



EUROPÄISCHE ELECTRONIK

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) 2004-05-18

Gerhard Mund, le directeur général de Europäische Electronik AG, une société allemande d'électronique pour applications industrielles, en expansion rapide, hésite sur ce qu'il doit recommander au conseil d'administration le lendemain matin. Europäische Electronik a déjà des filiales commerciales dans une dizaine de pays et possède deux filiales de production, l'une au Brésil, l'autre au Royaume-Uni. Il vient juste de rentrer de congés et pense que le choix du lieu d'implantation d'une nouvelle usine ne pose plus de problème. Cependant, une nouvelle venue du Brésil a soudainement tout compliqué: le principal fournisseur brésilien de composants à la filiale locale de la EEAG vient de passer sous le contrôle d'une multinationale américaine qui a indiqué qu'elle ne renouvellerait pas le contrat de fourniture à la filiale EE du Brésil.

Depuis quelque temps, Europäische Electronik veut étendre le marché d'un produit électronique Business to Business en le produisant dans un pays à faibles coûts de main-d'œuvre afin de concurrencer plus efficacement les produits d'Extrême-Orient qui

commencent à devenir des alternatives crédibles à certains systèmes automatisés de la Europäische Elektronik, mais pour des applications industrielles encore limitées, en particulier la distribution et le traitement des eaux..

L'une des possibilités pour l'implantation de la filiale atelier est le Brésil. Cependant, Mund a fait faire des études afin d'explorer d'autres sites de production possibles, en Irlande, au Portugal, en Afrique et en Extrême-Orient. Deux de ces études ont recommandé l'Irlande, dans la mesure où ce pays se situe aussi à proximité des marchés européens principalement visés.

Pour compliquer, Europäische Elektronik veut également produire à l'étranger un nouveau produit, nettement plus sophistiqué celui-là, issu de la R&D de Europäische Elektronik. Ce produit, protégé aussi bien en termes de brevets que de marque, est un actif difficilement imitable. Il représente un potentiel de croissance rapide des ventes, avec une faible élasticité prix, compte tenu de l'originalité des solutions technologiques, et des avantages de coût qu'elles apportent aux acheteurs.

L'implantation de filiales de production constitue un écart important dans la stratégie de EEAG, car, jusqu'alors, les produits à forte valeur ajoutée avaient toujours été fabriqués en Allemagne. Cependant, la plupart des membres du conseil de direction (*Vorstand*) pensent que si Europäische Elektronik veut un jour appartenir au club des grands mondiaux de l'électronique, elle doit se préparer à produire à l'étranger, non seulement ses produits les plus simples, mais aussi certains de ses produits les plus avancés. Ils ont recommandé cette stratégie au conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*) bien qu'ils soient conscients que les représentants des salariés à ce conseil préféreraient conserver la production en Allemagne.

Pendant ses vacances, Mund a décidé que l'Irlande ferait mieux l'affaire que le Brésil en ce qui concerne le produit d'entrée de gamme à faible coût, car les études en ce sens sont convaincantes. Le principal pays candidat pour le produit sophistiqué est le Royaume-Uni car c'est de la filiale britannique qu'est venue l'idée du produit sophistiqué, développé par le département de R&D situé en Allemagne. En outre, le directeur général anglais désire développer sa filiale. Mund a cependant décidé d'appuyer de toutes ses forces sur les membres du conseil d'administration qui préfèrent une entrée sur le marché américain, certes plus coûteuse en termes d'implantation, même s'il ne s'agissait que d'une filiale commerciale.

C'est à ce moment qu'est tombée la nouvelle brésilienne. La prise de contrôle d'un sous-traitant signifie que EEAG vient de perdre une très importante source d'approvisionnement et de voir arriver un redoutable concurrent.

Maintenant, songe Mund, il n'y a que trois possibilités à long terme au Brésil. L'une est de trouver un autre fournisseur local, une tâche quasiment impossible. Une autre est de monter une usine au Brésil pour y fabriquer les composants. La troisième est de fermer l'usine brésilienne existante et de ne conserver qu'une filiale de vente dans ce pays.

Mund sait que le directeur de la production et le directeur du marketing seront contre la fermeture de l'usine. A l'inverse, il a sous les yeux un rapport du directeur financier selon lequel la construction d'une usine de composants sur place ne serait pas vraiment justifiée par le chiffre d'affaires potentiel de la filiale. Il serait possible de construire l'usine prévue pour le produit d'entrée de gamme au Brésil, sous le même toit que la nouvelle usine de composants, ce qui réduirait les coûts globaux. Mais cela signifierait abandonner le choix de l'Irlande.

Le directeur financier a fait aussi remarquer que, quoi que l'on décide quant au Brésil, les coûts supplémentaires impliqués signifiaient qu'EEAG n'aurait pas les moyens de placer l'usine du produit sophistiqué aux Etats-Unis. Il faudrait soit reporter le projet, soit mettre l'usine au Royaume-Uni où une filiale de production existait déjà, soit produire en Allemagne.

Mund est hésitant. Développer la filiale au Royaume-Uni implique de prendre un pari sur la paix sociale et un risque sur les coûts de production liés au cours, à son sens trop fluctuant, de la livre. Mettre la production en Allemagne serait pour lui une sorte d'échec alors qu'il a, au nom du conseil de direction, défendu ardemment la notion d'internationalisation auprès du conseil de surveillance.

Questions

1/ Selon vous que devrait recommander Mund le lendemain au conseil?

2/ Argumentez en vous fondant sur différentes approches conceptuelles du développement international de l'entreprise (cycle de vie international du produit, marchés multidomestiques versus globaux, théorie éclectique de Dunning, ...)