



ETUDE DE CAS N°03 : JCB : l'histoire d'une multinationale

En 1945, Joe Bamford démarra son entreprise dans une boutique d'Uttoxter en Angleterre. Aujourd'hui, la société J.C.Bamford Excavators (JCB) est le cinquième plus gros producteur mondial d'équipement de construction en termes de nombre d'unités vendues et « JCB » est devenu le nom générique en matière d'engins de terrassement. Alors qu'elle n'est encore qu'une entreprise familiale de taille modeste, l'entreprise est le plus gros producteur d'équipement de construction du Royaume-Uni et détient 40% du marché européen pour les chargeurs-pelleteuses. Elle détient actuellement environs 16% du marché européen global et a pour ambition d'atteindre une part de 35 à 40%.

Pendant les premières années, son fondateur s'est battu pour augmenter son capital, ne fut-ce que modestement, et cette expérience a appris à l'entreprise à gérer ses finances avec prudence et à avoir un taux d'endettement minimum. Pour monter cette entreprise performante, Joe Bamford a utilisé le savoir-faire de sa famille dans le domaine des machines agricoles, savoir-faire remontant aux années 1871. L'entreprise demeure dans ce domaine d'activité spécialisé et réinvestit continuellement ses profits dans le développement. Son expansion, au niveau national comme à l'étranger, provient presque entièrement d'une croissance organique, et l'entreprise résiste à la tentation d'être cotée en bourse au contraire de beaucoup de ses concurrents.

En plus d'une gestion financière prudente, JCB est réputée pour son design et son don en matière de marketing. S'agissant du design, l'un de ses principaux buts est de limiter le nombre de pièces nécessaires à la construction de ses engins. Cela permet de maintenir des coûts plus bas que ceux de la concurrence. Au plan marketing, l'entreprise a remporté un succès considérable en se donnant l'image d'une entreprise plus grande qu'elle ne l'est en réalité. Certaines de ses campagnes publicitaires sont également mémorables, comme celle de la chorégraphie sur la routine dans laquelle apparaissaient les « Terrassiers dansant de JCB » témoignant de la puissance et de la polyvalence de leurs machines. Le mélange d'un marketing attrayant et d'une industrie mécanique sophistiquée est un atout unique.

Bien qu'elle préfère généralement maintenir sa production au niveau sociale, JCB s'est toujours intéressée à l'export. Mais tandis que ses concurrents traditionnels sont toujours exportés vers les marchés britanniques traditionnels à savoir les pays Commonwealth, JCB a choisi la France et d'autres marchés européens pour ses exportations. Il ne s'agissait pas tant d'un désir avisé de faire partie du marché unique européen que de profiter des avantages offerts par l'Europe en termes de coûts d'exportation. Aujourd'hui cependant, l'entreprise considère l'Europe de l'Ouest comme son marché national et y réalise 65% de ses ventes, Royaume-Uni compris.

L'entreprise perçoit toujours sa forme familiale et son statut de petite entreprise comme un atout. Bien qu'elle se développe, JCB reste plus petite que ses deux principaux concurrents : l'entreprise américaine Caterpillar et l'entreprise japonaise Komatsu.



L'avantage majeur de JCB tient à un style de gestion moins bureaucratique cela lui permet de rendre des décisions plus rapidement et de saisir les opportunités du marché. L'entreprise a atteint une taille suffisamment importante pour pouvoir accroître son pouvoir de négociation avec ses fournisseurs sans toutefois perdre son côté personnel. Elle possède également suffisamment de ressources pour poursuivre son ambition d'accroître sa présence sur le marché européen, spécialement en Allemagne qui représente 40% du marché. Cette ambition fut confrontée en 1991 à lorsque l'entreprise forma une coentreprise avec l'entreprise Nippone Sumitomo Construction Machinery. JCB souhaite également se développer sur les marchés asiatiques.

QUESTIONS :

1. Identifiez les principales caractéristiques de JCB en tant que multinationale et expliquez comment ces caractéristiques ont été développées au cours de ces cinquante ans ou plus d'expérience.
2. Identifiez les principaux actifs spécifiques d'entreprise de JCB et expliquez en quoi ils ont permis à l'entreprise de se hisser à la cinquième place sur le marché mondial des engins de chantier.
3. Commentez la conception du management de cette entreprise en expliquant les points positifs de ce dernier.
4. Selon vous l'entreprise est-elle en mesure de réaliser son ambition d'occuper 35 à 40% du marché européen?