



VAN BRUGGELAERTS

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) 2004-05-29

La société Van Bruggelaerts est une entreprise belge, de taille moyenne (250 personnes) spécialisée dans le domaine des machines spéciales et lignes de production automatisées pour l'industrie alimentaire. Elle fabrique en particulier des machines à remplir les pots de yaourt ou de crème glacée, des lignes d'embouteillage, et d'autres machines pour l'industrie alimentaire. Depuis deux ans, elle est liée par contrat à un agent aux Etats-Unis, F.D. Graham & Co, qui est concessionnaire exclusif de ses machines pour le remplissage des pots de yaourt pour l'ensemble du territoire américain. Les ventes ont été particulièrement importantes et le bilan est plus que globalement positif puisque 12 machines ont été vendues pour un chiffre d'affaires total de 7,2 millions de dollars. Pour F.D. Graham, il s'agit d'une assez bonne affaire car la commission est de 10 %, alors qu'il n'assure strictement que la commercialisation, laissant à la charge de Van Bruggelaerts l'expédition, le dédouanement et surtout les frais liés au service après-vente des machines.

Néanmoins selon M. Dandoy, directeur général de la société belge, il s'agit d'un bon « deal ». « C'est le prix d'un bon agent » dit-il, soulignant que les résultats de vente sont particulièrement brillants.

M. Dandoy lors d'une visite à son agent américain examine avec lui la répartition géographique des ventes : elles sont faites pratiquement exclusivement dans le nord-est des Etats-Unis, en particulier dans la région de Philadelphie, New York et Boston, à l'exclusion d'une seule vente effectuée à une entreprise d'Atlanta (Georgie).

Cette découverte rehausse encore son optimisme : il est donc possible d'obtenir des ventes encore plus importantes en pénétrant l'ensemble du marché américain, et non une seule région. M. Dandoy demande alors à M. O'Connell le représentant de F.D. Graham, de s'attaquer à l'ensemble du marché américain, en lui faisant valoir les perspectives de profit pour les deux partenaires. M. O'Connell tempère l'enthousiasme de M. Dandoy en lui indiquant que les bureaux de sa compagnie, et donc l'extension de ses affaires se limitent en fait au nord-est des Etats-Unis, et qu'il n'est guère question de chercher des clients potentiels d'autres régions.

La conversation tourne alors quelque peu à l'aigre. M. Dandoy disant : « Qu'à cela ne tienne nous prendrons un second agent pour une ou plusieurs autres régions des Etats-Unis. » M. O'Connell lui répliquant : « Mais vous nous avez accordé une concession exclusive sur l'ensemble du territoire des Etats-Unis, Hawaï et Porto-Rico inclus, ainsi que les Iles Vierges américaines. » Suit un dialogue de sourds qui finit, malgré tout sur de bonnes paroles, chacun des deux partenaires ne souhaitant pas gâcher, par un conflit sur le marché potentiel, une coopération fructueuse sur le marché réel.

M. Dandoy décide de prolonger de quelques jours son séjour aux Etats-Unis. Après avoir pris contact avec d'autres agents dans l'ouest et le sud des Etats-Unis, il part pour Los Angeles où il doit avoir des conversations approfondies avec M. Batten dont l'entreprise dispose de bureaux dans l'ensemble de la Californie mais aussi à Phenix (Arizona), à Denver (Colorado) et à Houston (Texas). Il semble que M. Batten soit très bien placé pour vendre les machines de Van Bruggelaerts, mais il demande 10 % de commission compte tenu des démarches commerciales assez longues et parfois infructueuses qu'il faut effectuer.

M. Dandoy lui fait alors valoir que F.D. Graham à l'exclusivité pour l'ensemble du territoire américain et qu'il devra lui verser une sous-commission d'au moins 5 %, ce qui

porte le total à 15 %. Il lui demande donc un effort et lui propose de réduire la commission à 7 %. M. Batten est alors très net: « Si vous avez commis une erreur c'est votre problème ; nous n'avons pas à en supporter les conséquences. » M. Dandoy repart alors en Belgique où des affaires importantes l'attendent après deux semaines passées aux Etats-Unis.

L'accord qui lie Van Bruggelaerts à F.D. Graham accorde à cette dernière la concession exclusive pour les USA pour une durée de cinq ans renouvelable ensuite tous les deux ans par tacite reconduction. En cas de dénonciation de l'accord par l'une des deux parties, un préavis de six mois est nécessaire. Aucune clause compromissoire (c'est-à-dire prévoyant une procédure d'arbitrage) n'a été prévue. Van Bruggelaerts a accepté que les tribunaux et la loi de l'Etat de New York soient compétents en cas de litige. Par contre, il a fait accepter la clause suivante par F.D. Graham : « Au cas où, durant une année entière, aucune prise de commande ne serait enregistrée, l'accord sera caduc, le contact sera dissout et les parties reprendront leur entière liberté. »

Questions

1/ Que faire ? Envisagez les différentes solutions qui s'offrent à M. Dandoy, choisissez celle qui vous paraît la meilleure

2/ Indiquez comment, à l'avenir, Van Bruggelaerts peut éviter ce genre de problème, même lorsqu'un futur agent fait de l'exclusivité sur l'ensemble de son territoire national une condition sine qua non de son accord