



ACIERIES D'ANKARA

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) 2004-06-29

Lorsque André Poeris sentit que son avion en provenance d'Ankara commençait son approche sur Paris, il soupira: une dure négociation se préparait, pour la vente d'une aciérie clés en main, destinée à fabriquer 600'000 tonnes d'aciers spéciaux. Depuis un an, face à une concurrence internationale sévère, l'entreprise d'ingénierie sidérurgique ENSID, filiale d'un important groupe de métallurgie et de mécanique, pour laquelle travaille André Poeris, a su faire une offre intéressante, compter parmi les cinq firmes présélectionnées (sur 12 offres au départ) puis se livrer à une compétition finale avec la division « ingénierie » de Nippon Steel.

Désormais, il semble qu'ENSID doive être sélectionné comme maître d'oeuvre de cette aciérie car des financements français à taux privilégié, ainsi que les bonnes relations entre la France et la Turquie, jouent en sa faveur. Cependant, les Japonais de Nippon

Steel ont fait une offre techniquement intéressante et à un prix très légèrement inférieur à celui d'ENSID: ils restent en lice, quoique avec des chances faibles.

La discussion a échoué sur trois points:

- a / La clause concernant les pénalités de retard.
- b / La formation en France d'ingénieurs et de techniciens turcs, futurs responsables de l'usine d'aciers spéciaux.
- c / La participation d'entreprises locales de travaux publics aux travaux de terrassement et de génie civil.

Pour la clause concernant les pénalités de retard, les Turcs ont proposé la rédaction suivante: « A dater de la signature du contrat et donc du début des obligations contractuelles du maître oeuvre la réception définitive et complète des installations devra être effectuée en 56 mois. Tout dépassement de cette durée entraînera une pénalité de 1 % du montant total du marché par mois de retard. »

En ce qui concerne la formation, les Turcs demandent qu'ENSID assure un stage de 3 mois pour 12 ingénieurs et d'un mois pour 30 techniciens dans les usines du groupe dont il est filiale. En fait, les directeurs des usines voient d'un assez mauvais oeil cette charge d'individus à former, dont pratiquement aucun ne parle français. ENSID souhaiterait réduire les effectifs à former de moitié et compenser par une formation en Turquie. Enfin, pour la participation d'entreprises locales ENSID craint de se voir imposer des firmes qui n'ont pas le niveau de compétence et de performance requis.

Vous êtes chargé de conseiller André Poeris, afin de préparer la négociation finale qu'il mènera avec l'équipe d'ENSID, dans quinze jours à Ankara.

Questions

1/ Vous devez identifier les risques et opportunités liés aux propositions turques, proposer une reformulation de la clause concernant les pénalités de retard, et établir de nouvelles propositions.

2/ Vous devez réfléchir sur ce que peut et ce que ne peut pas céder ENSID lors de la négociation finale, qui aura nécessairement un caractère global.