



ATELIERS ROUBAUD

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: 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) 2004-06-08

I

Cette entreprise de la région lyonnaise est une PME de 100 personnes environ, spécialisée dans certaines machines pour la fabrication des circuits intégrés. Elle dispose d'un excellent niveau technologique, lié aux qualités d'ingénieur et de chercheur de M. Roubaud, le fondateur de l'entreprise. Le choix a toujours été fait de privilégier la Recherche-Développement, plutôt que la gestion de la production, et donc la mise en production industrielle de ces machines en « grande » série. Une grande partie de la fabrication est sous-traitée. Ceci allège considérablement le montant des investissements nécessaires, et donne une certaine flexibilité face aux variations de la demande. Mais ce choix de sous-traitance a pour défaut de ne pas rendre toujours simple l'établissement et le suivi des plannings de production.

Le responsable du service exportation, M. Dumont, a développé considérablement depuis cinq ans les ventes à l'étranger de cette entreprise (80 % de son chiffre d'affaire).

Les clients des Ateliers Roubaud sont pour une bonne part aux USA et en Europe, et pour une faible proportion au Japon. Le service de M. Dumont comprend deux vendeurs export et deux secrétaires-assistantes d'administration export. Il est actuellement occupé à réfléchir sur un problème qui le préoccupe. Un client américain, qui a déjà acheté une machine aux Ateliers Roubaud, en est très content. Elle fonctionne de façon fiable et a été livrée dans les délais. Puis, il a commandé une deuxième machine, qui est en cours de fabrication.

Malheureusement, la fabrication de la seconde machine a pris du retard, au moins 4 à 6 semaines supplémentaires par rapport à la date de livraison prévue. Or, ce client américain souhaite commander une troisième machine, puisque la première, en fonctionnement depuis six mois, donne toute satisfaction.

Questions

Aider M. Dumont à répondre aux questions qu'ils se posent:

1/ Dois-je préciser à mon client américain ce retard de la deuxième machine, dès ma prochaine visite, destinée à négocier la commande de la troisième machine (étant entendu que de toute façon la date prévue de livraison de cette machine est postérieure de six semaines à celle de ma prochaine visite).

2/ Comment l'annoncer (modalités et style), si la réponse à la question précédente est positive.

Enfin, à la suite de cette visite, M. Dumont pense avoir adopté l'attitude qui convenait. Comme il a envie de dégager de cette expérience de communication, un enseignement quelque peu général, il se demande dans l'avion qui le ramène des Etats-Unis, comment il aurait dû procéder, suivant l'état actuel de ses connaissances des mentalités nationales, dans les hypothèses suivantes de nationalité du client, Allemand, Japonais, Arabe (Arabie Saoudite).

II

M. Dumont, depuis quelque temps, est obligé de faire face à des problèmes de délais de livraison, qui vont en s'accroissant. Lors d'une conversation avec un client allemand, M. Weisslinger, il a eu l'occasion de constater à quel point, la sensibilité était forte à la variable « délai ». La conversation a donné à peu près ceci :

« Vous les Français, commença M. Weisslinger, vous ne savez pas ce qu'est un délai de livraison. Entre la date de livraison prévue au moment de la commande, et celle que vous honorez réellement, il se passe souvent plusieurs semaines. Et vous attendez le dernier moment pour dire que vous ne respecterez pas votre délai. Parfois même vous ne le signalez pas et nous sommes obligés de vous envoyer un E-mail pour savoir où en est la commande, qui aurait dû être livrée, et dont nous n'avons même pas de nouvelles. »

« Là vous poussez le bouchon un peu loin, répondit M. Dumont (en anglais). Je ne crois pas que nous ne respectons pas, de façon systématique, les délais. Il faut nous comprendre : un délai de livraison en France est indicatif ; il est donné, au moment de la commande, pour arranger au mieux le client. Nous indiquons le délai que nous voulons et que nous pensons pouvoir tenir. De nombreux aléas peuvent alors survenir. Nos fournisseurs et sous-traitants eux-mêmes ne respectent pas strictement leurs délais de livraison, ce qui a pour effet de nous mettre en retard. »

« Si je comprends bien, vous êtes comme cela, il faut donc vous prendre comme tels », dit M. Weisslinger.

« J'en ai bien peur, intervient M. Dumont. Moi-même, je me fais l'avocat des clients étrangers au sein de mon entreprise. Mais vous savez, mon pouvoir est limité et je me heurte à notre mentalité nationale pour laquelle le temps et la précision, ont moins d'importance que dans les pays Anglo-saxons. »

« Certes, reprit M. Weisslinger, je trouve vos machines de bonne qualité, et vous arrivez à assurer un service décent. Mais vos concurrents vous valent bien et eux livrent à temps. Il faut savoir faire des choix rationnels. Depuis plusieurs mois vos délais ne sont vraiment pas tenus. »

Questions

Face à cette situation, M. Dumont commence à s'interroger avec insistance. Aidez-le à répondre à ses questions:

1/ Comment doit-il allouer son énergie?

2/ Faut-il continuer à jouer le rôle d'«ambassadeur commercial», en faisant «digérer» au client étranger, les problèmes de délais, avec beaucoup de doigté et de diplomatie ?

3/ Faut-il au contraire entreprendre une action vers l'intérieur pour tenter de faire pression sur la culture interne de l'entreprise en matière de respect des délais ?

4/Comment aborder la question avec M. Roubaud ?

5/Quels moyens (action de sensibilisation, procédures, ...) envisager pour améliorer le respect des délais ?

III

A quelque temps de là, M. Roubaud, à la suite d'un voyage d'étude au Japon, où il a eu l'occasion de présenter les réalisations des Ateliers Roubaud, vient voir M. Dumont, pour discuter avec lui des possibilités sur le marché japonais :

« Nous avons certes placé quelques machines jusqu'ici, mais cela reste limité par rapport au potentiel du marché japonais surtout si l'on compare avec notre succès sur le marché américain. J'ai eu des premiers contacts pour examiner la possibilité d'un accord de joint-venture au Japon, avec une grande société d'électronique, Nokan, pour commercialiser nos machines sur le marché japonais et en assurer l'après-vente. C'est tentant, mais je sais aussi que le Japon pose quelques problèmes d' « accès culturel ». Ils sont, c'est vrai, très polis, gentils, et plein de prévenance, mais quelles sont leurs véritables intentions ? Franchement, je ne les «sens» pas bien. Par ailleurs, ils ont une réputation de « pompeurs » de technologie et il est tout à fait essentiel pour nous de protéger notre savoir-faire, et d'en éviter la dissémination. »

Questions

M. Roubaud, voulant préparer la négociation de cet accord de joint-venture demande alors à M. Dumont

1 / Comment se renseigner sur la culture japonaise ?

2 / Quels informations et conseils prendre ?