



## STORKY TRANSPORT EQUIPEMENT

---

*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) 2004-07-13

---

Depuis que Storky Transport Equipement Corporation avait créé une division internationale pour prendre en main l'ensemble de ses affaires hors des Etats-Unis, les choses étaient allées de mal en pis.

John Windle était en train d'y réfléchir: il était rare qu'il se passe une semaine sans quelque intervention de la division internationale à propos de la façon dont Windle dirigeait la filiale Belge dont il était le Directeur Général. Celle-ci produisait des moteurs diesels, des essieux de camions, des chariots élévateurs et d'autres équipements de manutention, de stockage et d'entreposage, et les vendait dans la zone Europe, Afrique, Moyen-Orient (en anglais EMEA: Europe, Middle East, Africa). Maintenant, la demande insistante de la division internationale était que la production soit rationalisée sur une base mondiale. Cela signifiait que Storky Belgique cesserait de fabriquer des moteurs diesels qui seraient concentrés sur une usine plus moderne en Grande -Bretagne. Dans le même temps, la production d'essieux retournerait aux Etats-Unis, alors même qu'un concurrent important

ouvrait une nouvelle usine d'essieux en Espagne. La filiale Belge prendrait en charge des responsabilités supplémentaires portant sur le marketing et la commercialisation des produits d'importance secondaire, fabriqués aux USA, que les divisions cherchaient à vendre au niveau international.

« Cela n'a pas de sens » dit Windle au Directeur Général Adjoint, un Belge, Paul Van Uyterhoven; « nous avons une organisation parfaitement au point, dans laquelle trois responsables de production rendaient compte, à moi d'une part, et à leur division produit respective aux Etats-Unis, d'autre part. Mais aussitôt que les revenus des opérations à l'étranger dépassent le seuil de 40 % des revenus totaux, les états majors des firmes décident qu'il est tout simplement impératif de se doter d'une division internationale » .

« Pour quel résultat ? », continua-t-il en faisant les cent pas dans son bureau. « Le centre de coordination pour l'Europe est déplacé d'Anvers, où nous savions ce qui était en train de se passer, en Ohio où ils ne savent pas et nous perdons deux de nos lignes de produit. »

« Par ailleurs, nous avons la responsabilité pleine et entière des chariots élévateurs, et le contrat pour la Chine nous est attribué et non à l'usine Américaine. » Van Uyterhoven lui rappela : « Donc l'essentiel des profits de cette division va bientôt être obtenu à Anvers. »

Windle, un Américain qui avait fait l'essentiel de sa carrière en Europe, pensait, sans le dire, que la création de la division internationale, les propositions de rationalisation, et beaucoup d'autres événements étaient tous liés à des luttes de pouvoir qui étaient encore dans leur phase active au niveau de l'Etat-Major.

Le nouveau vice-président exécutif international, Clark Grayson, avait été au même niveau que Windle, dirigeant les opérations de la compagnie en Amérique du Sud. Ayant l'ambition de devenir président de la compagnie, il avait essayé, sans succès, de revenir à l'intérieur des divisions produits, depuis lesquelles les éléments les plus brillants de l'entreprise posaient traditionnellement leurs jalons pour la position de président. Mais aucun des directeurs de division n'était sur le départ et tous trouvèrent de bonnes raisons pour ne proposer aucun poste vacant pour lequel Grayson puisse postuler.

Cependant, le président de la compagnie avait été persuadé par un conseil en management, qui était en même temps un ami personnel, que les activités internationales étaient trop importantes pour que les divisions continuent à gérer leurs propres opérations à l'échelle mondiale. L'échec de deux acquisitions d'entreprises étrangères, faites par

l'entreprise à l'instigation des divisions, l'avait appuyé dans la confirmation de son avis: une division internationale était nécessaire. A peu près au même moment, personne ne sait si c'est par hasard ou fait exprès, Grayson avait envoyé au président une étude détaillée en faveur d'une telle évolution. Elle était complétée par des exemples montrant comment ses propres demandes d'actions sur le terrain, faites depuis ses bureaux à Sao Paulo au Brésil, avaient été négligées par les divisions. Ainsi, le président avait accéléré la création de la division internationale et avait nommé Grayson directeur. Windle avait été dépassé par cette controverse. Mais il n'avait pas échappé à ses conséquences.

Grayson insistait sur le fait que Windle devait lui faire un rapport hebdomadaire indiquant toutes les requêtes, autres que de pure routine, faites par les chefs de produits de la filiale Belge aux divisions en Ohio. Quelques-unes de ces demandes étaient alors rejetées par la division internationale et Grayson téléphonait souvent, en demandant des détails sur les raisons qui étaient à l'origine de changements, parmi lesquels beaucoup étaient considérés par Windle comme de pure routine.

Quand la décision fut prise qu'Anvers se concentre sur les chariots élévateurs et renonce aux moteurs diesels et aux essieux, Windle souhaita garder le directeur de l'activité essieux, qu'il considérait comme hautement capable. Il voulait que celui-ci reste à Anvers comme adjoint du directeur de l'activité chariots élévateurs qui approchait de l'âge de la retraite. Mais Grayson l'en empêcha, en insistant pour que ce manager retourne aux Etats-Unis. Il fut bientôt clair que toutes les affectations de personnel de direction à Anvers devaient d'abord être approuvées par la direction du personnel en Ohio.

« Je pourrais avaler presque tout cela » se plaignait Windle « si seulement il y avait une bonne raison ». A la même époque, il sentit que ses propres relations avec les divisions, qui jusque-là avaient été bonnes, étaient maintenant compromises.

Puisque les divisions essieux et moteurs diesels ne le concerneraient plus, du moins sous l'aspect production, ses relations avec le directeur de la division des chariots élévateurs, Graham Philips, devenaient essentielles. Il fut par conséquent dérangé de recevoir un coup de téléphone au cours duquel Philips l'accusa d'être « en cheville » avec Grayson et lui demanda s'il prévoyait de lui offrir un bureau, à lui Philips, à Anvers, ou s'il préférerait tenir la scène à lui tout seul.

« L'ennui c'est que je ne connais pas ce que Grayson a réellement en tête », dit Windle à son épouse, « et il repousse toutes mes tentatives pour le découvrir ».

« Je ne sais si ce changement qui me donne la part du lion dans la production totale de chariots élévateurs est un choix rationnel ou bien un moyen d'atteindre Philips, que peut être Grayson regarde comme un rival pour le poste de président. Mes propres activités et responsabilités ont été tronquées par la création de la division internationale. Je n'ai plus réellement un travail qui vaut la peine. »

« D'un autre côté, si Grayson a fortement atteint Philips, est-ce que ce dernier le serait au point d'être bientôt remplacé à la tête de la division des chariots élévateurs? »

« Est-ce que tu ne ferais pas mieux de découvrir le fin mot de l'histoire ? » lui dit son épouse. « Il est ridicule que tu ne sois pas mieux informé », ajouta-t-elle.

« Tout le monde semble être sur le même bateau » répliqua Windle, « Grayson joue en cachant le plus possible ses cartes. Pendant ce temps-là, moi, je suis ici, la quarantaine passée, et j'ai ce chasseur de têtes qui me propose de diriger une usine au Mexique. »

Le jour suivant cette conversation, Windle reçut un autre appel du chasseur de têtes. Était-il intéressé par l'offre ?

« Je vous rappellerai plus tard, dans la journée » dit-il. Il se rassit et commença à peser le pour et le contre. Sa femme, une Suissesse, ne voulait pas quitter l'Europe, il le savait. Par ailleurs, il ressentait un très fort loyalisme vis-à-vis de STORKY, compagnie pour laquelle il travaillait depuis quinze ans. Est-ce que prendre un autre travail à Mexico ne serait pas l'équivalent de s'avouer vaincu ? Il se posait la question.

Sur un autre plan est-ce que la façon dont évoluaient les choses à STORKY comportait le moindre espoir pour le futur ? Et comment, si même cela était simplement possible, pouvait-il maintenant influencer ce futur ?

### ***Questions***

*1/ Vous analyserez de façon objective la situation en terme d'organisation de l'entreprise internationale.*

*2/ Vous conseillerez John Windle*