



ANCO

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) 2004-06-27

ANCO possède une petite usine en X (un pays d'Amérique Latine). Cette usine fonctionne depuis plusieurs années à pleine capacité, et la taille considérable du carnet de commandes est une cause de préoccupation pour la Direction générale d'ANCO. Quand on lui demande pourquoi ANCO n'a pas encore augmenté la capacité de production de l'usine, John Baker, le directeur général d'ANCO, répond:

« Nous avons pleinement conscience, bien sûr, que cette usine est trop petite. Quand nous avons prévu la création de cette filiale nouvelle, nous pensions que nous pourrions vendre peut-être 6'000 unités par an dans le pays, plus 2'000 unités dans les pays limitrophes. Actuellement, nous en sommes à 12'000 unités pour le marché local, plus 4'500 à l'exportation. L'usine tourne 24 heures par jour, 6 jours par semaine. Et nous avons même un retard de plus de 6 mois dans nos livraisons.

« Nous avons décidé pour le moment de ne pas accroître nos opérations dans X. Nous avons le cash et le personnel compétent et il est évident que l'usine est trop petite

pour fonctionner de manière vraiment efficace. Si nous doublons la capacité, nous pourrions diminuer nos coûts de production de 40 % et réellement réduire nos prix. Nous pourrions aussi utiliser plus pleinement notre groupe de consultants internes, et organiser le travail de nos ouvriers de manière beaucoup plus efficace. Mais considérez notre problème.

« X est un pays très sensible actuellement pour un investisseur américain. Plusieurs de nos concurrents se sont vu refuser la permission d'implanter des usines par les différents gouvernements. Les journaux sont remplis d'articles à propos de l'impérialisme américain affirmant que nous sommes en train de détruire la culture locale, etc.

« Nos ouvriers sont payés à peu près 30% de plus que ceux qui sont employés par des firmes locales, pour le même genre de travail, mais nous sommes encore considérés comme des exploiters et des impérialistes.

« Nos concurrents locaux sont quatre petites entreprises familiales. Incidemment, ces familles sont parmi les plus riches et les plus influentes du pays. L'une d'entre elles possède une chaîne de journaux qui nous insulte constamment et nous traite d'outils de l'impérialisme. Mais leurs usines sont réellement invraisemblables. Elles produisent 800 unités par an, au maximum, et leurs coûts sont au moins 25% supérieurs aux nôtres. Notre politique locale de prix est telle que nous faisons tout pour éviter de les mettre en faillite, et c'est l'économie du pays qui en fait les frais.

« La gestion de ces sociétés est une plaisanterie. Ils ne contrôlent pas leurs coûts, ne font aucune planification, ne gèrent pas leur personnel, etc. Les familles propriétaires tiennent cinq livres de compte différents, et le résultat est que personne ne connaît quoi que ce soit de la rentabilité de ces affaires. Aux Etats-Unis, ils seraient mis en faillite en moins de 6 mois, à cause de la concurrence. Ils traitent leur main-d'oeuvre sans pitié. Leurs salaires sont bien inférieurs aux nôtres, et ils violent la loi en ne fournissant pas à leurs employés le minimum d'avantages sociaux, comme une cafétéria ou des toilettes. Mais ce sont des entreprises locales, et leur fierté est très forte. Les familles prennent beaucoup de soins à faire vibrer la fibre nationaliste, et si nous tentions de les évacuer du marché, nous aurions de sérieux ennuis. Tout le monde parle toujours d'acheter aux entreprises locales, d'être patriote et tout cela.

« Ce qui est curieux à ce propos, c'est que nous avons un carnet de commandes très important, alors que ces entreprises doivent lutter sans arrêt pour obtenir des marchés.

Leurs produits souffrent de quelques problèmes critiques de qualité, et notre système de contrôle de qualité est de loin supérieur à tout ce qu'ils peuvent offrir. En fait, nous essayons délibérément de fixer nos prix à 10 % de plus que les leurs, et nous avons encore des commandes en retard. Tout le monde parle d'acheter à des entreprises locales, mais c'est à nous que tout le monde passe des commandes.

«Nous avons aussi un service après vente dans le pays qui est très bon, et les clients savent qu'ils peuvent compter sur nous pour les pièces détachées et les réparations.

«Quand un produit concurrent à un problème, c'est terminé. Ces sociétés de familles n'ont pas de service après vente, et il est impossible de trouver une pièce détachée. Déjà, on parle de passer une loi nous limitant à une certaine part du marché. Une autre loi qui a été proposée, nous obligerait à prendre un partenaire local, ou même à vendre notre capital aux citoyens de ce pays. Une de ces lois est même venue en première lecture au Parlement mais a été abandonnée avant d'être promulguée, du moins pour le moment.

« Naturellement, les sociétés locales ne peuvent pas exporter. Leurs produits sont trop « approximatifs » pour se vendre à l'étranger, même à bas prix. C'est à peu près le seul atout que nous ayons. X manque de réserves de change, et nous avons toujours été une bonne source de devises pour le pays. Nous pourrions probablement doubler nos ventes à l'exportation, si nous avions la capacité de production.

« Que pouvons-nous faire dans cette situation ? Nous avons l'organisation, la main-d'oeuvre et les cadres nécessaires à une bonne croissance. Mais, si nous le faisons, nous créons un nid de ressentiments à propos de nos opérations. »

Questions

1/ Etes-vous d'accord avec les conclusions de John Baker?

2/ Quelles stratégies pourriez-vous lui conseiller?

3/ Quelle est la stratégie, du point de vue d'ANCO, qui vous paraît la meilleure?