



ARPOLE

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) 2004-07-14

Marc Desmond, directeur général de la société Arpole, sentit que quelque chose était en train de craquer quand il reposa le téléphone. Au ton de la voix de Martin Gardier qui venait de lui demander une rencontre immédiate, il avait compris que son directeur du marketing, passablement lunatique d'habitude, était ce matin là dans une colère noire. Desmond se demanda si les autres membres du Conseil de Direction et lui-même toléreraient vraiment Gardier s'il n'était incontestablement très performant dans son travail. Au cours des six dernières années, ce directeur du marketing de 39 ans avait fait progresser la part des exportations dans la production de 15 à 40 %. Deux fois en ce court laps de temps, la société s'était vue attribuer un Oscar à l'exportation à la suite des efforts de Gardier et de son équipe.

Gardier en vint tout de suite au fait. « C'est au sujet de ce mémo du département Production, la capacité de production du modèle XSL sera inférieure de 20% par rapport à la capacité prévue. Qu'est-ce qu'ils f... ? »

Le XSL était un modèle spécialement destiné aux pays émergents. Dépourvu du design sophistiqué des modèles vendus en Europe et en Amérique du Nord, il était plus robuste et

comportait le minimum de gadgets afin d'être aussi robuste que possible, surtout en cas d'erreur d'utilisation, tout en offrant les qualités nécessaires à un équipement moderne et un design quand même attractif. La société n'avait pas les moyens d'investir dans un vaste réseau de réparation et d'entretien sur des marchés très étendus et peu denses. Avec le modèle XSL, une idée originale de Gardier, Arpole pouvait assurer la vente et le service avec un seul agent pour 4 ou 5 pays limitrophes, le concept avait si bien marché que le modèle XSL représentait la moitié des exportations de la société vers 23 pays en Asie, Afrique et Amérique du Nord.

Desmond expliqua qu'il avait lui-même demandé à Pierre Schmitt, le directeur de la Production, d'adresser le mémo à tous les directeurs afin que le problème puisse être discuté au Conseil de Direction qui devait se tenir deux jours plus tard. Schmitt avait bien fait de prévenir aussi longtemps à l'avance. Il avait lui-même rendu visite à la société chargée de construire l'une des machines spécifiques les plus importantes de sa nouvelle ligne de production et avait ainsi constaté que cette société serait en retard de six mois pour la livraison et l'installation. Si Schmitt n'avait pas pris la précaution de vérifier l'état des travaux, Gardier n'aurait probablement été averti du délai que peu avant la date contractuelle de livraison, c'est-à-dire trois mois plus tard.

« Dans l'état actuel des choses, dit Desmond, nous avons le temps de nous préparer. Schmitt essaye de voir s'il est possible de sous-traiter une partie de la production, bien qu'il y ait peu d'espoir. Il se fait surtout du souci pour le contrôle qualité. Nous pourrions ruiner notre image si nous vendions des produits de mauvaise qualité; il ne faut pas oublier que face à la concurrence des pays à faible coût de main-d'oeuvre notre force est d'offrir une fiabilité parfaite. Et une qualité universellement reconnue. Ce que vous allez devoir faire est de voir avec le département des ventes comment on peut répartir la pénurie. »

A peine calmé, Gardier accepta cependant d'étudier les effets du manque à produire avant de relancer le débat.

A la réunion du Conseil, Gardier arriva avec un épais dossier de documents informatiques et de courbes de vente. Il fut ouvertement dédaigneux quand Schmitt déclara qu'il n'avait pu trouver un sous-traitant qui puisse convenir.

« Je crois que vous ne réalisez pas dans quelle situation ceci met mon département, dit-il dans des termes qui ne peuvent être utilisés ici. En restreignant la fourniture à l'ensemble de nos marchés sur lesquels nous sommes solidement établis, je peux faire face à la moitié du manque à produire. Mais ceci ne résout pas mon problème pour nos nouveaux marchés en

Amérique Latine. J'ai mis 18 mois à établir un réseau de distribution au Brésil et maintenant nous risquons de perdre ce marché. »

« Mais qui se préoccupe du Brésil, lui rétorqua Schmitt, cela ne peut pas représenter plus de 5% des ventes du modèles XSL. »

« Certes, mais d'abord 5% n'est jamais un chiffre négligeable, ensuite le Brésil est un voisin de l'Argentine et non loin du Chili, deux des plus gros marchés en Amérique Latine, répondit Gardier, et quand nous serons établis au Brésil, nous pourrions exporter en Argentine, marché qui nous a jusque là été fermé. Si nous laissons tomber notre agent au Brésil maintenant, les ventes seront prises par l'un de nos concurrents et nous pourrions dire adieu au marché argentin pour fort longtemps, et peut-être aussi au marché brésilien. Pourquoi ne pas convertir partiellement une des chaînes assurant la fabrication de modèles européens vers la production du modèle XSL? »

Schmitt expliqua que cela serait coûteux, à la fois en formation et en outillage, et mettrait la chaîne hors production pendant trois semaines. Il rappela qu'il y avait en ce moment une concurrence acharnée sur le marché domestique ainsi qu'en Amérique du Nord. Aussi les marges étaient-elles réduites à un strict minimum. La perte de production sur une telle période risquait de mettre en danger les profits réalisés sur les modèles européens.

«Vous apportez de l'eau à mon moulin, répondit Gardier. Ce sont les exportations qui nous assurent les vrais profits. Le Brésil est un marché plus important que notre marché domestique. »

Desmond était alors indécis quant aux choix qui lui revenaient. D'une part, il y avait des risques à réduire la production destinée au marché domestique, car la concurrence était prête à augmenter sa part de marché en prenant toute la place laissée par Arpole. La reconquête serait aléatoire. D'autre part, la solution proposée par Gardier était tentante.

Questions

A la place de Desmond, que décideriez-vous?

Justifiez votre choix.