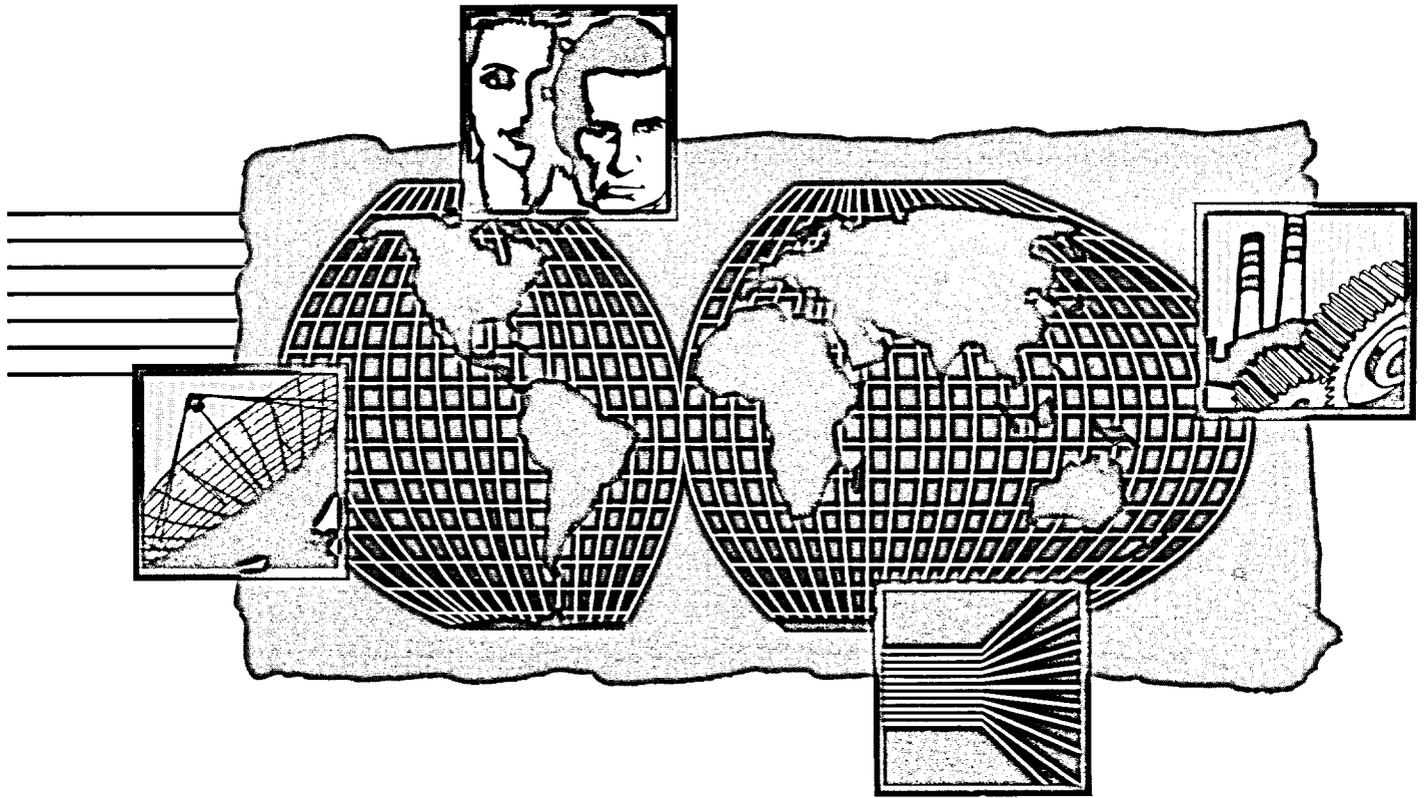


GRANDIR ENSEMBLE

*L'option coentreprise au Canada*



Canada

Le présent document a été produit dans le cadre du Programme de développement des investissements du gouvernement du Canada. Il a été préparé pour le compte du *ministère des Affaires étrangères et du Commerce international* et du *ministère de l'Industrie*, qui participent tous deux à ce programme.

---

**Introduction 2**

Pourquoi une coentreprise? 3

---

**Les étapes menant au succès 4**

Regardez avant de vous lancer 4

*Fixer les buts 5*

Nouveaux marchés 5

Technologies communes 6

Nouvelles compétences en gestion 6

Puissance financière 6

Deux voies : coentreprise  
ou acquisition? 7

Trouver l'associé idéal 7

*Complémentarité 7*

Complémentarité technique 7

Complémentarité organisationnelle 8

La recherche d'un associé 9

*Le recours aux professionnels 9*

---

**Négociation 10**

La confiance et la coopération 10

Avant de négocier 10

Constituer votre équipe de négociation 10

*Champions 11**Haute direction 11**Autres participants 11*

PE : Le protocole d'entente 12

L'entente de coentreprise 12

*Contrôle et propriété 12*Participation majoritaire/minoritaire  
contre 50/50 13

Contrôle sélectif c. contrôle global 13

Contrôle divisé 13

Coûts et avantages du contrôle 14

Choisir une structure de contrôle 15

Mécanismes de contrôle 15

*Évaluation des apports des associés 16**Financement futur 17**Contrats de service 17**Déterminer les paiements 18**Politiques et procédures 18**Diriger des personnes 19**Questions juridiques 19**La fin de la coentreprise 20*La négociation pour que tout le  
monde y gagne 20

---

**Gestion de la coentreprise 21**

Ressources humaines 21

*Recrutement et dotation 21*

Recrutement réaliste 21

*Le directeur général 22**L'équipe de gestion 22**Le personnel non cadre 22**Formation et perfectionnement 23*

Évaluation du rendement 24

Rémunération et récompenses 24

*Relations entre la société-mère  
et la coentreprise 24*

L'esprit d'indépendance 24

Établir des liens de communication 25

Résoudre les conflits 25

*La vie de la coentreprise 26*

Le démarrage 26

La gestion permanente 26

La fin de la coentreprise 26

---

**Liste de contrôle : La coentreprise vous  
convient-elle? 27**Avant de vous lancer dans une  
coentreprise, posez-vous les  
questions suivantes 27À mesure que les négociations  
avancent 27

Si vous désirez avoir accès à de nouveaux marchés, participer à la mise au point de technologies ou acquérir des compétences en gestion, vous songez peut-être à une coentreprise.

Les coentreprises sont des organismes commerciaux créés par au moins deux sociétés-mères. Celles-ci mettent en commun leurs compétences et leurs ressources pour atteindre des buts stratégiques précis, même si ces derniers sont parfois différents.

Les lois du Canada donnent beaucoup de flexibilité aux coentreprises et n'imposent que peu de restrictions quant à la forme que peuvent prendre ces coentreprises. Le présent guide traite des principaux points qui peuvent être soulevés à l'étape préparatoire, pendant les négociations et au cours de l'exploitation des coentreprises.

*Nous avons trouvé à Montréal un accès facile aux fournisseurs, un personnel bien formé, une bonne occasion de mettre au point du matériel et des dispositifs nouveaux, ainsi que la possibilité d'accéder à l'ensemble du marché nord-américain.*

Le D<sup>r</sup> Thomas Kecskemeti, président de Alliance Medical Inc., une coentreprise entre Idée International R & D Inc. de Montréal, et la Mikromed de Hongrie, qui est elle-même la première coentreprise hongro-soviétique en Hongrie.

*Les dix années d'expérience que nous avons acquises au Canada ont été des plus enrichissantes. Nous avons opté pour la coentreprise/le partenariat, ce qui s'est révélé une bonne décision. De concert avec la Union Felt Products (Ontario), nous avons fait de la Vitafoam Products Canada Ltd. une entreprise exerçant son activité dans plusieurs États, et un grand fournisseur de mousse canadien.*

M. D. R. Hine, directeur, British Vita PLC.

*Les scientifiques et les chercheurs de la SynPhar sont des plus compétents, et le gouvernement de l'Alberta a appuyé les activités de recherche de cette société.*

Le D<sup>r</sup> Tetsuji Asao, scientifique principal de Tahio Pharmaceutical Company Ltd., partenaire avec le D<sup>r</sup> R. G. Micetich (coentreprise) dans la SynPhar Laboratories Inc.

MAY 30 1995

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

## POURQUOI UNE COENTREPRISE?

À la fin de 1988, il existait au Canada plus de 3 200 coentreprises. Il s'agissait d'entreprises de tout genre et de toute taille oeuvrant dans presque tous les secteurs industriels.

Plusieurs facteurs jouent en faveur de la formation des coentreprises, à savoir :

- la commercialisation et la distribution sur un marché mondial sont des opérations complexes et coûteuses;
- les coûts de mise au point de produits ont augmenté tandis que les cycles de vie des produits ont diminué;
- les produits sont devenus plus complexes sur le plan technique, et certaines technologies, qui se vendaient sur des marchés distincts, s'orientent maintenant vers des groupes de produits.

Dans beaucoup d'industries, une entreprise ne peut s'occuper de tout à elle seule. De plus en plus d'entreprises ont dû se grouper pour demeurer compétitives. Les coentreprises offrent six principaux avantages :

- accès à de nouveaux marchés;
- accès à de nouvelles ressources;
- économies d'échelle;
- risque réduit;
- concurrence réduite;
- retrait ordonné d'un secteur commercial ou d'un marché.

*La Rendamax B.V. des Pays-Bas désirait prendre de l'expansion en Amérique du Nord grâce à une coentreprise, pour tirer parti des compétences en affaires qu'elle y avait trouvées. Quand nous lui avons communiqué notre proposition, elle a été impressionnée par le montant que nous avons versé initialement pour l'exécution d'une étude de marché. Elle voyait d'un bon oeil la Plains Enterprises de la Saskatchewan comme partenaire éventuelle, et se réjouissait de l'attitude positive du gouvernement de cette province.*

M. Ben Kusmicz, directeur général, Rendamax/GP Industries.

Les coentreprises offrent des occasions immédiates aux sociétés canadiennes, mais il faut savoir s'y prendre.

Pour avoir du succès, il faut :

- savoir ce qu'on veut obtenir d'une coentreprise ;
- savoir ce que ses associés veulent;
- comprendre la culture organisationnelle de ses associés ;
- être conscient du fait que la vie de la plupart des coentreprises est courte ;
- négocier une entente raisonnable ;
- gérer la coentreprise avec souplesse.

---

## REGARDEZ AVANT DE VOUS LANCER

Il est important de bien peser le pour et le contre avant de se lancer dans une coentreprise. Posez-vous les questions suivantes :

- Qu'est-ce que je veux accomplir?
- De quoi ai-je besoin?
- Ce projet m'aidera-t-il à parvenir à mon but?
- La coentreprise est-elle la meilleure solution?
- Le champ d'activité de l'entreprise et ses objectifs sont-ils clairs?
- Est-ce que j'obtiendrai plus d'avantages en choisissant cet associé plutôt qu'un autre?
- Est-ce que je comprends les objectifs de mon associé? Parviendra-t-il à son but en optant pour une coentreprise?
- Avons-nous les compétences et les ressources nécessaires pour mener l'entreprise à bien?
- Pouvons-nous travailler ensemble, et le cas échéant, pendant combien de temps?
- Est-ce que nous en bénéficierons tous les deux?
- Comment mesurerons-nous le progrès relativement aux objectifs de chaque associé?
- La structure de contrôle convient-elle à nos besoins et à nos objectifs?
- Quels sont les risques de conflits et comment les réglera-t-on?
- L'entente de coentreprise permet-elle une certaine flexibilité?
- Comment mettrons-nous fin à la coentreprise?



## **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.

Il a été établi également que l'associé idéal devait être assez petit pour que la gamme de produits de l'entreprise européenne soit un élément important de son activité globale et suscite ainsi suffisamment d'intérêt. Les candidatures des entreprises qui ne se conformaient pas à ces critères ont été rejetées.

### TECHNOLOGIES COMMUNES

Les cycles de vie plus courts des produits et les coûts de mise au point de produits plus élevés encouragent la formation de coentreprises en vue du partage des avantages de la technologie. Une entreprise peut avoir besoin d'un produit qui complète sa gamme de produits. Une autre peut vouloir augmenter ses ventes en ajoutant sa seule technologie au vaste assortiment de produits d'une plus grande entreprise. Ainsi, on peut former une coentreprise en partageant la mise au point de produits destinés à différents marchés.

### NOUVELLES COMPÉTENCES EN GESTION

Les grandes sociétés collaborent souvent avec les petites entreprises pour bénéficier des talents d'entrepreneurs qui favorisent la mise au point rapide de produits. Les petites entreprises peuvent rechercher des compétences en gestion qui les aideront à contrôler et à diriger leur rapide croissance. Il faut prendre soin de s'assurer que la culture organisationnelle des entreprises leur permette de travailler ensemble.

### PUISSANCE FINANCIÈRE

Il est important de choisir un associé qui pourra fournir sa part de ressources financières pour maintenir les efforts de la coentreprise. Le vice-président des Affaires internationales d'une grande multinationale a déclaré ce qui suit :

«Vous devez examiner le bilan de l'associé et demander si l'entreprise est financièrement solide. Vous devez examiner ses plans de croissance et son orientation en ce qui a trait aux profits. Y a-t-il une différence dans l'importance stratégique accordée aux activités de la coentreprise? Existe-t-il un risque de problèmes financiers dans une ou dans plusieurs divisions? Le cas échéant, comment ces problèmes se répercuteront-ils sur les autres activités de l'associé, et surtout sur la coentreprise?» Rappelez-vous qu'il n'a pas été prouvé que la possibilité d'obtenir un financement, à elle seule, constitue une bonne raison de former une coentreprise.

Enfin, comme un associé d'une coentreprise expérimenté l'a indiqué, certains problèmes environnementaux peuvent être surmontés en partie grâce à une coentreprise.

«Nous avons collaboré avec un pays du bloc de l'Est lorsque les obstacles entre l'Est et l'Ouest étaient encore considérables. Dans quelques années, lorsqu'un plus grand nombre d'obstacles auront disparu et que ces gens seront en mesure de mettre au point leur propre technologie, ils s'adapteront au modèle occidental des coentreprises. Mais maintenant ils désirent vraiment participer à des projets de coentreprise qui les aideront à progresser, et ce genre de «mariage» est très populaire entre les gens d'affaires de l'Est et de l'Ouest.

«L'essentiel est d'avoir un produit qui peut se vendre, et, bien entendu, de bons contacts en Europe pour trouver des produits intéressants et disponibles, et qui peuvent être développés avec de bonnes chances de succès, moyennant un investissement raisonnable de la part des associés».



---

## DEUX VOIES : COENTREPRISE OU ACQUISITION ?

**P**ourquoi former une coentreprise et partager les profits lorsque vous pouvez carrément acquérir l'autre entreprise? Il est important de peser les avantages d'une coentreprise par rapport à l'acquisition.

**L**a réduction du risque et le financement, qui sont souvent cités comme des raisons de former une coentreprise, ne suffisent pas. Les entreprises peuvent obtenir ces deux avantages seules ou au moyen d'autres genres d'alliances, sans abandonner leur autonomie.

**S**i ce sont là vos principaux objectifs, songez à des moyens plus simples et moins coûteux d'acquérir les compétences et les ressources dont vous avez besoin — développement interne, sous-traitance, acquisition ou licence. Cependant, si vous voulez avoir accès à de nouveaux marchés, participer à la mise au point de technologies ou acquérir des compétences en gestion, la formation d'une coentreprise peut être la solution idéale pour vous.

---

## TROUVER L'ASSOCIÉ IDÉAL

Il peut être coûteux d'essayer de trouver l'associé idéal — essentiel à une coentreprise prospère — et cela peut nécessiter beaucoup de temps, surtout pour un cadre supérieur qui a un horaire chargé. En plus de négocier et de rédiger les ententes juridiques et d'exploitation, vous devez consacrer beaucoup de temps, et d'argent parfois, à la recherche et à la sélection d'associés.

### COMPLÉMENTARITÉ

Le partenaire idéal est celui qui a des aptitudes complémentaires et qui peut apporter une collaboration efficace et efficiente à votre entreprise. Cette complémentarité comporte un aspect technique et un aspect organisationnel.

### COMPLÉMENTARITÉ TECHNIQUE

La complémentarité technique est l'exigence minimale. Déterminez quelles sont les compétences ou les ressources que votre partenaire idéal devrait posséder :

- De quelles compétences ou ressources la coentreprise a-t-elle besoin?
- Quelles sont celles que vous possédez, et à quel degré?
- Quelles sont les plus importantes, parmi celles qui vous manquent?
- Quelles sont celles que vous pourriez acquérir par un autre moyen?

## 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;



- propriété — publique, privée, gouvernementale;
- politiques concernant les employés — programmes de rémunération, stratégies d'embauche;
- relations de travail — syndicalisation, non-syndicalisation, relations harmonieuses ou tendances à faire la grève, vue d'ensemble des employés.

### *Différences culturelles*

Pourquoi vos associés internationaux agissent-ils comme ils le font? Les différences culturelles se manifestent souvent dans les pratiques commerciales. Elles portent sur tous les aspects, depuis la structure de l'entreprise jusqu'à ses pratiques comptables.

Il est essentiel de comprendre les valeurs culturelles qui influent sur le comportement d'un partenaire étranger lorsqu'on forme une coentreprise. Le meilleur moyen de comprendre ces valeurs est d'en parler à des gens d'affaires qui ont l'expérience des rapports avec le milieu culturel en question.

---

## LA RECHERCHE D'UN ASSOCIÉ

Avant de commencer à chercher des associés, définissez les compétences et les ressources dont la coentreprise a besoin. Puis, déterminez quelles sont celles que vous possédez et celles que vous devez acquérir. Les candidats devraient être en mesure de fournir les compétences et les ressources qui vous manquent.

Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de trouver des associés. Souvent, les gens avec lesquels vous êtes en contact peuvent vous mettre sur une piste, surtout ceux qui oeuvrent dans le secteur industriel où vous envisagez de former une coentreprise. Cette méthode présente plusieurs avantages :

- vous savez déjà quels genres de résultats donne la collaboration entre vos deux entreprises;
- vous avez des contacts personnels;
- une entreprise connaît les compétences, les ressources, la culture et l'éthique de l'autre, et vice versa.

Les fournisseurs, les clients, les consultants, les associations industrielles, les banques et les institutions financières, les vérificateurs et les organismes de réglementation peuvent aussi vous fournir de précieux renseignements.

Évaluez tous les candidats, même si vous en avez très peu. Si aucun d'eux n'est compatible, songez à une solution autre que la coentreprise, comme les accords de licence, les relations contractuelles, ou même la fusion, l'acquisition ou la fondation d'une nouvelle entreprise.

### *LE RECOURS AUX PROFESSIONNELS*

Vous voudrez peut-être avoir recours à des professionnels pour élaborer votre stratégie, faire des études de marché, et trouver un associé. Les conseillers financiers, les comptables, les avocats, les consultants et les spécialistes des études de marché peuvent combler les lacunes de vos compétences. Assurez-vous de bien définir vos attentes avant de vous adresser à des professionnels. Cela leur fournira une base à partir de laquelle ils pourront établir des plans de travail, des échéanciers et les coûts.

---

## LA CONFIANCE ET LA COOPÉRATION

La confiance et la coopération devraient être l'un des principaux objectifs de vos négociations. Les cadres qui ont l'expérience des coentreprises insistent sur le besoin de compréhension et de confiance mutuelles. Il importe en particulier de percevoir un sens de la loyauté et de responsabilité envers la coentreprise. Cela est particulièrement vrai si la coentreprise nécessite un savoir-faire dans une certaine spécialité, qui est essentiel à la compétitivité de l'un des associés.

Il faut du temps pour gagner la confiance et la coopération des gens, mais ces deux points garantiront que l'entente finale est bien conçue et équitable, constituant ainsi le fondement solide d'une entreprise prospère.

Les négociations tendent à demander beaucoup de temps et d'argent, mais ces dépenses sont justifiées par l'entente à long terme que nécessitent la plupart des coentreprises et par le coût élevé des échecs. La patience et les attentes réalistes sont essentielles. Beaucoup de gestionnaires insistent sur une longue période de «fréquentations» avant de s'engager dans une coentreprise.

---

## AVANT DE NÉGOCIER

Avant de négocier, examinez vos objectifs stratégiques et ceux de votre associé éventuel. Faites participer à l'analyse préalable aux négociations les personnes clés qui seront touchées par la coentreprise — dirigeants, spécialistes techniques, personnel et cadres hiérarchiques.

Ces personnes soulèveront des points d'intérêt sur le plan stratégique et opérationnel et aideront à prévoir les problèmes qui pourraient se poser durant les négociations, et leur importance. De plus, ils sauront ce que les participants pensent de ces questions, comment ils aimeraient les régler, et à quel point ils peuvent être flexibles.

La participation les familiarisera avec les principaux points et les rendra plus aptes à respecter l'entente finale. En outre, cela vous aidera à découvrir les meilleures personnes qui peuvent faire partie de l'équipe de négociation ou travailler pour la coentreprise, et aussi à repérer celles qui ne sont pas entièrement motivées par l'idée d'un tel projet.

---

## CONSTITUER VOTRE ÉQUIPE DE NÉGOCIATION

Votre équipe de négociation constitue une importance cruciale pour ce qui est de la capacité de votre entreprise à conclure une entente fructueuse et à créer une coentreprise pratique. Les négociateurs doivent pouvoir travailler ensemble pour :

- déterminer les objectifs et la position des associés;
- faire part des attentes de leur entreprise en ce qui a trait à la coentreprise;
- proposer une structure et un mode de gestion;
- évaluer l'apport de chaque associé;
- résoudre les conflits durant les négociations.



L'équipe de négociation doit posséder une gamme complète de compétences sur le plan technique, organisationnel et personnel, qui sont nécessaires à la formation de la coentreprise. Cette équipe devrait comprendre des personnes qui ont un niveau assez élevé de compétences pour «voir loin», prendre des décisions primordiales et gagner l'appui de la société-mère, mais ses membres ne devraient pas tous être des cadres supérieurs. On s'assurera ainsi que les négociations couvrent les points difficiles qui n'entrent pas dans le champ de compétence de la haute direction.

### *CHAMPIONS*

Commencez par constituer votre équipe de négociation en recrutant des gens qui appuient le concept d'une coentreprise. Ces «champions» sont ceux qui se seront ralliés à l'idée de la coentreprise depuis le début et qui souvent sont intéressés à son succès.

Ces gens occupent habituellement un poste d'exécution plutôt qu'un poste consultatif dans les catégories de cadres allant de supérieurs-moyens à supérieurs. Ils ont des compétences d'entrepreneur et ont reçu une formation en gestion plus étendue et plus générale que les dirigeants des services consultatifs. Ils peuvent stimuler le processus de recherche, d'évaluation et de négociation avec les associés éventuels, et sont souvent les principaux négociateurs.

### *HAUTE DIRECTION*

La participation des hauts dirigeants a une importance primordiale pour le succès des négociations. Au début, leur rôle consiste à fixer les objectifs et à fournir un appui manifeste à la coentreprise. Plus tard, quand les négociations deviennent plus détaillées, leur rôle est plus efficace dans les coulisses où leur autorité mène le processus de négociation, et ils sont disponibles pour reformuler les objectifs au besoin.

### *AUTRES PARTICIPANTS*

Faites participer aux négociations les gens qui travailleront à la coentreprise à plein temps lorsque les questions les plus difficiles, comme la propriété, auront été résolues. Le processus de négociation les amènera à connaître leurs futurs collègues et garantira que la structure de la coentreprise est raisonnable.

Votre équipe devrait comprendre au moins un négociateur expérimenté, c'est-à-dire une personne qui est à l'aise quand elle soumet de dures propositions et pose des questions difficiles. Si on est trop timide pour aborder des problèmes au cours des négociations, cela peut créer des malentendus et entraîner des conflits plus tard. Il est aussi utile d'inclure dans l'équipe une personne qui a l'expérience (bonne ou mauvaise) des coentreprises.

Enfin, l'équipe doit pouvoir s'adapter à toutes les différences linguistiques et culturelles entre les associés. Choisissez des personnes dont les origines et les connaissances linguistiques sont appropriées pour éviter les malentendus.



---

## PE : LE PROTOCOLE D'ENTENTE

Une entente sur des objectifs bien définis et les exigences structurelles et opérationnelles de base nécessaires à l'atteinte de ces objectifs est essentielle.

Lorsque l'entente est conclue, les associés préparent en général un protocole d'entente (PE). Cette déclaration d'intentions peut varier de quelques paragraphes à une douzaine de pages ou plus. Le PE forme une base pour le reste des négociations et pour l'entente juridique. Il peut servir à :

- garantir la confidentialité;
- empêcher l'une des entreprises d'entamer des négociations avec les autres;
- établir un échéancier des négociations;
- donner une base de comparaison pour l'entente juridique finale;
- aider à résoudre les conflits après la formation de la coentreprise.

---

## L'ENTENTE DE COENTREPRISE

Chaque entente sera unique, mais la plupart d'entre elles comportent des éléments communs :

- contrôle et propriété;
- contributions à la coentreprise et paiements effectués par celle-ci;
- politiques et procédures;
- gestion des ressources humaines;
- questions juridiques;
- clauses de résiliation.

### CONTRÔLE ET PROPRIÉTÉ

Un contrôle insuffisant ou inefficace dans une coentreprise peut limiter la capacité de ses sociétés-mères à :

- coordonner les activités de la coentreprise;
- utiliser ses ressources;
- mettre en oeuvre sa stratégie.

Le fait d'exercer un contrôle sur une partie ou la totalité des activités de la coentreprise aide à protéger une société-mère contre la divulgation prématurée de sa stratégie, ainsi que son noyau technologique ou tout autre élément faisant partie de sa spécialité. Un système de contrôle efficace permettra aux sociétés-mères et aux autres principaux actionnaires d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

## **PARTICIPATION MAJORITAIRE/MINORITAIRE CONTRE 50/50**

La participation majoritaire est souvent recommandée pour les coentreprises en vue d'éviter les compromis onéreux ou les impasses dans la prise de décisions, qui sont apparemment courants quand la propriété est partagée également entre deux actionnaires.

La participation majoritaire peut empêcher la diffusion de renseignements sur la technologie propre à la coentreprise ou sur son savoir-faire, qui pourrait profiter aux associés ou à d'autres entreprises, et permet à un associé majoritaire d'intégrer l'activité de la coentreprise à ses stratégies mondiales et à ses opérations locales.

Cependant, en faisant valoir les avantages du contrôle d'une coentreprise au moyen d'une participation majoritaire, on néglige d'autres points. Le fait d'exiger une participation majoritaire puis de gérer ensuite la coentreprise de manière à exploiter cet avantage fera sans doute diminuer le rendement de la coentreprise. Un partage 50/50 peut en fait avoir une valeur symbolique qui augmente les chances de la coentreprise. Lorsque les associés estiment qu'ils ont un intérêt égal dans la coentreprise, il y a de plus fortes chances qu'ils estiment que chacun d'eux a une obligation égale. Selon un membre expérimenté d'une coentreprise, si pour une raison ou une autre, un partage 50/50 n'est pas possible au début, il faudrait en arriver à cet arrangement plus tard.

En outre, un partage 50/50 aide à protéger les intérêts des deux associés, favorise la prise de décisions par consensus et force les associés à négocier en tant qu'égaux. Entre 1981 et 1988, les coentreprises 50/50 ont connu un taux de survie plus élevé (58 pour cent) que les coentreprises à participation majoritaire (48 pour cent).

La façon dont la coentreprise sera gérée a plus d'importance que la répartition de sa propriété. Beaucoup de sociétés-mères ont constaté qu'il n'était pas nécessaire qu'elles contrôlent l'entreprise en entier, mais seulement certaines activités.

Il est possible de constituer la coentreprise de manière à ce que chaque associé en contrôle les fonctions qui d'après lui ont une importance stratégique. Un associé minoritaire a souvent la possibilité d'exercer une part de contrôle plus grande que celle qui correspond au nombre d'actions qu'il détient.

## **CONTRÔLE SÉLECTIF C. CONTRÔLE GLOBAL**

Les sociétés-mères veulent souvent contrôler des secteurs qu'elles considèrent comme primordiaux pour l'atteinte de leurs propres objectifs ou dans lesquels elles sont particulièrement compétentes. Chaque société-mère devrait déterminer les aspects de la coentreprise qu'elle désire contrôler. L'évaluation basée sur les objectifs stratégiques de la société-mère devrait porter sur des facteurs essentiels au maintien de la compétitivité de celle-ci de même que de la santé de la coentreprise.

## **CONTRÔLE DIVISÉ**

Le contrôle peut être divisé entre les sociétés-mères de la coentreprise de plusieurs façons :

- associé dominant — un associé joue un rôle prééminent dans la prise de décisions de la coentreprise;



- gestion partagée — deux sociétés-mères au moins ont chacune un rôle actif dans la prise de décisions;
- contrôle réparti — chaque société-mère ou les gestionnaires de la coentreprise en contrôlent certains aspects;
- indépendant — les gestionnaires de la coentreprise ont beaucoup d'autonomie.

Un exemple du contrôle réparti est une coentreprise récemment formée entre un constructeur d'automobiles nord-américain et un fabricant asiatique pour la production d'un véhicule sous-compact. Les deux associés ont participé à la conception du produit, mais l'associé asiatique a exercé une part de contrôle dominante sur les achats et la fabrication, tandis que l'entreprise nord-américaine contrôlait la commercialisation, la distribution et les ventes de véhicules.

Le contrôle doit parfois être négocié ou modifié en fonction des conditions de la coentreprise particulière. Par exemple, une entreprise française dont la gamme de produits ménagers se vendait bien en Europe a formé une coentreprise avec une société québécoise qui avait une gamme de produits complémentaires et qui était bien implantée sur les marchés canadien et américain.

Les produits devaient être importés d'Europe jusqu'à ce que la demande soit nettement établie. L'entreprise française, en plus de contrôler la fabrication durant cette étape initiale, voulait exercer un certain contrôle sur les activités de développement de marché de la coentreprise. Cependant, le degré de contrôle qu'elle voulait exercer menaçait de limiter l'autonomie et la flexibilité de la coentreprise et de ses cadres, nuisant ainsi à l'aptitude de la coentreprise à répondre à la demande du marché local et entraînant des frais administratifs qui risquaient de neutraliser les avantages stratégiques éventuels de cette dernière. Dans ce cas, «l'adaptation du contrôle» a entraîné une réduction du degré de contrôle que l'associé français voulait exercer.

#### COÛTS ET AVANTAGES DU CONTRÔLE

Le contrôle permet à une société-mère de réduire les coûts et d'autres facteurs pouvant limiter les avantages d'une coentreprise. Si elle n'exerce aucun contrôle, une société-mère peut avoir des difficultés à appliquer sa stratégie et à atteindre ses objectifs. Ses points forts — comme son aptitude unique à réduire les coûts ou à différencier les produits — peuvent être affaiblis par son associé ou par d'autres organismes, ce qui risque de compromettre la compétence qui lui donne son avantage concurrentiel.

Le contrôle suppose souvent un engagement en matière de responsabilités et de ressources. Il peut aussi augmenter les risques, puisqu'il peut détourner l'attention et les ressources d'un organisme de ses autres activités essentielles. Plus la coentreprise et les autres activités de la société-mère sont interdépendantes, plus le coût de la coordination, de la surveillance et de l'application tend à augmenter.

## CHOISIR UNE STRUCTURE DE CONTRÔLE

Le choix d'une structure de contrôle dépend des caractéristiques et des objectifs des associés.

- Les coûts de contrôle des coentreprises indépendantes sont les moins élevés.
- Les coentreprises à associé dominant arrivent en deuxième place sur ce point.
- Les coentreprises à contrôle réparti doivent prévoir une plus grande coordination entre les associés, et leurs coûts sont plus élevés.
- Les coentreprises à gestion partagée doivent prévoir en général une coordination encore plus grande entre les sociétés-mères, et leurs coûts de contrôle sont les plus élevés.

## MÉCANISMES DE CONTRÔLE

Les mécanismes de contrôle positifs favorisent certaines actions. Les mécanismes de contrôle négatifs empêchent la coentreprise de faire certaines choses.

Le contrôle positif est exercé par la société-mère par des moyens informels, comme la dotation en personnel, les rapports hiérarchiques, la participation à la planification ou à l'établissement des budgets d'investissement, et les visites d'affaires ou de courtoisie à la coentreprise. Le contrôle négatif est exercé au moyen d'ententes formelles, du pouvoir d'approbation et de refus et par le conseil d'administration de la coentreprise.

La structure de contrôle doit être établie en fonction du rendement de la coentreprise ainsi que des changements dans les exigences stratégiques, dans l'environnement ou dans les opérations internes.

Un fabricant allemand de pièces d'automobiles a formé une coentreprise avec une entreprise de l'Ontario pour fournir des sous-ensembles de véhicules sur le marché nord-américain. L'entreprise allemande voulait exploiter son savoir-faire technique dans la conception et la fabrication de produits et réaliser de plus grandes économies d'échelle dans la production des principales composantes, tout en surmontant les contraintes dues à sa présence limitée sur le marché nord-américain. L'associé de l'Ontario avait des contacts dans plusieurs grandes entreprises automobiles nord-américaines ainsi que l'infrastructure et le savoir-faire nécessaires pour gérer un effectif canadien, mais voulait améliorer sa technologie de fabrication.

Au début, pour garantir un transfert de technologie efficace, l'entreprise allemande a exercé un contrôle rigoureux sur l'usine de la coentreprise et envoyé une équipe d'ingénieurs au Canada pour surveiller l'installation de l'équipement et aider à former les employés. Un certain nombre d'employés canadiens ont été envoyés en Allemagne pour observer les opérations de l'associé et acquérir une formation supplémentaire axée sur la technologie de fabrication.

Durant la première année, l'entreprise allemande a surveillé de près les opérations canadiennes pour minimiser le taux de défauts et garantir la réussite du transfert de compétences. Par la suite, le contrôle de la fabrication a été confié à l'associé de l'Ontario et aux gestionnaires de la coentreprise. Il y a toujours sur les lieux un cadre technique de la société-mère dont les fonctions relèvent plus de la consultation que de la prise de décisions. Ainsi, à mesure que les besoins de la coentreprise changeaient, la structure de contrôle changeait également pour s'adapter à l'évolution des besoins stratégiques.



## ÉVALUATION DES APPORTS DES ASSOCIÉS

Les besoins de la coentreprise en matière de ressources et l'évaluation des apports de chaque associé figurent parmi les premiers points à considérer. Ces points sont aussi les plus difficiles à négocier.

L'évaluation englobe les actifs corporels (installations, équipement, personnel ou ressources financières) et les valeurs immatérielles (marques, droits d'auteur ou savoir-faire technologique).

Les différences dans la façon dont les associés déterminent la valeur, la vie et le calendrier d'amortissement des actifs posent un problème majeur à l'étape de la négociation. Pour le résoudre, il faut évaluer les apports des associés à la coentreprise sur le plan qualitatif et quantitatif.

Ces apports peuvent comprendre :

- la réputation, le nom de l'entreprise ou les marques de commerce;
- l'accès à un financement privilégié, les canaux de distribution, les contrats gouvernementaux ou les approbations des organismes de réglementation;
- le savoir-faire en matière de gestion.

Il importe de bien faire l'évaluation, car la valeur fixée relativement à l'apport de chaque entreprise influe sur la façon dont la coentreprise sera structurée et gérée. En outre, la comptabilisation de ces apports peut influencer sur la façon dont l'actif et le passif sont présentés dans les livres de la coentreprise, ainsi que sur sa situation fiscale et sur la structure des paiements qu'elle effectuera.

La propriété intellectuelle — droits d'auteur, marques de commerce, technologies brevetées et non brevetées et autre expertise — est l'un des actifs les plus difficiles à évaluer. Le prix accordé à la propriété intellectuelle peut avoir d'importantes répercussions fiscales, surtout pour les coentreprises qui ont des associés étrangers.

Par exemple, le fait de transférer les valeurs immatérielles au moyen d'une licence ou de les vendre à la coentreprise peut :

- déterminer si les apports sont présentés comme des actifs dans les livres de la coentreprise;
- déterminer comment les apports seront considérés sur le plan fiscal;
- déterminer les règlements fiscaux applicables aux sociétés-mères et à la coentreprise

Les biens durables, comme les usines ou l'équipement, suscitent des préoccupations semblables.

Les décisions sur ces points peuvent influencer sur le niveau de rendement pour les sociétés-mères et les échéances à cet égard, surtout lorsque les taux de change volatils peuvent transformer un accord de redevances bien conçu en un désastre financier. Pensez à inclure dans l'entente de coentreprise des mécanismes pour résoudre les problèmes dus aux fluctuations de devises, surtout lorsqu'il y a des associés étrangers.



## *FINANCEMENT FUTUR*

Les associés devraient aussi établir le mode de financement futur. Le ratio de financement par les sociétés-mères doit être négocié. L'entente de coentreprise devrait préciser le niveau de financement, la combinaison (ratio de financement par emprunt/actions), les sources (emprunts, capital-actions, mesures incitatives des gouvernements), les échéances et les circonstances dans lesquelles la coentreprise devra obtenir des ressources supplémentaires.

L'entente devrait aussi préciser ce qui arrivera si l'un des associés ne fournit pas l'apport requis — par exemple, prévoir des pénalités pour les associés qui manqueraient à leurs obligations financières.

Une façon de régler la question des manquements aux obligations est de lier la part d'actions ou les paiements à effectuer à l'apport de chaque associé. On peut aussi exiger que celui qui manque à ses obligations réduise son intérêt dans la coentreprise ou y renonce, ou même qu'il vende ses actions aux autres associés à un prix prédéterminé avantageux.

## *CONTRATS DE SERVICE*

Les contrats de service conclus entre la coentreprise et la société-mère signifient que cette dernière aura de plus grandes responsabilités et que le rendement de son investissement sera accru.

Les contrats de service portent sur :

- la gestion;
- l'approvisionnement;
- la vente;
- les achats;
- les licences, les transferts de technologie ou le soutien;
- les systèmes d'information;
- les services tels que la comptabilité, les finances, les services juridiques ou les relations publiques.

Les contrats de service peuvent réduire les coûts et le temps nécessaires au démarrage de la coentreprise, mais ils soulèvent deux questions, à savoir :

- déterminer si le fournisseur de services pourra retirer de l'argent de la coentreprise à part les dividendes qu'il touche, et dans quelle mesure;
- déterminer le moyen le plus raisonnable de négocier les contrats de service, puisqu'ils concernent une société-mère plutôt que quelqu'un de l'extérieur avec qui on conclut une transaction sans lien de dépendance.



## *DÉTERMINER LES PAIEMENTS*

Bon nombre de sociétés-mères tendent à ne pas accorder de priorité aux dividendes, surtout pendant les premières années d'existence de la coentreprise. Elles touchent souvent directement les profits au moyen des prix de transfert et des contrats de service. Cependant, les profits à long terme constituent l'objectif primordial de la plupart des coentreprises, et des désaccords peuvent survenir sur la façon de les répartir. Le plus souvent, les désaccords portent sur la question de savoir s'il faut garder les bénéficiaires ou les réinvestir et assurer la croissance soutenue de la coentreprise ou les répartir entre les sociétés-mères.

## *POLITIQUES ET PROCÉDURES*

Des désaccords surviennent souvent entre les associés dont l'activité et la culture nationale sont différentes au sujet des politiques et des procédures d'exploitation de base, comme :

- les pratiques comptables;
- la budgétisation et les procédures de déclaration des états financiers;
- les lignes directrices sur la santé et la sécurité;
- les procédures de protection de l'environnement;
- les pratiques relatives au personnel;
- les affaires publiques et les stratégies de communication;
- les achats de matières premières ou de composants;
- la détermination des prix de transfert et de la rentabilité;
- le réinvestissement c. paiement de dividendes,
- le règlement des conflits.

L'entente devrait expliquer les politiques et les procédures dans ces domaines, et indiquer qui sera chargé de contrôler ces aspects. Par exemple, les entreprises du Canada, des États-Unis et de l'Europe ont habituellement des ratios d'endettement inférieurs à celles du Japon.



## *DIRIGER DES PERSONNES*

Les ressources humaines sont essentielles au succès de la coentreprise. Cependant, on ne leur consacre guère de temps lorsqu'on forme des partenariats. Des gestionnaires ayant l'expérience des coentreprises indiquent qu'ils auraient eu plus de chances de succès s'ils avaient consacré plus de temps et d'énergie aux ressources humaines.

Les questions relatives aux ressources humaines comprennent :

- le choix des membres du conseil d'administration de la coentreprise;
- l'embauche des cadres pour la coentreprise;
- la question de savoir s'il faut procéder à une rotation des cadres entre les sociétés-mères, et selon quels échéanciers;
- les rapports hiérarchiques et la fréquence;
- les comités et leurs membres;
- les politiques sur les cheminements de carrière, les évaluations et les avantages.

## *QUESTIONS JURIDIQUES*

L'entente de coentreprise formelle est rédigée par des avocats qui doivent s'y connaître dans les questions juridiques propres aux coentreprises.

Certains droits des parties — transférabilité des actions, dispositions pour briser les impasses, et protection des actionnaires minoritaires — sont inclus dans la plupart des ententes. Cependant, les autres points dont il est question dans ces ententes varient beaucoup, d'après les circonstances.

Les ententes peuvent porter sur les plus importantes dépenses de capitaux, la cession des biens, les nominations ou les renvois des principaux employés, et les changements dans les parts d'action. Une protection est fournie aux associés dans les clauses de non-concurrence, de non-divulcation des technologies et dans les clauses sur les brevets ou les droits d'auteur. Cependant, les documents juridiques n'offrent qu'une protection limitée des connaissances essentielles à la position concurrentielle de votre entreprise.

Une fois signé, le contrat définit les positions initiales des associés. Le processus de rédaction de contrats aura créé une atmosphère de confiance, de manière à ce que la coentreprise puisse s'adapter aux circonstances changeantes sans qu'il soit nécessaire de se référer constamment au contrat. Cette confiance — le résultat de la sélection minutieuse des associés et d'une négociation sensible — se reflétera dans la flexibilité dont les associés feront preuve lorsqu'ils développeront la coentreprise.

## LA FIN DE LA COENTREPRISE

En plus d'établir des échéances qui sont habituellement renouvelables, la plupart des ententes de coentreprise incluent une clause de résiliation. Celle-ci permet aux associés de se retirer de la coentreprise en douceur et devrait être conçue pour répondre aux circonstances propres aux associés et à la coentreprise.

Habituellement, les clauses de résiliation donnent à l'autre associé le droit de préemption ou prévoient une option de vente (forcée). Selon une variation de cette méthode à laquelle on recourt lorsqu'il y a une grande différence dans les moyens financiers, l'évaluation est confiée à une personne indépendante de l'extérieur.

Parfois, les dispositions implicites en matière de résiliation donnent de meilleurs résultats. Celles-ci établissent des chiffres d'affaires ou des niveaux de profit. Si la coentreprise n'atteint pas ces niveaux dans un certain délai, les associés doivent renégocier l'entente.

Parmi les autres approches, signalons la clause qui stipule que l'associé qui met fin prématurément à la coentreprise doit payer une somme importante à son partenaire et s'abstenir de pratiquer une activité concurrente sur un marché donné pendant une certaine période.

Les ententes peuvent aussi garantir des achats réciproques de quantités spécifiques de produits ou de services par les associés. Cela réduit les conséquences de la dissolution d'une coentreprise pour l'entreprise dont la dépendance est la plus grande, en garantissant l'accès aux matières premières ou aux produits des ventes durant la période de rajustement.

En supprimant l'incertitude, la clause de résiliation peut aider à faire fonctionner la coentreprise sans anicroche. Elle peut aussi déterminer la situation stratégique des associés lorsque l'association se termine. Il faut faire attention cependant de ne pas encourager la dissolution prématurée de la coentreprise.

---

## LA NÉGOCIATION POUR QUE TOUT LE MONDE Y GAGNE

Comme l'a fait remarquer un haut dirigeant de coentreprise, «les négociations donnent de bons résultats quand tout le monde y gagne. Tout le monde! Si on entame les négociations en vue de la formation d'une coentreprise comme s'il s'agissait d'un jeu où il y a un gagnant et un perdant, les résultats seront catastrophiques.»

Une coentreprise doit être fondée et exploitée dans un esprit de compromis et de coopération. Un associé qui ne veut pas reconnaître ce principe devrait envisager d'autres options.

Chaque associé doit sentir que l'autre respectera l'esprit, et pas seulement la lettre de l'entente. Au mieux, une relation de coentreprise est délicate et, au pire, elle est compliquée. Sans la confiance et l'engagement fondamentaux des deux associés, on ne peut guère espérer que la relation donnera de bons résultats.

Les coentreprises se caractérisent habituellement par des négociations permanentes. Les préoccupations au sujet des inégalités ou de la domination éventuelles constituent la principale raison de rouvrir l'entente de coentreprise. Une entente équilibrée est essentielle pour maintenir la confiance.

Des pratiques et des procédures de gestion efficaces sont essentielles si la coentreprise doit satisfaire les objectifs de ses sociétés-mères.

Bon nombre des problèmes qu'ont connu les coentreprises sont liés à leurs exigences uniques en matière de gestion. Ces problèmes peuvent n'être que partiellement atténués par la bonne conception d'une coentreprise. Le partage de la propriété, et de la prise de décisions en particulier, complique souvent la gestion des coentreprises.

Les principaux problèmes associés à la gestion des coentreprises comprennent :

- les ressources humaines;
- les relations sociétés-mères/coentreprises;
- le cycle de vie de la coentreprise.

## RESSOURCES HUMAINES

Diriger des gens est la tâche la plus importante pour une coentreprise prospère. La piètre gestion des ressources humaines a causé beaucoup de problèmes en ce qui a trait au rendement des coentreprises. Les entreprises négligent souvent les ressources humaines lorsqu'elles planifient leurs associations. Les principaux problèmes sont :

- le recrutement et la dotation;
- la formation et le perfectionnement;
- l'évaluation de rendement;
- la rémunération et les récompenses.

### RECRUTEMENT ET DOTATION

La coentreprise doit recruter des gens qui possèdent des compétences techniques, organisationnelles et interpersonnelles nécessaires à son succès. Il est crucial de savoir reconnaître et relever les défis uniques en matière de gestion qui sont liés aux coentreprises. De même, tous les employés de la coentreprise doivent pouvoir comprendre les différentes cultures nationales et organisationnelles qui composent souvent le milieu opérationnel d'une coentreprise et travailler en fonction de celles-ci.

#### RECRUTEMENT RÉALISTE

Certaines entreprises utilisent une méthode de recrutement qui présente aux candidats une petite partie de la réalité organisationnelle à laquelle ils feront face au travail. Cela comprend un tour d'horizon réaliste du poste ainsi que des tests personnels et des simulations qui permettent de déterminer à quel point le candidat répond aux exigences de la coentreprise.

Cette méthode aide à limiter les attentes non réalistes, augmente la satisfaction professionnelle initiale et réduit le roulement. Le recrutement réaliste peut être efficace pour la sélection de candidats qui seront en mesure d'assumer les responsabilités dans une coentreprise, telles que les exigences incompatibles des sociétés-mères, les objectifs nombreux et complexes ainsi que les différences culturelles et linguistiques.

## LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'antagonisme des rôles, l'ambiguïté et la surcharge – tous des problèmes inhérents à la gestion – sont amplifiés pour le directeur général d'une coentreprise. Le fait d'avoir deux sociétés-mères ou plus, les distances géographiques ou culturelles, les attentes et les buts divergents ainsi que les exigences de rendement figurent parmi les principaux défis.

Les nouveaux directeurs généraux inconnus d'au moins l'une des sociétés-mères n'ont souvent guère de lignes directrices ou de systèmes de soutien. Il arrive souvent qu'on n'offre ni formation ni autre genre de soutien au nouveau directeur général, lorsque les associés eux-mêmes ne savent pas exactement quelle forme prendra la coentreprise.

Les coentreprises sont souvent formées pour entrer sur un marché rapidement et exploiter des produits ou des technologies au début de leur cycle de vie. Il faut donc que le directeur général puisse agir et décider rapidement, lorsqu'il est dépourvu d'une information suffisante et de relations.

Le directeur général doit donc compter sur lui-même plus qu'il n'aurait à le faire s'il occupait un poste semblable dans l'entreprise. L'autonomie de la coentreprise est déterminée au cours des négociations, mais le réel degré d'indépendance dépend beaucoup des qualités personnelles du directeur. Celui-ci doit, par exemple, avoir plus d'aptitudes pour les contacts, être plus diplomate et plus sensible aux questions culturelles que s'il travaillait pour une filiale en propriété exclusive.

Le directeur général doit posséder :

- les compétences nécessaires pour coordonner les activités dans des centres souvent éloignés l'un de l'autre;
- l'aptitude à reconnaître et à comprendre les objectifs de chaque société-mère;
- la diplomatie nécessaire pour régler les conflits dus aux différences dans les objectifs des associés;
- la force de caractère et la personnalité nécessaires pour maintenir un objectif et un style de gestion impartial.

## L'ÉQUIPE DE GESTION

C'est habituellement le directeur général qui sélectionne les membres de l'équipe de gestion. Cependant, les sociétés-mères veulent habituellement doter des postes spécifiques dans une coentreprise, spécialement ceux qui sont essentiels à leur situation concurrentielle — par exemple, les cadres supérieurs chargés d'activités fonctionnelles comme la commercialisation ou la fabrication. Le directeur général devrait participer au processus de sélection.

## LE PERSONNEL NON CADRE

Il est important de sélectionner vos employés professionnels. Une bonne sélection permet à une société-mère d'apprendre quelque chose d'un associé ou d'une coentreprise plus rapidement et de transférer les concepts de base nécessaires à une situation concurrentielle et à son maintien.

Les différences dans le style de fonctionnement et la philosophie entre les ingénieurs, le personnel technique ou le personnel de fabrication peuvent causer des problèmes. Les personnes recrutées devraient avoir de solides compétences sur le plan technique et en relations interpersonnelles, être disposées à accepter des idées nouvelles et partager ce qu'elles apprennent.

Lorsque les principaux membres du personnel technique proviennent d'organisations différentes, il faut adopter des politiques visant à assurer que des tâches appropriées sont confiées aux employés de haut niveau et à leurs subalternes et à garantir leur relève.

### *FORMATION ET PERFECTIONNEMENT*

Les programmes de formation et de perfectionnement répondent à de nombreux besoins :

- socialisation — formation axée sur la langue et la culture;
- correction — détection et réduction des erreurs;
- développement — formation professionnelle.

Le personnel technique a souvent besoin d'une formation en gestion. Comme l'a fait remarquer un dirigeant, «Ils doivent apprendre à traiter avec les gens. Ce n'est pas quelque chose qu'ils ne peuvent acquérir, mais il faut en tenir compte lorsque vous leur confiez des postes de gestion. Nous leur apprenons ce qu'un cadre doit savoir pour traiter avec les gens, comment il doit être sensible aux caractéristiques culturelles, comment planifier les projets, comment organiser, comment régler les conflits, comment embaucher et congédier, en somme des choses que les ingénieurs ne font pas habituellement.»

La formation axée sur les principales technologies peut réduire les fuites de technologies qui pourraient profiter à des entreprises de l'extérieur. L'orientation peut aider les cadres à mieux comprendre les employés et la culture, les objectifs et les pratiques commerciales des associés. Prévoyez une discussion sur la politique officielle en matière de formation et de perfectionnement au cours des négociations, et introduisez-la dans l'entente juridique.

L'élaboration d'un programme de formation comprend :

- la détermination des points;
- la formulation du programme;
- l'établissement d'un système de surveillance.

Les moyens d'exécution comprennent :

- les réunions informelles, face à face;
- le mentorat;
- la gestion formelle ou les programmes de perfectionnement des employés.

La formation doit être spécialement adaptée à l'endroit où sont les stagiaires, à leurs coutumes et à leur façon de penser ainsi qu'aux conditions véritables.

Les coentreprises donnent aux associés la chance d'apprendre en observant la façon de travailler de l'autre organisme — comment gérer la R-D, l'expansion commerciale, les exportations, les filiales outre-mer ou les ressources humaines. Les programmes de formation peuvent aider à transférer le savoir-faire entre les sociétés-mères ou à la coentreprise.

### ÉVALUATION DU RENDEMENT

Les évaluations du rendement aident à préciser les points forts et les points faibles. Les programmes de formation et de perfectionnement peuvent donc être adaptés aux besoins des employés et liés au processus de planification à long terme de la coentreprise. Ils peuvent aussi régler des problèmes qui échappent au contrôle des employés évalués.

Les évaluateurs devraient recevoir une formation axée sur les bonnes techniques d'évaluation. Les associés et le directeur général de la coentreprise ainsi que le personnel devraient s'entendre sur les critères et les normes de rendement. Tenez le directeur général et le personnel au courant de la fréquence, de la nature et du but des évaluations de rendement.

### RÉMUNÉRATION ET RÉCOMPENSES

Établissez un lien direct entre les objectifs de la coentreprise et les récompenses aux employés. Il n'est pas nécessaire que le système de récompenses de la coentreprise soit le même que celui des sociétés-mères — des objectifs différents peuvent demander un comportement et des récompenses différentes.

## *RELATIONS ENTRE LA SOCIÉTÉ-MÈRE ET LA COENTREPRISE*

### L'ESPRIT D'INDÉPENDANCE

Une coentreprise qui a sa propre identité et sa propre culture a de meilleures chances de réussir et de répondre aux objectifs des sociétés-mères.

Pour créer cette identité et cette culture, les mesures suivantes pourraient être nécessaires :

- réorientation des employés;
- nouvelles politiques et procédures;
- installations distinctes;
- programme de mesures incitatives et régime de pension distinct.

Recruter des employés à l'extérieur des sociétés-mères est un moyen de promouvoir une culture indépendante dans la coentreprise. Un autre moyen d'y parvenir est de donner à la coentreprise l'autonomie nécessaire dans les activités quotidiennes. Cependant, il faut accorder aux cadres de la coentreprise la même attention qu'aux gestionnaires des entreprises en propriété entière des sociétés-mères.

## ÉTABLIR DES LIENS DE COMMUNICATION

La communication est particulièrement importante à mesure que le champ d'activité de la coentreprise s'élargit, tout comme lorsque les associés doivent échanger beaucoup d'informations.

Les sociétés-mères doivent suivre les progrès de la coentreprise pour éviter les surprises. Ainsi, il faut cultiver les relations avec les alliés éventuels et établir et gérer de multiples relations avec chaque société-mère. Ces relations demandent de la planification et beaucoup de travail, surtout lorsque les associés ont une langue, une culture, et un style de fonctionnement différents.

Une structure de communications claire avec des personnes spécifiques dans chaque société-mère doit être établie. Les réunions fréquentes aident à éviter les surprises ou le double emploi. Elles offrent aussi un moyen de surveiller les progrès dans le sens des objectifs, favorisent les échanges d'idées, encouragent les perspectives semblables et consolident les rapports. Les visites informelles – surtout en période de démarrage lorsque le stress tend à être à son plus haut point – favorisent la communication et aident à détecter les problèmes éventuels.

## RÉSoudre LES CONFLITS

Les conflits entre les sociétés-mères ou entre une société-mère et la coentreprise sont presque inévitables.

Les conflits portent sur les points suivants :

- les échéances et les dividendes;
- la politique d'exportation;
- le financement;
- les prix de transfert;
- le choix des fournisseurs;
- la croissance par rapport aux objectifs;
- le rôle de chaque société-mère dans la gestion de la coentreprise;
- les critères d'évaluation de rendement.

On peut résoudre de nombreux conflits en se reportant au PE ou à l'entente formelle de la coentreprise. D'autres peuvent nécessiter des mécanismes spéciaux.

Une option à cet égard est de bien préciser qui a l'autorité en dernier lieu sur les décisions pour ce qui est des fonctions, des produits ou de la répartition géographique. Une autre solution est de recourir à un arbitre ou aux tribunaux pour résoudre les impasses. Cependant, les mécanismes formels adoptés pour briser les impasses peuvent réduire les possibilités de compromis et augmenter la fréquence des votes en situation d'impasse où l'un des partenaires sera perdant. La formation des cadres axée sur l'entregent, l'art d'écouter et les techniques de négociation et de résolution de conflits devraient simplifier le règlement des conflits.



## 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.



## LISTE DE CONTRÔLE : LA COENTREPRISE VOUS CONVIENT-ELLE ?

LISTE DE CONTRÔLE : LA COENTREPRISE VOUS CONVIENT-ELLE ?

### AVANT DE VOUS LANCER DANS UNE COENTREPRISE, POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Est-ce que je comprends le marché ou les secteurs de technologies dans lesquels j'envisage de me lancer?
- Mes objectifs sont-ils bien définis?
- De quelles compétences et de quelles ressources ai-je besoin pour atteindre mes objectifs?
- Ai-je pensé à d'autres moyens d'acquérir les compétences et les ressources qu'il me faut?
- Comment les autres solutions se comparent-elles à la formation d'une coentreprise?
- Qu'est-ce que je veux qu'un associé m'apporte?
- Ai-je cherché des associés de façon minutieuse?
- Quels sont les objectifs de mes associés éventuels et comment cadrent-ils avec les miens?
- Ai-je comparé l'organisme de mon associé éventuel avec le mien?
- Ai-je estimé avec exactitude le montant d'argent, le temps et les ressources – surtout les ressources humaines – qu'il me faudra consacrer à une coentreprise?
- Ai-je analysé les risques de conflits du point de vue stratégique et opérationnel?

### À MESURE QUE LES NÉGOCIATIONS AVANCENT

- Ai-je analysé les risques de conflits du point de vue stratégique et opérationnel?
- Ai-je prévu des mécanismes de résolution de conflits dans l'entente stratégique?
- L'entente permettra-t-elle à la coentreprise de s'adapter aux changements dans son milieu opérationnel?
- Les récompenses pour chaque associé seront-elles importantes?
- Les associés se sont-ils entendus sur la façon de mettre fin à la coentreprise?



THE UNIVERSITY OF CHICAGO

***Pour de plus amples renseignements***

Veillez communiquer avec l'ambassade, le haut-commissariat ou le consulat canadiens le plus près de chez vous, ou avec :

Développement de l'investissement  
Ministère des Affaires étrangères  
et du Commerce international  
Édifice Lester B. Pearson  
125, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario)  
Canada K1A 0G2

Téléphone : (613) 992-4916  
Télécopieur : (613) 996-1370  
Télex : 053-4450