

## ORGANISER L'ENTENTE

Trouver un partenaire qui convient et entamer les négociations n'est que le début d'un processus complexe et permanent qui consiste à donner sa forme à la relation pour répondre aux objectifs des deux parties. Le fait de disposer d'un protocole d'entente définit le cadre général du partenariat. Il est alors temps d'aborder les questions qui concernent le fonctionnement quotidien du partenariat.

## LE CONTRÔLE

Une des questions essentielles à résoudre tôt est celle de la prise de décision et du contrôle. Un contrôle insuffisant nuira à l'aptitude du partenariat de donner les résultats attendus. Un contrôle excessif sera par contre paralysant et coûteux.

L'importance relative de l'influence de chaque partenaire dans la relation doit être définie dès le début. C'est ainsi qu'en définissant une coentreprise, il faudra décider si le partenaire canadien prend une position minoritaire, majoritaire ou égale. Prendre une position majoritaire peut éviter des blocages de décision coûteux, la fuite de renseignements confidentiels et cela peut davantage contraindre le partenaire à se concentrer clairement sur la nécessité de répondre aux objectifs d'ensemble du partenaire qui exerce le contrôle.

Par contre, si l'une des parties détient un contrôle net, cela peut réduire la performance de l'ensemble du partenariat. Une répartition des pouvoirs à 50-50 peut avoir une valeur symbolique importante en garantissant l'enthousiasme et l'engagement des deux parties. Elle protégera également l'intérêt des deux partenaires, favorisant la prise de décision par consensus et incitant les partenaires à négocier comme des égaux. Il est intéressant de signaler qu'entre 1981 et 1988, époque à laquelle le contrôle des coentreprises était réparti également, on a constaté un taux de survie plus élevé (58 pour 100) que dans le cas des propriétés majoritaires (48 pour 100).

Certains partenaires voient dans une répartition à 50 pour 100 un symbole d'égalité et une preuve d'engagement et d'intérêt soutenu des deux partenaires à la coentreprise. Par contre, les partenaires ayant une position majoritaire exercent généralement un contrôle plus net sur l'entreprise. Cela ne veut pas dire qu'ils pourront dicter tout ce qu'ils voudront. Les partenaires minoritaires peuvent exercer une influence dans des domaines comme les ressources humaines et la nomination des gestionnaires. Ils peuvent également protéger leur position s'ils ont un droit de veto sur des décisions prises par le partenaire majoritaire au sujet des nominations d'employés essentiels, de dépenses financières importantes, de modifications majeures à la stratégie de l'entreprise ou des différentes catégories d'actions constituant le capital-actions. Il arrivera à l'occasion que les partenaires d'une coentreprise détenant moins de 25 pour 100 du capital-actions ne soient considérés que comme des investisseurs avec des responsabilités minimales.