Vente à perte

pratique interdite (sauf accord d'une autorité pour cessation d'activité ou obsolescence), voir Prix coûtant.

sale at a loss

## Vente croisée

le support de vente est constitué par un élément extérieur, facture, bon de livraison, lettre d'accueil, relevé de compte bancaire...

cross selling

## Vente directe

vente dans laquelle il y a un contact physique entre l'acheteur et le fabricant (via un VRP).

direct sales

## Verbatim

exposé intégral des commentaires des interviewés, citation.

verbatim, word for word

## Vocation

métier de base de l'entreprise. core business

## Winner per store

promotion avec un tirage au sort dans le magasin pour faire gagner une seule dotation.

Winner per store

## Zéro (budget base zéro)

principe de calcul de budget par rapport au minimum nécessaire. Contrairement au budget en valeur absolue, le budget base zéro différencie bien les éléments récurrents et l'exceptionnels.

zero base budgeting

## Zone froide (chaude)

parties d'un magasin classées selon leurs fréquentations.

## Zone Nielsen

division de la France en 5 ou 9 zones correspondant à un potentiel identique, les découpages des secteurs forces de vente leurs correspondent souvent, pour faciliter les contrôles.

DMA designated market area

# Adresses et sites utiles

Retrouvez ces informations sur le site [www.chefdeproduit.com](http://www.chefdeproduit.com) avec une actualisation des adresses et une mise à jour des sites.

Revue Française du Marketing – ADETEM  
221, rue Lafayette 75010 Paris  
Tél. 01 40 38 97 10 fax 01 40 38 05 08  
[www.adetem.org](http://www.adetem.org)

Association pour la Promotion de la Presse Magazine  
71, avenue Franklin D. Roosevelt  
75008 Paris  
Tél. 01 42 89 32 60 Fax 01 45 63 39 75  
[www.aepm.fr](http://www.aepm.fr)

AACC - Association des Agences Conseils en Communication  
40, boulevard Malherbes 75008 Paris  
Tél. 0147 42 13 42 - fax 01 42 66 59 90  
[www.aacc.fr](http://www.aacc.fr)

AFM - Association Française du Marketing  
79, avenue de la République  
75543 Paris Cedex 11 France  
[www.afm-france.org](http://www.afm-france.org)

AFNOR - Association Française de Normalisation  
Tour Europe.  
92049 Paris la Défense Cedex. France  
Tél. 01 42 91 55 55 - Fax 01 42 91 56 56  
[www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)

ANVAR - Agence Nationale de Valorisation de la Recherche  
43, rue Caumartin 75009 Paris  
Tél. 01 40 17 83 00 - fax 01 45 26 09 68  
[www.anvar.fr](http://www.anvar.fr)

ARGUS DES FICHIERS – PRESSE  
183 rue de Courcelles 75017 Paris  
Tél. 01 44 29 19 29 - fax 01 44 29 19 20  
[www.argus-fichiers-presse.fr](http://www.argus-fichiers-presse.fr)

L'action commerciale  
56, rue de Paris 92100 Boulogne  
Tél. 01 46 99 9385

BCMw  
19, Rue Danton - 94270 LE KREMLIN-BICETRE  
Tél. 01 53 14 16 80 - Fax 01 53 14 16 99  
[www.bcmw.com](http://www.bcmw.com)

Ballester consulting  
6 ter, Av Mac Mahon 75017 PARIS  
Tél. 01 45 72 95 30  
[www.ballester-consulting.com](http://www.ballester-consulting.com)

BANQUE DE FRANCE - Service Information  
39, rue des Croix Petit Champs 75001 Paris  
Tél. 01 42 92 42 92 - fax 01 42 92 39 40  
[www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)

BIPE - Bureau d'Information et de Prévisions Economiques  
12, rue Rouget de l'Isle 92442 Issy les Moulineaux  
Tél. 01 46 62 33 00  
[www.bipe.fr](http://www.bipe.fr)

BVP - Bureau de Vérification de la Publicité  
11, rue Saint Florentin 75008 – PARIS  
Tél. 01 40 15 15 40  
[www.bvp.org](http://www.bvp.org)

CB News  
175 rue d'Aguesseau 92100 Boulogne  
Tél. 01 46.04.12.12  
[www.toutsurlacom.com](http://www.toutsurlacom.com)  
Magazine de référence sur la communication et le marketing diffusé à 12500 ex.

Club des Annonceurs  
[www.leclubdesannonceurs.com](http://www.leclubdesannonceurs.com)

CSA - Conseil Supérieur de l'Audiovisuel  
[www.csa.fr](http://www.csa.fr)

CCA - Centre de Communication Avancée (CATHÉLAT Bernard)  
84, rue de Villiers 92683 Levallois-Perret  
Tél. 01 41 34 31 61 - Fax 01 41 34 31 65  
[www.lecca.com/cca](http://www.lecca.com/cca)

CEDEF - Centre de Documentation Economie Finances

12, place Bataillon du Pacifique  
75012 Paris  
Tél. 01.53.18.72.00 - Fax 01.53.18.36.39  
[www.finances.gouv.fr/DICOM/cedef.htm](http://www.finances.gouv.fr/DICOM/cedef.htm)  
CESP - Centre d'Etude des Supports de Publicité  
136 Boulevard Haussmann 75008 PARIS  
Tél. 01 42 89 12 26  
[www.cesp.org](http://www.cesp.org)

CITE DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE  
30, avenue Corentin Cariou 75019 Paris  
Tél. 01 40 05 70 00  
[www.cite-sciences.fr](http://www.cite-sciences.fr)

CJD - Centre des Jeunes Dirigeants  
19, AVENUE GEORGE V - 75008 Paris  
Tél. 01.53.23.92.50 - fax 01.40.70.15.66  
[www.cjd.net](http://www.cjd.net)

CNIL - Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés  
21, rue ST Guillaume 75008 Paris  
Tél. 45 48 39 39  
[www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)

Copyright - Syndicat des agences photographiques d'illustration générale  
21, rue Bonaparte  
75006 Paris  
Tél. 01 43 26 54 76  
[www.snapig.com](http://www.snapig.com)

CREDOC - Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie  
142, rue Chevalet 75013 Paris  
Tél. 01 40 77 85 10 - fax 01 40 77 85 09  
[www.credoc.asso.fr](http://www.credoc.asso.fr)

Direction du Développement des Médias  
[www.ddm.gouv.fr](http://www.ddm.gouv.fr)

Documentation Française (La)  
29, quai Voltaire - 75007 Paris  
Tél. 01 40 15 70 00  
[www.ladocfrancaise.gouv.fr](http://www.ladocfrancaise.gouv.fr)

DCF - Dirigeants Commerciaux de France  
1, villa George Sand - 75016 Paris  
Tél. 01 45 25 11 44 - fax 01 40 50 15 56  
[www.dcf-fr.com](http://www.dcf-fr.com)

ESOMAR - European Society of Marketing and Research  
JJ Viotta Straat, 29 - 1000 Amsterdam - NL

Faire Savoir Faire - La lettre Hebdo du commerce Evolutif  
9, rue Moncey 75009 Paris  
Tél. 01 40 16 17 82 - fax 01 40 16 17 88

FFSS - Fédération Française des Salons Spécialisés  
22, av F. Roosevelt - 75008 Paris  
Tél. 01 42 25 05 80

Gencod EAN France  
2 rue Maurice Hartmann  
92137 Issy-les-Moulineaux cedex  
Tél. 01 40 95 54 10 - Fax 01 40 95 54 49  
[www.eannet-france.org](http://www.eannet-france.org)

IFM (Institut Français du Merchandising)  
LA GRANDE ARCHE - 92044 Paris La Défense  
Tél. 01.49.06.49.14 Fax 01.47.78.94.63  
[www.ifm.asso.fr](http://www.ifm.asso.fr)

Infopresse Le mensuel du marketing, de la publicité et des communications (canada)  
[www.infopresse.com](http://www.infopresse.com)

Ina - Institut National de l'Audiovisuel  
[www.ina.fr](http://www.ina.fr)

IRI France  
Filiale de IR Information resources (Intelligence to power your business)  
4 rue André Derain - BP 49 - 78240 Chambourcy  
Tél. 01 30 06 22 00 - Fax 01 30 65 09 45  
[www.infores.com](http://www.infores.com)

INC - Institut National de la Consommation 50 millions de consommateurs

80, rue Lecourbe - 75015 Paris  
Tél. 01 45 66 20 20

INPI - Institut National de la Propriété Industrielle  
26 bis, rue de Saint Pétersbourg 75008 Paris  
Tél. 01 53 04 53 04 - fax 01 42 93 59 30  
[www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)

INSEE - Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques  
Tour Gamma A - 195, rue de Bercy - 75012 Paris  
Tél. 01 41 17 66 11 - fax 01 53 17 88 09  
[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

IREP - Institut de Recherche et d'Etudes Publicitaires  
62, rue de la Boétie - 75008 Paris  
Tél. 01 45 63 71 73  
[www.irep.asso.fr](http://www.irep.asso.fr)

LSA (Libre Service Actualité)  
6, rue Marius Aulfan 92300 Levallois  
Tél. 01 47 58 20 00  
[www.lsa.fr](http://www.lsa.fr)

Médiamétrie  
55/63, rue Anatole France 92532 Levallois-Perret  
[www.mediametrie.fr](http://www.mediametrie.fr)

Marketing magazine et Marketing Direct magazine  
31-35, rue Gambetta 92150 Suresnes  
Tél. 01 41 18 86 18 - fax 01 45 06 29 81  
[www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

OJD - Organisme de Justification de la Diffusion - 18/20 place de la Madeleine 75008 Paris  
Tél. 01 43 12 85 30 - fax 01 47 42 14 92  
[www.ojd.com](http://www.ojd.com)

Progimark (salon CRM) et SEMO (salon des études)  
MM Salons 31/35 rue Gambetta 92154 Suresnes  
Tél. 01 41 18 68 88 - Fax 01 45 06 29 81  
[www.groupepm.com](http://www.groupepm.com)

Presse quotidienne régionale  
[www.pqr.org](http://www.pqr.org)

Points de ventes - Groupe liaisons  
1, avenue Edouard Belin 92856 Rueil Malmaison  
Tél. 01 41 29 99 99  
[www.pointdevente.com](http://www.pointdevente.com)

SNPP Presspace [www.presspace.com](http://www.presspace.com)

Groupe Stratégies  
2 rue Maurice Hartmann - BP 62  
92133 Issy-les-Moulineaux Cedex  
Tél. 01 46 29 46 29  
[www.strategies-online.com](http://www.strategies-online.com)

Syndicat national de la publicité Tél.évisée (SNPTV)  
[www.snptv.org](http://www.snptv.org)

Syntec - Chambre Syndicale des Société d'Etudes et de Conseils  
3, rue Léon Bonnat - 75016 Paris  
Tél. 01 44 30 49 20 - fax 01 40 50 92 80  
[www.syntec-management.com](http://www.syntec-management.com)

SEVPCD - Syndicat des Entreprises de VPC et à distance  
60, rue de la Boétie - 75008 Paris  
Tél. 0142 56 38 86 - fax 01 45 63 91 95  
[www.fevad.com](http://www.fevad.com)

TNS Secodip  
2, rue Francis Pédrón  
78241 Chambourcy CEDEX - France  
Tél. 01 30 74 81 44  
[www.secodip.fr](http://www.secodip.fr)

Union des Journalistes et Journaux d'Entreprise  
[www.ujef.com](http://www.ujef.com)

UDA Union Des Annonceurs  
53, avenue Victor Hugo - 75116 Paris  
Tél. 01 45 00 79 10 - fax 01 45 00 55 79  
[www.uda.fr](http://www.uda.fr)

# Quelques citations utiles pour mettre en valeur certaines présentations

Un peu de culture ne nuit pas, vous trouverez donc quelques citations classiques ou originales pour agrémenter vos dossiers, rapports et présentations. Certaines s'appliquent plus spécifiquement aux études et enquêtes, d'autres étayent les débats sur la stratégie ou sur le développement de l'entreprise et les changements d'habitudes qui y sont liés. Ces citations vous permettront de globaliser et parfois de dépassionner un débat... n'en abusez pas, on vous traiterait de beau parleur... et ... Plus on parle, moins on agit...

Scott Adams : Pour comprendre le client il faut avant tout se réunir entre spécialistes du marketing et discuter de ce qu'on ferait si on était suffisamment bête pour être client.

Alain (Émile Chartier, dit) : Rien n'est plus dangereux qu'une idée, quand on n'a qu'une idée.

Anonyme : Pour durer, il vaut mieux flotter que résister.

Communiquer c'est vérifier que l'autre a compris.

Beaumarchais : Prouver que j'ai raison serait accorder que je puis avoir tort.

Benton & Bowles (agence) : Si ça ne vend pas, c'est pas créatif.

Henri Bergson : Il faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action.

Claude Bernard : Il ne suffit pas de dire : je me suis trompé ; il faut dire comment on s'est trompé.

Bible : N'abandonne pas un vieil ami, le nouveau ne le vaudra pas.

Marcel Bleustein : La publicité est une fée. Elle peut changer les citrouilles en carrosses, elle peut transformer Cendrillon en princesse, mais la seule chose qu'elle est incapable de faire, c'est d'inventer Cendrillon elle-même, c'est-à-dire l'idée.

Seuls les clients sont ininflammables (Après l'incendie de Publicis son agence de publicité).

Bossuet : Nos vrais ennemis sont en nous-mêmes.

Un défaut qui empêche les hommes d'agir, c'est de ne pas sentir de quoi ils sont capables.

F. Bouquereau : Il n'y a de ventes réelles que celles qui sont faites aux consommateurs, lesquels achètent un bien sans intention de le revendre et le détruisent pas l'usage. Les ventes antérieures, au sens économique, ne sont que des pseudoventes.

Albert Brie : Le dernier mot dans une affaire est toujours un chiffre.

Gilles Brochen : C'est justement quand tout va bien qu'il faut changer.

Colin P : L'affiche est un télégramme qui saute à l'œil.

Terence Conran (Sir) : Les gens ne savent pas ce qu'ils veulent jusqu'à ce qu'on leur propose.

Pierre Corneille : Fuyez un ennemi qui sait votre défaut.

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

Honoré de Balzac : La puissance ne consiste pas à frapper fort ou souvent, mais à frapper juste.

Charles de Gaulle : La chose la plus importante pour diriger, c'est de n'attribuer aucune importance aux choses qui n'ont aucune importance.

Jean de La Fontaine : Nous ne croyons le mal que quand il est venu.

Delacroix : Il y a deux choses que l'expérience doit apprendre : la première, c'est qu'il faut beaucoup corriger ; la seconde, c'est qu'il ne faut pas trop corriger.

Descartes : Diviser chacune des difficultés en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour mieux les résoudre.

Auguste Detoeuf : La publicité, c'est la gloire du riche ; la gloire, c'est la publicité du pauvre.

Il n'y a de certain que le passé, mais on travaille avec l'avenir.

Albert Einstein La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne. La pratique, c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi. / Il est plus difficile de désintégrer un préjuger qu'un atome.

Flaubert : Le mot ne manque jamais quand on possède l'idée.

Foch : Ne me dites pas que ce problème est difficile. S'il n'était pas difficile, ce ne serait pas un problème.

Accepter l'idée d'une défaite, c'est être vaincu.

Sigmund Freud : Les grandes choses peuvent se manifester par de petits signes.

Galilé : Mesurer ce qui est mesurable et rendre mesurable ce qui ne l'ai pas.

Bill Gates : Dans l'entreprise il est important de faire en sorte que personne n'ait peur d'être pénalisé pour des erreurs commises.

Les consommateurs qui votent avec leur porte monnaie ont tendance à apporter leur soutien à des points de vente qui répercutent leur gains de productivité sur les prix.

André Gide : Toutes les choses sont dites déjà ; mais comme personne n'écoute, il faut toujours recommencer.

Il n'y a pas de problèmes; il n'y a que des solutions. L'esprit de l'homme invente ensuite le problème.

Si je n'affirme pas d'avantage, c'est que je crois l'insinuation plus efficace.

Edmond et Jules Goncourt : La statistique est la première des sciences inexactes.

Le commerce est l'art d'abuser du besoin ou du désir que quelqu'un a de quelque chose.

Bernard Grasset : La solution du bon sens est la dernière à laquelle songent les spécialistes.

Jean Grenier : Le plus fructueux est le commerce oriental : rien dans la boutique, mais on peut vous procurer tout. L'important n'est pas la marchandise, mais le client.

Jean Guittou : Le secret de tout l'art de s'exprimer consiste à dire la même chose trois fois. On dit qu'on va la dire, on la dit, on dit qu'on la dite.

Héraclite : Comme ils ne savent pas écouter, ils ne savent pas parler non plus.

Steve Jobs ( Fondateur d'Apple) : Faire simple est probablement l'objectif le plus sophistiqué du monde.

J.M. Keynes : La consommation, ne craignons pas de répéter cette vérité, est la seule fin et l'unique objet de toute l'activité

économique.

Arthur Koestler : Les idées nouvelles comme les maladies infectieuses ont besoin d'une période d'incubation avant que tout leur effet se fasse sentir.

Lee Lacocca (président de Ford Motor) : La vitesse du patron est celle de l'équipe.

Elmer G. Leterman : La vente commence quand le client dit non.

Aaron Levenstein : Les statistiques, c'est comme le bikini. Ce qu'elles révèlent est suggestif. Ce qu'elles dissimulent est essentiel.

Abraham Lincoln : Vous pouvez tromper tout le monde une fois, quelque uns tout le temps, mais vous ne pouvez tromper tout le monde tout le temps.

Lincoln Abraham : Si je disposais de neuf heures pour abattre un arbre, j'en emploierais six pour affûter ma hache.

Ling : Ne me parlez pas de vos efforts, parlez-moi de vos résultats.

Groucho Marx : Je trouve la télévision très éducative. Chaque fois que quelqu'un l'allume, je vais dans une autre pièce pour lire un livre.

Grâce aux médias, on arrive de nos jours à vendre toutes sortes de marchandises de toutes sortes trop belles pour être honnêtes. Les gens achètent parce qu'on les conditionne jusqu'à la moelle en les trompant sur toute la ligne.

Bien des idées ont d'abord paru stupides et par la suite se sont révélées de grandes contributions au bien-être de l'espèce humaine.

Albert Maurois : Les affaires sont un mélange de guerre et de sport.

Marshall Mc Luhan : Quand la production et la consommation seront en complète harmonie et préconçue avec la totalité des désirs et des efforts, la publicité sera éliminée elle-même par son propre succès.

Molière : La grande règle de toutes les règles c'est de plaire.

Le chemin est long du projet à la chose.

Montaigne : Il faut pousser une porte pour savoir qu'elle est close

Napoléon : L'art d'être tantôt très audacieux et tantôt très prudent est l'art de réussir.

David Ogilvy : Vendre ou mourir.

Partener (agence) : Si vous dites mal ce que vous faites bien, tout le monde pensera que vous le faites mal.

Pascal : Il n'est pas certain que tout soit certain.

Si l'on allait à la source, on verrait avec étonnement qu'il y enseigne tout le contraire.

J'ai fait cette lettre longue que parce que je n'ai pas eu le loisir de la faire plus courte.

La véritable éloquence se moque de l'éloquence.

Péricles : Celui qui a des idées mais ne sait pas les exprimer n'est pas plus avancé que celui qui n'en a pas.

Ross Perot (Candidat à la Maison Blanche)

Dans mon entreprise, quand on voit un serpent on le tue. Dans certaines, on appelle un consultant en serpent.

Alexis Piron : Le bon sens du maraud quelquefois m'épouvante. Molière, avec raison, consultait sa servante.

Protagoras : Sur toute chose on peut faire deux affirmations exactement contraires.

Proverbe : Mieux vaut gagner dans le commerce de paille que perdre dans celui de l'or.

Proverbe chinois : Ce n'est pas le puits qui est trop profond, c'est la corde qui est trop courte.

Si tu veux des résultats dans l'année, sème des graines. Si tu veux des résultats pendant dix ans, plante un arbre. Si tu veux des résultats pendant la vie, développe les hommes.

Publilius : Ce que l'on craint arrive plus facilement que ce qu'on espère.

Ernest Renan

Quand on a le droit de se tromper impunément, on est toujours sûr de réussir.

Retz (Cardinal de) : Les hommes ne croient jamais les autres capables de ce qu'ils ne le sont pas eux-mêmes.

Il y a très loin de la velléité à la volonté, de la volonté à la résolution, de la résolution au choix des moyens, du choix des moyens à l'application.

Il n'y a rien dans le monde qui n'ait son moment décisif, et le chef d'œuvre de la bonne conduite est de connaître et de prendre ce moment.

Revlon (DG) : Je sais qu'une moitié de mon budget publicitaire ne sert à rien, mais je ne sais pas laquelle.

Rivarol : Sur vingt amis, dix-neuf disent du mal de vous, et le vingtième, qui en dit du bien, le dit mal.

Edmond Rostand : Grimper par ruse au lieu de s'élever par force ? Non, merci. Dédier, comme ils le font tous Des vers aux financiers...

Jean-Jacques Rousseau : Généralement, les gens qui savent peu parlent beaucoup, et les gens qui savent beaucoup parlent peu.

Sénèque : Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas. C'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.

Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va.

Stendhal : Le courage consiste à choisir le moindre mal, si affreux qu'il soit encore.

Sun Tzé : Celui qui connaît son ennemi et se connaît lui-même mènera cent combats sans risque.

La capacité de déboucher sur la victoire en changeant et en s'adaptant selon l'adversaire est la marque du génie.

Celui qui excelle à résoudre les difficultés les résout avant même qu'elles ne surgissent.

De même que l'eau n'a pas de forme stable, il n'existe pas de conditions permanentes.

Serge Uzzan : La répétition fait la réputation.

Paul Valéry : C'est en copiant qu'on invente.

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

vérité objective recouvre les caractéristiques techniques du produit, ses performances. La vérité subjective, elle, rassemble tout le reste : la marque du fabricant et son image, le nom du produit et sa rémanence, l'emballage du produit et ses connotations, le prix d'achat et sa valeur psychologique, etc. Aujourd'hui, dans le foisonnement des produits nouveaux, peu d'entre eux méritent vraiment ce qualificatif. Les vrais nouveaux produits deviennent exceptionnels.

Flavius Végèce : Celui qui juge sainement de ses forces et de celles de l'ennemi est rarement battu.

Savoir saisir les occasions est un art encore plus utile à la guerre que la valeur.

Paul Watzlawick : La sécurité est la plus grande ennemie des mortels.

Deux fois plus n'est pas nécessairement deux fois mieux.

Emile Zola : Savoir où l'on veut aller, c'est bien ; mais il faut encore montrer qu'on y va.