

CAS N° 8

LA SOCIÉTÉ MAGREC⁴⁸

M. Leed, brillant ingénieur (dépositaire de plusieurs brevets) et directeur de groupe chez Fairchild Republic, fonde la société MagRec en 1960. L'entreprise produit des têtes d'enregistrement, composants essentiels servant à lire, à écrire et à effacer les données sur les bandes magnétiques et les disques utilisés à l'époque. La demande pour ce produit est forte

et l'avenir semble assuré. L'industrie de l'informatique en est alors à ses balbutiements et MagRec n'a pas de véritables concurrents. En fait, presque tous les fabricants de têtes d'enregistrement recourent encore aujourd'hui à des méthodes, à des techniques et à des procédés mis au point et testés par MagRec.

Comme toute entreprise en démarrage, MagRec a connu des débuts modestes, marqués notamment par des problèmes techniques et un manque de liquidités. Ce départ plutôt lent a toutefois été suivi d'un essor rapide. Vers le milieu des années 1970, MagRec avait déjà acquis 35 % du marché des têtes d'enregistrement et en était le deuxième fournisseur en Amérique du Nord. L'entreprise a dû faire face à de graves problèmes financiers dans les années 1980, à cause de l'érosion des prix provoquée par la concurrence asiatique. Contrairement à bon nombre de ses concurrents occidentaux, elle a toutefois surmonté l'épreuve et n'a jamais transféré ses activités manufacturières à l'étranger, ce qui n'a cependant pas empêché les pertes de s'accumuler.

Vers le milieu des années 1980, MagRec était au bord de la faillite. Se trouvant dans une situation sans issue, la société s'est lancée dans une coexploitation internationale de grande envergure, avec la participation de gouvernements étrangers à titre de propriétaires minoritaires (20 % des actions). Elle a alors reçu des commandes garanties de grandes entreprises japonaises telles que Fujitsu. L'avenir semblait prometteur, mais un événement inattendu allait bouleverser son existence.

Le dilemme de Pat

Lorsque Fred Marsh m'a offert le poste de directeur des ventes, j'étais aux anges. Maintenant, six mois plus tard, j'ai le sentiment d'être en enfer. C'est véritablement la première fois de ma vie que je dois prendre seul certaines décisions. Jusqu'à maintenant, j'ai toujours travaillé en collaboration. Ce que je ne pouvais résoudre malgré mes efforts, je le transmettais aux échelons supérieurs. C'est bien différent aujourd'hui, parce que c'est moi le patron... mais le suis-je vraiment ? Je suis redevable à Fred de tout ce qu'il m'a enseigné. Il a été mon mentor et, lorsqu'il est devenu vice-président, il a pensé à moi pour le poste qu'il occupait alors. Je l'ai toujours respecté et je me suis maintes fois fié à son jugement. Pourtant, quand j'y repense, je me demande si j'ai bien fait de l'écouter au sujet de ce problème particulier.

Tout a commencé un vendredi après-midi. Je comptais appeler mon client de la côte Ouest, Partco, pour discuter de certaines clauses de notre contrat. Je voulais régler l'affaire rapidement. Partco, qui venait d'être acquis par la société Volks, était un client de longue date, fidèle même dans les périodes difficiles. En outre, c'était un client des plus importants. J'étais sur le point de faire mon appel téléphonique lorsque Dinah Coates est entrée dans mon bureau, un dossier à la main. Je travaillais depuis trois ans avec Dinah et je l'estimais. J'ai vite compris que mon appel devrait attendre. En classant de vieux dossiers, elle avait découvert un rapport qui faisait état d'anomalies dans la conception et la fabrication de têtes destinées à Partco. Ce document datait de neuf ans et commençait par la note suivante.

Destinataire: Ken Smith,
directeur du marketing

Expéditeur: Rich Grillo,
vice-président à l'exploitation

Objet: Calendrier de production des têtes destinées à Partco

Je dois vous informer qu'en raison de problèmes de conception, toutes les têtes Partco (514 unités) ont échoué aux tests de contrôle. Ces composants ne satisfont pas aux critères de fiabilité requis pour la lecture. Le problème s'explique par une erreur de calcul au moment de la conception. Il est possible de le résoudre, mais l'opération nécessite au moins six mois de travail. De plus, Ron Scott, de la production, vient de m'informer que le lot annuel de 5 000 têtes a déjà été fraisé et que celles-ci risquent également d'être défectueuses.

Ken, je n'ai pas besoin d'insister sur la gravité de cette affaire. Comment pouvons-nous accepter ces pièces et les livrer à Partco tout en sachant qu'une fois installées elles provoqueront des erreurs de lecture? Les équipes d'ingénierie et de production ont très bien compris qu'il s'agit d'une priorité exceptionnelle. En retardant les livraisons de Systems Tech, nous pouvons envisager de reprendre la production normale d'ici six mois. En attendant, je pourrais modifier les têtes de Global Widgets, afin que nous puissions livrer au moins un certain nombre d'articles à Partco. Il existe toutefois une solution de

rechange: s'ils disposaient de six unités de commande de Partco, Michaels et son équipe estiment qu'après quelques modifications rapides et faciles apportées au chemin du ruban ils pourraient réussir à faire fonctionner les têtes. Si c'est le cas, nous pourrions revenir à la production normale d'ici six à huit semaines.

Le rapport comportait en outre l'annexe suivante.

Confidentiel

(Notes rédigées à la suite d'une rencontre avec Don Updyke et Rich Grillo)

Résolution du problème concernant les têtes destinées à Partco

Nous pouvons réusinier toutes les têtes de Partco (48 minutes par unité, à un coût minime). Pour résoudre le problème de lecture, nous pouvons polir le sommet de la tête de 0,763 mm de plus. Ainsi, aucune erreur de lecture ne se produira. Les têtes satisferont alors à toutes les normes de qualité sauf une, la durée. Selon Don, la réduction de l'épaisseur de la couche de chrome (employé pour contrer l'usure) fera passer la durée de vie des têtes de 6 000 à 2 500 heures d'utilisation.

D'après notre expérience, nos clients ne font pas un suivi rigoureux de l'utilisation et de la durée de vie des têtes qu'ils emploient. En outre, les coûts ne nous concernent pas, puisque Partco vend ses unités de commande à MegaComputer, qui vend ses systèmes aux utilisateurs. Le client n'est pas vraiment conscient des coûts supplémentaires engendrés par le remplacement d'une tête au bout de 12 ou 18 mois, au lieu de 2 ans normalement. S'il l'est, il s'en plaint rarement. De plus, les techniciens d'entretien fournissent souvent des causes très plausibles et convaincantes, telles que la température excessive ou une grande utilisation de l'ordinateur.

J'ai fait entreprendre le réusinage des têtes pour les expédier à Partco. J'ai également demandé à John d'informer Partco que, en raison du mauvais temps, nous allions expédier leur commande de cette semaine avec celle de la semaine prochaine.

Dinah était sidérée. Elle estimait que notre société avait délibérément planifié la vente de produits tout en sachant qu'ils ne répondraient pas aux normes de

durabilité. «C'était prendre le risque de ruiner notre réputation de fournisseur exigeant. Partco et les autres clients achètent nos têtes en croyant qu'elles sont les meilleures. N'est-ce pas de l'escroquerie de présenter les choses de façon aussi trompeuse?» a-t-elle ajouté. Elle a insisté pour que j'intervienne. Je lui ai répondu que j'allais étudier la question et lui donner ma réponse d'ici la fin de la semaine suivante.

Pendant le week-end, je n'ai guère pensé à autre chose qu'à cette histoire de pièces défectueuses. Nous n'avions reçu aucune plainte, et l'entreprise Partco s'était toujours montrée satisfaite de nos produits et de notre soutien technique. Nous étions même son seul fournisseur. En outre, nous faisons partie des distributeurs privilégiés de MegaComputer, depuis l'expédition jusqu'à l'entreposage. Cette entreprise utilisait même nos propres critères de qualité pour évaluer ses autres distributeurs. Son service du contrôle de la qualité n'examinait jamais nos produits et les évaluait encore moins.

Dès le lundi matin, j'ai montré le rapport à Fred. Il s'en est souvenu immédiatement et a commencé à m'expliquer ce qui s'était passé. MagRec subissait alors d'intenses pressions et était en croissance rapide. «Cette année-là, nous avons emménagé dans de nouveaux locaux de près de 15 000 m² et nous sommes passés d'une soixantaine de travailleurs à plus de 300. Les ventes ont grimpé de façon spectaculaire.» Fred dirigeait le service des achats à ce moment-là; les critères concernant les matières premières changeaient chaque semaine.

«Nous avons commencé en nous servant des normes générales pour nos contrats annuels. Elles nous assuraient le droit d'augmenter la production de 100 % tous les 3 mois, rythme que nous avons pour objectif de maintenir. La perte de Partco aurait pu déclencher un effet domino : fini les inquiétudes, mais également les clients!»

Fred m'a ensuite expliqué que le problème n'avait pas duré et qu'on l'avait corrigé dans le courant de l'année sans éveiller les soupçons de qui que ce soit. Il m'a conseillé d'oublier l'incident et de classer le dossier aux archives. J'ai acquiescé après avoir réfléchi aux contrecoups possibles. Il était vrai que c'était de l'histoire ancienne. Pourquoi aurais-je dû m'en préoccuper? Je n'étais même pas là lorsque l'incident s'était produit.

Le vendredi suivant, Dinah m'a demandé ce que j'avais découvert. Je lui ai résumé l'opinion de Fred sur la question, ajoutant que ses arguments étaient assez convaincants. Elle s'est emportée, me disant que j'avais changé depuis ma promotion et que j'étais aussi coupable que les escrocs qui avaient roulé les clients en faisant passer des têtes de courte durée pour des produits de longue durée. Après l'avoir invitée à se calmer, je lui ai rappelé que la décision remontait à plusieurs années et qu'il n'y avait pas eu de conséquences graves. Ces têtes n'étaient pas *vraiment* défectueuses, puisqu'elles ne provoquaient aucune erreur de lecture.

Je n'étais pas très fier, mais je ne voyais pas ce que je pouvais faire. Pour moi, la question était réglée. Je suis donc retourné à mon travail. Je ne me doutais pas que ce dossier était loin d'être clos.

Ce soir-là, Fred m'a téléphoné vers 22 h. Il voulait que je le retrouve immédiatement au bureau. Je me suis habillé en me demandant quelle était l'urgence. Quand je suis arrivé, ça sentait le café. Charlie (le directeur du personnel) était déjà là, ainsi que Rich Grillo (le vice-président à l'exploitation), assis à l'autre bout de la table de conférence. Je me suis dirigé de ce côté instinctivement, parce que c'était le coin des buveurs de café.

Ken, le directeur du marketing, nous a rejoints un quart d'heure plus tard, et nous nous sommes installés. Fred a commencé la réunion en nous remerciant d'être venus. Puis il a informé toutes les personnes présentes de la découverte du dossier concernant Partco et leur a fait un résumé de la situation. Le problème, c'était que Dinah avait appelé Partco et parlé au vice-président, Tim Rand. Ce dernier avait téléphoné à Fred vers 20 h pour lui annoncer qu'il prenait un vol de nuit et qu'il avait l'intention de faire la lumière sur cette histoire dès le lendemain matin.

Nous avons passé une nuit exténuante, suivie de quelques semaines plutôt tendues. Partco a envoyé une équipe de techniciens pour revoir nos dossiers de tests, de contrôle de qualité et de fabrication. La production a alors diminué, et le moral de tous était au plus bas.

M. Leed s'est rendu en personne en Californie, où il a passé une semaine à faire tout ce qu'il pouvait pour convaincre Partco qu'un tel incident ne se reproduirait plus jamais. Nous avons surmonté la crise, mais

n'en sommes pas sortis indemnes. Nous avons cessé d'être le fournisseur unique de Partco. Quoique nous ayons conservé 60 % de ses commandes, nous avons dû accepter de diminuer nos prix, ce qui a eu de graves conséquences. Bien que Partco n'ait jamais divulgué les raisons de ces changements (nous avons des accords de non-divulgation), le bruit a commencé à circuler que l'entreprise payait moins qu'auparavant. Or nous ne pouvions expliquer à nos autres clients ce qui avait motivé cette diminution de prix.

Selon moi, Joe Byrne était à l'origine de la rumeur. Cet ingénieur de Systems Tech avait été embauché par Partco et aurait raconté à ses anciens collègues que l'entreprise était douée pour négocier des prix à la baisse. Bien entendu, il ne savait rien des vraies raisons. Cependant, des ennuis sont venus du fait que nos clients avaient l'impression de ne pas être traités équitablement. Baisser nos prix signifiait enregistrer une perte de revenus, mais ne pas le faire risquait de nous faire perdre des clients. Au cours des six mois qui ont suivi, nos ventes ont décliné de près de 40 %. À titre de directeur des ventes, je me sentais mal chaque fois que je présentais les chiffres à Fred.

En ce qui concernait Dinah, j'étais face à un problème de taille. À l'interne, tout le monde l'évitait. La décroissance risquait d'entraîner des mises à pied et les employés l'estimaient responsable des congédiements effectués à la production. Les frictions ont empiré. Dinah avait de plus en plus de mal à communiquer avec ses collègues et avec les autres services, au point de ne plus pouvoir accomplir normalement ses tâches.

Deux mois après l'incident Partco, Fred m'a convoqué à son bureau et m'a suggéré de congédier Dinah. Il s'inquiétait pour notre rendement. Bien qu'il n'ait eu aucun ressentiment contre elle, il estimait qu'elle devait partir, car sa présence nuisait à la productivité générale de mon service. J'ai pris la défense de Dinah en affirmant que l'histoire Partco allait se calmer et qu'avec le temps je pourrais arranger les choses. Je lui ai rappelé ce qu'avait accompli Dinah et j'ai insisté pour la garder. Fred ne s'est pas obstiné, mais j'avais toujours le même problème sur les bras.

La situation s'est d'ailleurs envenimée. J'ai décidé d'essayer de la régler moi-même. Je connaissais Dinah depuis plusieurs années et j'avais avec elle de bonnes relations avant cet épisode malheureux. Je

l'ai invitée à dîner pour que nous puissions discuter de la question. J'ai admis que l'incident des pièces Partco lui avait causé beaucoup de stress et je lui ai proposé d'aller sur la côte Ouest pour s'occuper de ce secteur de façon autonome.

Ulcérée par ma suggestion, Dinah m'a demandé pourquoi je ne la renvoyais pas tout simplement. J'ai réagi en lui rappelant qu'elle avait tout déclenché en prenant contact avec Partco. Elle a contre-attaqué en m'accusant de jouer les laquais, d'avoir abordé la question avec Fred et de lui apporter maintenant la réponse de la direction. Elle a affirmé que je n'avais même pas tenté de trouver une solution et que je n'avais pas le cran de défendre ce qui était juste. Selon elle, je protégeais mes arrières en ménageant Fred. À titre de directeur, j'aurais dû la soutenir et la soulager d'une partie de ce qu'elle subissait. Finalement, elle a refusé d'être mutée ou de démissionner. Elle m'a dit que je n'avais qu'à la congédier, puis elle s'est levée et a quitté le restaurant.

Je suis resté stupéfait. Je l'ai regardée partir en me demandant quelle erreur j'avais commise et en me posant une multitude de questions : Moralement, est-ce que Dinah avait pris la bonne décision ? Avais-je eu raison de défendre la position de MagRec ? Aurais-je dû m'opposer à Fred ? Aurais-je dû passer par-dessus lui pour présenter directement le problème à M. Leed ? Étais-je en train de mal agir ? Aurais-je dû écouter Fred et congédier Dinah ? Et si je ne le faisais pas, comment ramener la paix dans mon service ? Et si Dinah avait raison, n'aurais-je pas dû prendre sa défense plutôt que celle de l'entreprise ?

Questions

1. Mettez-vous à la place de ce cadre supérieur, surnommé Pat. Que devriez-vous faire maintenant ? Connaissant tous les détails de cette affaire, agiriez-vous différemment à l'avenir ?
2. Estimez-vous que Dinah avait raison ? Pourquoi ? À sa place, auriez-vous agi différemment ? Si oui, sur quel plan et pour quelles raisons ?
3. En vous fondant sur la théorie de la dissonance cognitive, expliquez les décisions prises par Pat, Dinah et Fred.