



PARKER PEN

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.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-07-05

La Compagnie Parker Pen, fabricant de stylos, située à Jonesville dans le Wisconsin, est une des firmes les plus connues du monde dans son domaine. Elle a vendu ses produits dans 154 pays et se considère comme le numéro un des "instruments d'écriture de qualité", un marché constitué par les stylos coûtant 3 dollars et plus.

Début 1984, la compagnie lança une campagne de marketing global, pour laquelle tout devait avoir "une seule image, une seule voix" et dont toute l'organisation devait être centralisée au siège. Il s'agissait d'une expérimentation grandeur nature d'un concept largement débattu : la globalisation. Nombre de compagnies internationales attendaient avec intérêt de pouvoir tirer des leçons de l'expérience de Parker.

Les résultats furent rapidement clairs. En février 1985, il fut mis un terme à l'expérience de globalisation, et la plupart des concepteurs de cette stratégie soit quittèrent l'entreprise, soit

furent remerciés. En janvier 1986, la division "instruments d'écriture" de Parker Pen fut vendue à un groupe de managers internationaux de Parker et à une entreprise londonienne de financement à risque ("venture capital"). Ils donnèrent à la partie américaine de Parker un an pour rétablir son résultat d'exploitation ou fermer. Comment Parker en est-il venu là ?

En janvier 1982, James R. Peterson devint président directeur général de Parker Pen. A cette époque, l'entreprise se battait contre les concurrents, et le marketing global était une des mesures-clé à utiliser pour la revitaliser. Lorsqu'il était à R.J. Reynolds, Peterson avait été impressionné par la réussite de la globalisation dans cette industrie (cigarettes, produits alimentaires). Il voulait que Parker Pen ne soit rien moins pour les instruments d'écriture que l'équivalent du Cow-boy Marlboro.

Durant l'essentiel des années soixante et soixante dix, un dollar faible avait donné à Parker Pen un faux sentiment de sécurité. Environ 80% des ventes de l'entreprise étaient réalisées sur les marchés étrangers, ce qui signifiait que lorsque des profits en monnaie locale étaient transformés en dollars, des résultats records étaient enregistrés.

Cependant le marché était en pleine évolution. Les Japonais et d'autres aussi, avaient commencé à mettre sur le marché des stylos jetables bon marché, ceci avec un succès considérable grâce à un marketing de produit de masse. Des marques telles que Paper Mate, Bic, Pilot, et Pentel avaient chacune des ventes largement supérieures à Parker, ce qui conduisait la part de marché totale de Parker Pen à atteindre à peine les 6 %. Pendant ce temps-là, Parker conservait sa stratégie précédente et continuait à vendre ses stylos haut de gamme à travers les grands magasins et des magasins spécialisés (libraires, papetiers,...). Même sur ce segment la part de marché de Parker Pen s'érodait à cause des efforts de A.T. Cross Company et la firme allemande Montblanc.

Les filiales jouissaient d'un degré élevé d'autonomie pour leurs opérations marketing, ce qui conduisait à des lignes de produits nombreuses et diversifiées. Quant aux agences de publicité qui s'occupaient de Parker Pen dans les différents pays où il était implanté, il n'y en avait pas moins de quarante. Quand le taux de change du dollar s'accrut considérablement au cours des années 80, les profits de Parker plongèrent et la perte de part de marché devint douloureusement évidente.

Peterson procéda à des changements rapides dès son arrivée. Il licencia du personnel, réduisit l'ensemble des produits à 100 (contre 500), mit de l'ordre dans la fabrication et mit en route une réfection complète de la principale usine pour en faire une unité de production ultra-moderne. Ogilvy & Mather, une des grandes agences internationales de publicité, fut chargée de prendre le contrôle unique de la publicité de Parker Pen au plan mondial. Parmi les nombreuses agences dont le contrat fut interrompu, figurait Lowe, Howard-Spink de Londres, qui avait réalisé quelques unes des meilleures campagnes pour les plus profitables des filiales de Parker.

La décision fut prise d'attaquer en force le segment bas de gamme - gros volume du marché. La compagnie vendrait une ligne de haut de gamme nommée "Premier", principalement comme un moyen de se positionner. Les profits les plus importants étaient attendus d'un stylo à bille nommé "Vector", vendu pour 2,98 \$. Des plans avaient été préparés pour vendre un stylo encore moins cher - un stylo jetable, ce qui n'avait jamais été considéré comme possible chez Parker.

Trois nouveaux managers furent recrutés à l'extérieur, et furent nommés "Group Marketing". Tous les trois avaient une expérience marketing approfondie, l'essentiel sur les marchés internationaux. Richard Swart, qui devint vice-président marketing pour les instruments d'écriture, avait géré la publicité de la compagnie 3M au niveau mondial, et enseigna aux cadres supérieurs de Parker tous les détails de la planification marketing. Jack Marks devint directeur de la publicité pour les stylos. Chez Gillette, il avait orchestré le marketing mondial de la ligne de produits de soin capillaire Silcience. Carlos Del Nero, recruté pour être le planificateur de la politique de marketing global chez Parker, avait une forte expérience internationale chez Fischer-Price. Le concept d'un marketing à décision centralisée fut approuvé.

L'idée de vendre des stylos de la même manière partout ne plaisait pas à beaucoup de filiales et de distributeurs Parker. Les stylos étaient en fait les mêmes, mais les marchés étaient différents, pensaient-ils. La France et l'Italie avaient un goût prononcé pour des stylos à encre traditionnels que l'on recharge soi-même. La Scandinavie était convertie presque totalement au stylo-bille. Sur quelques marchés, Parker pouvait adopter une position "au-dessus de la mêlée" ; dans d'autres il devait descendre dans les tranchées et se battre sur le front des prix. Néanmoins, le siège communiqua le message suivant à tous, employés, filiales

et distributeurs:

"La publicité pour les stylos Parker (quelque soit le modèle ou la mode) sera fondée sur une stratégie créative et un positionnement communs. Le thème publicitaire mondial, "Make your mark with a Parker", a été adopté. Il utilisera une présentation graphique et une photographie similaires. Il utilisera des caractères et des graphismes agréés. Il utilisera le dessin du logo Parker qui a été approuvé. Il sera adapté à partir de matériaux qui seront fournis de façon centralisée par le siège."

Swart insista pour que les directives soient utilisées seulement comme "points de départ" et qu'elles permettent une large flexibilité locale. Les filiales perçurent les directives différemment. La filiale anglaise particulièrement combattit ces mesures sur toute la ligne. Ogilvy & Mather Londres s'opposa fortement au concept "Un monde, une marque, une publicité". Le conflit éclata, lorsque l'on rapporta que Swart aurait explosé lors d'une réunion avec les filiales en disant : "Vous n'avez pas à raisonner sur le pourquoi des choses ; vous êtes là pour exécuter et mettre en oeuvre". La flexibilité locale en matière de publicité était désormais hors de question.

La campagne créée à Londres "Make your mark" fut lancée en octobre 1984. A part la langue, elle était essentiellement la même : un texte long, une disposition horizontale, les illustrations (principalement le même stylo Parker) exactement à la même place, le logo Parker en bas, et la ligne indiquant le slogan ou son équivalent local dans le coin en bas à droite. Ainsi le texte du haut était en anglais "It's wrought from pure silver and writes like pure silk", en français, "Avec le Parker en argent, même vos mémos seront des petits chefs d'oeuvre", et en allemand "Aus einer silbernen Quelle fließen goldene Worte". Le slogan écrit comme à la main avec un stylo à encre, était "Make your mark with a Parker" dans les publicités en anglais et en allemand, et "Exprimez-vous avec un Parker" en français. Swart poussa une fois jusqu'à la suggestion extrême que les publicités de Parker évitent presque tout texte et utilisent seulement une grande image.

Des problèmes apparurent du côté de la fabrication. La nouvelle usine, qui avait coûté 15 millions de dollars eut de façon répétée des incidents majeurs conduisant à l'arrêt total de la fabrication. Les coûts grimèrent et l'usine produisit des produits défectueux en quantité inacceptable. En outre la nouvelle approche marketing commença à causer des problèmes

également. Bien que Parker n'ait jamais abandonné son positionnement haut de gamme sur les marchés étrangers, sa concentration aux Etats-Unis sur les produits à bas prix et de distribution de masse entraîna une dilution de son image, et finalement des pertes de 22 millions de dollars en 1985. Le conflit à l'intérieur de l'entreprise était évident, et le conseil de direction commença à se retourner contre le concept de globalisation.

En janvier 1985, Peterson démissionnait. Del Nero quitta l'entreprise en avril, Swart fut licencié en mai, Marks en juin.

Questions

1/ Quelles erreurs de marketing ont été commises par les avocats de la globalisation à Parker Pen ?

2/ Est-ce que la stratégie de globalisation était adaptée et significative pour les stylos/instruments d'écriture ? Si oui, qu'est-ce qui n'allait pas dans la mise en oeuvre; si non, pourquoi ?

3/ Les mérites du marketing global doivent-ils être jugés à l'aune de ce qui est arrivé à la compagnie Parker Pen ?