



## **FIXER LES BUTS**

**P**our savoir si une coentreprise a été un succès ou un échec, on se demande si les deux associés ont atteint leurs objectifs.

Les plans d'entreprise réalistes — ceux qui ont des objectifs clairs basés sur une étude de marché et une planification minutieuses — sont le fondement de la plupart des coentreprises qui réussissent. Une étude des marchés minutieuse et étendue s'impose si l'on veut éviter les attentes trompeuses.

Le fait de bien comprendre vos objectifs et ceux de votre associé simplifiera la gestion de la coentreprise et préviendra les malentendus. Certains membres de coentreprises estiment souvent que leur initiative a été un échec parce qu'au départ leurs attentes n'étaient pas claires et réalistes.

Les buts et les objectifs comprennent les intentions déclarées et non déclarées des associés. Découvrir les buts non déclarés de vos associés éventuels peut être un élément essentiel au succès. Vous pouvez obtenir les renseignements voulus grâce à de minutieuses négociations et en vous renseignant sur les activités de ceux qui veulent s'associer avec vous.

Vos objectifs et ceux de vos associés doivent être compatibles, mais il n'est pas nécessaire qu'ils soient les mêmes. Les buts complémentaires peuvent constituer la base d'une coentreprise prospère. Par exemple, les associés d'une coentreprise de technologie peuvent avoir tous deux besoin du même produit pour des raisons différentes.

Rappelez-vous qu'en formant une coentreprise, les deux sociétés doivent renoncer à une certaine indépendance. Les coentreprises ont du succès lorsque l'un des associés a besoin de ce que l'autre possède, et vice versa, qu'il s'agisse de nouveaux marchés, de technologies communes, ou de compétences en gestion.

## **NOUVEAUX MARCHÉS**

Les associés considèrent souvent une coentreprise comme un moyen d'accroître leur présence sur le marché. Un associé peut, par exemple, avoir accès à un marché et l'autre, avoir un produit pour ce marché. Une coentreprise de commercialisation résultant d'une telle combinaison peut permettre aux associés de dominer le marché. Lorsque cela se produit, leur dépendance mutuelle tend à maintenir l'union.

Prenons l'exemple d'un fabricant européen de matériel scientifique spécialisé qui voulait augmenter ses ventes au Canada et aux États-Unis.

À cause de sa petite taille, de sa renommée restreinte et de son expérience limitée du marché nord-américain, l'entreprise qui n'exportait pas tellement, était craintive à l'idée de s'engager dans une affaire permanente où elle serait le seul propriétaire.

Au lieu de se lancer dans l'inconnu, elle a demandé l'aide d'un associé d'une coentreprise. Une analyse stratégique du projet d'investissement a révélé que l'associé idéal serait une entreprise reconnue dans l'industrie nord-américaine du matériel scientifique, qui offre une gamme de produits complémentaires ne faisant pas double emploi, qui a de solides compétences en commercialisation et en distribution et qui est capable de fournir un service après-vente et d'investir un capital raisonnable.