



MCFARLANE INSTRUMENTS

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) 2004-07-08

La firme américaine McFarlane Instruments Inc. avait livré pour 400'000 dollars d'instruments à une agence gouvernementale de la République Populaire de Chine. L'agence refusa de payer les instruments et la firme américaine contacta l'ambassade des Etats-Unis à Pékin pour assistance. L'attaché commercial américain organisa une réunion entre les représentants du ministère industriel concerné de Chine Populaire, les représentants de la compagnie et lui-même.

Lors de cette réunion, les officiels chinois indiquèrent qu'ils ne paieraient pas parce que les instruments n'étaient pas conformes à la garantie de précision de plus ou moins 0,2 %. La firme américaine trouva cela pour le moins étrange car ils n'avaient jamais rencontré de problèmes de précision pour les instruments vendus dans d'autres pays. Finalement, ils demandèrent à quelles températures les essais avaient été réalisés. Les officiels chinois indiquèrent que des tests avaient été conduits à 10°C et à 50°C.

Les représentants de McFarlane répliquèrent que la pratique et les normes internationales imposaient que de tels tests soient réalisés dans une pièce dont la température ambiante était de 25°C. De fait les instruments étaient normalement utilisés environ à la température ambiante de la pièce où ils se trouvaient. A cause de différentiels de coefficients de dilatation et de contraction des matériaux composant les instruments, une utilisation dans des conditions de température ambiante beaucoup plus hautes ou plus faibles, entraînait des divergences des niveaux de précision, et nécessitait un recalibrage.

Les officiels chinois montrèrent alors un exemplaire de la brochure de la compagnie, qui exposait la précision de plus ou moins 0,2%, mais ne spécifiait pas la température à laquelle ce test était mené.

Après environ une heure de discussion, au cours de laquelle chaque partie répétait sa position, la firme américaine tenta de briser le verrou. Tout en évitant de laisser penser que les instruments n'étaient pas conformes aux standards internationaux, ils acceptèrent de réduire le prix de 30%, "pour maintenir de bonnes relations". La seule autre solution était de tenter de réclamer la restitution des machines, et alors d'essayer de les réexporter aux Etats-Unis ou ailleurs, en repassant à travers l'administration chinoise des douanes, opération potentiellement délicate. Les officiels chinois demandèrent qu'une proposition écrite leur soit soumise. Cela fut fait. L'offre de McFarlane était valable pour une période de 60 jours.

Trois mois après, l'organisme gouvernemental chinois rejeta la proposition, indiquant de nouveau que les instruments n'atteignaient pas le niveau de précision prévue. La firme américaine, après plusieurs autres tentatives de conciliation, abandonna et récupéra les machines. Ils étaient maintenant confrontés à la tâche difficile d'obtenir la permission de les réexporter, et aux coûts supplémentaires que cela engendrait ainsi qu'aux coûts de transport.

Une enquête ultérieure indiqua que le problème réel n'avait rien eu à voir avec les instruments eux-mêmes. Entre le moment où le contrat initial avait été signé et celui où les instruments avaient été livrés, la devise chinoise avait été dévaluée. Alors que le contrat était libellé en dollars U.S., l'organisme chinois avait reçu une certaine allocation de monnaie chinoise, le "rem min bi", pour le payer par l'intermédiaire de l'agence officielle de change en devises fortes. Compte tenu du nouveau taux de change l'organisme gouvernemental chinois n'avait plus assez d'argent pour payer les instruments. La réduction offerte par la firme

américaine n'avait pas été suffisante pour compenser la différence des taux de change. Les Chinois trouvèrent plus commode de rejeter les instruments que d'admettre ce qui s'était passé réellement.

Questions

1/ Quelles leçons essentielles pour la négociation peut-on tirer de ce cas ?

2/ Comment peut-on déterminer les problèmes réels qui sont en train de bloquer les négociations ?

3/ A votre avis est-il facile d'obtenir des rendez-vous avec des officiels chinois ? Pourquoi ?

4/ A votre avis est-il facile d'obtenir des informations de la part d'officiels chinois ? Pourquoi ?

5/ Comment auriez-vous abordé le problème ?