

## Thème 7. LA POLITIQUE DE PRODUIT

Le produit est l'un des quatre éléments du marketing-mix avec le prix, la distribution et la communication. La politique de produit consiste à concevoir, organiser et renouveler ce que l'entreprise vend — ou propose — à ses clients, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service.

La politique de produit est peut-être l'aspect le plus récent de la politique marketing en ce sens que pendant longtemps, ce sont les ingénieurs, les équipes de production et de recherche et développement qui s'occupaient exclusivement de la conception des produits.

Le concept marketing, tel qu'il fut formalisé dans les années 50, consista à affirmer que le marketing ne doit pas seulement s'occuper de la commercialisation et de la communication d'une offre mais que son rôle est aussi — on pourrait dire d'abord — de contribuer à la conception d'une offre qui soit susceptible de satisfaire les attentes des clients. Ce rôle a trouvé sa traduction dans une fonction reconnue dans les entreprises, celle de chef de produit.

Ce thème étudiera :

- Les différents aspects d'une politique de produit.
- On définira dans un premier temps ce qu'il faut entendre par produit, au sens marketing.
- On distinguera le concept produit, de la formule, des performances ou des avantages produit.
- La politique de produit inclut celle de la gestion du cycle de vie et de la politique de gamme.

### PLAN DU THEME

Section 1. **Qu'est-ce qu'un produit?**

Section 2. **Le concept produit, la formule, les performances et l'avantage produit**

Section 3. **Le cycle de vie des produits et des marchés**

### Section 1. QU'EST-CE QU'UN PRODUIT?

#### 1 / TOUTE OFFRE SUR UN MARCHÉ EST UN PRODUIT

##### a) L'acceptation traditionnelle: un produit est un bien vendu par une entreprise

Le produit est souvent compris comme un bien fabriqué et commercialisé par l'entreprise. Le marketing des produits est alors le marketing qui s'occupe de la conception et de la gestion des produits de l'entreprise. Le secteur des biens de grande consommation illustre d'autant mieux cette approche des produits que le marketing s'est d'abord développé dans ce secteur. C'est pourquoi on associe volontiers le produit à des biens de grande consommation comme les savons ou les lessives.

##### b) Une nouvelle acceptation: *un produit est une offre présentée sur un marché, qu'elle soit un service ou un bien, qu'elle soit vendue ou non*

Analyser un produit comme un bien de grande consommation vendu sur un marché est une approche fondée mais par trop partielle. Ainsi les produits ne se réduisent pas aux biens de grande consommation, mais concernent tout autant les produits industriels ou *business to business*. Ainsi, un Airbus est un produit, tout comme la fusée Ariane, une rame de TGV, un serveur informatique, un immeuble de bureau ou des machines-outils. Au même titre qu'une lessive, ces produits peuvent faire l'objet d'une politique marketing. *De la même façon, un produit n'est pas nécessairement un bien tangible, ce peut être également un service.* Un contrat d'assurance est un produit, de même qu'un service bancaire, une nuit d'hôtel, un transport aérien, une émission de radio ou un abonnement téléphonique. De plus, des prestations complexes — qui relèvent également des services — ou des objets culturels peuvent être compris comme des produits: une exposition dans un musée, un film, un CD musical, une représentation théâtrale, une prestation médicale, un magazine ou un quotidien d'information, un livre sont des produits qui peuvent faire l'objet d'une politique marketing.

Une organisation qui produit des biens ou des services peut elle-même être un produit dès lors qu'elle est présentée comme une offre sur un marché: une grande exposition organisée par Le Louvre est un produit, mais le musée du Louvre lui-même est un produit qui peut faire l'objet

de campagnes de communication et dont on peut fixer des objectifs en terme de nombre de visites ou de pénétration de certaines cibles (visiteurs scolaires, touristes japonais...). Enfin un marché est l'organisation de la rencontre entre offres et demandes, mais son objet n'est pas nécessairement de réaliser des transactions commerciales. Une élection, par exemple, est l'organisation de la rencontre entre des offres (candidatures politiques) et des demandes (qui s'expriment dans les votes) et à ce titre elle peut faire l'objet d'un marketing qu'on appelle le marketing politique. Le marché électoral n'est cependant pas un marché commercial. De même, les programmes télévisés, les émissions de radio, les services de l'Administration sont des offres qui ne font généralement pas l'objet de transactions financières et pourtant chacune d'entre elles peut être considérée comme un produit sur un marché. Ce sont donc moins les caractéristiques intrinsèques d'un produit qui permettent de l'identifier et de le définir en tant que tel, que le contexte et la situation dans laquelle il se trouve. *C'est ainsi le marché qui crée le produit, ou plus précisément qui donne à un discours, un bien, un service, une personne ou une organisation, une nature de produit.*

## **2/ LE CONTINUUM BIEN-SERVICE**

### **a) Les produits sont souvent un mix de biens et de services**

Il est rare de trouver des biens et des services « purs », les biens comportent généralement une part de service et les services sont souvent liés à des biens

#### ***1° Les biens comportent une part variable de service***

On peut distinguer dans l'offre de biens :

- ceux qui sont *purement matériels*, comme les biens de grande consommation, les biens alimentaires... ;

- ceux qui sont par nature *liés à une prestation de services*, comme la construction immobilière, l'informatique d'entreprise et de façon plus générale les produits industriels complexes... ;

- ceux qui sont le *support matériel d'une offre intangible* comme l'édition, la presse et les médias, les CD musicaux ou les DVD, les logiciels informatiques... On n'achète pas un journal pour le papier ou un CD pour le support en plastique, mais pour l'information qu'ils contiennent.

#### ***2° Les services sont plus ou moins liés à des biens***

Les services peuvent être ainsi :

- *principalement intangibles*, comme les services financiers, le conseil, la coiffure... ;

- *s'appuyer sur des éléments matériels*, comme la restauration, l'hôtellerie, les transports... ;

- consister dans la *mise à disposition de biens matériels*, comme tous les services de location ou la distribution.

### **b) La distinction des biens et des services : critère de tangibilité, critère de propriété**

Deux critères sont utilisés pour distinguer les biens et les services.

#### ***1° Le premier critère de distinction est fondé sur la notion de tangible et d'intangible.***

On distingue ainsi les biens tangibles et les services intangibles. Ce critère est parlant mais cependant assez imprécis car, comme on vient de le souligner, il serait plus juste de parler d'un continuum bien-service, les produits comportant une part plus ou moins importante de tangible et d'intangible.

***2° Le deuxième critère, plus formel, repose sur la notion de transfert de propriété***: la vente d'un bien est un transfert de propriété alors qu'une prestation de service n'en est pas un. C'est ainsi que l'achat d'un bien en *leasing* est un service, car ce n'est qu'à l'issue du contrat que l'option d'achat est levée ou non.

Un même produit peut ainsi prendre la forme d'un bien ou d'un service :

- si on acquiert une voiture à crédit, on achète un bien ; si on le fait en *leasing*, on achète une prestation de service... ;

- un concert de Norah Jones ou d'Oasis est un service mais le concert enregistré sur CD est un bien ;

- l'édition imprimée du journal *Le Monde* est un bien, son édition électronique sur Internet est un service...

On doit souligner que, quelle que soit la nature du bien, il s'accompagne maintenant systématiquement de *services associés*. Un produit de base purement matériel comme des biscuits secs est par exemple accompagné d'une prestation de service sous la forme d'un service consommateur avec numéro vert indiqué sur l'emballage.

### **3/ LES PRODUITS SONT PORTEURS DE SENS ET DE VALEUR**

#### **a) Le produit dans l'optique de production**

Le produit est au cœur des préoccupations des artisans et des industriels. L'artisan se distingue par sa capacité et son savoir-faire dans la fabrication d'un objet. De même, le propre de la révolution industrielle a été de repenser le processus de production pour fabriquer des biens en grande quantité et de façon standardisée. Aujourd'hui encore, la production physique des biens est un enjeu essentiel pour les industriels qui cherchent à réduire les coûts de production et à améliorer la qualité des produits.

Un responsable marketing ne peut se désintéresser du système de production de son entreprise, qui représente autant de contraintes mais également d'opportunités pour une politique de produit. Cependant, ce qui caractérise l'optique de production est que la production n'est pas seulement une composante clef de la politique de l'entreprise mais le cœur de cette politique. Il est ainsi fréquent dans les entreprises à forte culture d'ingénieurs que les efforts se focalisent sur la recherche et développement et la production au détriment... des attentes et besoins des clients. L'entreprise a alors tendance à commercialiser ce qu'elle sait faire, plutôt que ce que ses clients veulent acheter.

#### **b) La dimension symbolique des produits**

À l'opposé du produit conçu de façon utilitaire comme la résultante d'un processus de production industrielle, le produit tel qu'il est perçu par les clients peut être d'abord valorisé par sa dimension symbolique. « Objets inanimés, avez vous donc une âme ? » Oui, répondrait sûrement un directeur marketing et, plus prosaïquement, il pourrait ajouter : « et c'est cette âme que nous créons et vendons contre espèces sonnantes et trébuchantes au consommateur ».

Nos désirs d'achat et nos acquisitions sont fortement influencés par les symboles attachés aux produits et aux marques, c'est-à-dire par leur valeur de signe. *Un produit ne nous attire pas simplement parce qu'il est objectivement, mais également par ce qu'il représente*. Le sémiologue Roland Barthes soulignait ainsi que l'automobile est bien plus qu'un simple objet de transport mais un univers symbolique:

«Je crois que l'automobile est aujourd'hui l'équivalent assez exact des grandes cathédrales gothiques : je veux dire une grande création d'époque, conçue passionnément par des artistes inconnus, consommée dans son image, sinon dans son usage, par un peuple entier qui s'approprie en elle un objet parfaitement magique.»

L'automobile peut être associée à la technologie, à la modernité, à la virilité, à la liberté, au statut social, à la mode... et ces représentations peuvent évoluer dans le temps et en fonction du public. Mais il ne faut pas croire que seuls quelques produits comme l'automobile ont un fort contenu symbolique. On doit ainsi distinguer la « valeur de signe » d'un produit de sa « valeur d'usage », c'est-à-dire de sa dimension fonctionnelle. Tous les produits ont une dimension symbolique, même si l'investissement symbolique est très variable en fonction des produits et des clients.

Les produits industriels dont on se plaît à répéter que leur achat est décidé rationnellement à partir de critères purement économiques ont pourtant, eux aussi, une dimension parfois symbolique. L'architecture très moderne ou à l'inverse très conservatrice d'un siège social, ou encore l'acquisition d'un avion d'affaires, témoignent de la réussite de l'entreprise, de sa volonté de progrès, du modernisme, bref des valeurs de ses dirigeants qui projettent dans ces achats l'image d'efficacité et de performance dont ils rêvent. La dimension symbolique des objets a existé de tout temps et dans toutes les sociétés, mais son caractère (magique, religieux, de distinction, de modernité, etc.) varie avec l'objet concerné. La dimension symbolique des

objets peut être liée à leurs fonctions bien que les sémiologues soulignent la relative indépendance entre le signifiant et le signifié, c'est-à-dire ici entre l'objet (signifiant) et ce qu'il représente (signifié). La rareté est une qualité qui permet en soi de donner une valeur symbolique particulière aux objets. L'économiste Thorstein Veblen avait déjà souligné en 1899 que la consommation a une dimension de représentation : des produits sont achetés ou consommés parce qu'ils permettent d'abord de se différencier des autres, c'est ce qu'il appelle la consommation ostentatoire.

Cette idée a été reprise et développée en France par Pierre Bourdieu dans son analyse de la formation sociale du goût. Analysant le sens esthétique, le sociologue français souligne que celui-ci n'est pas la résultante de catégories transcendantes, mais de stratégies et de positions sociales. La *distinction*, c'est ce qui permet de s'identifier et de se distinguer des autres. Le besoin de distinction va se traduire dans des comportements sociaux et des habitudes de consommation.

### **c) Le produit dans l'optique marketing**

#### ***1° Le marketing s'intéresse au produit tel qu'il est perçu, non «tel qu'il est»***

La dimension objective du produit n'est qu'une de ses facettes. Elle sera la préoccupation presque exclusive du responsable de production. Le responsable marketing, pour sa part, s'intéressera prioritairement au produit perçu et aux facteurs susceptibles d'influencer cette perception. Les caractéristiques objectives du produit doivent être une préoccupation pour le responsable marketing dans la mesure où, à court ou moyen terme, elles influencent la perception du client.

Dire qu'un responsable marketing s'intéresse au produit perçu ne signifie donc pas qu'il ne se soucie que de la perception et non du produit. C'est la définition du produit qui est différente dans une approche de production et dans une approche de marketing. Pour prendre un exemple, la formule-produit ou la qualité objective du produit sont des enjeux essentiels pour le responsable de production, alors que le responsable marketing se demandera de quelle façon la composition du produit est perçue (goût, odeur, toucher, apparence...), si les performances du produit sont appréciées par le client, si la qualité est perceptible. De ce fait, le responsable marketing pourra, par exemple, faire modifier l'odeur d'une lessive si elle ne communique pas suffisamment l'impression de fraîcheur et de propreté, même si cette odeur n'influence en rien les performances objectives du produit. De la même façon, dans les services, l'environnement visuel d'un point de vente (agence de voyage ou agence bancaire, par exemple) va donner une impression de professionnalisme et de qualité de service au client qui n'a pas de rapport direct avec les performances objectives du service.

#### ***2° Parfois le produit semble presque secondaire dans la perception du client***

Les caractéristiques objectives du produit ne sont pas nécessairement des facteurs exclusifs ou prédominants pour influencer la perception du client. Il arrive ainsi que le produit objectif ait une valeur relativement secondaire pour le client.

Dans l'industrie du luxe, les produits peuvent être assez banals tout en restant attractifs en raison de l'aura donnée par la marque. Ce qui est valorisé est alors la marque plutôt que le produit lui-même. Les consommateurs achètent la valeur de signe plutôt que la valeur d'usage.

#### ***3° La politique de produit est une dimension fondamentale de la politique marketing***

La politique de produit est généralement la composante principale d'une stratégie de marketing. Son importance tient à deux raisons principales. La première, c'est qu'il est très difficile — pour ne pas dire impossible — de faire du «bon marketing» avec un mauvais produit, c'est-à-dire avec un produit qui ne répond pas bien aux attentes des consommateurs. L'expérience montre que l'on ne peut vendre durablement dans un marché concurrentiel un produit mal conçu ou de mauvaise qualité et qu'une marque ne peut durer que si elle s'appuie sur des bons produits.

La seconde raison, c'est que la politique de produit est souvent, parmi toutes les composantes d'une stratégie de marketing, celle qui implique les investissements les plus lourds, et par conséquent celle où les erreurs sont les plus coûteuses et les plus difficiles à corriger.

## **Section 2. LE CONCEPT PRODUIT, LA FORMULE, LES PERFORMANCES ET L'AVANTAGE PRODUIT**

## **1/ LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DU PRODUIT**

On peut décrire le produit en dissociant les différentes caractéristiques du produit qui sont toutes constitutives de l'offre produit à des degrés divers. On peut distinguer:

- le concept produit ;
- les composantes du produit (formule-produit) ;
- ses fonctions et performances ;
- son identité sensorielle (goût, toucher, odeur, sonorité, apparence) ;
- son packaging, qui constitue l'emballage du produit physique ;
- la qualité globale de l'offre ;
- les services associés qui comme leur nom l'indique sont associés au produit sous forme de conseil, d'information-produit, de service après vente, etc. ;
- et, la marque, qui exprime des valeurs et un univers symbolique, et qui s'exprime dans l'offre.

## **2/ LE CONCEPT PRODUIT**

En proposant de repenser l'entreprise en fonction du client, la logique marketing en a changé à la fois la vocation et le centre de gravité. Pour Peter Drucker, « ce que les responsables de l'entreprise pensent produire n'est pas de première importance. Ce qui est décisif, c'est ce que le consommateur croit acheter, c'est sa propre conception de la valeur qu'il attribue au produit ».

Ce qu'on appelle le concept marketing d'un produit n'est rien d'autre que sa perception *par le client*. C'est l'idée centrale, l'attente essentielle du client à laquelle répond le produit.

### ***1° Le concept marketing d'un produit s'exprime dans des termes qui appartiennent à l'univers du client et non à celui du producteur***

Il est important de distinguer l'expression du concept marketing et la description technique du produit. Dans l'industrie pharmaceutique par exemple, les produits sont définis en fonction de leurs molécules alors que pour le consommateur, ils le sont par leur effet.

### ***2° Le concept acheteur et le concept utilisateur***

Les produits doivent souvent satisfaire plusieurs cibles. Dans le cas de l'Airbus A320, les clients auxquels on s'adresse sont d'abord les compagnies aériennes susceptibles de l'acheter. Elles ont leurs critères propres : coût d'achat, fiabilité, coût et facilité de maintenance, etc. Mais elles doivent également tenir compte des attentes des personnes transportées.

Selon les cas, il peut donc être utile de définir le concept marketing d'un produit :

- pour ses acheteurs ;
- et pour les utilisateurs finals.

### ***3° Le concept marketing peut évoluer au cours du temps***

Le concept marketing d'un produit ou d'une catégorie de produits doit être défini pour durer mais il peut cependant évoluer dans le temps.

C'est le sort de la plupart des produits ou services de grande consommation qui se banalisent assez vite, ce qui oblige à un effort permanent d'innovation.

Parfois même, le concept marketing d'un produit peut connaître une transformation radicale.

#### **4° Le concept marketing et le positionnement**

Le concept marketing et le positionnement sont deux notions proches. Dans certains cas, elles se confondent entièrement.

Dans d'autres, elles peuvent être partiellement distinctes en raison des politiques de différenciation des entreprises.

Lorsque le produit n'a pas de concurrent direct, c'est-à-dire lorsque son concept marketing est original, concept et positionnement sont identiques. Quand il existe sur le marché plusieurs produits ayant le même concept marketing, c'est-à-dire quand les fonctions essentielles de ces produits sont semblables ou identiques, le positionnement marketing apporte des éléments de *différenciation* à travers la marque, le design produit, la communication médias ou hors-médias, etc. Le positionnement distingue alors des offres qui partagent le même concept produit. Ainsi, à partir d'un même concept marketing, on peut imaginer de multiples positionnements.

#### **5° Le concept marketing d'un produit s'étudie et se teste avant la production et la commercialisation du produit**

Il existe des méthodes qui peuvent faciliter l'invention de nouveaux concepts de produits et qui permettent de tester leur valeur avant le lancement sur le marché. Ces techniques et notamment les tests de concept sont étudiées un peu plus loin, dans la section consacrée à l'innovation.

### **3/ LA FORMULE-PRODUIT ET LES PERFORMANCES**

#### **a) La formule-produit**

La *formule-produit* (terme fréquemment utilisé pour les biens qu'on peut également appliquer aux services) peut être exprimée sous la forme de la description technique de ses composantes, de ses processus ou de ses caractéristiques.

La formule-produit est importante en ce sens qu'elle détermine les performances, qu'elle doit soutenir et traduire le concept produit et qu'elle est la source de nombreuses perceptions de l'offre.

#### **b) Les performances du produit**

Les *performances* sont les fonctions observées et expérimentées par les clients lors de la consommation ou de l'utilisation du produit. Ces performances sont liées à la « formule-produit » adoptée et traduisent le concept produit.

#### **c) L'identité sensorielle du produit**

Par identité sensorielle, on comprend le goût (qualités organoleptiques des produits alimentaires), le toucher, la sonorité, l'odeur et l'apparence du produit.

Cette identité est liée aux composantes du produit et elle est également l'objet de politiques de design, politiques qui ont trait aux caractéristiques fonctionnelles, visuelles mais aussi sensorielles des produits.

L'identité sensorielle du produit est une dimension essentielle pour un grand nombre de produits, parfois même de façon surprenante.

### **4/ L'AVANTAGE PRODUIT**

#### **a) La définition de l'avantage produit**

L'avantage produit est une caractéristique *distinctive* du produit par rapport à ses concurrents, quelle que soit la dimension considérée du produit : concept, formule, performance, identité sensorielle (design et packaging), etc.

Alors que la qualité est une condition *nécessaire* au succès de n'importe quel produit, la possession d'un avantage produit n'est pas toujours indispensable. Dans certains secteurs d'activité, un produit peut conquérir et conserver des parts de marché même s'il ne possède pas

d'avantages spécifiques par rapport à ses concurrents, pourvu que sa qualité soit satisfaisante et qu'il dispose d'une bonne image, d'une bonne distribution, d'un prix compétitif, etc.

Néanmoins, l'acquisition d'un avantage produit, chaque fois qu'elle est possible, constitue pour une entreprise un atout concurrentiel important. Encore faut-il, pour cela, que l'avantage considéré possède quatre caractéristiques importantes.

1° Il faut qu'il réponde à une *attente* véritable des clients, faute de quoi il risque de ne leur apparaître que comme un « gadget » sans intérêt.

2° En deuxième lieu, il faut que l'avantage produit soit aisément *perceptible* par les clients, ou — à défaut — qu'il soit *communicable* par la publicité ou par les vendeurs de l'entreprise.

3° Il faut, en troisième lieu, que l'avantage produit n'entraîne pas une *augmentation rédhitoire du prix de vente*.

4° Enfin, il est souhaitable que l'avantage produit soit relativement *durable*, c'est-à-dire qu'il ne puisse pas être copié facilement et instantanément par les concurrents. La pérennité d'un avantage peut parfois être assurée par le dépôt d'un brevet, par la possession d'une avance significative en matière de recherche, par l'importance des investissements industriels nécessaires ou encore par la garantie apportée par une marque puissante et reconnue.

#### **b) Développer un avantage en s'appuyant sur la formule ou les performances du produit**

On entend parfois les gens de marketing parler de la *banalisation* des produits. Ils veulent dire par là que, de plus en plus, à l'intérieur d'une catégorie de produits déterminée, les différences objectives entre les marques s'estompent, tant en ce qui concerne les formules-produit que les performances réelles.

En d'autres termes, selon cette thèse, toutes les offres seraient sensiblement identiques et la seule manière pour elles de se différencier aux yeux des clients serait de se doter, par la publicité, d'attributs purement imaginaires et symboliques.

Cette thèse est sans doute exacte pour certains produits de base, tels que le sucre, les yaourts nature ou l'essence. Mais, pour la grande majorité des produits, elle est fautive et trompeuse. L'expérience montre en effet que, moyennant un effort constant de recherche et de développement, il est très souvent possible d'améliorer la formule ou les performances d'un produit d'une manière réelle, significative et perceptible par les clients.

Cette amélioration peut concerner une fonction essentielle du produit considéré.

### **SECTION 3. LE CYCLE DE VIE DES PRODUITS ET DES MARCHÉS**

Comme pour un individu, la vie d'un produit peut être analysée en plusieurs phases qui vont du lancement (la naissance) au développement (l'adolescence) puis à la maturité (l'âge adulte), enfin au déclin (la vieillesse et la mort). Ces différentes périodes constituent le cycle de vie d'un produit ou d'un marché.

Le cycle de vie est un concept qui a eu un très grand succès. Il est universellement connu, même en dehors du marketing. Pourtant, son application n'est pas toujours facile. Dans les livres, les différentes phases de la vie d'un produit sont clairement marquées : dans la réalité, ces phases sont beaucoup plus difficilement discernables, exception faite de celle du lancement de produit qui correspond à la période de la mise en place du produit dans la distribution et généralement à la première campagne de publicité. Il est, par contre, plus difficile d'observer ou de prévoir le passage entre la phase de développement et celle de la maturité puis entre la maturité et le déclin.

## **1/ LE CONCEPT DE CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT OU D'UN MARCHÉ**

### **a) Les quatre phases du cycle de vie d'un produit**

On distingue traditionnellement 4 étapes différentes dans la « vie » d'un produit

*1° La première phase est celle de l'introduction d'un nouveau type de produit.* La croissance est généralement assez faible car l'innovation prend du temps à se diffuser : phase de lancement.

*2° La deuxième étape est celle de la croissance du produit.* Le nouveau produit est mieux connu et attire rapidement de nouveaux clients, les volumes augmentant sensiblement : phase de développement.

*3° Dans la troisième étape, le produit cesse d'être une innovation,* il s'est déjà largement diffusé et connaît donc une croissance des ventes beaucoup plus faible, voire nulle : phase de maturité.

*4° Dans une quatrième phase, le produit est dépassé par de nouvelles innovations* et il connaît un déclin de ses ventes, puis une disparition : phase de déclin.

### **b) Distinguer le cycle de vie d'un produit et le cycle de vie d'un marché**

La vie d'un produit est liée à celle de la catégorie à laquelle il appartient mais les cycles de vie respectifs du produit et de sa catégorie suivent souvent des phases différentes. Ainsi, en 2003, la Citroën C3 était dans sa phase de lancement alors que le marché de l'automobile était, depuis longtemps, dans sa phase de maturité.

### **c) La diversité des formes du cycle de vie des produits et des marchés**

Il existe une très grande variété de formes de cycle de vie, au-delà du schéma général présenté plus haut.

#### *1° Les marchés de forme régulière*

La courbe de vie a l'allure d'une cloche aplatie. On en trouve des exemples dans des marchés comme celui de la télévision qui se sont, au départ, développés très régulièrement. Ce sont des marchés où la prévision est facile.

#### *2° Les marchés et les produits sans âge*

Le sel ou le sucre en sont des exemples. Le cycle de vie de ces marchés se caractérise par une très longue phase de maturité. En fait, ce sont des marchés où la notion de cycle de vie n'a pas beaucoup de sens. Cela ne veut pas dire, toutefois, qu'il ne se passe rien sur ce type de marchés. Il peut y avoir une tendance au développement ou au déclin du marché d'ensemble (par exemple, l'évolution du marché du pain en raison de la modification des habitudes alimentaires ou celle du marché des pompes funèbres en raison de facteurs démographiques).

Au sein d'un marché « sans âge », on peut lancer des nouveaux produits pour tenter de renouveler le marché. Ce sont, par exemple, tous les substituts au pain traditionnel : biscottes, pain grillé, produits diététiques aux fibres de son, etc.

Le marché du sel a connu également ces dernières années une très forte expansion des produits « chics » de type sel de Guérande ou Fleur de Sel de Camargue. On peut trouver des produits « sans âge », à très longue période de maturité, aussi bien dans des marchés statiques que dans des marchés dynamiques.

Le Coca-Cola est un produit très ancien dans un marché qui bouge beaucoup : celui des soft drinks. Le livret de la Caisse d'épargne est également un très vieux produit qui reste toujours important dans un marché très actif : celui des produits financiers.

#### *3° Les marchés et les produits à cycle de vie très bref*

Ces marchés ou ces produits connaissent une croissance très rapide mais ils meurent très vite après la première phase de lancement. Ces cycles de vie tronqués sont caractéristiques des produits gadgets : la trottinette pour adulte, des groupes de boys band, certaines start-ups...

#### *4° Les marchés de produits à cycle de vie ramassé*

Ce sont, par exemple, les produits de mode ou à très forte évolution technologique (comme l'informatique). Leur cycle de vie est complet mais la durée de chaque phase est très brève.

#### **5° Les marchés à résurrection**

Ce sont les motos, scooters, certains produits de mode. Le cas des motos a été analysé précédemment dans le paragraphe consacré au concept marketing

### **2/ LES INTERACTIONS ENTRE CYCLES DE VIE D'UN PRODUIT ET DE SON MARCHÉ**

#### **a) Un produit peut échouer dans un marché en plein développement.**

Ainsi Thomson a arrêté en 1989 la production de micro-ordinateurs familiaux (T07 et T09) alors qu'on était en pleine phase de lancement de la microinformatique.

### **3/ LES ENJEUX STRATÉGIQUES DU CYCLE DE VIE**

#### **a) Le cycle de vie et la structure des marchés**

Pour une même catégorie de produit, on peut étudier l'effet des différentes phases sur la structure des marchés

##### **1° La phase de lancement**

En phase d'introduction, peu d'entreprises développent l'innovation. Le marché est à créer, les parts de marché sont totalement ouvertes. Parfois des normes différentes se combattent (par exemple, lors du lancement des magnétoscopes ou des DVD réinscriptibles). Le problème essentiel des entreprises est de faire connaître le produit et de faire progresser rapidement les ventes, pour rester en tête et pour réduire les coûts de production. Les acheteurs sont généralement des innovateurs, qui sont prêts à payer à un prix relativement élevé la nouveauté.

##### **2° La phase de développement**

En phase de croissance, le marché se développe très rapidement. L'accroissement des volumes permet la réduction des coûts, et donc des prix, ce qui facilite la croissance. Dans une telle situation, les parts de marché sont très souples et varient fortement d'une année sur l'autre : le jeu est à la fois ouvert instable. De nouveaux entrants pénètrent le marché, attirés par sa taille plus conséquente, ce qui accroît fortement la concurrence. La croissance du marché permet à la plupart des intervenants d'accroître leurs volumes de vente. Les acheteurs sont des suiveurs, attirés par la nouveauté, qui est devenue plus familière.

Lorsque le marché connaît un ralentissement de sa croissance, on constate souvent ce qu'on appelle un shake-out. Faute de croissance forte, les investissements se rentabilisent plus difficilement. De nombreux concurrents attirés par le marché sont dans une logique de gain de volume de vente, alors que la croissance du marché ne permet plus à chacun d'être dans une situation gagnante.

Les volumes se gagnent désormais au détriment des concurrents et non plus sur la croissance de la demande. La forte concurrence entraîne une bataille sur les prix. Les entreprises les moins bien préparées, les plus faibles, celles qui ont des parts de marché trop réduites pour bénéficier d'un effet d'expérience, ferment ou sont rachetées. Le nombre d'intervenants se réduit donc sensiblement. Après cette période de shake-out, les entreprises subsistantes gèrent un marché à maturité où les parts de marché évoluent très lentement.

#### **b) Les facteurs clefs de succès en fonction des phases de marché**

On peut distinguer pour chaque phase de l'évolution du marché, un facteur clef de succès décisif :

- en phase de lancement, la compétence technologique est souvent décisive, car c'est elle qui est généralement à l'origine du lancement d'une nouvelle catégorie de produits. Les entreprises qui maîtrisent ce facteur sont les mieux à même de lancer l'innovation, de la perfectionner ou de défendre une norme qui leur assurera les parts de marché futures ;

- en phase de développement, le facteur clef de succès est souvent la maîtrise de la commercialisation : déterminer les bons circuits de distribution, atteindre le client, faire connaître et apprécier la marque... ;

- en phase de maturité, la capacité à produire en grande quantité des produits de qualité à coûts réduits est un facteur clef que l'entreprise doit maîtriser si elle veut rester dans la course ;
- en phase de déclin, les coûts les plus réduits permettent aux entreprises d'assurer la rentabilité de leur activité.

Cette analyse reste sans doute assez réductrice, car chaque marché a ses particularités, et plusieurs facteurs de succès peuvent être importants à chaque phase de l'évolution du marché (la technologie n'est, par exemple, pas le seul facteur d'innovation). Il est donc nécessaire de compléter cette approche générale par une étude des facteurs clefs de succès propres à chaque marché.

#### **4/ LES LIMITES DU CONCEPT DE CYCLE DE VIE**

Le concept de cycle de vie du produit a été critiqué en raison de son aspect mécanique, trop général et peu explicatif.

##### **a) Une vision trop mécanique et trop peu prédictive**

Le cycle de vie des produits est un concept populaire qui, sur la base de l'analogie avec le cycle des organismes vivants, semble désigner des phases inéluctables. Cependant il arrive que des phases du cycle n'adviennent jamais : certains produits meurent dès la phase de lancement et ne connaîtront jamais de développement (par exemple, la technologie Betacam de Sony), d'autres connaissent des phases de maturité qui ne montrent aucun signe de faiblesse : Coca-Cola fut, par exemple, lancé en 1886 et demeure leader sur son marché de même que le savon Ivory de Procter S- Gamble, lancé en 1879. De plus, il est souvent difficile d'identifier la phase du cycle dans lequel on se trouverait.

Une innovation technologique peut brusquement entraîner le déclin d'un produit ou n'être qu'une fausse alerte.

Le modèle du cycle de vie est ainsi souvent peu prédictif, car l'évolution des produits et marchés ne suit pas de schéma mécanique contrairement à ce que le modèle peut laisser penser.

De plus, les politiques marketing ont pour objet de soutenir la croissance des ventes et de repousser le déclin, par l'innovation, c'est-à-dire par le développement de nouveaux marchés pour le produit et le renouvellement de ce produit.

Enfin, il faut relativiser les conclusions qu'on tire du concept de cycle de vie. Des produits vieillissants peuvent être très rentables et justifier de nouveaux investissements. Ce sont les cas, par exemple, d'Ellnet de L'Oréal ou de Suze de Pernod-Ricard.

##### **b) Un outil néanmoins commode pour la réflexion**

Le concept de la courbe de vie des produits et des marchés connaît ainsi de nombreuses limites. D'un autre côté, il a une certaine utilité :

- il oblige le responsable marketing à se situer dans une vision dynamique du marché et à anticiper ses évolutions ;
- il permet d'identifier des situations quand elles sont clairement caractéristiques d'une phase : lancement, croissance, maturité, déclin ;
- il permet de mieux analyser son portefeuille de produits et de chercher à assurer la diversité des âges des produits ;
- il force à développer une analyse stratégique des marchés afin d'identifier les atouts clefs nécessaires à chaque phase et à anticiper les phases de shake-out (concentration).

Le cycle de vie des produits doit ainsi être compris comme une analogie commode et non comme une loi qui s'imposerait aux entreprises et à leurs politiques.