



## LA VIE DE LA COENTREPRISE

### LE DÉMARRAGE

Le démarrage constitue le défi le plus important pour beaucoup de coentreprises. La nécessité d'une planification initiale et d'une conception de coentreprise minutieuses, la pression des délais et la nécessité d'intégrer les différentes cultures et les différentes activités rapidement peuvent poser un défi même pour ceux qui entretiennent les meilleurs rapports. Bon nombre de « divorces » dans les coentreprises résultent de problèmes qui ont vu le jour pendant le démarrage.

Le démarrage demande des sommes considérables d'argent comptant et d'autres ressources. Vous pouvez réduire les coûts de démarrage en ayant recours aux compétences et aux ressources de la société-mère ou par des contrats de service et les relations personnelles.

La façon dont les associés coopèrent en période de démarrage établit la base de leurs rapports futurs. Il faut établir rapidement des communications efficaces, et les dirigeants des sociétés-mères doivent faire part explicitement au reste de l'organisme de leur engagement à l'égard de la coentreprise.

### LA GESTION PERMANENTE

Les sociétés-mères doivent vouloir et pouvoir faire des compromis et s'adapter aux changements. Elles doivent être disposées à resserrer le contrôle ou à donner plus de latitude lorsque les circonstances le justifient. Les partenaires doivent reconnaître les changements dans le personnel de haut niveau et dans les rapports entre les associés, les circonstances et les objectifs, et s'y adapter.

Par exemple, deux entreprises de l'Ontario ont mis leurs forces en commun en formant une coentreprise 50/50 pour produire des plastiques dans l'Ouest canadien. Ni l'une ni l'autre des sociétés-mères n'avait d'établissement dans l'Ouest; elles ont donc décidé que la coentreprise fonctionnerait d'une manière autonome.

Au fil des ans, l'associé A a créé plusieurs autres entreprises connexes dans l'Ouest, tandis que l'associé B a continué de se concentrer sur le marché ontarien. L'associé A voulait intégrer les activités de fabrication et de vente de la coentreprise à ses autres activités pour une plus grande efficacité. Ainsi les parts d'actions ont été ajustées. L'associé A a acquis 75 pour cent des actions et a commencé à exercer un plus grand contrôle direct sur les activités de la coentreprise.

### LA FIN DE LA COENTREPRISE

La dissolution est un élément naturel du cycle de vie de bon nombre de coentreprises. Presque la moitié des coentreprises qui existaient au Canada en 1981 avaient été dissoutes en 1988. Il existe plusieurs raisons de mettre fin aux coentreprises.

La coentreprise peut avoir atteint les objectifs stratégiques de ses sociétés-mères sans toutefois être rentable. En revanche, une coentreprise peut être rentable mais ne pas répondre aux autres objectifs ou même entraîner des coûts importants, en diffusant la technologie ou en créant un concurrent. Et, bien entendu, il se peut qu'une coentreprise satisfasse l'une des sociétés-mères mais pas l'autre.

La conception minutieuse des clauses de résiliation au cours des négociations, y compris les clauses de protection pour les intérêts minoritaires, peut faciliter le rachat ou la liquidation d'une coentreprise.