

COMPLÉMENTARITÉ ORGANISATIONNELLE

La compatibilité influe sur la qualité de la coopération. Le manque de coopération coûte de l'argent et entraîne des conflits et des compromis.

Jusqu'à quel point les entreprises devront-elles coopérer? Le besoin de coopération tend à augmenter avec le degré d'incertitude et de complexité du projet de coentreprise. La complexité d'une coentreprise tend à augmenter proportionnellement à l'augmentation du nombre de ses fonctions (recherche, conception, fabrication, commercialisation, et distribution), de ses produits et de ses marchés et à mesure que les objectifs stratégiques et les dissimilarités des partenaires s'accroissent.

Par exemple, une coentreprise a été formée par une société canadienne et une société américaine pour produire, concevoir et mettre au point des logiciels destinés aux établissements industriels au début du cycle de vie du produit. Il a fallu une interaction considérable entre les associés étant donné leur connaissance limitée du comportement de la clientèle à l'égard de leur produit et des spécifications de produits non normalisées qui changent rapidement.

Existe-t-il un candidat dont les qualités sont compatibles avec les caractéristiques de votre organisme? Examinez le degré de compatibilité des deux entreprises sur le plan de la taille, de la structure, des pratiques, de la culture et, comme nous l'avons indiqué, des objectifs.

Taille

Les coentreprises formées par des sociétés de tailles très différentes nécessitent souvent des arrangements spéciaux pour minimiser ces différences — par exemple, on donne à la coentreprise une certaine autonomie pour la mise au point de produits, on réduit les tracasseries administratives et on raccourcit le temps de réponse. L'autonomie est particulièrement importante pour les coentreprises qui font face à l'incertitude et à une évolution rapide. Le fait de consentir ou non à accorder cette autonomie peut être un facteur critique dans la sélection d'un associé.

Structure et pratiques

Chaque organisme est unique. Sa structure et ses pratiques commerciales résultent souvent de la culture nationale, de la réglementation, de la concurrence, des antécédents, de la personnalité de ses fondateurs et de l'attitude de ses hauts dirigeants. Consacrez le plus de temps possible à l'étude des différences entre vous-même et vos associés éventuels, puis élaborer des moyens de faire face à ces différences pendant les négociations.

Examinez les points suivants :

- structures opérationnelles et de gestion — centralisées, décentralisées;
- structures organisationnelles — hiérarchiques, matricielles, services internationaux, groupes de produits offerts sur le marché mondial;
- stratégies de commercialisation et de distribution — politiques et philosophies à l'égard du service à la clientèle;
- finances — solidité financière, orientation des risques, politiques concernant les dividendes, réinvestissement, ratios d'endettement, devises; politiques fiscales;