

**- PROCTER & GAMBLE -
LANCEMENT D'UN
NOUVEAU PRODUIT**

Etude de cas

La stratégie de lancement d'un nouveau produit ACE de Procter & Gamble

I. Présentation du marché et du produit

En 1994, le marché des eaux de Javel classiques en France représente 600 millions de francs, soit 70% en volume des nettoyeurs ménagers. Au sein de la catégorie des « Eaux de Javel et Détachants », le produit Lacroix est leader.

Lacroix est une eau de Javel classique qui est très efficace pour détacher des tissus blancs, mais se montre trop agressive face à la couleur, à laquelle l'eau de Javel fait rapidement perdre de son éclat. D'un autre côté, il existe des « détachants à sec », comme K2R qui agissent sur les tissus de couleur, mais s'avèrent moins performants et ne sont pas couplés avec une lessive. De plus, aucun de ces produits n'est prévu en cas de tâche sur des textiles délicats qu'il est grandement conseillé d'apporter au pressing pour tout détachage.

Le lancement de Ace intervient en France en avril 1995, ce produit est novateur : c'est ce qu'on appelle « une eau de Javel sans Javel ». Il a alors un positionnement extrêmement original et se retrouve seul sur son marché. Sa spécificité est la suivante : c'est un détachant pour tous les tissus sans exception et l'accent est mis notamment sur le détachage des tissus délicats (soie, laine vierge). De plus ce détachant est couplé avec une lessive classique et s'utilise très facilement, en versant une dose sur la tâche à dissoudre avant de mettre le linge en machine.

II. Recherche et production

Dans les années 1990-1992, des études très poussées ont été menées pour déterminer l'ensemble des attentes non satisfaites, que ce soit celles des ménagères bien entendu, mais aussi d'autres cibles, comme un vaste public des hommes et femmes de 15 à 49 ans concernant des produits tels que les shampooings. Puis ces attentes ont été chiffrées par la direction financière du groupe Procter & Gamble qui les a classées. Priorité a été donnée aux produits potentiels dont les retombées financières étaient prévisionnellement les plus élevées.

Le département Recherche & Développement, renforcé depuis le début des années 1990, s'est montré très productif. Les produits nouveaux issus de la R&D sont soumis à un test consommateur en « quantitatif » : il s'agit là de mesurer l'intention d'achat du concept du produit, on parle alors « d'achat sur le papier ». A partir d'un panel, on obtient un score global que l'on compare aux "benchmarks" que l'on a déjà.

Concernant le produit Ace, on avait à ce stade conceptuel une intention d'achat de l'ordre de 30%, ce qui est considérable. Cela conduit alors à opérer des tris sur le panel et à déterminer les types de consommateurs qui réagissent le mieux et qui constitueront la cible principale de la campagne marketing menée sur ce produit.

Puis on teste le produit auprès d'une population cible. Ce "réaction test" consiste à faire utiliser le produit pendant un mois dans une ville ou une région test, dont la structure démographique et les habitudes de consommation des produits ménagers correspondent à la moyenne nationale. Au bout de ce mois d'utilisation en conditions réelles, on se pose des questions essentielles quant au succès commercial envisageable du produit : quel est le taux de rachat du produit ? Quel est le volume global de vente que l'on peut alors extrapoler de ce test ? S'agit-il alors d'un "bon" produit, capable de fidéliser ses consommateurs initiaux et d'en attirer d'autres ?

Le test se révélant positif, la fabrication industrielle du produit est enclenchée un mois plus tard à grande échelle dans les usines européennes de Procter & Gamble.

999. Le cycle de vie d'un produit : du lancement à l'abandon

Un produit obéit à un cycle de vie réglé sur un cycle demande/technologie en général. En effet, un produit ne se justifie que dans la mesure où il apporte une solution à un problème rencontré, un besoin, un désir, une mode.... Certains produits peuvent d'ailleurs créer une demande spécifique.

Dans le cas de Ace, le produit est à la base original, puisqu'il répond à des normes qualitatives supérieures aux produits du marché. Mais cela est-il suffisant ? Un produit a en général, sauf exception du type produit, une durée de vie limitée. Ses ventes passent par différents stades d'évolution, son niveau de profit varie en fonction de chaque stade du cycle et les stratégies de gestion appropriées diffèrent de même à chaque étape.

Ainsi, tous les produits ne suivent pas nécessairement les mêmes évolutions, et de même, ces évolutions peuvent différer d'un pays à un autre. Le Portugal et l'Italie ont servi de pays test, et ont créé une attente chez les autres pays.

La phase de lancement est l'objet de l'effort massif, avec amortissement du coût de R&D, période test qui en général ne trompe pas. Ici, Ace ne déçoit pas et conquiert rapidement de la part de marché, parce que seul sur son terrain. Puis l'arrivée des concurrents, plus gênante que veut bien l'avouer le chef de projet fait rentrer le produit dans une phase de maturité où l'objectif est de durer pour garder le même potentiel de ventes.

Ace est leader, ce qui nécessite une attention plus soutenue, c'est souvent à cette époque que l'on décide de maintenir le produit ou pas. Ici, l'action est à la fidélisation, deuxième stade. Enfin, vient la phase de déclin, phase proche du produit actuel qui commence à dater. On garde le produit parce qu'il rapporte encore, c'est là que se fait le bénéfice, et on cherche soit à exploiter le filon en sortant son successeur, plus performant parce que plus technique, soit on passe à autre chose, en s'alignant sur la concurrence, ou en partant sur une voir révolutionnaire comme le prône Procter.

IV. Marketing et commercial : le lancement de Ace

Le produit Ace avait été lancé en premier lieu en Europe du Sud (Italie et Portugal), les cibles affichées étaient alors surtout les ménagères méditerranéennes qui consacrent beaucoup de temps aux tâches ménagères. Le produit s'y est très bien implanté, ce qui a encouragé à un développement européen de la marque. En effet, il est important de noter qu'Ace est un produit exclusivement européen, car répondant aux attentes exprimées par les populations d'Europe latine notamment.

1^{ère} étape : le lancement de Ace

L'objectif de ce lancement est de créer une nouvelle catégorie dans le secteur des produits ménagers, et en particulier des détachants. Ainsi Procter & Gamble vise plus de 50% de part de marché. Ce plan de lancement de Ace suit la stratégie classique de Procter & Gamble : des spots de publicité sont diffusés à la télévision en continu et une importante campagne d'affichage est menée parallèlement. Enfin, des échantillons du produit sont distribués dans les 400 plus grands hypermarchés de France. Il s'agit d'abord d'un essai qualitatif sur une grande population de gens, visant à les conduire au rachat.

De plus, le produit étant extrêmement novateur d'un point de vue technologique, il est nécessaire de bien en expliquer l'utilité et l'action. L'objectif est alors d'éduquer le consommateur, des "leaflets", notices explicatives, accompagnent les produits afin d'en rendre l'accès plus facile aux consommateurs dans les magasins.

La campagne de publicité alors menée est extrêmement pédagogique, Procter & Gamble fait appel à l'agence de publicité Grey. Le service marketing en association avec l'agence de publicité décide de suivre le schéma classique de la pub "Teacher/Learner". Une mère explique à sa fille tous les bienfaits de "Ace délicat", produit très novateur, capable de supprimer les taches sur les tissus les plus délicats. La publicité n'est pas "sexy" selon le chef de marque lui-même, mais elle se veut efficace. De la même manière, Procter & Gamble lance une campagne dans la presse féminine, afin de sensibiliser directement ses principales cibles, les fameuses ménagères de moins de 50 ans.

Sur le plan du Packaging, le chef de marque l'avoue sans peine : Procter & Gamble doit s'améliorer dans le packaging de ses produits, notamment face aux succès de ce point de vue là de son principal concurrent en France et dans le monde, l'Oréal. Concernant Ace, on s'est contenté de reprendre le pack italien, la forme de la bouteille est très standardisée, car les bouteilles sont fabriquées en très grandes quantités pour l'Europe entière.

Désormais Procter & Gamble développe une nouvelle approche des attentes du consommateurs allant du contenu bien sûr jusqu'au contenant, ce qui est très nouveau. Des packagings différents seront proposés, puis testés auprès des consommateurs. Ce n'est pas le cas pour Ace qui connaît des versions simultanément en 15 langues de sa bouteille d'un litre, destinée à l'ensemble de l'Europe. L'important, selon le chef de marque, est que justement dans n'importe quel pays on retrouve toujours les trois lettres A C E rassurantes.

Premiers résultats : un lancement réussi

Au bout d'un an sur le marché, on peut dire que le lancement de Ace s'est révélé un succès commercial pour Procter & Gamble. Si l'on considère la base 100 pour représenter les "Détachants et Javels", le produit classique Lacroix en représente 40 en volume (à 5 francs le litre) en 1996, alors que Ace a su se hisser à 15 (à 15 francs le litre).

2^{ème} étape : fidélisation et intensification

L'arrivée de la concurrence va beaucoup nuire à Ace qui jusqu'alors était seul sur son marché. Les premiers concurrents sont Blanco de Reckitt et Colman et Eau Ecarlate. Ils obligent Procter & Gamble à réagir en entrant dans

une deuxième phase stratégique. L'objectif de Procter n'est plus de séduire des consommateurs potentiels, mais de fidéliser ses consommateurs actuels, la consommation doit être continue et intensive. Comment faire utiliser davantage le produit ?

Tout d'abord on passe de la pédagogie au conseil d'utilisation, les consommateurs fidèles connaissent le produit. Désormais il s'agit de les conduire à l'utiliser au mieux. Pour cela, il faut pré-traiter puis détacher, ce qui implique alors qu'on utilise deux fois plus de produit.

De plus, c'est à ce moment-là qu'on lance le bidon de 2 litres qui pousse mécaniquement à consommer plus. En effet, dans la phase de lancement le bidon de 2 litres n'aurait pas trouvé d'acquéreur, les clients, ne sachant pas si le produit va les satisfaire, préfèrent lors de leur premier achat se contenter d'une petite quantité (1 litre), ainsi la consommation augmente de concert avec la fidélité.

3^{ème} étape : une seule solution, innover face à la concurrence

L'arrivée de Mir (du groupe allemand Henkel) sur le marché « des eaux de Javel sans Javel » a conduit à une stagnation de ce marché ainsi qu'à la perte de parts de marché de Ace qui demeure cependant leader. Aujourd'hui les "Javel sans Javel" représentent 21% du marché total des "Javels et détachants", et Ace 63% de ces "Javel sans Javel", soit 12% du marché total contre 15% en 1994.

Henkel suit une stratégie commerciale très agressive : avec des "méga-promotions" allant jusqu'à 40% de rabais (têtes de gondole et tickets de réduction). Procter & Gamble, au contraire, s'adresse directement aux consommateurs par des campagnes de publicité nombreuses. Ce dernier se voit néanmoins obligé de suivre Henkel sur son terrain de la promotion (prospectus, têtes de gondole) pour en limiter les effets néfastes sur ses ventes.

Le marché aujourd'hui et la nouvelle stratégie de Ace

En fait, selon le chef de marque Ace, l'arrivée de « Mir » n'a servi à rien. En effet, le marché des "Javels sans Javels" stagne. L'excès de promotion de Mir conduit à une baisse progressive des ventes en valeur, même si elles progressent encore en volume. Cet effet mécanique de la concurrence ne rend plus le marché bien profitable pour Procter & Gamble qui refuse néanmoins d'abandonner une catégorie qu'il a créée et où il demeure encore leader.

Il n'y a maintenant plus qu'une solution : l'innovation !

Une innovation du produit tout d'abord avec la boule doseuse (pratique et faisant consommer plus), mais surtout en insistant sur l'hygiène véhiculée par Ace et la multiplicité d'utilisations du produit (à la fois produit détachant et nettoyant). Une innovation de la publicité aussi. Henkel (Mir) faisant des publicités très proches de celles de Procter & Gamble, il s'agit désormais pour l'équipe Marketing de Ace de travailler avec l'agence Grey à une différenciation nécessaire de l'image du produit Ace sur le marché des "Javels sans Javels".

"Refaire grandir le gâteau" : atteindre de nouveaux clients grâce à la nouvelle campagne de publicité. Si le marché des "Javels sans Javels" voit sa clientèle augmenter en nombre, Ace, leader sur le secteur, en profitera mécaniquement plus que ses concurrents.

Conclusion

Le chef de marque Ace a prononcé devant nous avec un sourire qui ne cachait pas une certaine gêne le discours officiel, quelque peu "politically correct" de Procter & Gamble : « L'objectif de Procter & Gamble est de créer de la valeur et du profit non seulement pour l'entreprise elle-même, mais également pour les distributeurs, et tout cela en vue de satisfaire au mieux le consommateur ».

L'objectif annoncé est très global : il s'agit bien là si l'on se tient à la lettre de contenter tout le monde et de participer à l'enrichissement global de l'économie tout en se mettant au service des consommateurs. Cependant l'essentiel selon le chef de marque de Ace consiste à s'adresser le plus directement possible aux consommateurs, en évitant au mieux de rentrer dans l'engrenage des négociations sans fin sur les prix avec les distributeurs. C'est pourquoi Procter & Gamble est actuellement en conflit avec les grands distributeurs, car le grand groupe porte peu d'intérêt au support de ses marques en magasin, qu'il s'agit habituellement de négocier avec ces distributeurs.

La principale stratégie de Procter & Gamble vise à créer, à partir de besoins exprimés par des panels de population étudiés, une demande pour des produits à la technologie novatrice. On peut citer dans ce sens les exemples récents de Dryel, le pressing à la maison qu'on utilise dans son sèche linge et bien sûr plus récemment encore de Fébrèze, le liquidateur de mauvaises odeurs. Avec Ace, ce sont des produits qui insistent sur l'autonomie croissante réclamée par le consommateur. Celui-ci désire ainsi d'une part avoir accès à une technologie de pointe qui lui rend des services rapides et efficaces, d'autre

part il ne peut se permettre des visites trop répétées chez le pressing que ses finances ne lui autorisent plus. Dès lors la ménagère qui utilise ces produits Procter "nouvelle génération" a simultanément l'impression d'être de son temps.

La stratégie de lancement de produits de Procter & Gamble encourage innovation et créativité qui sont au fondement des succès commerciaux de ces années 1990 qui ont vu l'explosion des nouvelles technologies.