



SUPREME CANNING

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

La compagnie des conserves SUPREME est un producteur américain indépendant de conserves à base de tomates (tomates entières pelées, tomates en tranches, ketchup, purée, sauces diverses...). La firme est implantée dans l'Etat de Californie. Bien qu'elle produise certaines boîtes de conserves sous sa propre marque, beaucoup de sa production est faite pour le compte d'autres firmes et leurs marques et étiquettes sont mises sur la boîte. La firme produit des boîtes 4/4 pour la vente au détail, des boîtes d'un gallon pour l'usage des restaurateurs et des industriels et des contenants de 55 gallons pour le réemballage ou la transformation industrielle ultérieure. Sa capacité de production annuelle est de plus de 100'000 tonnes de tomates, mises en oeuvre durant une saison qui dure approximativement trois mois.

Durant la décennie précédant l'année 1997, l'industrie californienne de la conserve a souffert d'une concurrence sévère de l'étranger et d'une demande locale insuffisante. La faible

croissance de la demande pour des spécialités à base de tomates, particulièrement les sauces, n'a pas suffi à absorber des importations en augmentation. Le taux de change élevé du dollar a rendu difficiles les ventes à l'étranger pour les firmes américaines au cours de l'année 1995. Une capacité excédentaire et les prix déprimés qui en résultèrent avaient conduit plusieurs producteurs californiens de conserve à la faillite.

Compte tenu de la baisse du taux de change du dollar durant 1996 et 1997 et des efforts du Japon pour réduire les barrières d'accès à son marché et accroître ses importations, il apparaissait que SUPREME CANNING pourrait être capable de pénétrer le marché japonais. Une demande d'information reçue d'une firme japonaise de conditionnement et de production indiquait un intérêt dans ce sens. La firme japonaise produisait et distribuait une large gamme de produits, était très connue au Japon, et était de beaucoup plus grande taille que la firme américaine. Comme SUPREME CANNING n'avait pas de marques propres disposant d'une large notoriété, la compagnie était intéressée d'agir comme fournisseur sur une grande échelle de produits faits aux spécifications de la firme cliente, pour utilisation par la distribution et le consommateur sous sa marque. De ce fait, la demande émanant du Japon était très bienvenue.

La compagnie japonaise invita les principaux responsables de la firme américaine à visiter ses installations de production et ses bureaux au Japon. Le Président et le Directeur général de SUPREME CANNING firent une visite de quatre jours au Japon avec leurs principaux cadres. Le Président de la compagnie américaine, qui avait quelques connaissances des pratiques japonaises des affaires tirées de ses études à l'université de Stanford, ainsi que de ses lectures très étendues, tenta d'agir comme un guide, expliquant les pratiques japonaises des affaires. Le directeur général avait une faible connaissance du Japon, et se considérait comme un homme d'action et un décideur. Bien qu'il y ait eu quelques malentendus mineurs, la visite fut menée à terme avec succès et les Américains invitèrent les Japonais à visiter leurs installations en Californie au cours d'un voyage de quatre jours. Les Japonais soulignèrent leur intérêt dans la signature d'une lettre de coopération mutuelle. Cela n'intéressa pas le directeur général américain, qui aurait plutôt voulu des accords et contrats spécifiques.

Comme venait le moment pour les Japonais de visiter les Etats-Unis, les Japonais indiquèrent que leur président ne pourrait pas venir. Quelques membres de la direction seraient disponibles pour une rencontre avec la firme américaine, mais ils ne pourraient passer que deux jours au lieu de quatre. Le directeur général adjoint de la compagnie californienne

écrivit en demandant pourquoi les Japonais ne venaient pas avec le président de leur compagnie, et pourquoi ils ne pouvaient passer quatre jours au lieu de deux, "comme nous avons fait au Japon". La lettre était franche et directe. Le ton était celui d'une personne parlant à un égal, mais sans grand effort de politesse. La compagnie japonaise décida d'annuler la visite, et aucune négociation ultérieure ou contrats sérieux ne furent menés.

Quelques mois plus tard un homme d'affaires californien, d'origine japonaise, demanda au président de SUPREME CANNING si quelques représentants d'une autre (et encore plus importante) firme japonaise, producteur et distributeur de produits alimentaires, pourraient visiter l'usine. Quatre Japonais se présentèrent avec cet homme d'affaires, qui agissait en tant qu'interprète et intermédiaire. Trois Japonais, la quarantaine environ, tendirent leur "meishi" (carte de visite) et se présentèrent. Chacun d'entre eux parlait un peu l'anglais. Le plus âgé d'entre eux ne tendit pas de carte et ne fut pas présenté. Quand le président de la compagnie américaine demanda qui il était, l'intermédiaire répondit : "Il n'est qu'un des directeurs de la compagnie". La visite fut conclue sans qu'aucune possibilité d'affaires communes soit discutée, mais on pouvait s'y attendre, s'agissant d'une première visite de la part d'hommes d'affaires japonais.

Le président de SUPREME CANNING découvrit par la suite le nom de famille du visiteur inconnu, et reconnut immédiatement ce nom comme étant celui du président de la compagnie japonaise. Il supposa que le président de la compagnie japonaise était venu incognito. Il ressentit qu'on l'avait abusé. Il téléphona à l'intermédiaire et lui dit qu'il ne voulait désormais plus voir la moindre personne de cette compagnie japonaise dans son usine.

A partir d'une description du visiteur inconnu un consultant auprès de SUPREME CANNING réalisa que le visiteur n'était pas le président de la compagnie japonaise. En fait, il s'agissait du père du président. En demi-retraite, le père gardait un poste dans le conseil de direction et conservait un intérêt actif dans les activités de la compagnie, mais il ne s'occupait pas des affaires de tous les jours.

Le consultant se rendit soudainement compte que le directeur général de la compagnie SUPREME CANNING n'avait pas compris :

- la préférence japonaise pour connaître bien les gens avant de commencer à faire des affaires ensemble ;

- la signification d'une lettre de coopération;
- les relations de statut au Japon entre petites et grandes firmes;
- les relations de statut entre acheteurs et vendeurs au Japon.

Questions

1/ Est-ce-que le Directeur général de SUPREME CANNING a tort de ne s'être pas informé à l'avance des pratiques japonaises des affaires ? Pourquoi ne le fait-il pas? Même question en ce qui concerne les Japonais et les pratiques américaines ?

2/ Quelles sont les principales erreurs commises?

- a) par les Américains dans la perspective japonaise*
- b) par les Japonais dans la perspective américaine.*

3/ Que pourrait désormais faire le président de la compagnie américaine ?