



IMV

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) 2004-05-29

La société IMV (Instruments Médicaux de Vénissieux) a été fondée en 1942 par Charles Marion. Depuis la seconde guerre mondiale, elle a connu une expansion rapide, liée à une politique commerciale audacieuse et à la progression des dépenses de santé en France. Fabriquant à l'origine des canules et des drains, IMV, a lancé au début des années soixante-dix, une seringue jetable, à l'initiative de Pierre Goutreau, le gendre de M. Marion, qui est directeur général.

Durant l'année 1999, IMV a réalisé un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros. Les canules et les drains, qui ont pour débouché principal les établissements hospitaliers et les cliniques, ne rapportent pas tellement (15 millions € de C.A., cash-flow 1,6 millions €). Par contre, les seringues jetables qui ont des débouchés plus diversifiés (médecins, infirmières, dispensaires,...) connaissent un taux de croissance nettement plus rapide: 4% par an en volume, contre une quasi stagnation pour les canules et drains.

En 2000, Charles Marion s'est retiré de l'affaire, et M. Goutreau est devenu président directeur général. A cette occasion, il a effectué une donation partage entre ses héritiers: Mme Goutreau, son frère Jean-Pierre Marion, architecte, et leur soeur Gisèle Bornard, professeur d'Université (Lettres).

Compte tenu de l'entrée de Pierre Goutreau et d'une banque, lors d'augmentations de capital qui ont eu lieu durant les années soixante, la répartition est la suivante:

- Charles Marion..... 15,2%
- Pierre Goutreau.....9,4%
- Banque d'escompte et de Crédit..... 23,5%
- Mme Goutreau..... 14,1%
- Jean-Pierre Marion..... 14,1%
- Gisèle Bornard..... 14,1%
- Divers petits actionnaires.....9,6%

A partir de 1997, IMV a commencé à développer son chiffre d'affaires à l'exportation en se limitant à des pays limitrophes (Italie, Suisse, Allemagne, Belgique). M. Goutreau s'est longtemps occupé lui-même du développement export en commun avec le directeur commercial. Ce n'est qu'en 2002 qu'un véritable service export a été créé. Fin 2003, il est constitué de la façon suivante: le chef de service export, qui s'occupe de l'Allemagne, deux vendeurs, l'un responsable de l'Italie, l'autre responsable de la Suisse et de la Belgique, et deux secrétaires.

Début 2004, lors d'une réunion de famille, dans la grande maison de M. Marion à Charbonnières-les-Bains, la conversation s'anime et tourne autour des activités d'IMV. Jean-Pierre Marion constate que l'année 2002 a été particulièrement mauvaise et qu'aucun dividende n'a été versé, pour la première fois depuis dix ans. Pierre Goutreau, le PDG, lui indique que l'année 2003 a été encore plus dure et qu'une perte d'exploitation de 3 millions a été enregistrée pour un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros.

« Pierre, je constate que nos affaires vont mal, depuis que vous vous êtes mis en tête de développer IMV à l'étranger: pourquoi n'être pas resté concentré sur le marché

français, qui est bien suffisant et a toujours assuré le développement et les bénéfices de l'entreprise? », avance Gisèle Bornard.

« Mais, Gisèle, nous représentons 30% du marché français des canules et des drains et 18% des pour les seringues jetables... » répond Pierre Goutreau avant d'être interrompu par son beau-frère:

«Raison de plus... enfin cela crève les yeux qu'il faut continuer à se développer en France, et être le leader incontesté sur le marché national, avant d'aller batifoler sur les marchés étrangers où vous ne représentez rien. Mais réfléchissez donc un peu!»

Sentant que l'atmosphère se dégrade nettement, Charles Marion rappelle, très patriarcale, qu'une réunion de famille n'est pas une assemblée générale. Justement, la prochaine assemblée a lieu dans trois semaines: chacun aura l'occasion d'y faire valoir ses arguments.

Le soir même, M. Goutreau en discute avec son fils qui est étudiant dans une grande école de gestion. Il lui dit savoir intuitivement que l'orientation qu'il a prise est bonne. Mais les faits sont têtus et dérangeants: l'activité export décolle difficilement, elle représente à peine 15% du chiffre d'affaires, et a continué en 2003 à être déficitaire (700 000 €). Les normes adoptées par les administrations hospitalières de chaque pays restent assez différentes, même s'il existe une certaine harmonisation européenne, de même pour les procédures de passation des marchés, les règles en matière de publicité pharmaceutique, etc. Tout cela est source de coût, pour adapter les produits, la communication, etc. Finalement, M. Goutreau se demande si son beau-frère et sa belle-soeur ne sont pas dans le vrai.

Question

Il vous est demandé de jouer le rôle du fils, le conseiller, d'être aussi objectif que possible, et d'établir un court rapport pour l'assemblée générale, précisant quelle politique suivre vis-à-vis du développement international et pourquoi.