



## EXCEL ET LA PUBLICITE ITALIENNE

---

*Ce cas a été préparé 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](mailto:admin.mim@hec.unil.ch).*

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-06-03

---

Excel est un groupe originaire d'Europe du Nord, qui fabrique des téléviseurs, magnétoscopes et autres produits d'électronique grand public. Il a connu une expansion récente par croissance externe, rachetant les filiales allemande et française d'un grand groupe multinational américain qui avait décidé de désinvestir de ce secteur. De fait, en l'espace de deux ans, cette compagnie a triplé de taille et est passée d'une implantation essentiellement scandinave à une présence européenne complète, avec 11% de part du marché européen. Le groupe ainsi constitué a hérité de nombreuses marques locales qui sont celles des entreprises rachetées, qui ont une notoriété essentiellement nationale. Excel souhaite à terme aller vers une seule marque générale, avec en plus pour chaque pays une marque locale.

Le siège européen a été installé en Suisse, près de Lausanne. Il a été installé à cet emplacement pour 1/ avoir une situation "centre Europe", 2/ ne pas être installé dans un pays où Excel a une usine, ce qui tendrait à faire supposer une préférence nationale. D'ailleurs ces deux années ont été marquées par d'importantes restructurations, diminution des effectifs dans

les usines du groupe et investissements afin d'augmenter la productivité.

Excel souhaite minimiser les coûts de publicité et donner à sa marque une image forte et similaire. En effet elle a hérité de marques diverses liées aux entreprises récemment acquises et à leurs marchés nationaux. Excel a donc pensé à une campagne de publicité pan-européenne. Les filiales nationales sont invitées à se joindre à cette campagne ou à effectuer leur propre publicité, dans ce dernier cas sur leur propre budget. La campagne a été donc programmée pour l'automne.

A cause de la coupe du Monde de Football en Italie en juin, la filiale Italienne décide qu'elle ne peut attendre l'automne, les ventes de téléviseurs et magnétoscopes étant sensiblement accrues par ce genre d'événements. Ils se débrouillent donc seuls; et font une annonce qui remporte un réel succès et se traduit par une excellente progression des ventes. Un spot TV ainsi qu'une affiche sont produits. Le même thème est utilisé pour la promotion auprès des distributeurs et la P.L.V.. L'affiche présente une très belle télévision avec un magnétoscope intégré, entourée d'un bandeau rouge qui cache l'écran. Le slogan est le suivant: "Venite A Vederlo Dal Vero" (Venez la voir. En vrai.)

Après les premiers signes de succès de cette campagne, elle a été présentée aux responsables des filiales à l'occasion d'un séminaire résidentiel en Suisse avec les cadres du siège européen. Les réactions ont été extrêmement positives et ont donné naissance à l'idée que cette campagne pourrait également être utilisée dans d'autres pays. Au début de mars, M. Mäkinen le responsable de la communication au siège européen décide donc d'envoyer un mémorandum aux responsables des filiales en leur joignant une affiche et une vidéocassette du spot TV de la campagne italienne. Ce mémorandum vise à proposer concrètement aux filiales d'adopter les thèmes et la création de cette campagne, et de leur demander leur avis. Il leur est en particulier clairement demandé d'étudier la faisabilité de la campagne dans leur pays, et de renvoyer rapidement leurs commentaires pour que la campagne puisse être lancée en août. Le responsable italien, M. Ragoli, se tient à la disposition du siège européen, aussi bien que de ses collègues des filiales pour leur fournir toute information complémentaire.

Les "réponses" (c'est-à-dire à la fois les messages renvoyés et les lignes d'action suivies par rapport à la proposition) des filiales ont été les suivantes. D'une part elles se sont faites attendre, ce qui peut s'expliquer en partie par la surcharge de travail que subissaient ce printemps là les responsables locaux, dans ce groupe en pleine réorganisation. D'autre part, la

plupart des pays n'ont pas répondu du tout à la requête. Sinon les réactions ont été plutôt positives, à l'exception de la France.

La réponse Espagnole est arrivée très rapidement. Le responsable de la publicité et des relations publiques, M. Gonzales, a envoyé au siège européen une copie de la lettre qu'il a envoyée à son collègue italien, lui demandant le matériel en vue de lancer cette campagne en Espagne. Selon sa lettre l'Espagne a décidé d'utiliser la campagne produite en Italie, de façon à unifier la communication. Les Espagnols comptent utiliser cinq chaînes de TV différentes, avec 22 passages du spot, qu'ils appuieraient par une campagne de presse, et de la PLV pour la distribution. Ils ont besoin par ailleurs du spot avec musique et texte séparés (image plus deux bandes son).

En Espagne, la version finale de la campagne Excel a été lancée en mai. L'image est inchangée, mais la musique des spots a été modifiée et il y a eu plusieurs autres changements mineurs. Ce qui semble à première vue une adoption complète du concept italien, finit par être une version adaptée et modifiée. Cependant l'Espagne a été le seul pays où l'équipe de marketing a décidé de profiter de l'expérience des collègues italiens.

La Suède et la Norvège ont répondu au mémorandum très rapidement, et de façon similaire. Aucun des deux pays n'a de publicité sur les chaînes nationales de télévision. D'autre part ils vendent sous une marque scandinave, Scantel, qui n'est pas Excel. La réponse suédoise précise qu'elle ne fait pas encore de publicité à la télévision, TV1 et TV2 ne proposant aucun espace, mais qu'avec la croissance des chaînes par satellite, cela pourrait être intéressant à l'avenir. La publicité italienne a été considérée comme très bien conçue; de même que le modèle représenté (Excel 7181) a été considéré comme utilisable pour leur marque. La réponse norvégienne a aussi été très positive. Ils promettent de ne pas oublier l'idée de cette campagne italienne, qu'ils considèrent comme excellente, et précisent même qu'ils en recommanderaient l'utilisation l'année suivante.

En France, le responsable de la publicité et des relations publiques, M. Dubois, d'abord contacté par téléphone, a émis une opinion plutôt positive mais réservée, disant qu'il fallait qu'il en discute avec son agence de publicité. Il a rappelé pour préciser que, même s'il avait encore eu un budget de publicité (en fait il est déjà épuisé), il considère que ce n'est pas une campagne qui peut être utilisée pour Ariane (la marque de la filiale française rachetée récemment). Cela ne correspond pas aux critères français de ce qui fait une bonne publicité.

De plus, Ariane a selon lui en France une image plutôt traditionnelle, et le public français aurait besoin de preuves sérieuses pour que cette image soit renversée. Une bonne publicité pour la marque Ariane doit par conséquent avant tout présenter une image de haute technologie. Enfin, il considère que la publicité italienne est trop simple et que les Français préfèrent des campagnes plus profondes, plus sophistiquées et qui vont plus dans le détail.

### ***Questions***

*1/ Comment expliquer l'échec de l'adoption de cette création italienne par les autres filiales d'Excel ?*

*2/Comment faudrait-il s'y prendre à l'avenir ?*

*3/ Que faut-il revoir ?*

\* Les noms et les marques sont d'emprunt.