



ORLEN

Ce cas a été préparé par Jean-Claude Usunier 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) 2004-07-21

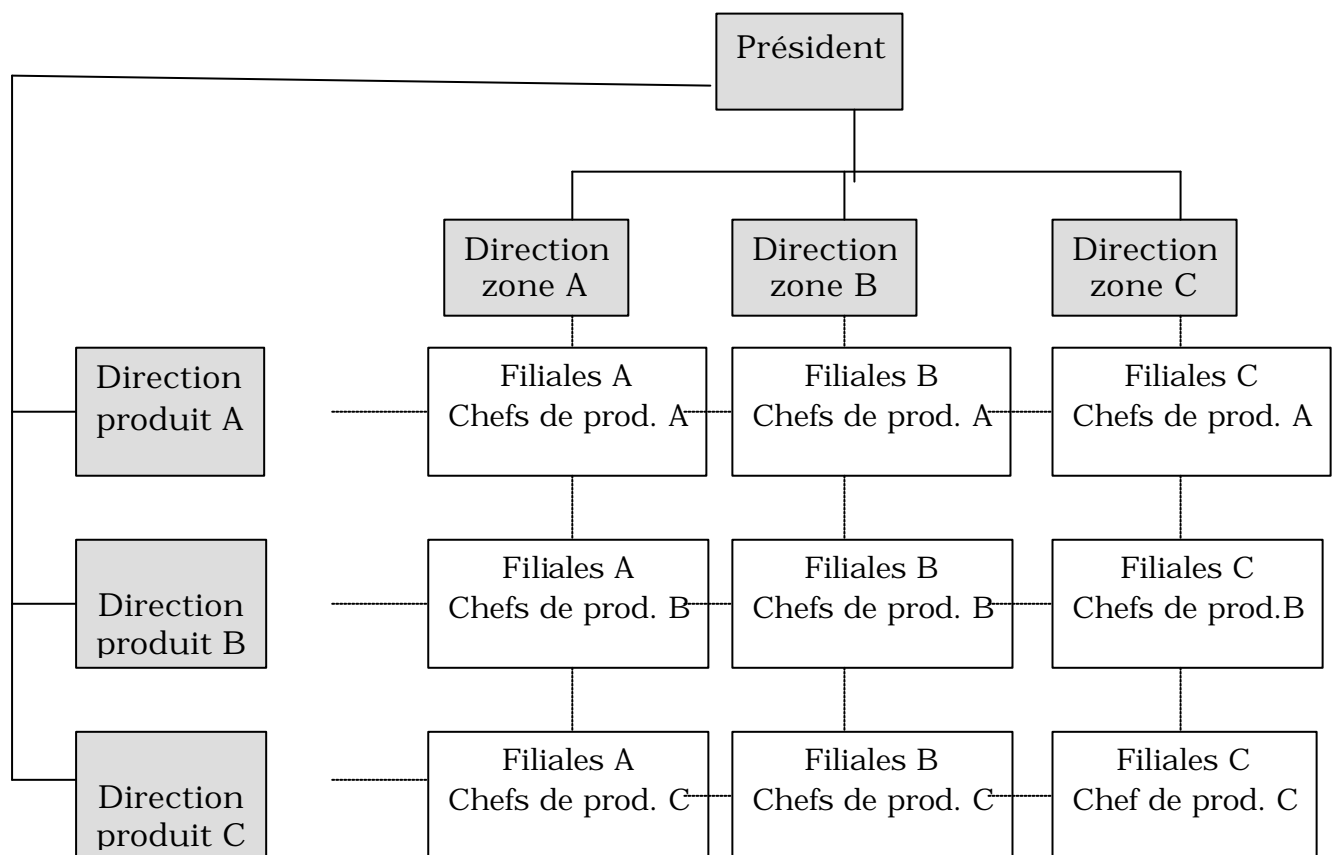
Colamble Inc. est une importante firme multinationale du domaine des produits de grande consommation (lessives, produits nettoyants, produits d'hygiène corporelle). Elle est implantée dans l'ensemble des pays du monde et vend en Europe un assouplissant textile du nom de "Orlen", lequel n'occupe en France qu'une partie réduite du marché (10%), concurrencé par de très grandes marques d'adoucissant normal (Soupline) ou d'adoucissant concentré (Minidou) et par des marques distributeur.

Les filiales nationales sont autonomes, la base de l'organisation étant géographique, avec un management à l'échelon régional. L'échelon régional comprend différentes fonctions (marketing, production, finances) qui interviennent de façon matricielle par rapport à la filiale locale. Ainsi, le chef de produit Orlen dispose de plusieurs rattachements: un lien hiérarchique avec ses supérieurs de la filiale française, un lien fonctionnel avec le directeur marketing Europe (Cf schéma organisationnel ci-dessous).

De plus, chaque produit, au niveau européen, est dirigé plus particulièrement par un pays leader (*lead country*), généralement celui où la part de marché est particulièrement importante (plus de 30%) et qui a su développer des stratégies marketing couronnées de succès.

Pour Orlen, le pays leader est l'Allemagne. Un comité des chefs de produit Orlen pour l'ensemble des pays de la zone Europe se réunit tous les deux mois à Düsseldorf. Le pays leader a un certain nombre de prérogatives, en matière de nom du produit, de définition du conditionnement et des spécifications physiques du produit (Cf. schéma ci-dessous).

Schéma 1: L'organisation internationale de Colamble



Les zones géographiques (les zones D et E ne sont pas représentées) regroupent des filiales nationales lesquelles ont la responsabilité de leur marché au plan national, en particulier d'assurer le «bottomline» (respecter les prévisions de ventes, de coûts et

donc de profits trimestriels). Les directions produits mondiales représentent une catégorie de produits, donc un ensemble de lignes de produits. Chacune de ces divisions produit a un lien fonctionnel (horizontal, en pointillé sur le schéma ci-dessus) avec le chef de produit dans chaque filiale nationale appartenant à une zone déterminée. Au sein de chaque zone, un pays, et donc une filiale nationale est le *lead country*, ce qui confère un rôle particulier au chef de produit de cette zone.

Question

- *Indiquez quels sont à votre avis les avantages et inconvénients, les atouts et les menaces de ce type d'organisation, en réfléchissant sur son impact sur les décisions marketing.*