

Force motrice

Initiateur, très tôt, de méthodes marketing révolutionnaires, le groupe Procter & Gamble entend, par ses marques, améliorer la vie des consommateurs.

Entretien avec Loïc Tassel,
PDG de Procter & Gamble



Quelles transformations majeures ont marqué le management de la marque au cours des deux dernières décennies ?

Loïc Tassel : Depuis l'avènement d'Internet, dans les années 1990, la façon dont les marques communiquent a considérablement évolué. D'un monologue de la marque à destination du consommateur, nous sommes passés à un véritable dialogue. La technologie donne pratiquement à chaque personne la possibilité d'être connectée au monde 24 h sur 24, 7 j sur 7. Le pouvoir d'influencer l'opinion sur n'importe quel sujet, y compris la gestion des marques, des in-

dustriels, voire des pays, est entre les mains de tous. Avec les téléphones portables disponibles quasiment partout et pour tous, chaque personne aura accès en temps réel à l'information, à l'éducation et aux jeux. Cela change considérablement la donne. Par ailleurs, la confiance dans les institutions a diminué. Les gens veulent désormais savoir qui se trouve derrière leurs marques préférées, derrière les grands groupes, et si ceux-ci, au-delà de leur objectif de faire des bénéfices, ont l'intention de contribuer à améliorer la société. Ils participent aux conversations sur ces sujets et partagent leurs avis sur la toile. C'est évidemment une évolution considérable dont nous devons tenir compte dans la gestion de nos marques. Chaque marque doit être très claire sur l'avantage unique qu'elle présente pour améliorer la vie quotidienne. Nous devons constamment être à l'écoute des

attentes profondes de nos consommateurs, développer les produits qui y répondent, faire valoir ces innovations grâce à une communication pertinente qui fera que nos marques deviendront des alliées indispensables de leur vie quotidienne.

En quoi le processus d'innovation permet-il, aujourd'hui, de mieux répondre qu'hier aux attentes réelles des consommateurs ?

L.T. : Depuis 175 ans, l'innovation a toujours été au centre du *business model* de P & G et la clef de son succès. En 2012, le groupe a annoncé sa volonté de concentrer ses efforts sur vingt innovations de rupture, c'est-à-dire des innovations qui rendent obsolètes les produits existants ou créent de nouvelles catégories de produits. Très tôt, P & G a compris qu'une compréhension fine des attentes des consommateurs était à la base du développement des produits : pour mémoire, la création d'un département Études de marché remonte à 1924, lorsque les enquêteurs P & G rendaient visite aux consommateurs pour étudier leurs habitudes de consommation. Aujourd'hui, nous dépensons plus de trois cent cinquante millions de dollars, chaque année, en études de marché, menons quinze mille enquêtes qui concernent environ cinq millions de personnes. En termes d'innovation produits, le parcours de P & G est jalonné d'innovations majeures : qu'il s'agisse de Crest, le dentifrice au fluor qui a révolutionné, en 1955, l'hygiène bucco-dentaire, ou plus récemment en janvier 2013, le lancement, en France, du dentifrice Oral-B Pro-Expert, issu de quinze ans de recherches scientifiques. Ce lancement est le plus important des dix dernières années de la filiale française. Quant au marketing, que nous appelons désormais *brand building*, rappelons que, là aussi, P & G a été pionnier. Nous avons lancé, en 1931, le concept de *brand management*, repris depuis par toutes les industries, et en 1932, le premier *soap opera* ainsi que notre première pub TV cinq mois après la création de la télévision. Le succès de notre dernière campagne globale ayant pour objet les Jeux olympiques de Londres sur le thème « Merci Maman » (pour remercier les mamans exceptionnelles qui se trouvent derrière chaque athlète) prouve que notre capacité à innover dans le *brand building* ne s'est

La demande de transparence de la part des consommateurs quant aux marques qui partagent leur vie et aux industriels qui se trouvent derrière celles-ci nous permet d'établir un vrai dialogue.

pas émue au fil de notre histoire. Cette campagne ayant été largement relayée par les réseaux sociaux.

Comment vos marques ont-elles contribué à écrire l'histoire de la société civile ?

L.T. : Notre mission est d'offrir aux consommateurs du monde entier des produits de marque d'un rapport qualité-prix supérieur, afin d'améliorer leur vie quotidienne, aujourd'hui et demain. La notoriété de marques telles que Pampers, Ariel, Mr Propre, Always, Oral-B, leaders de leurs catégories et donc bien ancrées dans la vie quotidienne des Français, prouve que nous avons réussi à leur faciliter la vie au quotidien. Nous avons récemment fêté les 45 ans de présence de Mr Propre en France, opération largement relayée en magasin et sur les réseaux sociaux, ce qui nous a permis de renforcer l'image de Mr Propre, complice des français.

En quoi les nouvelles technologies, Internet, les réseaux sociaux, peuvent-ils être considérés comme une opportunité pour les marques ?

L.T. : La demande de transparence de la part des consommateurs quant aux marques qui partagent leur vie et aux industriels qui se trouvent derrière celles-ci nous permet d'établir un vrai dialogue. Nous nous enrichissons de ce *feedback* en temps réel qui nous oblige à adapter notre discours et à être très réactifs. Comme beaucoup, nous sommes encore dans une phase d'apprentissage et prêts à tirer les enseignements d'éventuels échecs. À plus long terme, nous voulons devenir des experts de ces réseaux sociaux et sommes confiants



dans le fait qu'ils pourront nous permettre d'accroître notre part de marché et d'avoir un impact positif sur la vie de nos consommateurs

Comment relégitimer la marque aux yeux de ses pourfendeurs et des consommateurs ?

L.T. : Nous ne pensons pas que les marques aient perdu leur légitimité. Particulièrement en période d'incertitude économique comme celle que nous traversons depuis un moment, les grandes marques apparaissent souvent comme une valeur refuge, rassurant les consommateurs sur la pertinence du choix d'un produit d'un rapport qualité-prix satisfaisant. Nous nous efforçons constamment d'adapter nos prix de façon que cette équation valeur/prix soit la plus ajustée possible pour le consommateur.

Quelles seront, demain, les contributions de vos marques à la société civile ?

L.T. : Nous continuerons à faire le maximum pour améliorer la vie quotidienne de nos consommateurs, tout en préservant les ressources naturelles et en nous souciant de l'avenir des générations futures. Notre responsabilité en tant qu'entreprise vis-à-vis de la société civile fait partie intégrante de notre mission. Nous sommes pleinement conscients qu'une entreprise comme la nôtre doit être force motrice dans le monde. Cela ne se limite pas aux actions de philanthropie ou de gestion des catastrophes naturelles que nous avons l'habitude de



nous vivons un endroit où il fait bon vivre et travailler. En d'autres termes, nous sommes force motrice lorsque nous reconnaissons que notre responsabilité est d'améliorer la vie des consommateurs, grâce à nos marques, mais aussi dans chaque aspect de notre activité et de nos opérations.

Quel est le bilan de vos trois années à la tête de la filiale française ?

L.T. : Je suis très fier des résultats obtenus par la filiale française depuis plus de trois ans. Elle a particulièrement bien résisté sur l'année fiscale écoulée avec un chiffre d'affaires en progression pour la deuxième année consécutive et une croissance

de sa part de marché sur vingt-six mois consécutifs (entre janvier 2010 et avril 2012) dans un contexte particulièrement morose. Je profite de l'occasion pour remercier l'ensemble des collaborateurs de la filiale qui ont fourni un travail remarquable et dont les efforts ont été récompensés, notamment par une cinquième place au classement *Best*

Place to Work (nous étions septième en 2011). En 2013, nous ferons en sorte que cette tendance positive perdure. Après le lancement de Oral-B Pro-Expert, d'autres belles innovations de rupture vont suivre en 2013, qui nous permettront, je l'espère, de rester sur le podium des filiales les plus performantes en Europe de l'Ouest. ■

Nous sommes force motrice lorsque nous créons des produits et des services qui améliorent la vie... lorsque nous innovons et agissons de manière responsable, de façon éthique et en veillant à réduire notre empreinte environnementale...

mener. Nous sommes force motrice lorsque nous créons des produits et des services qui améliorent la vie... lorsque nous innovons et agissons de manière responsable, de façon éthique et en veillant à réduire notre empreinte environnementale... lorsque nous créons de nouveaux produits et de nouveaux modèles de distribution afin de rendre nos produits plus abordables... lorsque nous agissons pour offrir à la communauté dans laquelle