



## FEINROHR AG

---

*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) 2004-05-04

---

L'entreprise allemande Feinrohr A.G. est en cours de négociation avec un futur licencié indien, Bihar Tubes Ltd. Feinrohr fabrique des tubes pour l'industrie, particulièrement pour les installations pétrolières et pétrochimiques. Ne pouvant exporter de façon directe en Inde, les importations de ce type de matériel y étant interdites, Feinrohr A.G. s'est décidée à céder une licence à une entreprise locale. Après différentes réunions entre les deux entreprises, une première offre de collaboration, de la part de Feinrohr, a été formulée comme suit.

- a) Bihar Tubes Ltd. souhaite couvrir le marché indien, mais désire aussi pouvoir couvrir différents marchés voisins: Bangladesh, Birmanie, Thaïlande, et Malaisie. Les prestations de Bihar Tubes Ltd. comprennent systématiquement deux parties: la fourniture des tubes (vente de marchandises) et l'assistance au montage et à l'installation industrielle (prestations de services, généralement 30 % des facturations totales).

b) Feinrohr A.G. est prête à accorder l'exclusivité, en échange d'une garantie de performances minimales, clause à définir. Sinon, Feinrohr A.G. propose une licence non exclusive, tout en s'engageant à ne pas céder de licence dans ces pays, durant une année (une sorte de période d'essai).

c) la durée de l'accord est a priori de cinq ans, renouvelable par tacite reconduction pour la même période; le paiement des redevances se ferait en Euros. Bihar Tubes Ltd. souhaite utiliser la marque Feinrohr, en particulier lors de la réponse aux appels d'offre et consultations des compagnies d'ingénierie ou des assembleurs. Les responsables de Feinrohr A.G. se demandent s'ils ne seront pas conduits à se trouver en concurrence avec leur propre licencié, et sous leur propre marque (par des ventes à l'exportation de leurs produits -made in Germany- via des assembleurs ou compagnies d'ingénierie allemandes, européennes, américaines, ou autres).

d) La taille du marché (tubes et montage) est estimée entre 200 et 250 millions de dollars par an pour les cinq pays concernés, l'Inde représentant à elle seule 40 % de ce potentiel. Bihar Tubes Ltd. estime qu'il détient 20 % du marché indien et peut prendre 10 % du marché, dans le reste de la zone.

e) Feinrohr A.G. propose une rémunération fixe de 400'000 dollars (en deux paiements, moitié à la signature du contrat, moitié à la remise des plans et documents), et une rémunération variable de 4 % du chiffre d'affaires réalisé par le licencié. L'évaluation de ses coûts par Feinrohr A.G. montre que les frais directement imputables à cet accord de licence s'élèveraient à 100'000 dollars (voyages, mises au point de plans et documentations spécifiques). Tous les paiements doivent être faits en dollars, nets de toutes taxes ou retenues à la source. Bihar Tubes Ltd demande par ailleurs une assistance technique sur la base de 2'000 dollars par semaine de travail d'ingénieur de Feinrohr A.G.

**Questions :**

*1/ Quels sont les points (et donc les clauses) qui n'ont pas été envisagées, pour le moment, dans cet accord de licence, et qui devraient l'être ?*

*2/ Quelles sont les informations complémentaires que chacun des partenaires doit obtenir? L'accord, tel que proposé actuellement, avantage-t-il Bihar Tubes Ltd. ou Feinrohr A.G.?*

*3/ Essayer de dessiner les grandes lignes d'un accord équilibré entre les deux partenaires; rédigez ce projet d'accord.*