



**OPENBOOK**

**LICENCE / BACHELOR**

# MARKETING

Coordonné par **JEAN-MARC FERRANDI**  
et **MARIE-CHRISTINE LICHTLÉ**



**DUNOD**

# Sommaire

Avant-propos .....	V
Présentation des auteurs .....	VI
<b>Introduction</b> <b>À la découverte du marketing</b> .....	1
<b>Partie 1 Le marketing à la recherche du consommateur</b> .....	14
<b>Chapitre 1 Le comportement du consommateur</b> .....	16
<b>Chapitre 2 Les études de marché</b> .....	48
<b>Chapitre 3 La stratégie marketing</b> .....	82
<b>Partie 2 Le marketing en action</b> .....	114
<b>Chapitre 4 La politique de produit</b> .....	116
<b>Chapitre 5 La gestion des marques</b> .....	144
<b>Chapitre 6 La distribution</b> .....	174
<b>Chapitre 7 Le prix</b> .....	204
<b>Chapitre 8 La communication</b> .....	232



Partie <b>3</b> Les tendances du marketing	260
<b>Fiche 1</b> Innovation produit et design thinking	262
<b>Fiche 2</b> Les nouveaux défis de la distribution	267
<b>Fiche 3</b> Le webmarketing	273
<b>Fiche 4</b> Le marketing international	280
<b>Fiche 5</b> Le marketing des seniors	286
<b>Fiche 6</b> Le marketing durable	294
<b>Fiche 7</b> Le marketing culturel	298
<b>Fiche 8</b> Le marketing territorial	303
<b>Fiche 9</b> Le marketing social	310
Conclusion	318
<b>Corrigés des exercices</b>	321
Bibliographie	329
Index des concepts	332
Index des marques	336

# Chapitre 4



Le concept des Produits de l'Année existe depuis 1987. Il consiste à demander aux consommateurs d'évaluer les produits sur trois critères : innovation perçue, attractivité et satisfaction. Les produits élus vont pouvoir bénéficier du fameux logo. Ce logo, apposé sur l'emballage du produit, présente des atouts pour les consommateurs (fonction de repère en magasin), les distributeurs (augmentation du chiffre d'affaires) et les marques (meilleure

différenciation en linéaire, ventes supérieures). Cette illustration montre bien que le consommateur est au cœur de la politique de produit et que pour qu'un produit soit un succès, il doit être attractif et innovant avant de pouvoir satisfaire l'acheteur.

Au cœur du produit se trouve sa promesse centrale, c'est-à-dire ce qu'il permettra de faire de façon spécifique. Mais cette promesse centrale ne suffit pas à faire un produit couronné de succès, susceptible de recevoir le prix Élu Produit de l'Année. Il faut également marketer le produit, c'est-à-dire donner à la cible l'envie de l'acheter, tout en garantissant sa satisfaction d'usage, afin de la fidéliser.

Cependant l'entreprise ne vend pas qu'un seul produit, c'est tout une gamme qu'elle propose au marché. Il faut alors se soucier de gérer cette gamme, c'est-à-dire trouver le juste équilibre entre le nombre de produits qui la composent et la rentabilité qu'elle génère. Le chef de produit doit donc en permanence arbitrer entre optimiser la conception de chaque produit et optimiser la gestion de la gamme.

# La politique de produit

## Plan

<b>1</b> La gestion stratégique du produit .....	118
<b>2</b> La gestion stratégique de la gamme de produits .....	127

## Objectifs

- **Découvrir** et maîtriser les notions clés relatives à la politique de produit en marketing.
- **Être** capable de mener une réflexion ou une analyse sur une politique de produit.
- **Formuler** des propositions concernant cette politique.
- **Apprendre** à définir et à mettre en œuvre une politique de produit.

# 1 La gestion stratégique du produit

## Exemple 1

### Cadeau d'anniversaire

Lucie a reçu un iPad pour son anniversaire. La fête vient de se terminer. Elle est dans sa chambre, avec son cadeau. Elle le regarde. Elle est contente, c'est la marque qu'elle voulait. En plus, elle le trouve beau. Pas très grande, cette tablette est fine, légère et la couleur blanche suggère la notion d'infini. Elle sait un peu comment s'en servir, car sa mère en a déjà une. Elle appuie sur « On ». Elle peut l'utiliser instantanément. Ça la change de son ordinateur portable, qui met parfois plus d'une minute pour se mettre en route. Elle sait que depuis l'écran tactile, elle accède directement à de nombreux services : messagerie, Internet, boîte mails... Bientôt, elle aura téléchargé une multitude d'applications auxquelles elle accédera directement depuis l'écran. Quelle facilité d'utilisation par rapport à l'ordinateur ! Elle regarde distraitement la notice. Elle y lit des mots comme système d'exploitation, Giga Octets ou Bluetooth. Elle les a déjà entendus et voit à peu près ce que c'est, mais ne sait pas vraiment ce que cela veut dire. Elle veut surtout se connecter rapidement à Facebook et chatter avec ses meilleures amies. Dans quelque temps, elle ne pourra sans doute plus se passer de ce compagnon digital !

Lucie a reçu un cadeau. Mais pour Apple, qui a conçu l'iPad, il s'agit d'un produit. Qu'est-ce qu'un produit ? Si nous revenons au cadeau de Lucie, nous pouvons identifier plusieurs éléments. D'abord, un produit est un objet cohérent et tangible clairement identifiable, en l'occurrence, une tablette. Il possède des caractéristiques objectives : taille, poids, couleur, système d'exploitation, taille de la mémoire... Certaines caractéristiques sont subjectives, comme la marque ou le design. Tous ces éléments permettent à la tablette d'avoir un certain nombre de fonctionnalités : mise en marche, affichage, connectivité... Différentes utilisations du produit sont possibles : e-mailing, chat, surf, visio-conférence, photographies... C'est dans l'usage, c'est-à-dire l'accumulation d'utilisations différentes du produit dans des conditions variées, que le produit prend progressivement sa place dans la vie de son utilisateur.

## Définition 1

Un **produit** est un objet tangible constitué d'un ensemble de caractéristiques tangibles et non tangibles dont la combinaison crée des fonctionnalités permettant une ou plusieurs applications afin de fournir un sentiment de satisfaction à la personne qui l'achète et / ou l'utilise.

## 1.1 Du produit au produit global

### 1.1.1 Les classifications de produits

Chaque produit fait l'objet d'un processus d'achat spécifique. De nombreuses classifications de produits ont été proposées et cherchent à aider le chef de produit à élaborer sa stratégie marketing.

Une classification importante distingue les biens périssables et les biens durables :

- les biens périssables, comme l'alimentation ou les produits ménagers, se caractérisent par une consommation rapide, un budget d'achat peu élevé, une distribution non spécialisée de proximité, une communication de type *push* ;
- les biens durables, comme l'automobile ou l'électroménager, se caractérisent par une consommation lente, un budget d'achat élevé, une distribution spécialisée, la nécessité d'un SAV, une communication plutôt *pull*.

#### Définition 2

Une **communication de type *push*** a pour objectif de « pousser le produit vers le consommateur », par des offres promotionnelles, du marketing direct, la mise en avant dans les linéaires... C'est par exemple le cas pour les détergents ou les sauces et condiments.

Une **communication de type *pull*** a pour objectif de « tirer le consommateur vers le produit », par une publicité d'image, des actions de sponsoring, le placement de produits dans les films... C'est par exemple le cas pour les parfums ou les boissons alcoolisées.

#### Exemple 2

##### Une nouvelle catégorie : les produits numériques

Deezer, Libération.fr, Meetic, Oppodo... Les produits numériques ont fleuri avec le Web 2.0. Vendus sur Internet, ils ne sont ni périssables, ni durables. Leur existence est indissociablement liée au net qui détermine également leur mode de commercialisation. Pour Lendrevie et Levy (2013), un produit numérique est un produit dont soit l'offre centrale, soit les éléments périphériques, sont disponibles sur le net. Ainsi, l'offre centrale de Deezer (toute la musique) est-elle accessible sur le net, comme le sont les services périphériques des ordinateurs (mises à jour, maintenance...).

Un produit numérique possède plusieurs caractéristiques propres : l'éternité (il n'est pas détruit par la consommation), la reproductibilité (il peut être reproduit très facilement et à très bas coût) et l'accessibilité (il est très aisé de se le procurer).

Il en découle un marketing spécifique, incluant notamment des formules d'abonnement, un prix bas, une communication liée à la technologie du Web (référencements, affiliation, etc.).

Une autre classification, plus fine, distingue :

- les produits d'achat courant, dénommés commodités, comme la plupart des références proposées dans les grandes surfaces alimentaires ;
- les produits d'achat réfléchi, pour lesquels le consommateur essaie de faire le meilleur choix, comme le maquillage, l'habillement ou l'équipement de la maison ;
- les produits de spécialité, achetés dans des magasins spécialisés comme la parapharmacie, les parfums ;
- les produits non recherchés, pour lesquels le consommateur n'a pas de motivation positive d'achat, comme les assurances.

## FOCUS

### La grille FCB de Vaughn (1980)

L'agence de communication Foote, Cone and Belding classe les produits selon deux dimensions : le degré d'implication (faible ou fort) ressenti par l'acheteur et le type de traitement de l'information (cognitif ou affectif). Il en résulte 4 types de produits :

Produit	Niveau d'implication	Traitement de l'information	Phases de l'achat	Exemple
Connaissance	Fort	Cognitif	Connaissance / sentiment / action	Assurances, machines à laver, pneus
Affection	Fort	Affectif	Sentiment / connaissance / action	Automobiles, parfums, lunettes
Routine	Faible	Cognitif	Action / connaissance / sentiment	Insecticides, shampoing, papier toilette
Hédonisme	Faible	Affectif	Action / sentiment / connaissance	Chewing-gums, soft drinks, biscuits apéritifs

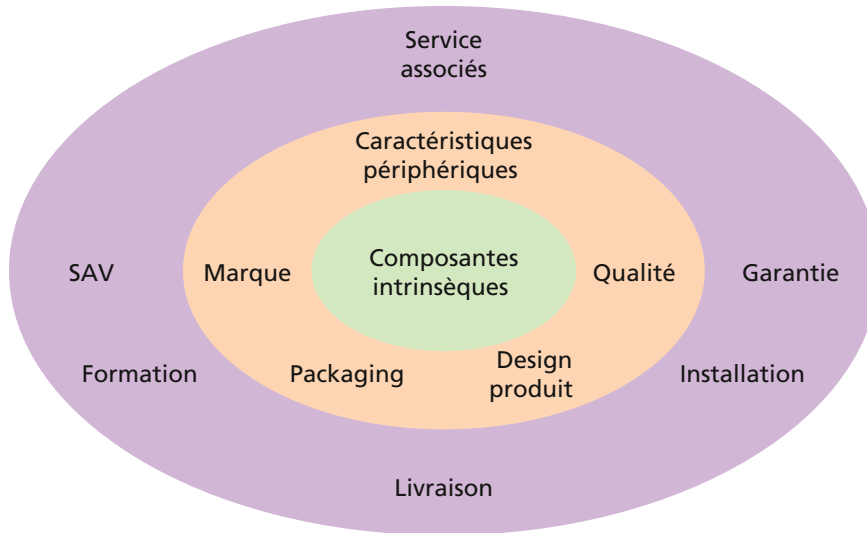
Il n'existe pas de classification universelle, mais chacune permet une meilleure compréhension du produit et de la façon de le vendre. Cela est utile, car vendre un produit n'est pas chose aisée. Les chefs de produit savent que le produit nu ne suffit pas. Pour avoir une chance de le vendre, il faut le marketer. C'est la notion de produit global.

#### 1.1.2 La notion de produit global

Les entreprises ne commercialisent pas un simple produit, mais ce que Kotler appelle un produit « global ou augmenté ». Ainsi, Renault ne vend pas des véhicules



automobiles, mais des modèles fortement différenciés (par le design, la marque ou la qualité) et soutenus par des services importants (finance, maintenance, reprise de véhicule, garantie, etc.).



◀ **Figure 4.1**  
La notion de produit global

## 1.2 Les éléments constitutifs de l'offre produit

Les trois niveaux du produit global (composantes intrinsèques, caractéristiques périphériques et services associés) jouent tous un rôle important dans la vente. Une stratégie marketing sophistiquée peut être réduite à néant si un seul de ces éléments est défaillant. Il est important d'identifier les éléments qui les constituent.

### 1.2.1 Les composantes intrinsèques

Ces composantes sont au cœur de l'offre produit. Elles permettent au produit d'assurer ses « applications », c'est-à-dire ce qu'il permet de faire. Une automobile permet de se déplacer dans des conditions satisfaisantes d'autonomie, de vitesse, de confort et de sécurité. Les applications d'une tablette sont l'exploration des domaines d'intérêt (surf), l'entretien des relations sociales (réseaux sociaux), la communication (messages, e-mails, visio...), le jeu seul ou à plusieurs, la musique et les films, le stockage de documents (photos, fichiers textes...).

Au moment de l'achat, le consommateur compare les produits sur les composantes intrinsèques et sur les applications qu'elles autorisent et la façon dont elles le font. Une automobile qui dispose d'un système anticollision assure mieux l'application « sécurité » qu'une automobile qui n'en dispose pas. Une tablette qui offre une application « téléphone » propose plus d'applications qu'une tablette qui ne la propose pas.

### 1.2.2 Les caractéristiques périphériques

Les caractéristiques périphériques ont une fonction de réassurance : elles renforcent l'attrait du produit et créent la confiance. La marque étant traitée dans le chapitre 5, nous présentons ici la qualité, le design et le packaging.

**La qualité** Pour le marketeur, la qualité d'un produit est sa capacité à satisfaire les attentes du consommateur. Plus le consommateur est satisfait de l'usage qu'il a du produit, plus il en apprécie la qualité. Il s'agit donc d'une notion relative. Elle dépend surtout des attentes du consommateur et de l'usage qu'il a du produit.

**Le design produit** Le design produit correspond à une approche globale de la conception du produit. Il a pour objet de créer un objet harmonieux en s'appuyant sur une approche technologique, fonctionnelle, esthétique et créative. Le cas de l'entreprise Dyson en apporte une illustration magistrale.

#### Exemple 3

##### Dyson, ou le design total

En 1978, alors qu'il utilise l'aspirateur à sac familial, James Dyson est irrité par la faiblesse de l'aspiration. Ce designer créatif et expérimenté fait rapidement son diagnostic : les micro poussières bouchent rapidement les pores du sac et affaiblissent l'aspiration. Il met 5 ans et 5127 prototypes lui sont nécessaires pour mettre au point un aspirateur sans sac, c'est-à-dire un aspirateur dont la puissance d'aspiration ne diminue pas. Cet avantage résulte du principe du cyclone, c'est-à-dire du tourbillon d'air. L'air aspiré par le moteur tourbillonne et les particules de poussières sont repoussées à la périphérie du tourbillon. C'est ainsi qu'elles se déposent dans le bac tandis que l'air propre peut traverser le moteur sans l'encrasser.

James Dyson a donc mis au point simultanément la technologie Dual Cyclone et le design de son innovation. Le DC01 est un aspirateur sans sac, très vite suivi par le DC02, un aspirateur traîneau, le plus connu de la marque. Ce produit harmonieux brise les codes de l'aspirateur classique : pas de traîneau allongé, mais un objet futuriste, plus proche de la turbine d'avion à réaction que du traditionnel appareil électroménager.

De plus, le collecteur de poussière est transparent : pour la première fois, la ménagère a sous les yeux le spectacle peu ragoûtant de la saleté qu'elle élimine. Ce choix se révèle gagnant, puisque la réponse des concurrents à la sortie du Dyson est un aspirateur sans sac, avec réservoir transparent, mais sans la technologie cyclone.

Depuis, Dyson décline sa recette du succès en réinventant les sèche-mains ou les ventilateurs et en améliorant en permanence sa technologie cyclonique.



Le design esthétique (l'apparence du produit) est une facette particulièrement importante du design produit. Il est l'expression de la conception globale (un produit bien conçu est harmonieux) et possède un pouvoir d'évocation propre.

## FOCUS

### Les valeurs associées à l'apparence du produit

- 1. Apparence produit et valeur esthétique du produit :** cette valeur s'appuie sur des éléments comme l'unité (congruence entre les éléments), la proportion (nombre d'or), la symétrie, la complexité, la couleur (dont l'attrait varie selon le produit). Ces éléments peuvent être perçus consciemment ou inconsciemment.
- 2. Apparence produit et valeur symbolique du produit :** l'aspect général d'un produit peut exprimer différentes valeurs (nostalgie, modernité, agressivité...), mais aussi la cible (produits pour enfants, la famille, l'homme...). Ces évocations s'appuient sur des significations constantes (l'angle est masculin et la rondeur féminine) ou évolutives (l'orange fut à la mode dans les années 1970 et le redevient aujourd'hui).
- 3. Apparence produit et valeur fonctionnelle du produit :** le design permet de différencier les produits au sein d'une même famille (les lecteurs DVD sont différents des lecteurs vidéo). Il permet, en plus, d'inférer certaines caractéristiques (un gros sèche-cheveux est perçu comme plus puissant) et d'exprimer la qualité.
- 4. Apparence produit et valeur ergonomique du produit :** l'ergonomie est « l'adaptation aux qualités de l'être humain ». Cela concerne la facilité de compréhension et d'usage du produit, ses capacités à fonctionner et à communiquer ses fonctions utilitaires.
- 5. Apparence produit et capacité à attirer l'attention :** cette capacité s'appuie sur des formes ou des couleurs particulières. Mais si cela devient trop visible, le produit perd son pouvoir d'attraction.

Source : Hoffman *et al.* (2007)

Aujourd'hui, les entreprises s'appuient de plus en plus sur les consommateurs pour définir le design de leurs produits. Il est en effet apparu que les entreprises dont les nouveaux produits ont été mis au point en collaboration avec des consommateurs sont plus attractives que les entreprises dont les produits ont été mis au point en interne uniquement (Schreier *et al.*, 2012).

**Le packaging.** Le packaging est une enveloppe qui protège le produit tout en le mettant en valeur. Il doit assumer de nombreuses fonctions qui ne sont pas facilement compatibles. Il doit être pratique, vendeur, utile, respectueux de l'environnement, beau et ne pas coûter cher. Pour y parvenir, les designers peuvent jouer sur plusieurs paramètres, comme les matériaux, les formes, les couleurs, les messages, pour créer une ambiance attractive pour le consommateur.

# FOCUS

## Les fonctions du packaging

- **Fonctions techniques** : protection du produit, facilitation du stockage, respect de l'environnement.
- **Fonctions marketing** : information (légale ou non) consommateur, communication d'une image, repérage dans le linéaire, déclenchement de l'achat.
- **Fonction usage** : faciliter l'usage (ouverture facile, sachet doseur, etc.), faciliter le stockage, la re-conversion (packaging utilisé pour autre chose).

### Exemple 4

#### Quand les internautes n'apprécient pas le nouveau packaging des jus de fruits Tropicana

En 2009, aux États-Unis, la marque Tropicana décide de rajeunir son image de marque et de mieux mettre en avant les bienfaits du jus d'orange sur la santé pour séduire de nouveaux clients. Pour cela, une stratégie d'adaptation de la gamme et de communication est lancée. Les nouveaux packagings de la ligne Pure Premium se veulent plus épurés, plus futuristes.

Sur la nouvelle bouteille, le nom de la marque est placé au second plan, en retrait par rapport à la mention « 100 % orange » ; l'orange et la paille présentes sur l'ancien packaging sont remplacées par un grand verre de jus d'orange.

Malheureusement, les ventes de la ligne Pure Premium s'effondrent brutalement. Ce lancement provoque aussi la colère des clients qui font pression sur PepsiCo pour que l'ancien packaging, jugé bien meilleur, soit réutilisé. Suite aux e-mails envoyés à la direction, aux critiques sur les réseaux sociaux (Twitter, Facebook), le groupe décide alors d'abandonner le nouveau packaging et de remettre en rayon l'ancien.

Sources : [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com) ; [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr), 2009.

L'exemple de Tropicana démontre que rien n'est jamais acquis en marketing. Une entreprise très puissante (PepsiCo) et une marque très forte (Tropicana) ne suffisent pas à contrer les conséquences néfastes du relooking raté d'un packaging. En effet, l'achat de ce type de produit est faiblement impliquant : le consommateur l'achète rapidement, sans trop faire attention. Avec son nouveau packaging, Tropicana n'était plus identifiable facilement dans les linéaires. De plus, l'impression qui émane du nouveau packaging évoque plus une MDD (Marque de distributeur) qu'une marque premium.

### 1.2.3 Les services associés

Les services associés contribuent à réduire le risque chez l'acheteur :

- la garantie préserve contre une malfaçon ;
- le SAV répare les pannes ;
- la livraison et l’installation facilitent la mise à disposition du produit ;
- la formation permet un usage adapté.

On comprend bien l’apport de ces services lorsqu’on essaie d’imaginer ce qui se passerait s’ils étaient absents.

## 1.3 La stratégie produit

Au sein de la stratégie marketing, la stratégie produit a pour objectif de rendre le produit global plus attractif que les offres des concurrents aux yeux de la cible. Le positionnement produit (► Chapitre 3 : La stratégie marketing) est l’axe central de cette stratégie. C’est par le positionnement que les consommateurs identifient le produit et l’évaluent par rapport aux produits concurrents.

Les ventes seront encore plus importantes si le positionnement est perçu comme plus attractif que celui des concurrents.

### Définition 3

La **stratégie produit** est l’affectation coordonnée de ressources (financières, technologiques, marketing, créatives...) pour atteindre le positionnement visé de telle sorte que la cible considère le produit comme supérieur à ses concurrents.

La stratégie produit doit guider l’ensemble des décisions relatives au produit global : caractéristiques intrinsèques, périphériques et services associés.

### 1.3.1 Le rôle central des attributs du produit

Un produit est composé d’une quantité très élevée d’éléments. Comme il est impossible de tous les prendre en compte pour évaluer le produit, le consommateur n’utilise qu’une petite partie des attributs du produit pour effectuer son évaluation. Par exemple, l’évaluation d’un écran TV peut se faire sur la taille, le design, la puissance des hauts parleurs, la connectivité, la garantie et le prix.

Tous les attributs n’ont pas forcément la même importance dans l’évaluation. Par exemple, le design de l’écran TV peut être perçu comme plus important que sa taille. Il est donc très utile au chef de produit de connaître le rôle de chacun des attributs du produit dans l’évaluation qui en est faite.

### 1.3.2 Attributs et attrait du produit

Dans l'esprit du consommateur, le produit est perçu à la fois globalement (« j'aime / je n'aime pas ») et sur la base de la perception de ses attributs. Ainsi, on peut aimer le Samsung Galaxy S4 pour son côté pratique et son système ouvert tout en regrettant ses dimensions un peu réduites. Cependant, tous ces attributs n'ont pas le même niveau d'élaboration. Ainsi, les dimensions du Samsung Galaxy sont objectives, alors que son côté pratique est une perception subjective et que son système ouvert est la conséquence des éléments constitutifs de son système d'exploitation.

Au-delà de ces différences, le plus important réside dans l'influence qu'exerce chaque attribut sur la décision du consommateur. Afin de mettre au point son produit, le chef de produit doit en effet savoir *quels* attributs influencent le consommateur et *comment* ils l'influencent. Certaines approches permettent de répondre à cette question. La méthode Kano (Kano *et al.*, 1984) est sans doute la plus complète. Développée dans le domaine des produits, cette méthode classe les attributs en 3 catégories :

- les **attributs nécessaires** sont ceux que le consommateur s'attend à trouver dans le produit au niveau qu'il considère comme normal. Il n'accepterait pas un niveau inférieur (le produit ne serait alors pas acheté) mais n'accorderait pas de valeur à un niveau supérieur (le produit ne serait pas perçu comme plus attractif). Par exemple, un PC portable qui n'aurait pas de prise USB ne serait sans doute pas acheté ; mais le fait d'avoir 10 prises USB ne le rendrait pas plus attractif que s'il en avait 2 ou 3 ;
- les **attributs proportionnels** augmentent ou diminuent l'attractivité du produit proportionnellement à leur présence. Par exemple, plus la carte vidéo d'un PC portable est rapide, plus il est attractif et inversement ;
- les **attributs attractifs** provoquent un attrait disproportionné, c'est-à-dire même peu présents, ils rendent le produit très attractif. Ainsi, un PC portable ultra léger ferait l'objet d'un engouement certain.

Les attributs ne jouent donc pas tous le même rôle dans l'évaluation du produit. Ce phénomène a des implications majeures pour le positionnement du produit. En particulier, c'est grâce aux attributs proportionnels et attractifs que peut s'élaborer le positionnement.

Le produit doit d'abord être supérieur à ses concurrents sur un ou plusieurs attributs proportionnels. En effet, plus un produit possède un tel attribut, plus il sera attractif. Par exemple, les produits de Dyson sont plus efficaces tout en étant très esthétiques. Ces deux attributs sont à la base de son positionnement.

Le positionnement peut aussi s'appuyer sur un ou plusieurs attributs attractifs. Ces attributs apportent au produit quelque chose de plus pendant un certain temps. C'est le cas des systèmes d'aide au parking ou le changement de vitesses au volant dans les automobiles actuelles. Bientôt, ces attributs seront banalisés, mais aujourd'hui ils permettent de différencier certains modèles.

Gérer un produit est en soi une tâche ardue et complexe. Mais la tâche du chef de produit ne s'arrête pas là. C'est toute une gamme de produits qu'il doit gérer.

## 2 La gestion stratégique de la gamme de produits

La structure d'une gamme de produits, son diagnostic et la gestion du portefeuille de produits sont des éléments cruciaux dans la politique de produit. Il est important de bien les maîtriser pour garantir la pérennité de l'entreprise.

### 2.1 Structure et gestion d'une gamme de produits

Il est rare qu'une entreprise propose une seule forme d'un produit. En réalité, les produits sont vendus en gammes. Par exemple, dans la catégorie des véhicules, Renault propose la gamme de véhicules électriques avec les modèles ZOE, Twizy, Fluence Z.E. et Kangoo Z.E. ; la gamme de véhicules utilitaires avec les modèles Master, Trafic et Kangoo...

#### Définition 4

Une **gamme de produits** est un sous-ensemble de l'assortiment (ensemble des gammes et produits commercialisés par l'entreprise sur différents marchés) constitué de produits qui présentent un lien réel de cohérence sur la base de critères tels que la technologie, le type de distribution, la zone de prix ou l'usage.

## Exemple 5

### La gamme de produits Boursin

En 1963, Boursin révolutionne le marché du fromage à pâte fraîche avec le lancement de Boursin Ail & Fines Herbes (fromage frais nature, ail et fines herbes). Son moulage à froid permet de préserver la saveur et la force des ingrédients. Depuis, la recette originale n'a pas changé mais la gamme Boursin s'est développée. La marque compte désormais Boursin Fromage, Boursin Salade & Apéritif, Boursin Cuisine, Boursin Tartine et Boursin Apéritif.

#### Boursin Fromage



#### Boursin Salade et Apéritif



#### Boursin Cuisine



#### Boursin Tartine



#### Boursin Apéritif



Source : [www.boursin.com](http://www.boursin.com)

### Question

Comment se structure l'offre Boursin ? Et comment faire évoluer l'offre de la marque ?



Boursin structure son offre selon un point de vue consommateur. Une offre spécifique (Boursin Cuisine) permet de répondre à un besoin particulier (aide culinaire à la texture fraîche et onctueuse idéale pour relever et agrémenter les plats au quotidien). En effet, une gamme de produits est une réponse au besoin qui justifie l'existence du marché ; une ligne de produits (Boursin Cuisine) est une réponse à l'expression de ce besoin par un segment de marché. Un produit (Boursin Cuisine Ail et Fines Herbes Light) est une réponse à l'expression de ce besoin spécifique par un sous-segment de ce segment (aide culinaire allégée en matières grasses).

Tous les produits d'une ligne découlent d'une même base technique ou marketing.

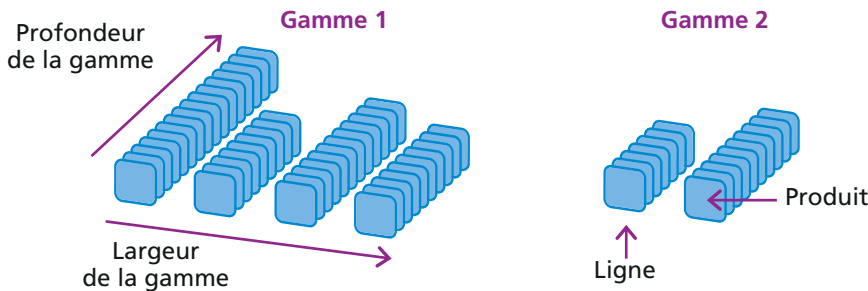
### 2.1.1 Dimensions d'une gamme

Pour caractériser la structure d'une gamme, trois éléments sont à prendre en compte :

- la largeur de la gamme : nombre de lignes mises en vente par l'entreprise. Pour Boursin, on en compte cinq ;
- la profondeur de la gamme : nombre de produits offerts dans chaque ligne. Boursin Fromage est la ligne la plus profonde (plus de sept produits) ;
- la longueur ou l'étendue de la gamme : tous les produits de toutes les lignes (profondeur × largeur).

La notion de cohérence peut-être aussi ajoutée pour qualifier l'homogénéité des différentes lignes ou gammes offertes. Boursin présente une très bonne cohérence globale puisque tous les produits sont des produits alimentaires à base de fromage.

Ces trois dimensions sont aussi utiles pour analyser comment l'offre peut évoluer dans le temps à travers le lancement de gammes supplémentaires afin d'entrer dans de nouvelles catégories de produits, l'ajout de lignes supplémentaires pour élargir la gamme ou de produits supplémentaires pour approfondir la gamme.



◀ Figure 4.2  
Les trois dimensions d'une gamme de produit

### 2.1.2 Gamme et stratégie marketing

La gamme de produits est l'outil stratégique permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de couverture de marché, d'image et de notoriété, de fidélisation, de position concurrentielle, de pérennité, d'équilibre financier et de visibilité dans les linéaires. C'est pourquoi la longueur ou l'étendue de la gamme est déterminante. Si plusieurs facteurs tels que les objectifs de l'entreprise, ses ressources (marketing, financières, technologiques...), le cycle de vie du produit, la segmentation du marché ou encore la structure concurrentielle (► Définition 5), l'influencent, l'entreprise doit cependant arbitrer entre une gamme faiblement étendue (ex. : Thermomix, unique robot culinaire multifonctions de la gamme) et une gamme fortement étendue (ex. : la gamme automobile Renault et ses nombreux modèles).

#### Définition 5

La **structure concurrentielle** fait référence au nombre de concurrents présents sur un marché, à leur stratégie et au degré d'intensité de la lutte à laquelle ils se livrent.

	Avantages	Inconvénients
Gamme courte	Gestion simple Coûts réduits Stocks allégés Bonne connaissance des besoins des clients (spécialiste) Risque de cannibalisation faible	Potentiellement dangereux si certains produits de la gamme se vendent mal (concentration des risques)
Gamme longue	Forte couverture du marché Étalement des risques	Nécessite des ressources élevées Gestion plus lourde

▲ **Tableau 4.1** Principaux avantages et inconvénients des gammes courte et longue

#### Définition 6

On parle de **cannibalisation** au sein d'une gamme lorsque les ventes d'un produit de la gamme se font au détriment d'un ou de plusieurs autres produits de la même gamme.

Avoir une gamme profonde ne permet pas forcément de générer plus de ventes. Ce constat se traduit par ce qu'on appelle la règle des 80 / 20 ou « loi de Pareto » (20 % des produits réalisent 80 % des ventes). Pour la distribution des produits culturels, une répartition inégale des ventes (en valeur ou en volume) est généralement constatée. Un petit nombre de produits à fort succès réalise une part importante des ventes totales alors qu'un grand nombre de produits ne connaît que de faibles

ventes (faible contribution aux résultats). Néanmoins selon la théorie de la longue traîne, les marchés numériques fonctionnent différemment et la règle des 80 / 20 ne serait pas observée pour la distribution des produits sur Internet. Ceci pourrait avoir des implications majeures en termes de politique d'assortiment sur ce canal.

## FOCUS

### La théorie de la longue traîne (long tail) selon Chris Anderson (2004)

#### Et si Internet changeait la donne en matière d'offre ?

L'effet dit de la longue traîne suppose que, sur Internet, l'agrégation des produits faisant l'objet d'une faible demande (traîne) est susceptible de générer une part de marché égale ou supérieure à celle de quelques produits vendus en très grand nombre (meilleures ventes).

Ce phénomène, basé sur l'analyse du classement des meilleures ventes d'un site, résulte du fait que la distribution des produits sur Internet permet de lever la contrainte de disponibilité physique des produits (proposition d'un choix plus large) et de disposer de moyens pour mettre en avant les produits. Les technologies digitales améliorent alors la rentabilité d'un site en limitant les coûts (coûts de production, de stockage, de distribution, d'acquisition client). L'exploitation de la longue traîne devient un avantage concurrentiel. Énoncée sur la base de l'examen des recommandations en matière d'achat de biens culturels sur le site Amazon.com, cette théorie a été dans un second temps étendue aux ventes de l'ensemble des marchés des biens culturels (livre, musique, vidéo).

Cette stratégie s'avère rentable si les coûts de stockage et de distribution des produits sont faibles. Dans ce cas, il est envisageable pour l'entreprise de se centrer sur les produits faisant l'objet d'une faible demande. Dans le cas contraire, se focaliser sur les meilleures ventes est préconisé.

Toutefois, l'hypothèse de la longue traîne demande encore à être étudiée et son application reste limitée à certains secteurs d'activités (dématérialisation, vente en ligne...).

La longueur de la gamme dévoile la capacité de l'entreprise à couvrir le marché et sa stratégie concurrentielle. Une gamme étroite et peu profonde révèle généralement une stratégie de niche (un ou très peu de segment(s) ciblé(s)). Dans ce cas, l'entreprise a tout intérêt à protéger son segment des attaques des concurrents. Il en est de même lorsque la gamme est étroite et profonde, reflet d'une stratégie de spécialisation. Dans le cas d'une gamme large et peu profonde, associée le plus souvent à une stratégie de différenciation, il convient de conserver et d'accroître sa part de marché à l'aide de stratégies offensives. La customisation de masse est d'ailleurs un moyen de différenciation sur un marché concurrentiel qui a été rendu possible par l'avènement d'Internet. Enfin, une stratégie de domination (gamme large et profonde) peut vouloir dire que l'entreprise est leader sur le marché. Si tel est le cas, des stratégies offensives et défensives sont préconisées afin de rester leader.

# EN PRATIQUE

## Comprendre et gérer un programme de customisation de masse<sup>1</sup>

Les offres de customisation de masse se développent fortement ces dernières années et permettent au consommateur de « modifier lui-même certains éléments constitutifs d'un produit, au sein d'un ensemble de modules de choix prédéfinis par la marque, et d'acheter le produit co-conçu ». Cette forme d'offre fait référence à deux courants de recherche en marketing : le marketing one-to-one et le marketing expérientiel (le consommateur vit une expérience de co-design).

Par exemple, le programme de customisation de masse My M&M's a été lancé aux États-Unis en 2004 puis en France trois ans plus tard. Les achats s'effectuent uniquement sur le site web où le consommateur peut choisir parmi dix couleurs de M&M's et ajouter des messages privés sur les bonbons. L'objectif de la marque est de toucher de nouvelles cibles et de développer des occasions

de consommation des bonbons (Saint-Valentin...). Près de 32 000 commandes sont passées sur le site français en 2008 avec un panier moyen de 70 € (5 fois le prix du M&M's en magasin !).

Pour le consommateur, cette offre de customisation génère une valeur capable de compenser les coûts supplémentaires causés par une production à la demande. Cette stratégie permet de fidéliser le consommateur.

Pour développer une offre customisée valorisée par le consommateur, quatre étapes sont préconisées :

1. Évaluer la pertinence pour sa catégorie de produits.
2. Choisir un niveau de personnalisation adéquat.
3. Travailler sur l'expérience de co-design.
4. Intégrer l'offre dans un programme de marketing relationnel.

<sup>1</sup> Merle (2010)

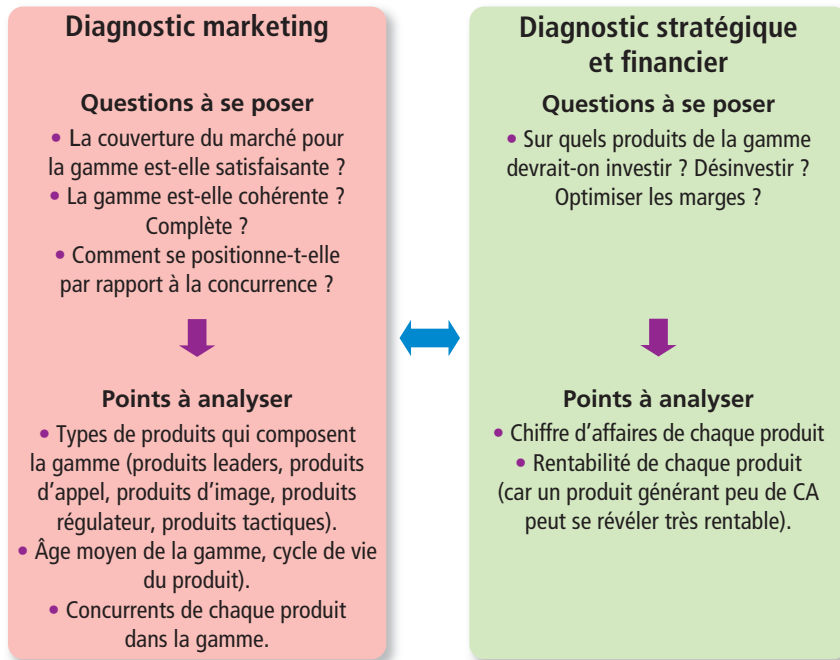
Le tableau ci-dessous résume les options stratégiques.

	Gamme étroite	Gamme large
Gamme peu profonde	Niche	Différenciation
Gamme profonde	Spécialisation	Domination

▲ **Tableau 4.2** Gamme, couverture de marché et stratégie concurrentielle

### 2.1.3 Diagnostiquer une gamme

Pour bien gérer une gamme de produits, un examen précis est fondamental afin d'identifier les ventes, les bénéfices et le profil concurrentiel de chaque produit. Cette analyse permet de voir comment un produit contribue à une ligne et comment cette ligne contribue à la gamme. Il est donc conseillé de réaliser un diagnostic complet de la gamme : diagnostic stratégique / financier et marketing (► Figure 4.3).



◀ **Figure 4.3**  
Démarche de diagnostic de gamme

## 2.2 Gestion du portefeuille de produits

La gestion d'un portefeuille de produits (c'est-à-dire l'ensemble des produits) peut se résumer à rechercher en permanence un équilibre (en termes de couverture de marché, de position concurrentielle, de rentabilité, de chiffre d'affaires...) afin de garantir la rentabilité à court et long terme. Pour atteindre cet équilibre, une entreprise peut étendre sa gamme existante de produits, l'adapter ou abandonner certains produits de la gamme, ou développer de nouveaux produits.

### 2.2.1 La stratégie d'extension de gamme

Pour une entreprise, étendre sa gamme revient à proposer un ou plusieurs produits nouveaux afin de couvrir une partie du marché qu'elle ne couvre pas. La stratégie d'extension de gamme consiste à utiliser une marque existante pour lancer un (ou des) nouveau(x) produit(s) dans une catégorie déjà pénétrée par la marque (ou une catégorie identique). Par exemple, la marque automobile Mini a élargi sa gamme en lançant les modèles Countryman et Paceman. De même, l'enseigne de prêt-à-porter H&M étend sa gamme avec une nouvelle ligne de vêtements H&M Sport Activewear disponible depuis janvier 2014 pour hommes, femmes et enfants.

Les objectifs associés à cette stratégie sont multiples : accroître sa part de marché auprès des clients actuels en leur proposant de nouvelles variantes, fidéliser ses clients, empêcher des concurrents d'entrer sur un marché sur lequel l'entreprise pourrait elle-même se positionner, se positionner sur un marché en forte croissance, profiter d'une surcapacité de production, élargir sa cible en visant de nouveaux segments de consommateurs...

L'extension de gamme est une famille de stratégies large qui englobe de multiples formes :

- **le complément de gamme** : produit dont la modification est mineure par rapport aux produits existants de la marque ;
- **l'extension horizontale de gamme** : produit nouveau dans la gamme mais qui ne diffère pas en termes de qualité et/ou de prix par rapport aux autres produits de la marque ;
- **l'extension verticale de gamme** : produit nouveau dans la gamme qui présente un niveau de qualité et/ou de prix supérieur (extension vers le haut) ou inférieur (extension vers le bas) à celui des produits que la marque commercialise déjà dans la catégorie.

Avant de développer et d'illustrer ces trois types d'extension, la figure ci-après représente la classification des différentes stratégies au sein d'une même catégorie de produits.

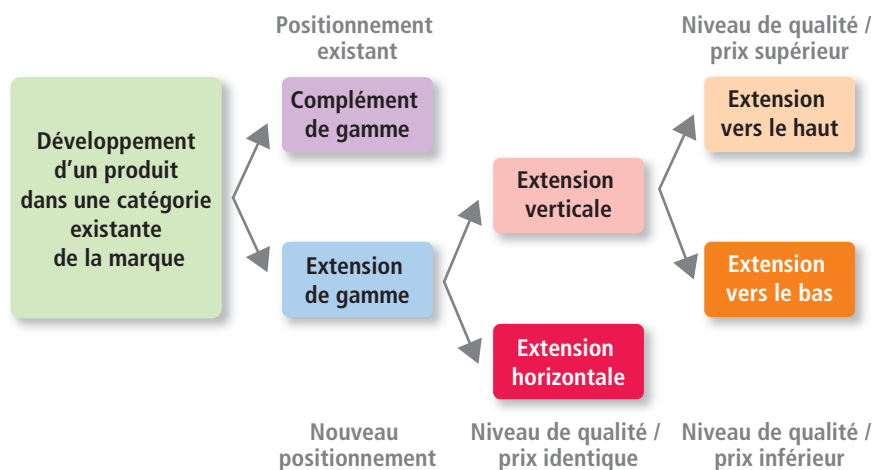


Figure 4.4 ►  
Les stratégies d'extension de gamme

**Le complément de gamme.** Le complément de gamme est un produit lancé sous un nouveau conditionnement (taille, volume) ou sous une nouvelle formulation (nouvelle variété, nouveau parfum). Ce produit n'a pas vraiment un positionnement différent de celui des autres produits vendus par la marque ; il correspond simplement à une nouvelle variante et la modification par rapport aux produits

existants est mineure. Cette stratégie permet d’approfondir la gamme de produits. Les risques d’échec du produit et de dilution du capital-marque ne sont pas élevés mais le risque de cannibalisation est fort puisque l’achat du complément de gamme peut se substituer facilement à l’achat des autres produits de la gamme.

### Exemple 6

#### Danette de Danone : stratégie digitale et co-création au profit de la gestion de la gamme

Lancée en 1970, Danette est la première crème dessert « ultra fraîche » en France. L’idée de commercialiser Danette serait venue à l’esprit de Daniel Carasso (Fondateur de Danone) en visitant une usine de crème en Hollande. Le succès est au rendez-vous puisqu’en 1974, 10 000 tonnes de Danette Chocolat en format barquette ovale 500 grammes sont vendues. En 1978, deux nouveaux parfums sont lancés : saveur vanille et caramel.



Au début des années 1980, les pots individuels et le format barquette 1 kg (pour les familles) sont ajoutés. En 1992, Danone continue à compléter sa gamme en proposant Danette double saveur (chocolat-orange, chocolat-coco, vanille-chocolat). De nouvelles textures apparaissent en 1996 : Danette Crousti intégrant un compartiment de riz soufflé ou de billes chocolatées à mélanger dans la crème dessert. Depuis les années 2000, Danone continue à enrichir sa gamme avec de nouvelles saveurs (pistache, noir extra, espresso, crème brûlée, caramel salé, spéculoos, brownie...)

#### Une stratégie digitale associée à la gestion de la gamme

De 2006 à 2012, Danette permet aux consommateurs de choisir leur prochain parfum. L’opération « La Danette des Français » est reconduite sur Internet chaque année. En 2010, cette opération a mobilisé plus d’un million de votants et la Danette Chocolat Saveur Coco plébiscitée a rejoint les autres références en rayon. En 2012, le chef pâtissier Christophe Michalak a été sollicité pour aider les consommateurs



à créer de nouveaux parfums. L’implication des consommateurs est donc placée au cœur de la stratégie de développement de la gamme de produits. Cette stratégie de co-création vise à proposer de nouveaux produits qui plairont à un éventail très large des consommateurs de Danette. Pour fêter les 40 ans de Danette, les fans ont même pu afficher leur photo sur leur Danette préférée avec l’opération « Souriez, vous êtes une Danette ! ». La page Facebook de la marque compte plus de 1 700 000 fans et contribue à créer une forte communauté autour de Danette en organisant des événements, en partageant des recettes...

Sources : [www.danette.fr](http://www.danette.fr) ; [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

**L’extension horizontale de gamme.** L’extension horizontale a un positionnement différent des autres produits de la gamme. Le changement intervient sur des attributs tels que le goût, la composition, le conditionnement, l’utilisation, la fonction... Elle offre aux consommateurs une variété nouvelle.

Cette pratique est un moyen de cibler de nouveaux consommateurs, de maintenir les clients existants, d'éviter le changement pour des marques concurrentes ou d'accroître la place en linéaire. Par contre, elle peut engendrer une cannibalisation si les produits ne sont pas assez différenciés. Pour renforcer la distinction entre les produits et éviter de créer une confusion dans l'esprit des consommateurs, le nouveau produit peut être commercialisé sous une marque-fille ou *via* un circuit de distribution spécifique comme Internet. Par exemple, l'enseigne américaine Forever 21 a lancé en 2013 « Forever 2.1 » en référence au web 2.0, une ligne de vêtements à la pointe des tendances vendue exclusivement sur l'e-shop de la marque. En outre, une gamme large peut s'avérer extrêmement coûteuse et le risque d'échec du produit est présent, surtout si la demande n'est pas suffisante. Enfin, la dilution du capital-marque est possible si l'extension horizontale est perçue par les consommateurs comme « incompatible » avec le positionnement initial de la marque.

### Exemple 7

#### Extension horizontale de gamme L'Oréal

En 2004, L'Oréal Paris élargit son offre avec les produits Men Expert. Ces soins cosmétiques pour hommes (soins hydratants, antirides, antifatigue, rasage, etc.) sont d'un niveau de qualité et de prix comparable aux soins cosmétiques féminins. La marque L'Oréal propose donc une variété nouvelle (soins masculins) positionnée à un niveau de gamme relativement identique aux soins féminins.

Ce choix peut devenir impératif lorsque la croissance sur le marché actuel est ralentie ou quand la position occupée est compromise.

**L'extension verticale de gamme.** L'extension verticale a aussi un positionnement différent des autres produits de la gamme, mais elle se distingue ici par son niveau de gamme. Son but est d'accroître le chiffre d'affaires en élargissant la cible initiale (viser de nouveaux segments de consommateurs) en utilisant le capital-marque.

La marque peut s'étendre verticalement de deux manières :

- Lancer un produit de gamme supérieure, plus cher, pour lequel les marges sont plus élevées (extension vers le haut). C'est un moyen d'améliorer l'image de la marque, d'accroître son prestige (la ligne haute couture d'Armani nommée Giorgio Armani Privé lancée en 2005). La cannibalisation est plutôt considérée comme un avantage dans ce cas mais le succès de l'extension vers le haut n'est pas garanti car la marque n'a pas toujours les associations nécessaires en termes d'image et de qualité pour y parvenir. C'est pourquoi les entreprises commercialisent parfois ces produits sous une marque différente (Toyota et ses modèles haut de gamme vendus sous la marque Lexus).



### Exemple 8

#### Extension vers le haut : Lee Cooper

En 2006, la marque de jeans Lee Cooper souhaite se positionner sur le marché du jean haut-de-gamme en lançant une ligne de jeans premium : « Platinum ». De qualité supérieure, cette ligne offre une technologie nouvelle brevetée (Xfit Lycra) et des finitions exclusives (surpiqûres en fils de platine par exemple). Son prix est presque deux fois plus élevé que la ligne existante. Son prix médian est de 130 à 140 € contre 75 à 80 € pour un jean classique Red Diamond.

- Lancer un produit de gamme inférieure, moins cher, pour lequel le volume des ventes est plus fort (extension vers le bas). Cette extension est un moyen de rendre la marque accessible à un plus grand nombre de consommateurs (la gamme de produits Carrefour Discount lancée en mai 2009 pour contrer l'essor des hard-discounts). Par contre, l'achat de l'extension peut se substituer à l'achat des produits plus chers de la gamme et la qualité perçue de la marque être irréversiblement affectée (dilution du capital-marque). Pour limiter ces risques, il convient de bien distinguer l'extension vers le bas des autres produits de la marque (utiliser une marque différente).

### Exemple 9

#### Extension vers le bas : Renault

Pour se positionner sur le marché automobile « low-cost », Renault lance en 2004 la Logan. À l'origine, destinée uniquement aux pays émergents, elle est ensuite commercialisée en Europe sous la marque Dacia alors que dans certains pays comme la Russie ou la Colombie elle est vendue sous la marque Renault. Comme la Mégane, la Logan est une berline familiale compacte, mais contrairement à elle, sa technologie est simple et économique (vitres électriques, volant réglable et fermeture centralisée en option). Elle est vendue au début à partir de 7 600 € alors que la Mégane est disponible à partir de 18 000 €. Depuis, la gamme a été étendue par adjonction de nouveaux modèles tels que la Dacia Sandero ou la Dacia Duster.



## 2.2.2 Les stratégies d'adaptation et d'abandon

Au-delà de l'extension de gamme, il est impératif pour les entreprises de consolider leurs gammes en les adaptant / rajeunissant et en abandonnant certains produits.

**La stratégie d'adaptation : le lifting des produits.** L'adaptation de la gamme est vitale pour l'entreprise. Les produits vieillissants doivent régulièrement être actualisés, rajeunis. Cette stratégie vise à mieux répondre aux attentes des clients, à les fidéliser et éventuellement à en acquérir de nouveaux en modernisant les produits, en tenant compte des progrès technologiques pour modifier le packaging par exemple. C'est le cas du conditionnement « gourde » lancé en 1998, véritable moteur de croissance sur le marché des compotes par exemple. Au-delà du packaging, la modernisation de la gamme peut passer par la modification de la composition du produit (nouvelle recette de céréales Spécial K de Kellogg's contient désormais des pétales de céréales complètes plus croustillantes), de son nom, de sa facilité d'utilisation (sachets cuisson pour le riz et les pâtes)...

Donner une nouvelle jeunesse à un produit n'est pas facile et si elle est mal maîtrisée, elle peut conduire à la perte de clients. Le consommateur doit reconnaître facilement le produit dans les linéaires et retrouver l'identité de la marque. Lors d'un changement trop radical du packaging, de la couleur, de la forme des produits le consommateur pourrait perdre ses repères. C'est ce qu'il s'est passé pour Tropicana ou pour les boîtes de biscottes Heudebert. Le consommateur ne retrouvait plus le produit initial et l'ancien packaging fut repris.

## EN PRATIQUE

### Rajeunir une gamme de produits

Comment relooker les produits ? Généralement, les entreprises optent pour un rajeunissement des produits en continu surtout quand les ventes sont satisfaisantes. Il est parfois peu visible mais efficace pour rasseoir régulièrement le positionnement des produits et de la marque. Les parfums comme Chanel N°5 font, par exemple, l'objet de rafraîchissements réguliers au niveau des flacons et des publicités. La modernisation en discontinue peut être cependant utile quand l'entreprise décide de repositionner ses

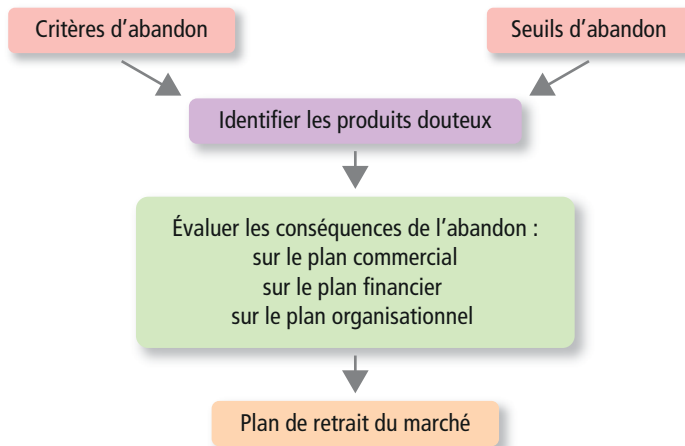
produits pour leur redonner de l'impact en linéaire en réponse à une forte érosion de ses ventes. De plus, il est préférable de ne pas attendre que le produit ait complètement vieilli pour le moderniser et de ne pas changer radicalement le mix-produit. Enfin, une modernisation graduelle des produits de gamme (versus une modification complète de toute la gamme d'un coup) est préférable pour limiter les risques même si elle est susceptible de dévoiler aux concurrents les intentions de la marque.

### La stratégie d'abandon (ou d'élagage)

Abandonner un produit d'une gamme est parfois nécessaire quand le produit en question n'offre plus de perspective stratégique, quand il coûte trop cher à l'entreprise, quand il est dépassé par une innovation ou quand il comporte un défaut qui pourrait nuire à la réputation de l'entreprise. Par exemple, Sony a arrêté en 2010 la vente des baladeurs à cassette magnétique Walkman au Japon ; le produit étant obsolète et les cassettes audio dépassées.

Cette stratégie permet d'améliorer la rentabilité de l'entreprise et de recentrer l'activité uniquement sur quelques produits qui génèrent des ventes et des bénéfices élevés. Il faut cependant veiller à ce que l'abandon ne nuise pas à la gamme toute entière. C'est pourquoi il faut bien réfléchir avant de prendre une telle décision, en identifiant dans un premier temps les critères d'abandon (évolution du chiffre d'affaires, évolution de la rentabilité, lancements de produits concurrents, évolution technologique, plainte des clients...) et leurs seuils correspondants afin de connaître les produits douteux. Dans un second temps, l'entreprise examine les conséquences pour l'entreprise de l'abandon des produits douteux pour mieux évaluer les risques. Enfin, un plan de retrait du marché est élaboré pour gérer au mieux l'abandon effectif du produit de la gamme.

La figure 4.5 ci-dessous résume le processus d'abandon d'un produit.



◀ **Figure 4.5**  
Démarche d'élagage  
de gamme

### 2.2.3 La stratégie de développement de produits nouveaux

Lorsque l'adaptation des produits de la gamme ne suffit plus, il devient impératif pour l'entreprise de créer et de lancer de nouveaux produits. L'innovation est vitale, elle stimule la demande et les ventes en rayon. Mais développer des nouveaux produits (ou services) est une pratique risquée. Entre 20 % et 95 % des produits nouveaux échouent selon les secteurs. Ce fut le cas des plats cuisinés Colgate, des parfums Bic, ou du Pepsi Crystal.

L'échec d'une innovation peut survenir à deux moments : avant sa commercialisation (lors du développement) ou après (lors du lancement). Il est préférable que l'échec survienne avant sa commercialisation car le lancement coûte cher

à l'entreprise et mobilise d'importantes ressources. Plusieurs raisons peuvent expliquer l'échec : une surévaluation du marché, une sous-évaluation de la concurrence, une mauvaise interprétation des études de marché, des étapes bâclées, une stratégie marketing mal conçue...

Le risque d'échec varie aussi selon le type d'innovation. Le Nagard-Assayag et Manceau (2011) proposent une classification basée sur deux dimensions (degré d'innovation technologique et degré d'innovation comportementale) permettant de distinguer quatre types d'innovation et leurs risques spécifiques (► Tableau 4.3). Les innovations radicales (four micro-ondes) sont les plus périlleuses puisqu'elles présentent un risque technique (nouvelle technologie) et un risque commercial (si les clients refusent de modifier leurs habitudes de consommation). À l'opposé, les innovations incrémentales (iPhone 3, iPhone 4, iPhone 5) présentent un risque faible puisqu'elles ne modifient pas les comportements des clients et n'exigent pas la maîtrise d'une nouvelle technologie. Les innovations comportementales (compotes à boire) et technologiques (blue ray) ne sont exposées qu'à un seul type de risque (risque commercial pour les innovations comportementales, risque technique pour les innovations technologiques).

	Technologie nouvelle	Technologie ancienne
Nouvelles habitudes de consommation	Innovation de rupture (« radicale »)	Innovation comportementale
Anciennes habitudes de consommation	Innovation technologique	Innovation incrémentale

▲ **Tableau 4.3** Les 4 types d'innovation

Le succès d'une innovation est rarement le fruit du hasard ou d'une intuition géniale. Dans un premier temps, lors de la phase de développement de l'innovation, des méthodes de création rigoureuses sont indispensables tout comme un pilotage par étapes précis du processus d'innovation. En marketing, le processus d'innovation compte quatre étapes clés à maîtriser :

1. Découvrir et sélectionner des idées nouvelles (voir encadré ci-après) ;
2. Transformer les idées en concepts et sélectionner les concepts ;
3. Matérialiser les concepts en prototypes et en produits finis ;
4. Tester les produits finis et leur mise en marché (marchés-tests).

Dans un second temps, la phase de lancement de l'innovation doit être parfaitement planifiée et exécutée. Cela passe notamment par le choix d'une stratégie de lancement adaptée, d'une date de lancement optimale, d'une communication efficace autour du lancement et par la préparation de la force de vente et des distributeurs à ce lancement.

### Exemple 10

#### **Le crowdsourcing, une façon de trouver de nouvelles idées sur Internet**

Le *crowdsourcing* correspond au fait d'externaliser l'exécution d'une tâche auprès d'une « foule » de personnes *via* Internet. Cette pratique permet de solliciter de manière très ouverte des idées ou conseils des consommateurs.

De nombreuses marques passent aujourd'hui par des plateformes participatives spécialisées (eYeka) ou par des communautés existantes pour recueillir de nouvelles idées. eYeka propose aux marques et aux agences de communication de solliciter des consommateurs créatifs. Ces derniers s'inscrivent sur le site et participent aux concours lancés par les marques. Ils sont rémunérés pour leurs créations et idées. Par exemple, Coca-Cola a organisé en 2009 un concours vidéo avec eYeka où il était demandé aux internautes Singapouriens de concevoir une publicité pour la boisson Coca-Cola Zero. La vidéo gagnante a été diffusée à la télévision et faisait partie des dix publicités préférées dans le pays.

## Les points clés

- Un produit est un objet tangible constitué d'un ensemble de caractéristiques tangibles et non tangibles dont la combinaison crée des fonctionnalités permettant une ou plusieurs applications afin de fournir un sentiment de satisfaction à la personne qui l'achète et ou l'utilise.
- Le comportement d'achat des consommateurs varie selon le type de produit.
- C'est le produit dans sa globalité (ses composantes intrinsèques, ses caractéristiques périphériques et ses services associés) qui permet de créer de la satisfaction chez le consommateur.
- Le positionnement produit est au cœur de la stratégie produit.
- Une gamme de produits est un ensemble de produits vendus par une entreprise étroitement liés entre eux et qui appartiennent à la même catégorie.
- Les marketeurs doivent porter une attention particulière à la structure de leurs gammes de produits et à leur diagnostic pour garantir la rentabilité et la pérennité de l'entreprise.
- Pour bien gérer un portefeuille de produits, il est primordial de chercher à atteindre un certain équilibre dans la gamme grâce à plusieurs stratégies possibles : l'extension de gamme, l'adaptation, l'abandon et le développement de produits nouveaux.

# APPLICATIONS

► Corrigés p. 323

## QCM

**1** La customisation de masse correspond à une stratégie de :

- a. différenciation
- b. niche
- c. domination

**2** On peut définir le positionnement comme :

- a. l'appartenance d'un produit à un type de produits spécifique
- b. la place qu'occupe le produit dans la représentation de l'offre globale élaborée par les consommateurs
- c. la satisfaction ressentie par les consommateurs à l'usage des différents produits

**3** La largeur d'une gamme, c'est :

- a. le nombre de produits offerts dans chaque ligne
- b. le nombre de lignes mises en vente par l'entreprise
- c. l'homogénéité des différentes lignes

**4** Une innovation incrémentale suppose une :

- a. technologie et des habitudes de consommation anciennes
- b. technologie nouvelle et des habitudes de consommation anciennes
- c. technologie et des habitudes de consommation nouvelles

**5** L'extension de gamme consiste à utiliser :

- a. une marque existante pour pénétrer une catégorie de produits dans laquelle la marque est déjà présente
- b. une nouvelle marque pour pénétrer une catégorie de produits dans laquelle la marque est déjà présente
- c. une marque existante pour pénétrer une catégorie de produits nouvelle pour la marque

**6** Dans le modèle Kano, les attributs proportionnels sont les attributs :

- a. qui rendent le produit très attractif même s'ils sont peu présents
- b. qui font varier l'attractivité du produit en fonction de leur présence
- c. que le consommateur s'attend normalement à trouver dans le produit

**7** L'élagage d'une gamme revient à :

- a. étendre verticalement la gamme vers le haut
- b. rajeunir les produits de la gamme
- c. abandonner des produits de la gamme

**8** Dans la notion de produit global, la qualité est :

- a. une caractéristique périphérique du produit
- b. une composante intrinsèque au produit
- c. un service associé au produit

## Questions de réflexion

**9** Innovation et packaging

Pourquoi un tel emballage pour une paire de bottes ?



### 10 Méthode Kano et développement d'un nouveau produit

La société Italim est spécialisée dans la production et la commercialisation des pizzas surgelées. Elle vient de mettre au point une pizza haut de gamme. Sa recette est classique : jambon, champignons, mozzarella, mais tout est de meilleure qualité : la pâte est fine et croustillante, le lit de coulis de tomate est plus épais, le jambon n'est pas de l'épaule et il y a plus de mozzarella qu'à l'accoutumée.

Afin de vérifier les chances de succès de cette extension de gamme, l'entreprise a demandé à une société

d'études d'effectuer un test produit. Il a été décidé de comparer ce nouveau produit au produit traditionnel de la société, qui se vend très bien, de faire goûter les 2 produits à un échantillon de 150 personnes, et de procéder à deux comparaisons :

- faire évaluer chaque produit sur les différents critères de choix utilisés par les consommateurs de pizzas surgelées ;
- évaluer l'intention d'achat de chacune des deux pizzas.

Les tableaux ci-dessous présentent les résultats de ce test comparatif.

Les critères sont évalués sur une échelle de 1 à 8 :  
1 = très mauvais et 8 = excellent

	Nouvelle pizza	Produit traditionnel	Type de critère
Texture de la pâte	4	6	Nécessaire
Quantité de garniture	5	4	Proportionnel
Qualité de la garniture	5	5	Nécessaire
Appréciation du coulis de tomate	5	4	Nécessaire
Saveur globale	6	5	Proportionnel
Appréciation du prix proposé	3	5	Proportionnel
Aspect général	6	6	Nécessaire
Odeur	6	5	Attractif
Présence du fromage	5	5	Attractif

▲ **Tableau 4.4** Comparaison des deux produits sur les critères d'appréciation

	Sûrement	Sans doute	Peut-être	Sans doute pas	Sûrement pas
Nouveau produit	32	15	5	47	51
Produit traditionnel	50	49	24	20	7

▲ **Tableau 4.5** Intentions d'achats comparatives des 2 produits

Le nouveau produit est-il un concurrent dangereux pour le produit traditionnel ? Justifiez votre réponse. Lanceriez-vous le nouveau produit ? Pourquoi ?

### 11 Stratégie et structure de gamme

Comparez les gammes de véhicules pour particuliers de Volkswagen ([www.volkswagen.fr](http://www.volkswagen.fr)) et de Ford ([www.ford.fr](http://www.ford.fr)) sur le marché français. Qu'est-ce que cela vous suggère à propos de la stratégie produit de ces deux entreprises sur ce marché ?