



IRISH CREAM O'DARBY

Ce cas a été préparé par Jean-Claude Usunier uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-05-29

L'Irish Cream est un délicieux produit, typiquement irlandais: une liqueur mélange de whisky, de crème fraîche et de chocolat. Très populaire en Irlande, elle a conquis le marché des Etats-Unis dans les années 1960 et 1970. Le succès est tel qu'elle constitue à elle seule une proportion non négligeable, quelques pourcents, des exportations de la République d'Irlande.

La marque la plus connue est Bailey's: elle domine le marché et tend à devenir un nom commun. O'Darby est le challenger de Bailey's et se dispute la seconde place avec Carolans. Une quatrième marque, Royal Tara, et deux très petits concurrents, Waterford Cream et Emmets, se partagent le reste du marché.

O'Darby, dont les activités sont situées à Cork, au sud de l'Irlande, a été racheté en 1980-1981 par le rhum Baccardi, importante firme américaine du secteur des spiritueux.

Peu après le rachat, Baccardi a fait faire aux Etats-Unis une étude marketing complète de la perception du produit Irish Cream O'Darby. Il est apparu que la bouteille verte était très largement rejetée par les consommateurs. L'adoption d'un nouvel emballage, à dominante marron, a conduit à un accroissement spectaculaire des ventes, non seulement aux Etats-Unis, mais aussi sur d'autres marchés.

Début 1994, le directeur marketing d'O'Darby a recruté un jeune assistant, Peter Finch, pour s'occuper particulièrement de la promotion de l'Irish Cream en France. Peter Finch, frais émoulu d'un programme pour "Young Export Executives", est parti en France, voir ce qui pouvait être fait. Le distributeur exclusif de O'Darby en France est le groupe Benedictine, qui vend sur la France entière à travers un réseau de représentants multicartes.

O'Darby n'est pas le premier à s'attaquer au marché français. En 1986-1987, Bailey's a dépensé des sommes importantes pour promouvoir l'Irish Cream et faire de la publicité. Le résultat a été très limité et les ventes n'ont pas du tout permis de couvrir les frais engagés. Bailey's s'est maintenu, sans continuer son effort marketing et en concentrant ses ventes sur Paris, le Nord de la France, la Normandie et la Bretagne. Il est en effet apparu que Bailey's n'arrivait pas à vendre dans le Sud de la France. Pour expliquer cet échec relatif, les représentants ont incriminé principalement le prix qui, selon eux, était trop élevé.

Lors de son premier séjour en France (mars-mai 1994), Peter Finch, avec l'appui du réseau Benedictine, a procédé à des opérations de promotion principalement dans les hypermarchés, en faisant déguster et en offrant des mignonnettes (micro-bouteilles). Il est apparu qu'il était difficile d'amener le consommateur français à simplement déguster le produit.

Pourtant ce produit est très populaire dans d'autres marchés développés: aux Etats-Unis, les consommateurs le mettent dans des cocktails, avec du coca-cola ou du jus d'orange. O'Darby est alors particulièrement bien placé face à ses concurrents, car grâce à une formulation originale, il se mélange bien avec d'autres boissons. Sur beaucoup de marchés, les consommateurs l'utilisent pour napper des glaces, des gâteaux ou des fraises. En Espagne, par exemple, le produit est connu et les consommateurs demandent du "Bailey O'Darby".

En septembre 1994, en France, la situation du produit Irish Cream O'Darby est la suivante:

- Il est vendu presque exclusivement en hypermarché, peu dans les bars et pratiquement pas du tout dans les restaurants.
- Le prix est de 45-50 F pour une bouteille de 75cl contre 55-60 F pour Bailey's dont la bouteille a une contenance de 70cl.
- Le rythme annuel de vente en 1994 sera de 24'000 caisses de 12 bouteilles.
- La couverture géographique est limitée à Paris, Nord de la France, Normandie et Bretagne. La meilleure zone est le département du Finistère (Brest, Quimper) où la consommation par tête est trois fois supérieure à celle de la région parisienne.
- Il n'y a pas de publicité. La promotion se fait soit par dégustation dans des hypermarchés, soit dans des boîtes de nuit disco ("O'Darby's Party Nights").

Le budget de promotion publicité qui a été de 300'000 F en 1993 est plus que doublé en 1994.

Questions

Vous devez:

- *Réfléchir sur la démarche d'attaque du marché français par Irish Cream O'Darby et éventuellement la critiquer.*

Vous devez en particulier:

- *Examiner les recherches commerciales qui auraient dû être menées avant d'attaquer le marché français.*
- *Vous interroger sur la cohérence du marketing-mix retenu.*
- *Proposer une méthode d'analyse et de décision visant à permettre l'allocation du budget marketing global d'Irish Cream O'Darby entre ses différents marchés géographiques (au niveau européen, et non pas entre les différentes régions d'un pays).*

Vous ne devez pas chercher à proposer un plan marketing alternatif, mais réfléchir sur la méthode.