



## FSK-BREINER

---

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

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-05-27

---

La société Breiner prend contact avec Till, Johnson and C°, banque d'affaires, et demande leur assistance pour conclure un contact de participation avec Forenede Svenske Kemisk A/S (FSK), firme chimique suédoise spécialisée dans la peinture industrielle. FSK avait déjà contacté Breiner pour examiner la possibilité d'une collaboration dans une nouvelle affaire de production et de ventes de pigments pour peinture en Europe.

FSK possède un potentiel de fabrication et de marketing dans les liants de peintures industrielles et les produits finis, mais manque de compétence technique pour mettre au point un pigment qui puisse concurrencer ceux des principales firmes chimiques américaines. La société Breiner apparaît comme un partenaire éventuel très intéressant pour FSK. C'est une firme dynamique, au premier rang dans le domaine de produits finis.

Breiner, qui a déjà considéré une pénétration sur le marché européen, répond favorablement aux premières ouvertures de FSK. Les sociétés s'accordent pour participer à une étude devant déterminer:

- si les brevets de Breiner sont valables en Europe
- la taille du marché potentiel européen pour les pigments de peinture industrielle

L'étude montre que les perspectives d'une participation sont prometteuses : les brevets de Breiner assurant la protection nécessaire du know-how et des marques commerciales dans les pays de l'Union Européenne et la Suisse. L'étude de marché montre aussi qu'une certaine concurrence va s'établir de la part de produits finis similaires, mais le marché se développe et semble adapté à une pénétration de FSK-Breiner. Au départ, le marché potentiel dans les 10 pays qui ont rejoint l'Union Européenne en mai 2004 doit se situer vers 25 tonnes, dont un tiers environ reviendrait à FSK-Breiner. Dans les 15 pays de l'UE non encore élargie et la Suisse, on estime le marché potentiel à 165 tonnes, dont 5 à 10 % seraient absorbés par la filiale commune en question. Ces prévisions incitent les deux parties à préparer les propositions en vue d'un effort commun.

Après plusieurs mois de sérieuses négociations qui font surgir d'importants désaccords à l'occasion, Breiner suggère qu'un consultant extérieur soit retenu pour résoudre les difficultés existant entre les parties. Till, Johnson and C°, banque d'affaires de Breiner à New York, est choisie.

Ci-dessous, un bref aperçu des différentes propositions et contre-propositions émises au cours des négociations:

*- Première proposition de Breiner*

Breiner suggère que FSK assume toutes les responsabilités de fabrication et de vente en Europe, Breiner fournissant les procédés et l'assistance technique nécessaire. L'idée de Breiner est de former une filiale commune FSK-Breiner dans laquelle chaque partie détiendrait la moitié du capital, Breiner évalue sa technologie à 3'000'000 \$ et compléterait en cash sa participation dans l'affaire si la contribution de FSK (usine, équipement et fonds de roulement) dépassait ce montant. De plus, Breiner notifie son intention de réinvestir sa

part de bénéfice pendant les 5 premières années pour aider au financement de la nouvelle entreprise.

*- Première proposition de FSK*

FSK recommande l'établissement d'une filiale commune de vente FSK-Breiner, à laquelle FSK fournirait le fond de roulement nécessaire pour 5 ans, représentant le seul actif de la filiale. Les bénéfices seraient partagés un tiers pour Breiner, deux tiers pour FSK, Breiner étant obligé de réinvestir ses bénéfices pendant les 5 premières années ou jusqu'à ce que sa contribution soit égale à un tiers du fond de roulement. Si, au terme des 5 années, la contribution financière de Breiner n'atteint pas au moins un tiers du fonds de roulement de la filiale, celui-ci devra payer le solde en liquide.

Les produits chimiques seront fabriqués par FSK et fournis au prix coûtant (en tenant compte de l'amortissement). FSK pense qu'une évaluation de 3'000'000 \$ pour la contribution technologique de Breiner est trop élevée et qu'un partage fifty-fifty sous-estime l'importance du réseau de vente FSK, lequel réseau faciliterait la pénétration et la vente des nouveaux produits.

*- Deuxième proposition de Breiner*

Breiner maintient son idée qu'il doit y avoir une participation fifty-fifty et que la valeur de sa contribution technologique est de 3'000'000 \$. La proposition est à l'origine une argumentation destinée à soutenir la valeur de sa technologie, et une recommandation pour que les opérations de production de la nouvelle filiale soient à la charge de FSK - bien que séparées des autres opérations de FSK - et aient lieu dans les usines de FSK qui seraient louées à la nouvelle filiale.

*- Deuxième proposition de FSK*

FSK exprime son désir d'agir en tant qu'agent des ventes de Breiner en Europe pendant une période d'essai de deux ans. Si l'affaire apparaît alors prometteuse, une filiale commune FSK-Breiner pourrait être établie pour fabriquer les produits en Europe. Breiner apporterait 75 % du capital initial. Au bout de 4 ans, la participation pourrait évoluer vers une filiale dont les deux partenaires auraient des parts égales, FSK apportant une somme suffisante pour amener sa contribution au capital à 50 %. Pendant la période préliminaire, FSK fabriquerait les produits chimiques dans son usine

suédoise, cependant, lorsque FSK se trouverait à égalité avec Breiner, la filiale achèterait l'usine et l'équipement de FSK.

*- Troisième proposition de Breiner*

Breiner recommande qu'une filiale soit établie pour produire et vendre des pigments de peinture industrielle. Le capital de départ devrait être de 6'000'000 \$, FSK apportant capital, usine et équipement, et Breiner sa technologie actuelle. De plus, Breiner serait obligé, sans frais supplémentaires pour FSK, de porter à la connaissance de la filiale toute innovation dans ce domaine.

La filiale commune deviendrait indépendante des autres opérations de FSK le plus tôt possible, elle acquerrait sa propre usine, ses bureaux et son personnel technique et commercial. En tant qu'association dans le domaine des pigments de peinture industrielle, l'accord interdirait à FSK de produire et de vendre des produits dépendant de la technologie de Breiner, excepté dans le cadre de la filiale FSK-Breiner.

*- Troisième proposition de FSK*

FSK est d'accord en principe pour la création d'une filiale fifty-fifty, sa proposition est la suivante: si, au bout de 3 à 5 ans, un volume de 25 millions de dollars (de ventes) est atteint, FSK sera d'accord pour une évaluation à 3'000'000 \$ de la contribution technologique de Breiner. Mais parce que l'accueil que réserve le marché aux produits est encore incertain, FSK propose un investissement initial inférieur à 6'000'000 \$. Cependant, au fur et à mesure de l'accroissement des ventes, FSK fera une série d'apports de capital en liquide jusqu'à ce que le volume des ventes justifie un investissement de 6'000'000 \$.

FSK pense qu'il n'est pas avisé de se mettre d'accord sur le réinvestissement automatique des bénéfices pendant les 5 premières années d'activité de la nouvelle filiale sans une définition précise des objectifs de la société par ses deux actionnaires. Bien que FSK n'exclue pas la possibilité de l'autofinancement si les conditions y sont favorables, elle préférerait prendre cette décision à l'occasion d'une analyse annuelle.

## **Questions**

*1/ Que pensez-vous de la position de chacun des deux futurs partenaires, telle qu'elle apparaît dans les différentes phases de négociation ?*

*2/ En reprenant tout à zéro, pouvez-vous aider les deux entreprises à définir clairement leurs objectifs à propos de cette affaire ?*

*3/ Quels sont les points sur lesquels ces deux sociétés ne peuvent se permettre de lâcher du lest, et ceux sur lesquels elles peuvent adopter une position plus souple?*

Ce cas peut être animé en jeu de rôles :

Les participants au groupe de discussion, après avoir réfléchi sur les trois questions se sépareront en deux groupes, l'un représentant les négociateurs de FSK, l'autre les négociateurs de Breiner.

L'animateur, représentant le banquier d'affaires Till, Johnson and C°, guidera les négociations de façon peu directive, en tentant de faciliter la réalisation d'un accord final.

Le but du jeu sera de simuler la négociation, en laissant les participants aboutir à un accord ou à une rupture.

La fonction pédagogique du jeu est de montrer la dynamique de la négociation et le contenu des accords de joint-venture.