



## TAMAN SA

---

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

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-07-02

---

Dans l'entreprise Taman S.A. les ventes dépassent la production, systématiquement. S'agit-il d'une circonstance heureuse due au savoir faire et au dynamisme des services commerciaux? S'agit-il d'une circonstance malheureuse due au manque de capacité de production, ou à une incapacité des services de production à planifier correctement les pointes conjoncturelles ? Nul ne le sait bien.

Et à dire vrai, on aurait tendance à les absoudre tous les deux. En effet, le marché du produit à fort contenu technologique sur lequel est positionné Taman croît de 50% par an. Non seulement Taman a du mal à fournir, mais ses concurrents sont dans une situation similaire.

Les coûts sont très incertains. Malgré une comptabilité analytique assez bien conçue, on peut discuter à l'infini du prix de revient usine d'une commande déterminée. Des facteurs

aussi divers (et changeants) interviennent que: l'affectation de certaines parties des frais de recherche et développement, la fourniture de certains composants ou sous-ensembles, la variation du prix de revient liée au volume, etc.

Des conflits persistants opposent le directeur commercial et le directeur de la production. Particulièrement, ils se cristallisent sur des cas comme celui de l'entreprise suédoise Magnusson A.B.. Il s'agit d'un nouveau client chez lequel Taman n'est jusque là jamais entré. A la suite d'essais de produits Taman qui ont été effectués chez Magnusson, et d'une procédure d'homologation technique passée avec succès, Magnusson est prête à passer une commande assez importante.

Alors que le directeur commercial estime que l'entrée chez un nouveau client doit se payer, le directeur de la production estime que la marge (largement positive) que dégage cette commande est insuffisante par rapport à d'autres commandes. Par ailleurs, il craint qu'elle ne déséquilibre le planning de production sur les semaines à venir et n'entraîne de nombreux retards de livraison.

### ***Question***

*Quelles voies suggèreriez-vous à ces deux directeurs pour résoudre leur conflit ?*