



## ELSTER LABORATORIES

---

*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](mailto:admin.mim@hec.unil.ch).*

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-05-17

---

La journée a été longue pour Berndt Almon, directeur marketing européen de la division des produits de toilette de « Elster Laboratories » (EL). Dans l'avion qui le conduit à Paris, il déguste un sherry, savourant à la fois la liqueur et le plaisir d'être un manager international devenu par ses nombreux voyages aériens expert dans la comparaison des services en première classe. Malheureusement, son plaisir est gâché, car il sait qu'il doit oublier l'atmosphère plaisante de sa réunion aujourd'hui avec les responsables de ventes au Danemark et se préparer à une réunion qui s'avère nettement plus combative, demain, à Paris.

Hier soir, Charles Arp, le directeur général de la filiale française de EL, lui a téléphoné à son hôtel. «Almon, j'ai un problème, je viens de recevoir les résultats du troisième trimestre. Les ventes pour la division médicaments et pour la division laits maternisés en poudre pour bébés sont conformes aux dernières prévisions, mais vos

ventes sont 15% en dessous. Si je veux atteindre les objectifs de profit de ma filiale, il faut que je dégage 500 000 € des opérations sur vos produits. A ce stade de l'année, la seule solution est de couper le budget de publicité de Aoba (des sels de bains) pour les trois prochains mois.»

Almon avait répondu que relâcher la pression publicitaire à quelques semaines des fêtes de Noël serait non seulement préjudiciable aux ventes du quatrième trimestre, mais porterait aussi un coup sérieux au futur du produit. Arp lui avait répondu: « On se préoccupera de ça quand on aura réalisé le budget.»

Aoba avait été lancé deux ans auparavant sur le marché fortement concurrentiel des produits de bain. D'après le panel revendeurs Nielsen, les ventes progressaient, mais à un rythme inférieur à ce que Almon avait prévu. L'agence de publicité responsable du produit à Paris avait déjà averti EL que le budget actuel de Aoba était à la limite inférieure de ce qu'il était nécessaire d'investir.

Almon sait que même si la division des produits de toilette manque ses objectifs en France, cela sera facilement compensé par le marché allemand où Aoba et d'autres produits ont déjà dépassé leur budget. Il a vu avec Gerhard Oldfisch, directeur général de Elster Laboratories GmbH à Francfort, que les recettes résultant des ventes hors budget de Aoba apparaîtraient en profits dans les comptes de l'entreprise à la clôture de l'exercice. Cela règle les problèmes de Almon sous l'angle des profits de sa division, ses objectifs globaux seraient atteints. Mais cela n'est pas un argument qui puisse convaincre Arp de ne pas arrêter l'effort de publicité sur Aoba. Oldfisch et Arp sont rivaux en ce qui concerne leurs carrières. Peu de directeurs généraux seraient d'ailleurs prêts à réduire leurs profits pour aider un directeur marketing européen.

Almon a l'habitude de ce genre de conflit. EL a une structure matricielle selon laquelle les directeurs marketing européens partagent la responsabilité des profits ou pertes de leurs divisions respectives avec les directeurs généraux locaux. En même temps, ils ont les responsabilités opérationnelles pour la division sur l'ensemble de l'Europe. Les directeurs généraux par pays ont, eux, des responsabilités pour les trois divisions mais seulement sur leur territoire.

Le problème ne serait pas grave, pensait Almon, si lui et Arp avaient le même patron, mais Arp dépendait, au siège, du directeur de la division internationale, alors que Almon y dépendait du directeur de la division des produits de toilette. Le budget ventes et profits et toute action destinée à les corriger étaient discutées lors de comités de direction trimestriels dans chaque pays. Ces comités comportent le directeur général local, son directeur financier et les trois directeurs marketing européens. Le siège du groupe au Luxembourg était la cour d'appel ultime en cas de blocage, mais Almon savait que la direction centrale considère qu'il s'agissait là d'un dernier recours exceptionnel.

Nick Olwen, le président de EL, décrivait les conflits inhérents à l'organisation comme un «équilibre cinétique ». Il pensait que les directeurs ne devaient pas s'attendre à ce que leurs comptabilités soient le résultat de leur autorité. En d'autres termes, il fallait savoir persuader plutôt que commander.

«Les affaires ne pourront que mieux se porter, avait-t-il dit lors de la dernière assemblée générale, si l'on réconcilie les priorités de la gestion des filiales avec celles des divisions au niveau de l'Europe. Ce partage des responsabilités est le meilleur moyen d'atteindre cet objectif. »

### **Questions**

*1/ Quels arguments peut utiliser Almon pour convaincre Arp de maintenir l'effort publicitaire sur Aoba au prix presque évident de la non-réalisation de ses objectifs de profit? A-t-il analysé les autres possibilités offertes?*

*2/ Selon vous, jusqu'où Arp est-il prêt à trouver un compromis? Et quelle forme un compromis pourrait-il avoir?*

*3/ A votre avis, l'enjeu est-il suffisamment important pour porter le litige à Luxembourg? Et si oui, comment s'y prendre?*