



SARJOHN

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) 2004-06-21

La société Sarjohn, au capital de 2,4 milliards de dollars, est productrice de machines-outils à commande numérique. Ses produits sont vendus dans tous les Etats-Unis, ainsi qu'en Europe occidentale, dans plusieurs pays d'Amérique latine et en Extrême-Orient. En 2003, les exportations se sont élevées à 200 millions de dollars, et les bénéfices de 9 filiales étrangères ont totalisé 15 million de dollars, ce qui représente environ 10 % des bénéfices consolidés du groupe.

En mars 2004, la société engage un nouveau directeur adjoint, Arnold Lorelee, pour diriger la division internationale. Employé pendant plusieurs années comme consultant, Lorelee s'est spécialisé dans la gestion d'entreprises multinationales. Il amène avec lui un assistant, Albert Mayz, qui a également été employé comme consultant dans des entreprises à vocation internationale. Pour se familiariser avec la société, Lorelee, pendant ses premiers mois de service, passe la plupart de son temps avec Sarjohn, accumulant des renseignements sur les activités et les engagements de la

société à l'étranger. Assisté de Mayz, Lorelee oriente son étude sur les différents centres de profit et leurs activités pendant trois semaines environ, et crée un dossier des profils du personnel concerné, des politiques suivies et des caractéristiques financières de chaque département.

La politique de cession de licences:

A l'automne 2004, Lorelee étudie l'engagement de la société dans la concession de licences à l'étranger. Il découvre que la société n'a jamais détenu de licences américaines ou étrangères, mais que depuis plusieurs années elle a accordé des licences de procédés techniques, déposés ou non, à des sociétés américaines ou étrangères, ce qui permet aux bénéficiaires de fabriquer la gamme des produits Sarjohn sous leurs propres marques commerciales. En 2004, la société estime à 4,25 millions de dollars le revenu en redevances provenant de l'étranger, et à 3,5 millions de dollars celui des redevances d'origine américaine. 75 % environ des redevances provenant de l'étranger viennent des 10 plus importants utilisateurs de ces licences.

Aux plus hauts niveaux de la gestion de l'entreprise, la concession de licences a toujours été considérée comme une activité marginale, qui ne fournirait jamais un revenu significatif pour la société, pour les raisons suivantes:

1. les occasions intéressantes sur les marchés intérieurs ou étrangers sont exploitées directement par Sarjohn ou une de ses filiales;
2. suivant les pratiques habituelles de cette industrie, Sarjohn réclame un taux de redevances de 2% seulement sur les ventes nettes des produits sous licence, réalisées par le licencié: le taux est considéré comme trop bas pour permettre à Sarjohn de tirer parti d'un important volume de ventes réalisé par ses licences.

Les 25 ventes de licences que Sarjohn a réalisées à l'étranger viennent toutes de firmes étrangères qui ont pris contact avec la société et lui ont indiqué leur intérêt à devenir ses licenciés. Habituellement, le responsable des licences fait simplement une analyse superficielle du client potentiel avant de recommander à la Direction de procéder ou non aux négociations. Le directeur responsable pour la concession de

licences à l'intérieur du pays et à l'étranger en réfère au directeur du marketing de la société. Il s'assure que Sarjohn n'a pas l'intention de développer ce marché étranger par l'exportation ou l'investissement direct. Si de tels plans s'avèrent inexistant, les étapes suivantes sont l'investigation des caractéristiques et des possibilités commerciales de l'éventuel licencié, et l'analyse de la rentabilité potentielle de l'opération.

La société Sarjohn utilise ses relations bancaires et les services du Département du Commerce des Etats-Unis pour se renseigner sur les sociétés étrangères. Si le licencié éventuel a une certaine réputation, s'il dispose d'une bonne organisation commerciale et s'il a réalisé un bénéfice pendant ces 5 dernières années au moins, il est considéré comme un partenaire acceptable pour Sarjohn.

En ce qui concerne la rentabilité potentielle de la licence, le responsable des accords de licences procède comme suit: il estime approximativement le montant de la redevance annuelle à percevoir et il détermine si un paiement comptant de la moitié de la redevance estimée pour la première année pourra être effectué par le licencié en cas d'accord. Ni les dépenses entraînées par la vente de la licence et la gestion de cet accord, ni les recettes qui peuvent revenir à la société en tant que bailleur de licences ne font l'objet d'une évaluation.

Interrogé sur la raison d'être de son étude, le responsable des accords de licences explique:

« Notre département n'est pas un centre de profit, par conséquent je n'ai pas besoin de calculer la rentabilité potentielle de chaque nouvelle vente de licence envisagée. Les divisions de production sont respectivement créditées du revenu des redevances perçues, et parce qu'elles supportent aussi leur part des dépenses administratives et de « recherche et développement » du groupe entier, nous n'avons pas à imputer les coûts indirects concernant chaque accord.

« De plus, avez-vous jamais essayé de prévoir des redevances ou des dépenses pour 5 ou 10 ans ? C'est impossible. Je ne peux pas dire ce que deviendra le marché de nos produits à l'étranger, et ici, au siège, nous n'enregistrons pas ce genre d'information sur les coûts. D'autre part, le revenu des licences est réellement une aubaine pour Sarjohn. Notre gamme de produits a été développée pour les ventes sur le marché national, les exportations, tout en gardant à l'esprit les possibilités offertes par les investissements

directs à l'étranger. Notre but est de vendre les produits que nous fabriquons, et non pas de les donner à une autre société pour qu'elle puisse en tirer des bénéfices à notre place. Nous n'autorisons pas les autres à utiliser notre marque commerciale, et nous n'accordons de licence à une autre société que si nous n'avons vraiment pas l'intention d'exploiter le marché en question nous-mêmes. Les revenus qui peuvent nous parvenir des licences représentent des profits inespérés - et sont trop faibles pour retenir mon attention ou celle de tout autre directeur.

Nous exigeons de nos licenciés qu'ils paient comptant la moitié de la redevance attendue pour la première année au moment où la licence est accordée. Ainsi, nos débours sont couverts - selon toute probabilité - et si l'affaire est un fiasco nous ne subissons pas de perte.

Quand j'ai achevé mon estimation de la redevance moyenne provenant d'un éventuel accord, je recommande en général à mon patron d'accorder une licence si nos gains doivent se situer au moins à 100'000 dollars par an. Le principe de 100'000 dollars a été utilisé pour prendre des décisions concernant de nouvelles licences pendant de nombreuses années. Je suppose que c'était la méthode de mon prédécesseur pour déterminer si le revenu serait supérieur aux dépenses concernant chaque accord de licence. Je ne sais pas si c'était son idée, mais il semble que ce système ait donné satisfaction. L'an dernier, nous avons gagné presque 500'000 dollars en redevances provenant de l'étranger. »

Questions

Après avoir rassemblé une documentation complète sur l'organisation et les procédures de la concession de licences à l'étranger par la société, le nouveau directeur de la division internationale, Arnold Lorelee, donne ses notes à son assistant, Albert Mayz, en lui demandant de répondre aux questions suivantes:

- 1/ La société Sarjohn doit-elle continuer à accorder des licences à l'étranger?*
- 2/ Le programme de concession de licences est-il bien conçu ?*
- 3/ Faisons-nous tout notre possible, pour nous assurer que la concession de licences à l'étranger est une activité suffisamment rentable?*