



---

# Les Tosca

---

## Ronde finale Cas en marketing

---

*Place à la jeunesse 2017*

---

*\*Avec les personnages du compositeur Giacomo Puccini.*

Jean-François Aubert  
École de gestion Telfer  
Université d'Ottawa

### **Les Tosca**

Giacomo Tosca est atterri sur le sol canadien le 1<sup>er</sup> mai 2016. Toute la famille était venue l'accueillir à son arrivée à Ottawa les bras remplis de cadeaux. Une nouvelle vie commençait pour le dernier enfant de la famille Tosca !

### **Le Museo di Roma**

En plus d'être titulaire d'un baccalauréat en sciences commerciales, Giacomo connaît bien l'art et l'histoire de l'Italie puisqu'il a travaillé pendant cinq ans au *Museo di Roma* à titre d'interprète et de guide touristique. À l'âge de 18 ans, son cousin Parpignol l'avait embauché sachant que Giacomo parle six langues et qu'il a un grand intérêt pour les artistes italiens, tout art confondu! L'opéra, la peinture, la musique classique et même l'art culinaire font partie de ses grandes passions !

Quelques semaines avant le départ définitif de Giacomo vers le Canada, Mario Cavaradossi, le directeur du *Museo di Roma*, songeait à lui confier la gestion du *Atto Cafè*, un petit café adjacent au musée. Le leadership et le talent en gestion des affaires de Giacomo ne fait aucun doute dans l'entourage du musée italien. Certains artistes, ou leurs représentants, exigent même que Giacomo s'occupe de leur exposition. Cependant, Giacomo se considère trop jeune et inexpérimenté pour prendre la gestion du *Atto cafè*. Il demeure indifférent aux demandes des artistes ou de leurs représentants.

Giacomo explique son indifférence en prétextant qu'il veut se sentir libre de faire ce que bon lui tente. Il préfère suivre ses instincts. Peu de temps avant son départ, il disait se sentir prisonnier de son travail et des responsabilités qu'on lui confiait. Il ne veut avoir aucune obligation envers quiconque.

Depuis la fin de ses études au baccalauréat en sciences commerciales, le Canada est synonyme de liberté et de prospérité pour Giacomo.

### Le Palazzo Floria

Quelques mois après son arrivée, son Italie natale lui manquait toujours, mais Giacomo s'était bien installé dans un appartement de la rue Preston à Ottawa, en plein cœur du quartier italien. Il habite au-dessus du *Palazzo Floria*, une épicerie fine italienne située au premier niveau d'un drôle d'immeuble jaune appartenant à la famille Tosca depuis quatre générations.

Suivant ses instincts, et les recommandations de son oncle, Giacomo avait accepté un emploi de commis général au *Palazzo Floria* dès son arrivée au Canada. Cet emploi lui permet de financer ses activités personnelles et de faire quelques économies. Pour ses services, le vieil oncle de Giacomo, Marcello, lui paye ses études à la maîtrise en gestion des affaires (MBA) et ce, tant et aussi longtemps qu'il demeure à l'emploi de l'entreprise familiale.

Depuis 22 ans, l'oncle Marcello gère cette épicerie fine italienne. On y retrouve tous les types de sauces, de pâtes et de riz ainsi qu'une impressionnante variété de charcuteries italiennes. Marcello importe aussi différentes gammes de café *espresso*, des épices raffinées, des huiles d'olives biologiques et des fromages italiens de haute qualité.

Dans la communauté italienne d'Ottawa, le *Palazzo Floria* a longtemps été la référence ultime en matière de produits alimentaires italiens et ce, pendant presque un siècle. Encore aujourd'hui, les habitués du quartier apprécient le respect de la tradition italienne qui émane du sympathique commerce, mais l'achalandage et les ventes s'essoufflent depuis quelques mois. N'empêche, on a encore l'impression de s'introduire dans une maison italienne ancestrale lorsqu'on se présente au *Palazzo*.

L'espace commercial, aux dimensions équivalentes à un terrain de basket-ball, est segmenté en quatre larges sections divisées en quatre allées chacune et dominées au centre par un très grand comptoir où une vieille caisse enregistreuse y est apposée en plein milieu. Quelques produits secondaires, comme des confitures et des pâtisseries de confection industrielle, des friandises, des grignotines et des sachets de thé ou de café individuels tentent de combler les multiples espaces vides du commerce.

Marcello ne voit aucun problème avec tout cet espace vide puisqu'il peut y recevoir ses amis et les Italiens de passage dans le quartier à toute heure de la journée ou de la semaine. Il sort

alors son jeu de cartes et tous les invités passent d'agréables moments une fois l'*espresso* et les gâteaux traditionnels servis !

Même si, normalement, Marcello passe plus de cinquante heures par semaine dans le commerce familial, il n'a jamais retouché la décoration intérieure du commerce et encore moins l'extérieur de l'immeuble, qui est devenu jaune avec les années. Les odeurs, l'ambiance et les secrets de famille ne mentent pas. Chez les Tosca, on est Italien dans les moindres détails !

À cet effet, un grand secret hante la famille : Pour la première fois en quatre-vingt-huit ans, le *Palazzo Floria* terminera assurément l'année 2017 en déficit!

### **Il Primavera**

À la fin de l'été 2017, Giacomo ne cachait plus son insatisfaction et son insécurité. Il avait passé l'été à servir la dizaine de clients qui se présentaient chaque jour au *Palazzo* pendant que son oncle profitait de ses vacances estivales en Italie.

Depuis les cinq derniers mois, même si le prix des produits est légèrement plus bas que ceux du marché, les ventes diminuent de 5% par mois et les pertes se calculent en milliers de dollars ! Giacomo sait qu'il devra éventuellement prendre la relève de son oncle, mais en même temps, il perd de plus en plus espoir de faire revivre le succès d'antan qui a fait la renommée du *Palazzo Floria*, succès qui a largement contribué à la fortune de la famille Tosca.

### **Le Puccini**

Les touristes de passage dans le quartier ainsi que la clientèle locale semblent désormais se rendre chez les Puccini, une autre épicerie fine italienne située l'autre côté de la rue. Dans le quartier, on dit que l'expérience de consommation y est unique et que les produits offerts débordent de saveurs. En effet, selon la clientèle régulière, tout ce que proposent les Puccini, en termes de produits et de services, respecte les plus hautes normes de qualité offertes dans l'agglomération de la ville d'Ottawa et de Gatineau.

Depuis trois mois, les médias traditionnels ainsi que les médias sociaux s'intéressent au commerce des Puccini. On publie des articles et des évaluations promouvant le commerce italien. Les organismes touristiques de la région de la capitale nationale considèrent l'épicerie fine italienne des Puccini comme étant un attrait touristique incontournable du quartier italien.

Au *Puccini*, on trouve sensiblement les mêmes produits qu'au *Palazzo*, mais on peut aussi s'y procurer des repas cuisinés maison, des sandwiches préparés sur demande et différents types de pains italiens. Les Puccini organisent aussi des dégustations de fromages, offrent un service de traiteur et même des cours de cuisine !

La décoration y est chaleureuse et traditionnelle avec des fresques de plusieurs artistes italiens sur la devanture de l'immeuble et à l'intérieur de l'épicerie. Les grandes voix de l'opéra italien enrobent la somptueuse odeur des pains et des mets préparés dans la petite cuisine adjacente à l'enceinte du commerce.

Les Puccini ont ouvert leur commerce au printemps 2012, un mois avant l'arrivée de Giacomo, et déjà, l'achalandage augmente à vue d'œil. Au *Puccini*, on emploie onze personnes à temps plein et quatorze à temps partiel.

En ce moment, le midi comme en fin de journée, les clients acceptent de faire la file pendant de longues minutes afin d'entrer dans l'aire commerciale. Au *Puccini*, on en est arrivé à limiter le nombre de clients à l'intérieur du commerce afin d'éviter la cohue dans les allées bondées de produits exclusifs, frais et typiquement italiens!

Les profits sont au rendez-vous depuis les trois derniers mois, la demande est en hausse et les ventes dépassent les objectifs visés lors de la planification stratégique effectuée en début d'année. Afin de profiter de la popularité de leur épicerie fine italienne, les Puccini ont décidé d'accélérer leur expansion et désormais, ils planifient ouvrir un restaurant d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

**Une tradition, deux familles**

Juste avant la rentrée des classes en septembre, alors que Giacomo révisait le bilan du mois d'août qui affichait de faibles ventes et des pertes inquiétantes, Antonio Puccini entra dans le *Palazzo* avec une petite enveloppe dans la main.

Sans rien dire, il déposa l'enveloppe sur le comptoir et quitta le *Palazzo* sans froncer un sourcil!

Après de longues minutes sans réagir, Giacomo ouvrit l'enveloppe :

*Projet : Un restaurant et un immeuble pour le nouvel an 2018*

*Moi : Investisseur*

*Toi : Gestionnaire principal*

*Salaires : 100000\$ annuellement + 5% des ventes mensuelles en boni.*

*Lieu : Le Palazzo Floria*

*Puccini*

### **Les Tosca**

Les Tosca n'accepteront jamais l'offre des Puccini, la famille préfère tenter de relancer le *Palazzo Floria*. La famille Tosca peut déjà compter sur d'importantes ressources financières, humaines et matérielles.

- 1. Démontrez comment les Tosca ont besoin du marketing afin de relancer le *Palazzo Floria*.**
- 2. Afin de relancer leur commerce, comment les Tosca devraient-ils élaborer leur nouvelle stratégie de marketing?**
- 3. Comment les Tosca pourraient-ils redonner de la valeur au commerce familial? Comment doivent-ils s'y prendre afin de créer un avantage concurrentiel qui leur permettra de se démarquer de la concurrence actuellement inégale avec l'épicerie des Puccini?**