



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



Schémas d'internationalisation pour les entreprises de pays en développement

(Alliances et coentreprises)



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Schémas d'Internationalisation pour les Entreprises de Pays en Développement

(Alliances et Coentreprises)



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Vienne, 2008

ID/436

Publication des Nations Unies
Numéro de vente: F.08.II.B.35
ISBN 978-92-1-206192-4

La version originale anglaise du présent document n'a pas été revue par les services d'édition de l'Organisation des Nations Unies. Les appellations employées dans le présent document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites, ou de leur système économique et degré de développement. Les appellations "développé", "industrialisé" ou "en développement" sont employées à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement un jugement quant au niveau de développement de tel ou tel pays ou telle ou telle zone. La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI.

Dans tous les pays, l'énergie et le dynamisme des chefs et dirigeants d'entreprise locaux sont d'importants facteurs déterminants du développement économique. Or, dans une économie mondiale de plus en plus intégrée, les entrepreneurs ne peuvent pas se contenter de réussir sur le marché national. La concurrence peut venir de toute part. Pour s'engager dans un domaine quelconque du monde international des affaires, il ne suffit pas de riposter à la concurrence étrangère. Il faut aussi nouer des relations stratégiques, notamment avec les fournisseurs de matériel et de technologie ou les acheteurs ou des distributeurs de produits finis. Les entreprises nationales peuvent commencer à exporter en saisissant l'occasion que leur offrent les demandes de renseignements d'acheteurs étrangers, mais seule une collaboration à long terme procure des avantages (et profits) réels. Les entreprises des pays émergents doivent trouver le moyen d'accroître leurs capacités, grâce à un maillage avec des sociétés internationales qui possèdent des compétences et du savoir-faire qui les aident à progresser et à monter dans la chaîne de valeur internationale. Ces relations doivent bien entendu être avantageuses pour les deux parties.

Les investisseurs étrangers recherchent des moyens de tirer des revenus de l'utilisation plus générale de leurs techniques de marque, de leur propriété intellectuelle et de leur compétence de gestionnaire. De toute évidence, l'une des options consiste à constituer une société à capitaux étrangers, surtout là où le marché est vaste et en pleine expansion. Même si le climat des investissements s'est considérablement amélioré ces dernières années dans la plupart des pays émergents, beaucoup d'entre eux sont toujours considérés comme relativement peu sûrs par les investisseurs étrangers. Pour réduire ce risque, un investisseur peut par exemple constituer une coentreprise avec un partenaire local. Les points forts et faibles de cette stratégie et l'éventail des options qu'elle offre font l'objet d'une analyse détaillée dans le présent ouvrage. Le plus souvent, l'investisseur étranger apporte notamment un produit ayant fait ses preuves sur le plan commercial, des techniques et des compétences commerciales complémentaires tandis que le partenaire local fournit une plate-forme commerciale bien établie, sa connaissance du marché local et la familiarité avec les circuits d'approvisionnement et de distribution. Les avantages et les inconvénients de diverses formules faisant appel à des moyens de gestion et à des capitaux moindres pour établir des liens entre les partenaires étrangers et locaux, comme les contrats de gestion, les accords de licence, le franchisage et la sous-traitance, sont également comparés dans le présent ouvrage.

Quelle que soit la base de collaboration, les occasions de malentendus et d'antagonisme entre entreprises sont nombreuses, même au sein des partenariats d'affaires les plus prometteurs. Néanmoins, si les entreprises nationales suscitent de l'intérêt à l'étranger, c'est que l'on estime qu'elles offrent des avantages concurrentiels à un éventuel partenaire. Elles doivent donc recenser avec précision leurs capacités et moyens pour les mettre ensuite bien en valeur dans les négociations. Comme elles opèrent sur un marché national qui est relativement petit et qu'elles y sont peu exposées aux usances des milieux d'affaires internationaux, les entreprises des pays en développement disposent en général de ressources financières, de compétences de gestionnaire et de capacités technologiques plus limitées que leurs éventuels partenaires étrangers.

Le présent ouvrage rend compte des idées les plus récentes concernant les facteurs qui incitent les entreprises à constituer des alliances stratégiques et des coentreprises transnationales. Il examine les stratégies des entreprises multinationales et recense les possibilités de collaboration qu'elles offrent aux entreprises des pays en développement. Il explique ce que les chefs d'entreprise et les responsables gouvernementaux doivent

savoir quant aux ambitions, aux objectifs et aux stratégies des entreprises internationales. Et, ce qui est peut-être encore plus important, il donne des conseils concrets et rationnels sur la manière de négocier et de mener à bien des projets communs. Son message est clair: essayer de connaître et de comprendre les objectifs stratégiques et les pratiques commerciales de votre partenaire éventuel avant de commencer à négocier un accord de coentreprise. Fort de ces informations, un partenaire en puissance est toujours bien mieux placé pour négocier une alliance durable et mutuellement avantageuse avec un investisseur étranger.

Je suis convaincu que le présent ouvrage deviendra un précieux ouvrage de référence sur les activités industrielles et commerciales internationales en général, et sur la constitution de coentreprises, en particulier. Je suis aussi sûr qu'il marquera de son empreinte les programmes de coopération technique de l'ONUDI, qui sont axés sur la promotion des investissements, la facilitation du commerce international sur le marché des pays émergents par un maillage avec des investisseurs étrangers, le développement de la chaîne d'approvisionnement et la sous-traitance. Les matériels pédagogiques joints à l'ouvrage et les nombreux exemples d'accords caractéristiques des alliances commerciales internationales seront d'une grande utilité pour les conseillers et les consultants qui s'emploient à promouvoir des partenariats entre milieux d'affaires locaux et investisseurs étrangers. Et surtout, le présent ouvrage propose un guide pratique à tous les chefs d'entreprise désireux d'améliorer leur position concurrentielle en constituant une alliance commerciale internationale quelle que soit sa forme.



Le Directeur général de l'ONUDI,
Kandeh K. Yumkella

La présente publication est inspirée par plus de vingt ans d'expérience acquise par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) en aidant les pays en développement à formuler des politiques et des mécanismes nationaux appropriés et les entreprises à analyser et à conclure des contrats de coentreprise.

Ce guide a été établi par M. José de Caldas Lima¹, en coopération avec M. F. Mithat Kulur, Chef du Groupe de la promotion des investissements du Service de la promotion des investissements et de la technologie de l'ONUDI.

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel tient à remercier M. Christian Newman, M. Branco Vukmir et M. Arthur Wolff du précieux concours juridique qu'ils ont apporté à ses programmes de promotion des investissements et de la technologie. L'ONUDI exprime également sa gratitude au professeur John S. Henley, de l'École d'administration des affaires de l'Université d'Édimbourg, des utiles observations qu'il a formulées au stade de la rédaction.

¹Administrateur hors classe à l'ONUDI (1984-2002) spécialisé dans les domaines du transfert et de la gestion des technologies et de la promotion des investissements.

Préface	iii
Remerciements	v
Introduction	xi
1 LE SCÉNARIO INTERNATIONAL DES AFFAIRES ET DU DÉVELOPPEMENT	
1.1 Affaires internationales — Vue d'ensemble	3
1.1.1 Évolution des stratégies multinationales	3
1.1.2 Terminologie des affaires multinationales	5
1.1.3 Stratégie d'expansion mondiale et de pénétration des marchés	8
1.1.4 Mondialisation des petites et moyennes entreprises	9
1.1.5 Schémas d'expansion	11
1.1.6 Stratégies d'implantation sur les marchés étrangers	13
Révision de la section 1.1	27
1.2 Stratégies globales de fabrication des entreprises multinationales	31
1.2.1 Les éléments déterminants de stratégies changeantes	31
1.2.2 Incidences pour les opérations des entreprises multinationales	35
1.2.3 Les chaînes globales d'approvisionnement, les chaînes globales de valeur et les réseaux globaux de production	39
1.2.4 Responsabilité sociale des sociétés	44
Révision de la section 1.2	46
1.3 Possibilités pour les pays en développement	49
1.3.1 Les conditions fondamentales du développement technologique	49
1.3.2 Le développement technologique par le biais des chaînes de valeur: liens, effet de levier et apprentissage	50
1.3.3 Les stratégies de développement et le rôle des gouvernements	52
1.3.4 Problèmes pour les pays en développement	56
Révision de la section 1.3	59
2 ALLIANCES STRATÉGIQUES ET COENTREPRISES	
2.1 Alliances commerciales: un concept large et une terminologie peu précise	63
Révision de la section 2.1	68
2.2 Aperçu des formes d'alliance	69
2.2.1 Licences	69
2.2.2 Licences croisées	70
2.2.3 Franchisage	70
2.2.4 La recherche-développement conjointe et le développement conjoint de produits	72
2.2.5 Alliances avec prise de participation; participation croisée	73
2.2.6 Les coentreprises avec prise de participation: l'essence du concept	74
2.2.7 Autres types de coentreprises	75
Révision de la section 2.2	78

2.3	Constellations d'alliances et <i>keiretsu</i>	81
2.3.1	Constellations d'alliances	81
2.3.2	Les <i>keiretsu</i>	83
	Révision de la section 2.3	85
2.4	Alliances stratégiques	87
2.4.1	Analyse des alliances stratégiques	87
2.4.2	Les raisons de la création d'alliances stratégiques	90
2.4.3	Coûts et risques des alliances	93
2.4.4	Complexité organisationnelle	94
2.4.5	Apprentissage et échanges de connaissances	95
2.4.6	Les alliances stratégiques en tant que solution de rechange aux fusions et aux acquisitions	95
2.4.7	Les alliances stratégiques par opposition aux coentreprises	96
	Révision de la section 2.4	98
3	LA MISE EN ŒUVRE DES COENTREPRISES	
3.1	Les coentreprises dans les pays en développement	103
3.1.1	Contexte historique	103
3.1.2	Les moteurs des investissements étrangers directs et l'option de la coentreprise	106
	Révision de la section 3.1	110
3.2	La coentreprise en tant que cadre de coopération et de développement	113
3.2.1	Points de départ et motivations possibles	113
3.2.2	Les apports des partenaires	115
3.2.3	Avantages pour le pays hôte: le rôle du gouvernement et des autres acteurs	116
	Révision de la section 3.2	120
3.3	La relation de coentreprise	123
3.3.1	Du point de départ	123
3.3.2	... à l'étape de la prénégociation	125
3.3.3	... au processus de négociation	126
	Révision de la section 3.3	130
3.4	Quelques questions à prendre en considération	133
3.4.1	Coentreprises et législation du pays hôte	133
3.4.2	Ce qui peut être investi; évaluation des apports	133
3.4.3	L'équilibre des forces; l'utilité continue des partenaires	134
3.4.4	Lettre d'intention et autres accords préliminaires	136
3.4.5	Accords de confidentialité, de secret et de non-divulgateion	137
3.4.6	Constitution en société: formes et avantages	138
3.4.7	Documents constitutifs	140
3.4.8	Accords accessoires	141
	Révision de la section 3.4	142

3.5	L'accord de coentreprise: aperçu des questions de rédaction	145
3.5.1	Formation de la coentreprise	145
3.5.2	Organisation et gestion	152
3.5.3	Financement et politique financière	154
3.5.4	Organisation des installations et des opérations	156
3.5.5	Comptabilité et audit	157
3.5.6	Recrutement et administration du personnel	158
3.5.7	Produits	159
3.5.8	Commercialisation	161
3.5.9	Assurance	162
3.5.10	Durée et dissolution	162
3.5.11	Clauses diverses	165
	Révision de la section 3.5	168
4	LA NÉGOCIATION DE CONTRATS D'AFFAIRES INTERNATIONAUX	
4.1	La négociation de contrats d'affaires internationaux	173
4.1.1	Introduction; principes de négociation	173
4.1.2	Les équipes de négociation	175
4.1.3	Stratégies, tactiques et techniques de négociation	176
4.1.4	Les phases de négociation	183
4.1.5	Considérations interculturelles	185
4.1.6	Règles de conduite lors des négociations	185
	Révision de la section 4.1	186
4.2	Les contrats et leur rédaction	189
4.2.1	Considérations générales	189
4.2.2	L'importance d'un document écrit	189
4.2.3	Les contrats: signification et caractéristiques	190
4.2.4	Les contrats types: rôle et limitations	192
4.2.5	Qui doit rédiger un contrat?	192
4.2.6	Prévoir tous les problèmes possibles	193
4.2.7	La rédaction du contrat et les systèmes juridiques	194
4.2.8	Forme et structure des contrats	195
	Glossaire	199
	Annexes	213
	Bibliographie	239
	Index	241

Le présent guide de formation s'adresse aux chefs d'entreprises et aux décideurs des pays en développement. Le document traite des questions liées à l'internationalisation au niveau des entreprises et de leur impact sur l'expansion économique et le développement social au plan national. La mondialisation va de pair avec une concurrence féroce et un environnement en mutation constante et rapide qui exigent des réactions opportunes et efficaces. Elle crée également, par le biais de la libéralisation des marchés et des stratégies changeantes des entreprises multinationales, des possibilités nouvelles. Il importe en particulier de bien comprendre et, lorsque cela est possible, d'exploiter les stratégies d'implantation sur les marchés de ces entreprises et la façon dont elles organisent et gèrent leurs activités manufacturières au plan mondial, afin de minimiser les risques et de tirer parti des économies de coûts et des gains d'efficience qu'elles peuvent réaliser dans différents endroits.

Les investissements étrangers directs (IED) et les autres formes d'association aux opérations des entreprises multinationales, comme la sous-traitance, la fabrication de matériel d'origine (OEM), la participation aux chaînes de valeur mondiales, les réseaux mondiaux de fabrication, les coentreprises et divers autres types d'alliances ont été à l'origine du progrès technologique, de l'expansion économique et des résultats obtenus sur les marchés internationaux qu'ont enregistrés nombre de pays en développement. Les réussites les plus marquantes sont largement connues et l'on s'y référera dans ce document. Cependant, il importe d'insister sur le fait que la réussite n'est pas un accident et qu'une expérience réussie ne peut pas simplement être transplantée ailleurs. Les entreprises multinationales prennent leurs décisions stratégiques et décident de leur implantation en ayant en vue les intérêts de leurs parties prenantes, notamment dans des domaines comme les risques apparents, les perspectives de profit et les possibilités d'élargissement de leurs parts de marché. Par ailleurs, les pays d'accueil ont leurs propres séries de valeurs et leurs propres dotations, leurs propres traditions culturelles et sociales et leurs propres politiques de développement. En outre, les éléments qui caractérisent la concurrence entre industries et les facteurs qui opèrent sur le marché changent constamment, ce qui rend encore plus complexe la situation à laquelle doivent faire face les pays en développement et leurs entreprises, en particulier celles dont les capacités technologiques sont défaillantes et qui n'ont qu'un accès insuffisant à l'information concernant les possibilités d'internationalisation.

Le présent guide de formation a pour but d'aider les entreprises des pays en développement à améliorer leur compétitivité et à se développer aux échelons aussi bien national qu'international en établissant des liens avec des partenaires étrangers, en exploitant les relations établies avec ceux-ci et en apprenant davantage pour renforcer leur autonomie sur le plan technologique et se doter de capacités d'innover propres. Une attention particulière sera accordée, dans ce contexte, aux coentreprises et aux alliances, aux motivations des entreprises participantes, aux possibilités de partenariat et à la négociation, à l'application et à la gestion des contrats d'association. Ce guide s'adresse surtout aux entreprises des pays en développement et fait une place particulière à la question des alliances et des coentreprises. Toutefois, il a été jugé bon de le compléter en présentant un ensemble de connaissances fondées sur deux types de considérations.

Premièrement, le développement des activités des entreprises fait intervenir des questions qui intéressent directement les décideurs. Lorsqu'on pense à la promotion du progrès technologique au niveau des entreprises des pays en développement et à la contribution que les coentreprises et les alliances peuvent apporter à la réalisation de cet objectif, il faut également tenir compte du rôle et de l'interdépendance d'un grand nombre de facteurs propices, tels que:

- Les orientations politiques et les programmes de développement au plan international, les règles et conventions connexes et les accords multilatéraux et bilatéraux ainsi que leurs incidences sur les pays en termes de contraintes et de possibilités;

- L'environnement macroéconomique et politique du pays et les institutions et le cadre réglementaire qui le caractérisent et leurs conséquences sur l'activité des entreprises et l'encouragement des investissements des entreprises étrangères;
- L'infrastructure physique et technologique disponible dans le pays, le système national d'innovation et les mécanismes mis en place pour appuyer le développement de la technologie et l'innovation au niveau des entreprises.

Deuxièmement, les possibilités d'internationalisation qui s'offrent aux entreprises des pays en développement dépendent des stratégies des sociétés multinationales et de la façon dont celles-ci gèrent leurs opérations mondiales.

Ce guide entend par conséquent non seulement familiariser aussi bien les décideurs que les chefs d'entreprise des pays en développement avec le scénario international de développement et la concurrence à laquelle ils doivent faire face, mais aussi mieux leur faire comprendre les stratégies et le comportement des sociétés multinationales, les possibilités de croissance et d'internationalisation qui existent dans ce contexte et la façon dont ces possibilités peuvent être saisies et exploitées. Simultanément, le guide permettra aux usagers de résoudre les problèmes pratiques liés à la préparation, à la formation, à la négociation et à la gestion des divers types d'alliances et de coentreprises que les sociétés de pays en développement pourront vouloir créer avec des partenaires étrangers.

Le but recherché est de mettre l'accent sur les coentreprises et les alliances en tant que véhicules de croissance et d'internationalisation pour les entreprises de pays en développement tout en élucidant les conditions dans lesquelles elles doivent opérer, exploiter les possibilités qui s'offrent à elles et faire leurs choix. Ainsi, le présent guide comportera quatre principales parties:

La première partie présente le scénario international des affaires et du développement, l'environnement de la concurrence et les moteurs de l'expansion mondiale des entreprises. Elle met en relief les schémas d'expansion des sociétés multinationales, les divers types d'accords de collaboration entre entreprises, les stratégies mondiales de fabrication des entreprises multinationales et les défis et les possibilités connexes pour les pays en développement.

Dans ce contexte, la première partie expose plus en détail le rôle des chaînes mondiales de valeur et des réseaux mondiaux de production en tant qu'éléments de la gestion des opérations mondiales des entreprises multinationales et en tant que supports pour le développement technologique des entreprises des pays en développement. Cette partie du guide aborde également le rôle que peuvent jouer les gouvernements des pays en développement en créant un climat favorable à l'implantation des entreprises multinationales et en fournissant le soutien dont ont besoin les entreprises nationales dans leurs efforts de renforcement de leurs capacités technologiques et d'internationalisation.

La deuxième partie a trait à la question des alliances commerciales au sens large et, tout d'abord, s'efforce de clarifier la terminologie utilisée actuellement, qui n'est pas toujours précise, puis elle examine les principales formes d'alliances commerciales ainsi que leurs traits spécifiques et distinctifs; elle analyse ensuite les questions plus spécifiques des alliances stratégiques et des coentreprises. La deuxième partie analyse également le concept d'alliances stratégiques et souligne leurs principales caractéristiques et les questions qu'elles soulèvent, et elle présente les divers types de coentreprises qui opèrent sur les marchés internationaux, l'accent étant mis sur le concept d'entreprises avec prise de participation en tant que forme de coopération entre les sociétés internationales ou entreprises multinationales, d'une part, et les entreprises nationales de pays moins développés ou moins industrialisés, de l'autre.

La troisième partie représente le cœur même du guide. Elle traite de l'ensemble du processus de mise en œuvre des coentreprises, aussi bien en tant que forme d'investissement étranger direct que comme cadre de coopération et de développement à l'intérieur duquel les investisseurs étrangers, leurs partenaires des pays en développement et les gouvernements hôtes ont tous des intérêts spécifiques à défendre et des attentes auxquelles il importe de répondre.

Avec cette réalité comme toile de fond, la troisième partie analyse les motivations des partenaires et ce qui peut être fait pour mobiliser leur concours, les différentes étapes et phases de l'établissement d'une relation de coentreprise et l'accord de coentreprise en tant qu'instrument qui, conjointement à la législation applicable du pays hôte, énonce les règles régissant les rapports entre les partenaires ainsi que la constitution, la formation et la gestion de la société de coentreprise en tant que personne morale distincte.

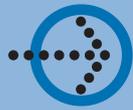
La quatrième partie aborde la question des négociations et de la conclusion du contrat, étant donné que le succès d'une coentreprise en tant que relation d'affaires à long terme dépend pour une large part de la capacité des parties de négocier et de concilier leurs intérêts spécifiques propres pour parvenir à un marché mutuellement acceptable.

La quatrième partie est articulée autour de deux principales composantes. L'une d'elles porte sur les aspects de négociations commerciales internationales, et notamment les principes fondamentaux de la négociation, les stratégies, tactiques et techniques de négociation et les spécificités culturelles qui interviennent. L'autre met en relief, d'une part, l'importance du contrat en tant qu'instrument juridique qui reflète l'accord intervenu entre les parties et qui régit leur relation d'affaires et, de l'autre, les principes directeurs à suivre pour formuler et rédiger un contrat comme il convient.

Pour ce qui est de sa structure, le présent guide comporte les éléments fondamentaux suivants:

- Un élément "manuel", qui a pour but de faire le point de l'état actuel des connaissances, en les présentant d'une façon qui soit à la fois complète et facile à lire;
- Un glossaire de termes et de définitions tendant à compléter l'élément "manuel" au moyen d'explications et d'éclaircissements de termes et de concepts sélectionnés;
- Une série d'annexes qui contiennent des spécimens de divers types de contrats et d'autres instruments juridiques, comme des lettres d'intention et des mémorandums d'accord, pour illustrer comment les questions à régler lors des négociations sont traitées au stade de la rédaction;
- Une série d'aides visuelles directement liées à la teneur générale du guide, et en particulier à la partie "manuel", qui ont pour objet de faciliter l'organisation de programmes de formation de cadres et d'agents publics des pays en développement amenés à s'occuper du développement et de l'internationalisation des entreprises de ces pays.

1 Le scénario international des affaires et du développement



1.1 Affaires internationales — Vue d'ensemble

1.1.1 Évolution des stratégies multinationales

Les formes que revêtent les affaires internationales et les stratégies des entreprises multinationales n'ont cessé d'évoluer au cours des quelques dernières dizaines d'années sous l'effet du progrès continu de la technologie, de la libéralisation des courants d'investissements et de la concurrence accrue entre entreprises.

Les premières décennies du XXe siècle ont été marquées par l'expansion au plan multinational de sociétés européennes comme Unilever, Royal Dutch Shell, ICI et Philips. À l'époque, l'environnement international était caractérisé par :

- la lenteur et le coût des transports et des communications;
- des marchés nationaux hautement différenciés.

Phases et modèles d'expansion multinationales

- Début du XX^e siècle: Expansion des sociétés européennes (fédérations décentralisées)
- Années 50 et 60: Prééminence des sociétés multinationales américaines (fédérations coordonnées)
- Années 70 et 80: Apparition des entreprises japonaises (réseaux centralisés)
- Situation actuelle: Réseaux mondiaux complexes; sociétés virtuelles; entreprises méthanationales

Dans ce contexte, les filiales nationales des entreprises multinationales jouissaient de l'autonomie opérationnelle pour ce qui était de mettre au point de nouveaux produits et de nouvelles méthodes de fabrication et de commercialisation. Le rôle de la société mère se bornait pour l'essentiel à nommer les cadres supérieurs, à autoriser les grands programmes de dépenses et à percevoir des dividendes de leurs filiales. Certains auteurs ont qualifié ces entreprises de fédérations multinationales¹.

Durant les années 50 et 60, les États-Unis d'Amérique étant apparus comme la première puissance industrielle mondiale à la fin de la Seconde Guerre mondiale, les entreprises multinationales américaines, comme GM, Ford, IBM, Coca-Cola ou Procter & Gamble, ont commencé à jouer un rôle prééminent dans l'expansion des affaires internationales par le biais de leurs filiales étrangères. Ces filiales étrangères jouissaient certes d'une assez large autonomie et avaient pour vocation d'alimenter les marchés locaux ou régionaux, mais les sociétés mères continuaient d'occuper une position dominante en ce qui concerne les stratégies et les opérations de l'ensemble du groupe.

¹Grant, Robert M., 2005.

Habituellement, les sociétés mères étaient la source des capitaux, des technologies, de l'innovation et des décisions liées au lancement de nouveaux produits et c'étaient elles qui prenaient les grandes décisions en matière de gestion. C'était la possibilité d'avoir continuellement accès aux moyens de la société mère qui donnait aux filiales étrangères un avantage compétitif dont elles jouissaient sur les marchés nationaux

Durant les années 70 et toutes les années 80, les sociétés japonaises ont commencé de jouer un rôle de premier plan en même temps que les sociétés multinationales occidentales connaissaient un large mouvement de cessions, de rationalisations et de fermetures d'usines dans les pays d'accueil². L'une des caractéristiques de l'expansion des sociétés japonaises sur les marchés internationaux, qui est devenue très apparente dans un certain nombre de secteurs allant de la construction navale à l'automobile et à l'électronique, a été la poursuite de stratégies mondiales dirigées au plan central à partir du siège national.

Selon ces stratégies, les activités de recherche-développement (R&D) et de fabrication étaient concentrées au Japon dans le contexte d'opérations de grande envergure visant à fabriquer des produits normalisés à l'échelle mondiale, les filiales étrangères devant s'occuper de la commercialisation, de la distribution et du service après-vente. Les sociétés japonaises ont suivi le mouvement consistant à implanter des activités manufacturières à l'étranger, mais leurs opérations au plan mondial demeurent étroitement intégrées.

Durant toutes les années 80 et 90, face à une concurrence internationale de plus en plus intense, les sociétés multinationales ont dû exploiter de multiples sources pour préserver leur avantage compétitif. Dans ce but, elles sont devenues des structures complexes qui:

- concilient les avantages de l'intégration au plan mondial et ceux d'une différenciation nationale;
- bénéficient de formes de décentralisation de nature à promouvoir l'innovation ainsi que de la centralisation globale nécessaire pour exploiter plus efficacement cette innovation.

Après initialement avoir revêtu la forme de fédérations décentralisées, les sociétés multinationales sont devenues des structures complexes rassemblant des opérations coordonnées et intégrées au plan mondial et évoluant de façon dynamique non seulement en ce qui concerne les relations entre le siège et les filiales nationales, mais aussi pour ce qui est du mouvement menant à une externalisation accrue des activités non essentielles et à l'établissement de réseaux mondiaux de production et d'alliances stratégiques.

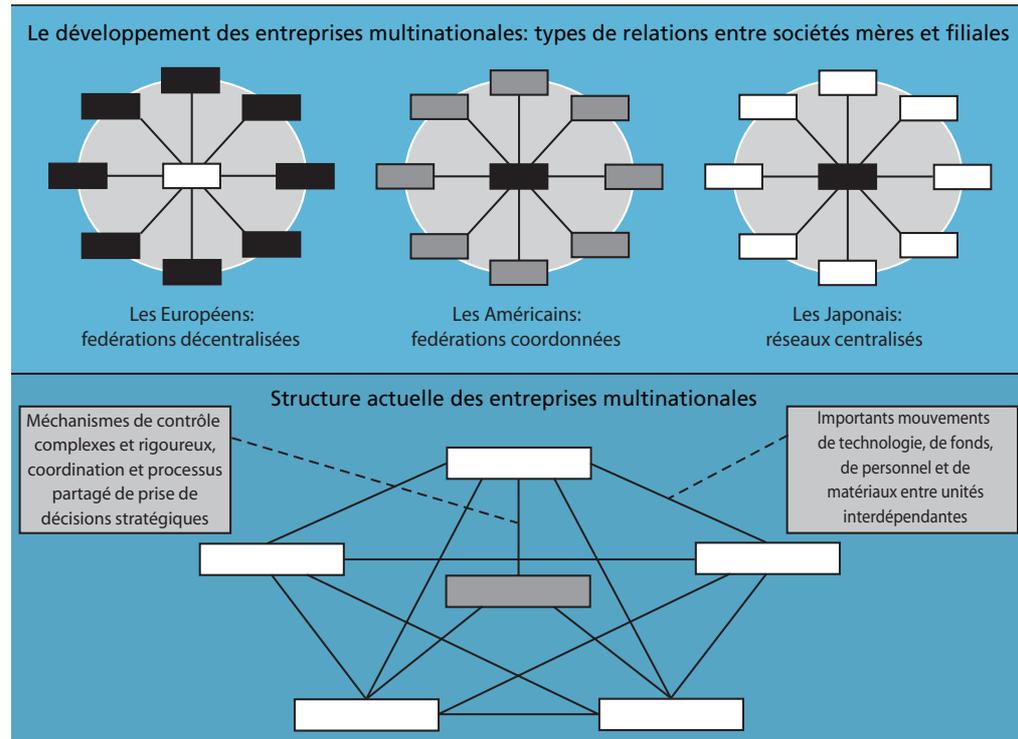
En outre, on a vu au XXI^e siècle apparaître la "société virtuelle"³ et l'"organisation intelligente"⁴, le premier concept désignant une société agissant essentiellement comme le centre d'un réseau qui externalise pratiquement toutes ses opérations, et le second s'appliquant aux organisations qui cherchent à maximiser leurs avantages compétitifs par le biais d'un processus d'apprentissage et de gestion des savoirs.

²Stonehouse, George, 2004.

³Voir le glossaire.

⁴Voir le glossaire.

Figure 1.1 Structures des entreprises multinationales



Source: Robert M. Grant, 2005.

1.1.2 Terminologie des affaires multinationales

Les entreprises qui mènent leurs activités au plan international ont été appelées de différentes façons, par exemple: sociétés transnationales, sociétés mondiales, entreprises multinationales, etc. Parfois, ces expressions sont censées désigner un type spécifique d'opération ou d'approche stratégique ou d'implantation géographique mais, fréquemment, elles sont employées de manière interchangeable dans les ouvrages. Leur signification peut également varier d'un auteur à l'autre et même changer avec le temps.

Pour éviter de créer beaucoup de confusion dans l'esprit des usagers et pour élucider quelque peu la terminologie qui a cours actuellement, on trouvera ci-après un aperçu des termes les plus fréquemment utilisés et des concepts connexes. Néanmoins, dans l'ensemble du guide, nous emploierons l'expression "entreprise multinationale" comme terme générique reflétant les éléments qui caractérisent les opérations manufacturières et commerciales internationales, multinationales et mondiales contemporaines.

Aperçu des termes employés à l'heure actuelle:

Affaire internationale et société internationale. Ces expressions impliquent que les entreprises en question réalisent des affaires à travers les frontières nationales et ont des opérations dans plus d'un pays. Il s'agit d'expressions génériques, et les divers types d'opérations internationales qui sont à l'interface des sociétés internationales devraient plutôt être définis au moyen de termes spécifiques comme "approvisionnement en matières premières", "exportation de produits sur les marchés étrangers", "coentreprises",

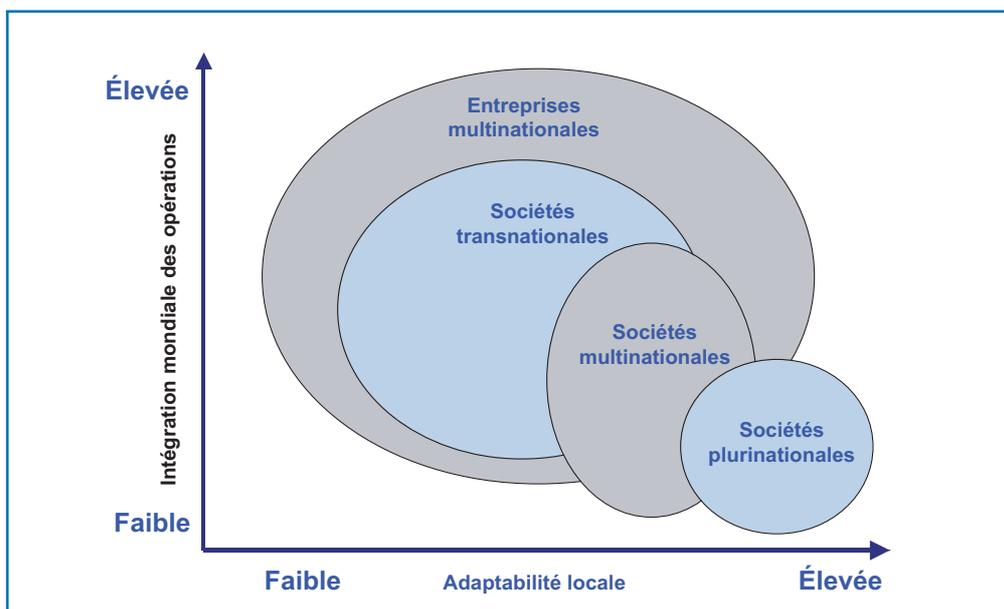
“accords de licence”, “externalisation de l’approvisionnement en produits et en services”, “alliances stratégiques” ou même “prise de participation dans des entreprises étrangères sans responsabilités de gestion”.

Société multinationale et entreprise multinationale. Depuis le début des années 50 et jusqu’à la fin des années 70, les entreprises multinationales ou sociétés multinationales ont été considérées comme des entreprises ayant des opérations et contrôlant des avoirs, comme les usines, les mines, les bureaux de représentation, etc., dans plusieurs pays différents. À l’époque, les sociétés multinationales avaient pour pratique d’opérer par l’entremise de filiales étrangères qui jouissaient d’une large autonomie en matière stratégique afin de s’adapter aux conditions locales, la coordination à travers les frontières nationales étant réduite.

Société transnationale et entreprise transnationale. Ces expressions ont été employées pour désigner les affaires et sociétés dont les activités s’étendent à travers les frontières nationales et sont coordonnées, intégrées et différenciées en termes stratégiques et opérationnels pour exploiter la situation qui prévaut et les possibilités qui s’offrent sur les marchés ou s’y adapter. L’adjectif “transnational” est utilisé pour désigner la recherche d’une compétitivité mondiale⁵ en configurant, en coordonnant et en contrôlant les activités commerciales de manière à tenir compte des possibilités et des avantages aussi bien mondiaux que locaux.

Entreprise multinationale. Cette expression est de plus en plus largement utilisée au sein du système des Nations Unies, en particulier dans les études de l’ONUUDI, pour désigner les sociétés qui exploitent les divers types d’opérations décrits jusqu’à présent. D’une façon générale, cela signifie qu’une entreprise multinationale applique une approche mondiale à ses opérations sur les marchés étrangers et à l’implantation de sa production, que ce soit par le biais de filiales, d’une externalisation ou encore d’une intégration

Figure 1.2 Terminologie des affaires multinationales



© J. de Caldas Lima, 2005.

⁵Voir le glossaire.

aux chaînes mondiales de valeur ou aux réseaux mondiaux de production. Bien que l'expression "entreprise multinationale", en son sens usuel, fasse penser aux entreprises géantes des pays industrialisés, il existe aujourd'hui des sociétés d'envergure relativement réduite appartenant à des ressortissants de pays en développement qui appliquent également une approche mondiale à leurs opérations et qui ont recours à la plupart des formes d'organisations présentées ci-dessus.

Société mondiale et société plurinationale. Il s'agit là d'expressions parfois employées pour différencier plus nettement l'orientation géographique et les stratégies de gestion des entreprises qui opèrent au plan international. Une société mondiale, que certains auteurs appellent également une société mondialement intégrée, d'une part, met au point des produits et des services de marque destinés à être vendus à l'échelle mondiale et, de l'autre, intègre des opérations menées dans différents pays pour se procurer les matériaux dont elle a besoin et produire ou acquérir les composantes qui constitueront ces produits et ces services. Une société plurinationale, parfois appelée "société à vocation locale", met au point des produits ou des services destinés à des marchés nationaux spécifiques et accorde une indépendance substantielle à ses opérations à l'étranger.

Société métanationale. Il s'agit là d'une expression employée pour désigner un nouveau type proposé d'affaire internationale allant au-delà de la forme transnationale, multinationale ou mondiale actuelle. Selon ce concept, les entreprises devront absolument, pour être compétitives à l'avenir, s'employer à créer trois domaines d'activités:

- a) la prospection et l'identification de nouvelles sources de connaissances, de compétences et de technologies novatrices dans le monde entier;
- b) l'intégration de ces capacités dispersées de manière à diffuser les connaissances à l'intérieur de la société afin de pouvoir lancer de nouveaux produits et de nouveaux services; et
- c) l'intégration de l'innovation aux réseaux d'opérations et utilisation des opérations mondiales pour utiliser l'innovation métanationale comme levier plutôt que de se borner à exploiter et à diffuser des concepts de source propre. Le siège d'une société métanationale doit être considéré comme le nœud d'un réseau et plus comme un centre dont émanent les connaissances et les technologies diffusées dans le monde.

Pour résumer, il existe différentes formes d'opérations d'affaires internationales et différentes expressions pour les désigner. Ces expressions sont parfois utilisées pour dénoter un aspect spécifique de la stratégie d'une société et de l'implantation dans l'espace de ces opérations, mais, d'une manière générale, la signification des expressions que l'on trouve actuellement dans les ouvrages est peu claire et varie selon les sources. Dans le présent guide, nous adopterons les expressions "entreprise multinationale" et "affaire multinationale" comme terme générique global. Nous utiliserons aussi les expressions "affaire mondiale" et "entreprise mondiale" de façon interchangeable. Dans les sections qui suivent, nous analyserons de plus près les moteurs des affaires multinationales et le fonctionnement des entreprises multinationales, de sorte que le lecteur pourra se faire une idée d'ensemble de ce que recouvrent les expressions et les concepts susmentionnés.

1.1.3 Stratégies d'expansion mondiale et de pénétration des marchés

*Moteurs de la mondialisation*⁶

L'expansion est une vocation inhérente des entreprises commerciales et représente également un impératif de survie. Les pressions de la concurrence et la nécessité de conserver et de consolider leur position sur le marché obligent les entreprises à rester constamment en alerte et à explorer toutes les possibilités qui s'offrent d'acquérir un avantage sur leurs concurrentes et de se développer au-delà des marchés intérieurs.

L'expansion des entreprises sur le marché mondial devient une nécessité non seulement en raison de l'exiguïté et des limites du marché intérieur, mais aussi parce que, avec la mondialisation, la part que les entreprises détiennent de leur marché intérieur se trouve menacée par leurs concurrentes étrangères. Plusieurs facteurs spécifiques poussent les entreprises à chercher à développer leurs affaires et à s'agrandir en se tournant vers les marchés internationaux et mondiaux; ces facteurs sont liés aux marchés, aux coûts, à la concurrence et à l'environnement international des affaires.

Moteurs de la mondialisation

- **Facteurs liés aux marchés:**
Amélioration des conditions de vie et schémas mondiaux de consommation
- **Facteurs liés aux coûts:**
Augmentation des coûts de lancement de nouveaux produits et nécessité de réaliser des économies d'échelle
- **Facteurs liés à la concurrence:**
Pression exercée par les concurrents sur les marchés nationaux et étrangers
- **Facteurs liés à l'environnement des affaires:**
Libéralisation des échanges et progrès des technologies de l'information et de la communication

Facteurs liés aux marchés. Les technologies de l'information et des communications, le développement massif du tourisme international, la multiplication des échanges structurels et l'amélioration des niveaux de vie dans un certain nombre de pays en développement se sont traduits par l'apparition, dans différents pays et régions du monde, de groupes de consommateurs ayant des niveaux d'instruction, des modes de vie, un pouvoir d'achat, des besoins en matière de biens et de services et des aspirations à la qualité comparables. Ce scénario, joint à la libéralisation des échanges internationaux et à la disponibilité de circuits mondiaux de distribution, offre aux entreprises de larges possibilités de vendre leurs produits et leurs services à l'échelle mondiale.

Facteurs liés aux coûts. Pour continuer d'occuper une place de premier plan sur les marchés, les entreprises doivent beaucoup investir dans la recherche-développement et dans

⁶Voir Lecture, "Les tendances de la mondialisation".

l'innovation pour mettre au point de nouveaux produits ou pour améliorer et différencier les produits existants. Dans le secteur de l'automobile, par exemple, le lancement d'un nouveau modèle peut représenter un investissement de l'ordre d'un milliard de dollars. Dans l'industrie pharmaceutique, le coût de mise au point d'un nouveau médicament est du même ordre de grandeur. Dans le secteur des biens de consommation, lancer une nouvelle marque peut coûter jusqu'à 100 millions de dollars des États-Unis. Opérer seulement sur un marché national ne permettrait pas aux entreprises de réaliser des économies d'échelle et de rentabiliser de tels investissements, d'où la nécessité de projeter leurs opérations en ayant en vue le marché mondial.

Facteurs liés à la concurrence. Une des raisons qui poussent les entreprises à poursuivre des stratégies mondiales est qu'il leur faut conserver ou consolider leur position privilégiée par rapport à leurs concurrentes sur les marchés étrangers tout en devant la concurrence sur les marchés nationaux. En étendant leurs activités au plan mondial, les entreprises peuvent réaliser des économies d'échelle et se ménager ainsi une plus grande flexibilité pour prévaloir sur leurs concurrentes sur les marchés nationaux, par exemple en réduisant leurs prix si besoin est. Par ailleurs, une entreprise peut aussi prévaloir efficacement sur une entreprise nationale en lui faisant concurrence sur son propre marché.

Facteurs liés à l'environnement international des affaires. La tendance à la libéralisation des échanges et des courants d'investissements qui est apparue durant les années 80 et qui paraît aujourd'hui irréversible a encouragé la mondialisation des marchés ainsi que celle des opérations des entreprises. Les progrès des technologies de l'information et des communications ont également contribué au processus de mondialisation dans la mesure où elles ont fourni les instruments qui ont facilité la gestion des opérations mondiales. Les marchés émergents, pour leur part, ont reconnu les avantages économiques, le progrès technologique et les possibilités de croissance que la mondialisation peut leur apporter, ce qui les a encouragés à adopter des mesures visant à attirer les entreprises et les investisseurs internationaux.

1.1.4 Mondialisation des petites et moyennes entreprises⁷

La mondialisation en tant que stratégie n'est pas le propre des entreprises ayant traditionnellement une vocation internationale. Aujourd'hui, beaucoup de petites et moyennes entreprises s'orientent également vers des marchés mondiaux pour différentes raisons, qui peuvent être qualifiées de motivations proactives et de motivations réactives.

Motivations proactives. Il s'agit des raisons pour lesquelles les entreprises veulent s'orienter vers les marchés mondiaux et décident de le faire. Essentiellement, les motivations proactives résultent de l'idée que l'entreprise a mise au point, sous forme d'un procédé, d'un produit, d'un service ou d'un concept stratégique, une technologie qui jouit d'un avantage compétitif et qui pourrait lui permettre de prendre place sur les marchés mondiaux. Tel peut être le cas d'entreprises qui exploitent des technologies novatrices ou qui proposent des produits uniques présentant des avantages spécifiques que ne peuvent pas offrir les concurrents et pour lesquels il existe une demande potentielle non seulement sur le marché national mais aussi sur les marchés étrangers. D'autres raisons de s'orienter vers les

⁷Voir également "Le cas des entreprises nées mondiales", section 1.1.6.

marchés mondiaux peuvent être que les entreprises disposent d'informations spéciales concernant des clients prometteurs ou des possibilités de débouchés à l'étranger, ou bien sont mues par des incitations de divers types, comme les avantages fiscaux accordés par des pays étrangers. Il va de soi que la principale motivation sous-jacente est la recherche d'un profit accru, ce qui signifie que la production doit être augmentée pour pouvoir bénéficier d'une économie d'échelle et qui est par conséquent à l'origine de la décision d'étendre les activités de l'entreprise au-delà des frontières nationales.

L'orientation vers les marchés internationaux: les motivations des PME

PROACTIVES

- Recherche du profit
- Avantage compétitif
- Possibilités de vente
- Économies d'échelle
- Avantages fiscaux

RÉACTIVES

- Pressions de la concurrence
- Capacité excédentaire
- Surproduction
- Saturation ou contraction du marché intérieur

Source: Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., *Fundamentals of International Business*.

Motivations réactives. Il se peut que les entreprises doivent envisager de s'orienter vers les marchés étrangers sous l'effet de l'évolution de la conjoncture économique, comme la situation du marché ou de la concurrence. Par exemple, si la part qu'elles détiennent du marché intérieur est menacée par la concurrence d'entreprises nouvellement arrivées, il se peut qu'elles doivent chercher à développer leurs ventes à l'étranger. Elles seront ainsi amenées à développer leur production, à réduire leurs coûts par le biais d'économies d'échelle et à améliorer ainsi leur position sur les marchés nationaux également. D'autres motivations réactives usuelles sont, par exemple:

- a) une capacité excédentaire, autrement dit le matériel disponible n'est pas pleinement utilisé et une partie du rendement économique est perdu du fait d'une répartition inadéquate des coûts fixes, auquel cas une expansion à l'étranger peut apparaître comme une solution;
- b) une surproduction, ce qui peut être le cas en période de fléchissement de l'activité économique et peut conduire les entreprises à rechercher des débouchés à l'étranger pour leurs stocks excédentaires;
- c) la saturation ou la contraction des marchés intérieurs, par exemple si les goûts des consommateurs changent ou si les produits existants sont remplacés par des produits plus novateurs, le cycle de vie des "produits dépassés" pouvant être prolongé en les vendant à l'étranger où ils peuvent mieux répondre aux conditions et aux besoins locaux.

1.1.5 Schémas d'expansion

Considérations concernant l'internationalisation

Pour beaucoup d'entreprises, le processus d'internationalisation est envisagé avec prudence comme étant un processus graduel reposant sur une planification stratégique et une approche de réduction des risques. En principe, les entreprises sélectionneront les marchés et les modalités d'implantation qui semblent les plus familières et les moins risquées et ne s'orienteront que dans un deuxième temps vers une ouverture plus nette sur l'extérieur à mesure qu'elles acquerront de l'expérience et plus d'assurance sur les marchés étrangers.

Lorsqu'une entreprise sent que des possibilités commerciales s'offrent à l'étranger ou se rend compte qu'elle doit s'orienter vers les marchés internationaux, elle doit, si elle veut développer ses affaires sur les marchés internationaux, entreprendre de le faire méthodiquement et avec compétence, faute de quoi l'initiative risque de se solder par un échec et par un gaspillage irréparable de ressources. En tout premier lieu, l'internationalisation exige un engagement délibéré de la part de la direction car elle suppose également un investissement soutenu de précieuses ressources en personnel, des études de marchés et des analyses de la concurrence et des investissements financiers. En outre, opérer sur des marchés étrangers soulève pour les entreprises des problèmes très différents de ceux qui se posent sur les marchés intérieurs, qui sont mieux connus et plus faciles à résoudre.

Marchés étrangers par opposition aux marchés nationaux **Éléments distinctifs**

- Facteurs politiques, sociaux et culturels
- Législation locale et réglementation internationale
- Géographie et conditions naturelles
- Infrastructure et main-d'œuvre

Incidences: l'internationalisation est un processus progressif qui doit être entrepris avec prudence et être fondé sur une planification stratégique et sur une approche de réduction des risques.

Par rapport aux marchés intérieurs, les marchés étrangers présentent habituellement d'importantes différences dans divers domaines que les entreprises doivent prendre en considération:

- *Les facteurs politiques, sociaux et culturels* peuvent avoir des incidences sur la façon dont les affaires sont menées dans la pratique, sur les caractéristiques des produits de l'entreprise et sur l'acceptation de ces produits par les consommateurs locaux, eu égard à leur valeur, leurs traditions et leurs attitudes sociales et culturelles;

- *La législation locale et la réglementation internationale* dictent ce que les entreprises peuvent et ne peuvent pas faire, les relations avec les travailleurs, le niveau d'imposition dans le pays étranger et l'imposition des bénéfices réalisés à l'étranger dans le pays d'origine, et les possibilités commerciales qui existent et le degré de sécurité qui caractérise les opérations dans certains pays;
- *La géographie et les conditions naturelles* et leur impact sur les opérations envisagées doivent être évalués; les difficultés liées aux transports dans le cas de pays sans littoral ou des obstacles géographiques comme des chaînes de montagnes ou des déserts peuvent entraîner des coûts et des risques considérables;
- *L'infrastructure et la main-d'œuvre*, par exemple la disponibilité ou l'inexistence de routes, de ports, de services de télécommunications et d'une main-d'œuvre qualifiée sont également des éléments qui influent directement sur les coûts de distribution et de fabrication et sur la gestion des opérations.

Le processus évolutif d'expansion

Comme indiqué ci-dessus, c'est avec prudence que les entreprises passeront du marché intérieur aux marchés internationaux, en suivant des stratégies d'expansion prudentes qui sont illustrées à la figure 1.3. Les sphères concentriques représentent les divers degrés d'internationalisation et les différents axes, les divers aspects, motivations et manifestations de la stratégie d'internationalisation. La rapidité avec laquelle une entreprise avance n'est pas nécessairement la même le long de chaque axe mais dépend de la stratégie d'internationalisation et des ressources disponibles, qui dicteront la voie à suivre.

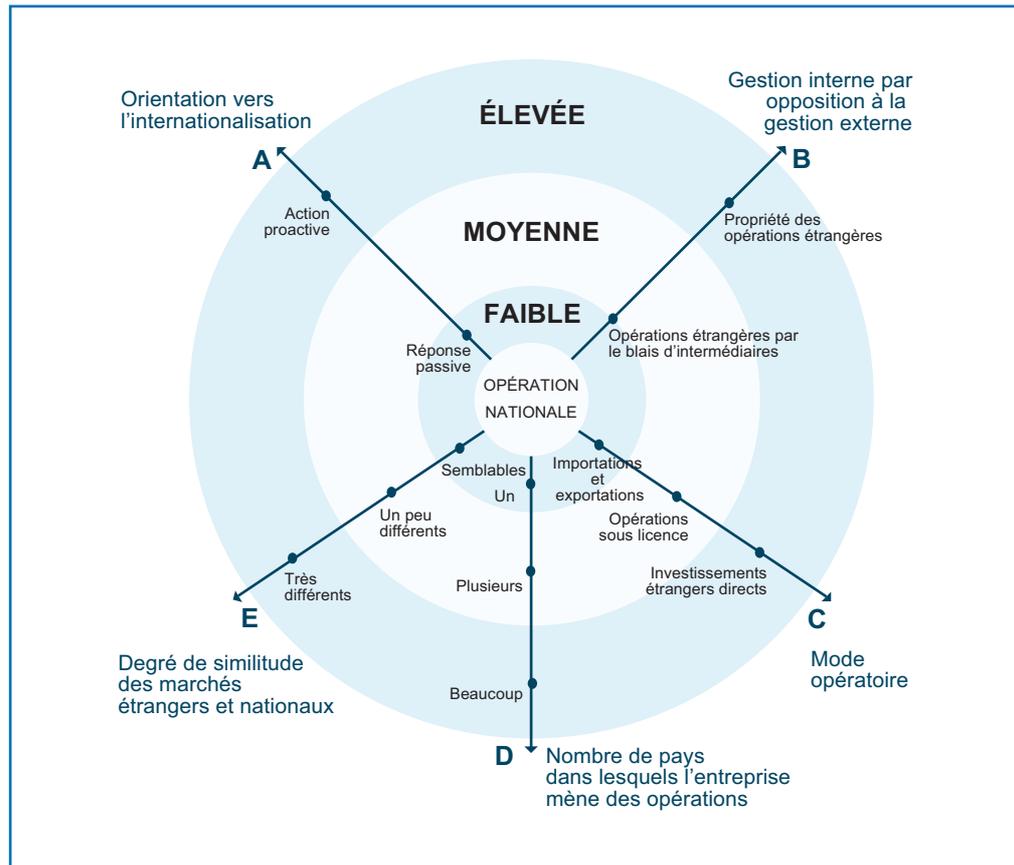
Axe A — Orientation vers les marchés internationaux: il peut s'agir d'une réaction passive à des commandes non recherchées, auquel cas l'entreprise manifesterait habituellement une préférence pour les pays qui ne supposent guère de risques commerciaux. Néanmoins, il pourra s'agir aussi d'une recherche dynamique de possibilités et d'un souci accru d'internationalisation (avec les risques correspondants) qui pourra être motivé par les bons résultats donnés par les décisions passives.

Axe B — Gestion interne et externe des opérations: aux premiers stades de l'internationalisation, les entreprises ont habituellement recours à des intermédiaires connaissant bien les marchés étrangers. À mesure que les réussites se multiplient et que l'expérience croît, les entreprises peuvent décider de prendre en main leurs opérations à l'étranger.

Axe C — Mode opératoire et engagement: en règle générale, les entreprises optent, aux premiers stades de l'internationalisation, pour des opérations moins risquées, comme les exportations et les importations. À mesure qu'elles apprennent et qu'elles commencent à dépendre plus des marchés étrangers, elles peuvent s'engager plus et assumer des risques accrus, par exemple par le biais d'opérations sous licence, de coentreprises et d'investissements étrangers directs.

Axes D et E — Diversification géographique: dans un premier temps, les entreprises tendront à internationaliser leurs opérations en s'orientant vers un petit nombre de pays étrangers ou un seul, de préférence des pays voisins ou des pays appartenant au même bloc régional ou commercial et avec lesquels leur propre pays a d'étroites affinités culturelles et commerciales. Ultérieurement, les opérations pourront s'étendre à un plus grand nombre de pays dans lesquels le climat des affaires et la concurrence sont plus divers.

Figure 1.3 Schémas d'expansion internationale



Sources: Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., Sullivan, D.P., *International Business: Environments and Operations*, 2005.

1.1.6 Stratégies d'implantation sur les marchés étrangers

Dans cette section, nous étudierons plus en détail les diverses stratégies suivies par les entreprises pour élargir leurs opérations sur les marchés étrangers. Comme indiqué ci-dessus, ces entreprises procèdent habituellement par étapes de manière à réduire les risques, tout au moins aux premiers stades de leur internationalisation, avant de s'impliquer davantage à mesure qu'elles apprennent et acquièrent de l'expérience. C'est ce qu'illustre l'axe C de la figure 1.3.

Sauf peut-être dans le cas des activités d'exportation, les différentes stratégies d'implantation sur les marchés étrangers conduisent à établir des liens avec les producteurs locaux des pays hôtes afin de leur donner des possibilités d'apprendre et ainsi de perfectionner leurs capacités et d'améliorer leur compétitivité et leur aptitude à s'internationaliser eux-mêmes.

L'un des buts du présent guide est de mettre en relief la place qui est accordée à ces aspects. Ils recevront l'attention qu'ils méritent lorsque nous examinerons la gestion des opérations mondiales et, en particulier, les chaînes de valeur mondiales et les réseaux mondiaux de production.

Exportations

Les exportations constituent le moyen le plus simple et le moins risqué pour une entreprise de commencer à s'étendre au plan mondial. Les exportations peuvent être directes, par exemple lorsque l'entreprise établit elle-même des relations avec des clients sur les marchés étrangers — en ouvrant des bureaux de représentation sur ces marchés — ou bien il peut s'agir d'exportations indirectes par le biais d'intermédiaires internationaux.

D'une part, les exportations directes supposent un engagement plus soutenu et peut-être des risques plus élevés que le recours à des intermédiaires, mais, d'autre part, elles permettent d'apprendre plus rapidement la manière d'opérer à l'étranger, aident à établir des relations plus productives avec les clients et encouragent le mouvement d'internationalisation et de croissance.

Le recours à des intermédiaires devient nécessaire lorsqu'une société souhaite exporter ses produits mais n'a pas assez d'expérience dans les affaires internationales, ne peut pas trouver les circuits de commercialisation appropriés ou a peine à identifier et à cibler les clients étrangers. Les intermédiaires peuvent faire l'apport de leur expérience et offrir les services nécessaires pour permettre à la société de nouer des rapports d'affaires fructueux avec ses clients étrangers. Les services ainsi fournis par des intermédiaires dans le pays étranger peuvent notamment consister à :

- fournir des informations au sujet du marché local, de la concurrence et des réseaux de vente disponibles;
- établir des contacts, pour le compte de la société, avec des clients locaux potentiels;
- évaluer la fiabilité et la solvabilité des clients locaux;
- fournir des services de transport et d'autres formes d'assistance nécessaire en matière de distribution et de logistique;
- s'occuper des formalités officielles et fournir une assistance administrative et financière.

Il y a plusieurs types d'intermédiaires qui sont décrits plus en détail dans les paragraphes suivants.

Sociétés de gestion des exportations. Il s'agit d'entreprises qui, grâce à la connaissance qu'elles ont des marchés et à l'expérience qu'elles ont acquise des opérations d'exportation, offrent des services d'appui aux entreprises manufacturières en qualité soit d'agents internationaux, soit de distributeurs internationaux. En règle générale, les sociétés de gestion des exportations opèrent dans des régions géographiques bien déterminées, en particulier dans les pays qu'elles connaissent le mieux.

Lorsqu'elles opèrent en qualité d'agents internationaux, les sociétés de gestion des exportations établissent des contacts à l'étranger, les stratégies commerciales et les opérations d'exportation et touchent une commission en fonction du chiffre d'affaires.

Lorsqu'elles opèrent en tant que distributeurs internationaux, les sociétés de gestion des exportations achètent les produits à la société de fabrication et les revendent en leur propre nom, assumant ainsi un risque accru mais pouvant faire un plus gros bénéfice.

Évaluation de l'option des exportations

POUR L'EXPORTATEUR, IL Y A DES ASPECTS POSITIFS:

- L'opération est moins risquée et moins compliquée.
- Les coûts sont relativement réduits.
- Les profits n'ont pas à être partagés.

CETTE OPTION A ÉGALEMENT DES INCONVÉNIENTS:

- Il est difficile de contrôler les opérations à l'étranger.
- Les contacts avec la clientèle sont rares.
- Elle ne permet pas d'apprendre à mieux connaître les marchés.

Sociétés commerciales d'exportation. Il s'agit d'intermédiaires de grande envergure qui opèrent à grande échelle non seulement du point de vue géographique, mais aussi du point de vue de leurs opérations, qui peuvent englober importations, exportations, échanges compensés, investissements et fabrication.

Historiquement, les sociétés commerciales ont fait leur apparition lors de l'expansion européenne à l'étranger au XVI^e siècle, époque à laquelle les gouvernements leur accordaient des droits exclusifs de faire le commerce en contrepartie de tributs ou de redevances.

Aujourd'hui, l'exemple le plus usuel de la société commerciale est la *sogoshosha* japonaise, qui a joué un rôle critique dans l'internationalisation des entreprises manufacturières japonaises lorsqu'elles ont commencé à s'implanter sur les marchés étrangers.

D'autres pays, comme le Brésil, la Corée et la Turquie, ont également créé des sociétés commerciales, conformément à leurs propres politiques de promotion des exportations, en tant qu'entités opérationnelles de sociétés nationales disposées à exporter leur production. Même les États-Unis d'Amérique ont promulgué des lois visant à faciliter la création de sociétés commerciales d'exportation pour permettre aux petites et moyennes entreprises d'avoir accès aux intermédiaires et aux services nécessaires pour exporter davantage.

Accords internationaux de licence

Les accords de licence peuvent être pour une société un moyen efficace d'élargir ses opérations à l'étranger et d'exploiter les possibilités qui s'offrent sur les marchés extérieurs. Ils reflètent une orientation plus nette vers l'internationalisation et supposent également des risques plus élevés que les opérations d'exportation, mais pas autant que les investissements étrangers directs.

Généralement parlant, aux termes d'un accord de licence, l'associé, ou bailleur, permet à une société étrangère, appelée preneur, d'utiliser ses connaissances techniques et ses autres droits de propriété intellectuelle, comme brevets ou marques de commerce, pour

fabriquer et vendre ses produits. En échange des droits accordés par la société, le preneur doit verser une rémunération appelée redevance, généralement fixée en pourcentage du montant des ventes des produits faisant l'objet de la licence.

Avantages et inconvénients des licences

AVANTAGES

- Un gros investissement à l'étranger n'est pas nécessaire.
- Le preneur assume la majeure partie des risques liés à l'investissement.
- Un certain contrôle peut être exercé sur les opérations à l'étranger.

INCONVÉNIENTS

- Les recettes escomptées dépendent du preneur.
- Le preneur devient un concurrent potentiel.
- Risque de perdre les connaissances brevetées.

L'accord de licence énonce les droits et les obligations des deux parties, par exemple la portée de la licence, l'assistance technique que le bailleur doit accorder au preneur si besoin est, les redevances que le preneur est tenu de verser au bailleur, la durée des contrats, les pays dans lesquels le preneur est autorisé à vendre les produits qui font l'objet de la licence, les conséquences d'une résiliation du contrat, etc.

Tous ces aspects seront abordés dans les chapitres consacrés aux négociations internationales et aux coentreprises. Ce qui importe, dans la présente section, est que l'accord de licence peut être envisagé comme une stratégie de pénétration des marchés étrangers et que cette option a certaines caractéristiques qui la distinguent des autres stratégies.

Dans le cas d'un accord de licence, la société n'a pas à investir dans le pays étranger ni à résoudre les problèmes liés à l'environnement réglementaire dans ce pays; elle n'a pas à entreprendre de coûteuses études de marché ni à se préoccuper de ses relations avec des clients étrangers, autant de tâches qui incombent au preneur.

Néanmoins, les accords de licence comportent aussi des risques. La société devra transférer au preneur ses techniques de fabrication et ses droits de propriété intellectuelle, qui sont les fondements mêmes de son avantage compétitif.

En règle générale, un accord de licence est l'aboutissement d'un processus, long et méthodique, de raffermissement de la confiance entre les parties. Généralement, l'accord de licence est l'aboutissement d'une relation établie de longue date ainsi que d'une compréhension et d'une confiance nées, au fil des ans, d'activités commerciales et d'activités d'exportation communes de la société et du preneur.

Le preneur est un futur concurrent potentiel. Un preneur peu scrupuleux peut en outre causer des dommages substantiels à la société en utilisant illégalement ses technologies.

En outre, si elle envisage de conclure un accord de licence, la société doit penser à l'environnement juridique et institutionnel qui existe dans le pays étranger en ce qui concerne des questions comme la protection des droits de propriété intellectuelle, le droit des contrats, la pratique judiciaire, l'exécution des obligations contractuelles, la réglementation des changes et la garantie d'un versement ponctuel des redevances.

Franchisage international

Dans certains secteurs, le franchisage a été pour les sociétés un moyen efficace de s'internationaliser et d'étendre leurs opérations dans le monde. À certains égards, le franchisage peut être considéré comme une forme spécifique d'accord de licence, mais, dans la pratique commerciale actuelle, l'accord de licence et le franchisage sont des concepts tout à fait distincts et très différents.

Dans un accord de licence type, le preneur fabrique un produit déterminé en exploitant la technologie qui fait l'objet de la licence, paie une redevance au bailleur en contrepartie des droits accordés par l'accord de licence et vend les produits couverts par la licence en suivant ses propres stratégies de gestion et de commercialisation. Autrement dit, le preneur est, en principe, une société déjà établie; le produit qui fait l'objet de la licence élargit la gamme de produits fabriqués par le preneur sans nécessairement changer la configuration de ses activités.

Dans le cas du franchisage, c'est l'ensemble du concept commercial qui fait l'objet d'un accord de franchisage, aux termes duquel le propriétaire du concept ou franchiseur autorise une autre société ou franchisee à copier ce type même d'affaire selon le même concept, le même modèle, la même image et la même norme de qualité.

Les domaines dans lesquels le franchisage a été le plus fréquent sont la restauration rapide, les chaînes d'hôtels, les sociétés de location d'automobiles et le commerce de détail. Cependant, ces dernières années, le franchisage a acquis une vogue de plus en plus grande et s'est étendu à de nombreux secteurs, grands et petits.

Prenons, à titre d'exemple, le cas de McDonald's ou de Kentucky Fried Chicken (KFC) dans le secteur de la restauration rapide. Le franchisee doit:

- a) faire l'apport de l'investissement nécessaire pour créer l'affaire franchisee;
- b) adopter la marque, le logo, les symboles, les couleurs, la conception architecturale, les uniformes du personnel, etc., du franchiseur, qui rendent l'affaire immédiatement reconnaissable; et
- c) offrir le même type de produits et de la même façon que le franchiseur, avec un degré élevé de normalisation et conformément à des normes de qualité semblables.

Le franchiseur, pour sa part, cède au franchisee les licences nécessaires pour utiliser ses connaissances techniques, marques de commerce et autres éléments brevetés et met à la disposition du franchisee toute l'assistance technique, la formation du personnel, les spécifications des produits, etc., qui sont nécessaires pour gérer l'affaire franchisee conformément aux méthodes et aux normes requises.

Avantages et inconvénients du franchisage

AVANTAGES

- Un important apport de capital n'est pas nécessaire.
- Le franchisé connaît bien le marché local.
- Les opérations du franchisé peuvent être contrôlées.

INCONVÉNIENTS

- Il n'y a pas de contact direct avec la clientèle.
- Le bénéfice doit être partagé avec le franchisé.
- Il peut surgir des problèmes dans divers contextes culturels.

Contrats de gestion

Les contrats de gestion sont utilisés dans les cas où une société ayant l'expérience d'une activité ou d'un secteur industriel déterminé met son personnel à la disposition d'une autre société pour s'acquitter de tâches de gestion de caractère général ou spécialisé.

Dans les pays où les capacités de gestion sont réduites dans certains domaines, des contrats de gestion sont un moyen viable d'obtenir les compétences nécessaires qu'il serait autrement difficile de trouver localement. Pour la société qui fournit les services, les contrats de gestion constituent un moyen rentable de s'étendre au plan international sans courir les risques inhérents à des investissements directs, ainsi que d'en apprendre davantage au sujet de l'environnement local et des possibilités qui pourraient être exploitées à l'avenir.

En règle générale, les contrats de gestion sont conclus pour des périodes de trois à cinq ans et sont sujets à renouvellement. La rémunération du fournisseur de services comporte deux composantes: un honoraire fixe, correspondant en principe aux services ou au personnel fourni, et un élément variable qui est fonction du chiffre d'affaires ou du bénéfice, qui peut être considéré comme une incitation.

Les contrats de gestion sont les plus fréquents dans les domaines, privés ou publics, dans lesquels la nature de la concurrence (par exemple dans l'hôtellerie) ou les complexités techniques (par exemple la gestion d'un aéroport) exigent des connaissances et une expérience approfondies et une combinaison de savoirs que le propriétaire de l'installation n'a pas.

Des contrats de gestion peuvent également être conclus dans le cas d'opérations clefs en main, qui seront décrites dans la section suivante.

Il y a lieu de mentionner ici deux points supplémentaires concernant les contrats de gestion:

- a) Les pays en développement qui ont besoin d'avoir recours à des contrats de gestion doivent y voir une possibilité d'apprendre de sorte qu'avec le temps ils

puissent renforcer les capacités locales et éliminer totalement ou partiellement la nécessité de se tourner vers un fournisseur de services de gestion; les mécanismes d'apprentissage et le processus de réduction progressive des services fournis peuvent faire l'objet de dispositions appropriées dans le contrat de gestion.

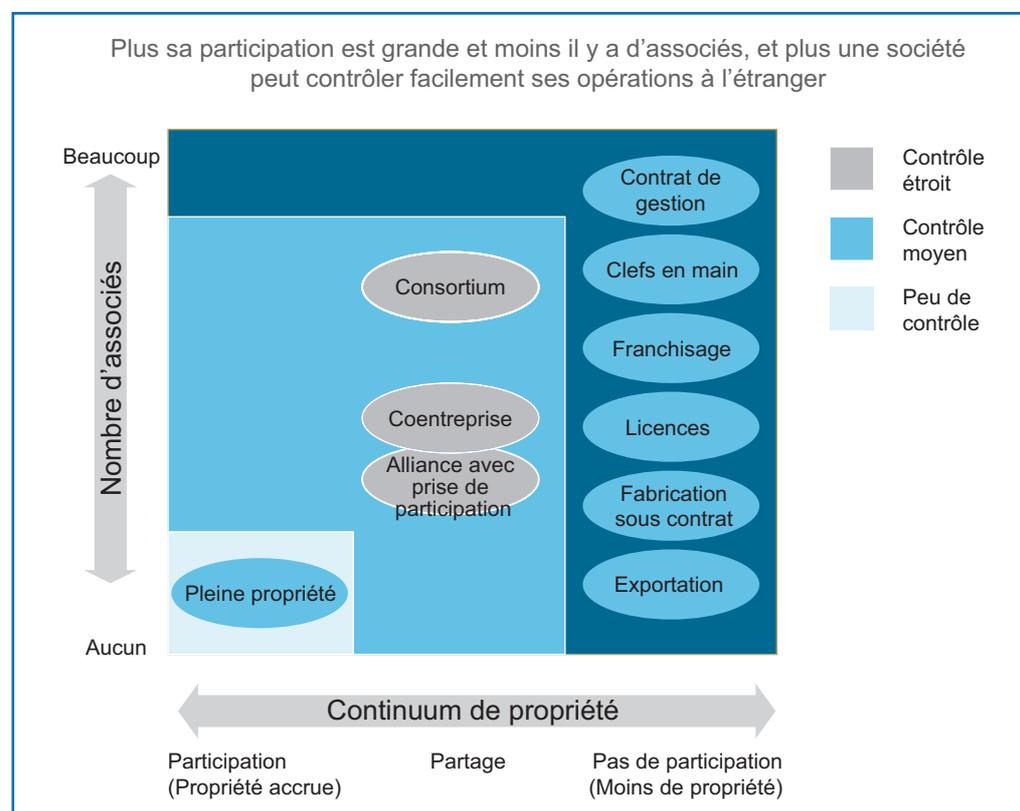
- b) Dans certains domaines, comme l'hôtellerie, les contrats de gestion peuvent ressembler à un franchisage dans la mesure où ils portent sur des types d'affaires distinctifs projetant cependant une image de marque reconnaissable dans le monde entier. La différence entre les deux est que, dans le cas d'un contrat de franchisage, l'installation est gérée par le franchisé en sa qualité de propriétaire de l'installation, tandis que dans celui d'un contrat de gestion, l'installation est gérée de l'extérieur, c'est-à-dire par le personnel étranger du fournisseur de services de gestion.

Opérations clefs en main

Les contrats clefs en main désignent une forme d'opérations internationales, faisant fréquemment intervenir des projets complexes de grande envergure, qui peuvent offrir à de petites entreprises du pays hôte la possibilité de jouer le rôle de sous-traitants et de fournisseurs.

Dans un contrat clefs en main, la société cliente conclut un contrat avec une autre société pour construire et livrer une installation industrielle ou un ouvrage d'infrastructure prêt

Figure 1.4 Complexité du contrôle selon la stratégie de collaboration



Sources: Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., Sullivan, D.P., *International Business: Environments and Operations*, 2005.

à fonctionner, comme une centrale, une autoroute ou un port — cas dans lequel le client peut être un organisme gouvernemental.

Si un contrat clefs en main peut apparaître au client comme l'option privilégiée par opposition aux autres modalités d'exécution d'un projet, c'est pour différentes raisons — par exemple parce que le client lui-même assume une responsabilité de la coordination et de la gestion des activités liées au projet.

La construction d'une usine ou d'un ouvrage d'infrastructure est une entreprise complexe qui conduit à mobiliser et à coordonner beaucoup de disciplines différentes et des fournisseurs très divers, qui pourront être les fournisseurs de matériel mécanique, électrique ou de génie civil, les fabricants et les concessionnaires de matériel, les prestataires de services de gestion des activités d'exécution du projet et les cabinets chargés de la mise en service de l'installation.

Justifications des contrats clefs en main

- Le client ne dispose pas des capacités de gestion nécessaires pour réaliser des projets complexes.
- L'entrepreneur assure la responsabilité de la coordination de l'ensemble du projet.
- Le client évite le risque de retards, de dépassements de devis et de vices de fonctionnement.

Dans le cas d'un contrat clefs en main, les risques liés à des retards éventuels, à des livraisons défectueuses de la part de différents fournisseurs, à des dépassements de devis et à des vices de fonctionnement sont supportés par l'entrepreneur clefs en main.

Habituellement, il s'agira d'entreprises de travaux publics, de fabricants de matériel industriel et de bureaux d'études qui rassemblent et coordonnent les autres intervenants et assument la responsabilité de l'ensemble du projet.

Dans les pays en développement, les opérations clefs en main constituent pour les entreprises locales une possibilité de faire fonction de sous-traitants dans des secteurs dans lesquels les compétences locales peuvent être disponibles, par exemple des travaux d'ingénierie sélectionnés, la fabrication de matériel non breveté et de structures métalliques, les travaux de génie civil, etc. En outre, l'établissement de liens entre les entreprises locales et les contractants internationaux clefs en main les aideront à mieux tirer parti de leurs capacités et ouvriront la voie à leur propre internationalisation.

Quelques opérations clefs en main s'accompagnent aussi de contrats de gestion ou débouchent sur de tels contrats. Tel peut être le cas notamment lorsque le client fait construire et met en service l'usine ou l'ouvrage d'infrastructure dans le cadre d'un contrat clefs en main mais a ensuite besoin de conclure un contrat de gestion afin de se procurer les compétences nécessaires en matière d'exploitation et d'entretien, tout au moins jusqu'à ce que les capacités locales puissent être renforcées et soient disponibles.

Alliances avec prise de participation⁸

Le présent guide est axé sur les questions liées aux affaires internationales et à la collaboration entre entreprises au plan mondial, arrangements qui sont actuellement qualifiés de “coentreprises”, d’“accords de collaboration”, d’“alliances internationales”, d’“alliances stratégiques” et ainsi de suite. Ces expressions sont parfois employées de manière générique et interchangeable, mais elles peuvent également avoir une signification spécifique et une connotation plus précise, ce qui sera indiqué dans le guide en cas de besoin.

Il existe de multiples raisons pour lesquelles les entreprises collaborent, par exemple pour apprendre à mieux connaître les marchés et profiter des circuits de distribution d’une entreprise locale, avoir accès aux capacités technologiques d’autres entreprises et partager les coûts et les risques de programmes de recherche-développement à long terme. Un tableau plus complet apparaîtra dans la deuxième partie, qui porte plus particulièrement sur les alliances stratégiques et les coentreprises. Les arrangements de collaboration entre entreprises peuvent aller d’alliances assez lâches à des accords contractuels très structurés, comme c’est le cas des coentreprises.

Caractéristiques des alliances avec prise de participation

- Ces alliances revêtent habituellement la forme d’une prise de participation minoritaire au capital.
- Elles vont de relations assez lâches à des accords bien structurés.
- Les investisseurs recherchent une collaboration dans les domaines de la conception, de l’ingénierie et des marchés

Dans ce contexte, nous pouvons considérer les alliances avec prise de participation comme une forme d’arrangement de collaboration dans laquelle au moins une des sociétés associées prend une part du capital de l’autre; dans certains cas, chacune prend une participation dans l’autre société, par exemple par le biais d’un achat ou d’un échange d’action⁹. Habituellement, les alliances avec prise de participation sont les plus fréquentes dans le secteur de l’automobile, mais on en trouve aussi dans d’autres secteurs, de l’électronique à l’aéronautique. Par le biais d’alliances avec prise de participation, même minoritaire (ce qui est habituellement le cas), les entreprises multinationales cherchent à s’assurer un certain contrôle sur des entreprises importantes pour elles, par exemple en échangeant des dessins et modèles, des techniques et des pièces, pour faciliter la pénétration des marchés et pour élaborer de nouveaux produits ou de nouveaux systèmes. Les alliances avec prise de participation peuvent également répondre au souhait de consolider d’autres formes d’arrangements de collaboration, comme des contrats entre acheteurs et fournisseurs, qu’il est plus difficile de rompre dans le cadre d’une alliance avec prise de participation, surtout lorsque celle-ci est suffisamment importante pour conférer une représentation au conseil d’administration de la société associée. Au sens générique, les alliances avec prise de participation peuvent être considérées comme

⁸Voir Lecture, “Equity Alliances”.

⁹Daniels, John D., 2004.

une forme particulière de coentreprises mais, comme nous le verrons plus loin, lorsque nous analyserons le concept de coentreprises avec prise de participation, celles-ci sont des entités très différentes. (Voir Lecture, le cas de *Porsche* contre *Volkswagen*.)

Coentreprises

L'expression "coentreprise" n'est pas utilisée de manière uniforme dans le monde international des affaires. Essentiellement, le mot "entreprise" a une connotation de risque ou de danger, et l'expression "coentreprise" désigne une entreprise conjointe. Or les parties aux opérations commerciales internationales ont tendance à décrire divers types d'efforts conjoints visant à réaliser un but commun comme une coentreprise, qui apparaît alors comme synonyme d'autres types d'arrangements de collaboration; par exemple, le concept d'alliance avec prise de participation, présenté dans la section précédente, pourrait répondre à cette définition générale.

Les coentreprises qui font l'objet de notre étude ont un caractère spécifique et seront examinées en détail dans la deuxième partie du guide. La présente section a cependant pour objet de présenter certaines des caractéristiques clefs de la formule de coentreprise comme stratégie d'implantation sur les marchés étrangers.

Une coentreprise désigne la participation à long terme de deux ou plusieurs sociétés à une entreprise à laquelle chacune fait l'apport de biens et dans laquelle chacune détient une participation et partage les risques. Parfois, les parties ne stipulent même pas la durée de leur contrat, l'hypothèse étant qu'elles géreront conjointement l'entreprise aussi longtemps qu'elle sera viable.

Plusieurs raisons peuvent pousser les sociétés internationales à créer des coentreprises dans les pays en développement:

- Le souci des investisseurs étrangers de minimiser l'investissement en capital ou les risques d'implantation sur les marchés en utilisant les avoirs du partenaire local.

Caractéristiques des coentreprises

POUR LES PARTENAIRES

- Vision et objectifs communs
- Synergies et complémentarités
- Partage des risques et avantages mutuels
- Collaboration s'étendant sur le long terme

POUR LES GOUVERNEMENTS

- Accès à la technologie et aux compétences
- Développement de l'industrie locale
- Promotion des échanges et des exportations
- Création d'emplois et croissance économique

- La connaissance insuffisante qu'ont les investisseurs étrangers de l'environnement institutionnel et juridique local et des modalités d'accès aux emprunts locaux, et la projection d'une image de marque, la coentreprise apparaissant comme une société locale, etc.
- Dans certains secteurs, en particulier les secteurs stratégiques, il arrive que la législation nationale n'autorise pas des étrangers à être propriétaires à part entière d'une entreprise ou d'une activité.

Les partenaires locaux, pour leur part, peuvent être poussés par le désir de tirer parti de l'association à un partenaire étranger pour avoir accès à ses technologies, à ses marques internationales ou à ses moyens de conception et de gestion.

Les coentreprises, au sens donné à cette expression dans le présent guide, suppose habituellement la création d'une nouvelle personne morale à la suite de la constitution en société de l'association créée par l'accord de coentreprise. Cette nouvelle personne morale aura une existence propre et sera parfois appelée coentreprise indépendante, par opposition aux coentreprises contractuelles ou consortiums décrits dans la section suivante. De plus, l'accord de coentreprise se compose très fréquemment d'une série de contrats concernant par exemple le transfert de technologies ou divers autres types de services habituellement nécessaires dans le cas d'une coentreprise indépendante. L'accord de coentreprise définit également les règles applicables aux questions de gestion, comme nous le verrons dans la deuxième partie.

Consortiums

Certains auteurs¹⁰ définissent les consortiums comme des coentreprises auxquelles participent plus de deux organisations et, dans les ouvrages classiques, on trouve fréquemment l'expression "coentreprises contractuelles" comme un autre moyen de désigner les consortiums. Selon le concept qui est aujourd'hui plus généralement accepté, toutefois, le terme "consortium" est utilisé pour désigner des alliances créées sur le court ou le moyen terme pour mettre en œuvre des projets de durée limitée.

Exemples de consortiums

- Pour la réalisation de projets d'infrastructure exigeant le concours d'entrepreneurs différents
- Pour des projets de recherche-développement coûteux, par exemple dans le secteur des produits pharmaceutiques
- Dans le secteur de l'aéronautique, pour des projets d'envergure européenne, par exemple le consortium Airbus

Les consortiums sont typiques dans le domaine des travaux de génie civil, du bâtiment, des industries qui travaillent pour le bâtiment et les fabricants de matériel, les

¹⁰Par exemple, Daniels, John D., 2004.

entrepreneurs décidant de conjuguer leurs forces pendant une période limitée pour construire ensemble une usine ou un ouvrage d'infrastructure. Le tunnel sous la Manche qui relie la Grande-Bretagne et la France a été construit par un certain nombre d'entreprises de construction qui ont constitué un consortium appelé Trans Manche Link (TML). Ce consortium a été dissout lors de l'achèvement du projet.

On trouve également des consortiums dans les secteurs de l'industrie dans lesquels les coûts et les risques élevés liés aux activités de recherche-développement conduisent de multiples sociétés à s'associer pour réaliser un objectif commun. Tel est le cas par exemple du secteur des produits pharmaceutiques, où la mise au point et le lancement sur le marché d'un nouveau médicament peut coûter jusqu'à 800 millions de dollars des États-Unis, du secteur de l'aéronautique, le consortium Airbus Industries ayant été constitué pour la fabrication d'appareils commerciaux à réaction au niveau européen; et de celui des technologies de l'information et des communications, des consortiums étant créés en l'occurrence pour mettre au point de nouvelles générations de puces d'ordinateurs ou des systèmes de communication avancés.

Fabrication sous contrat

La fabrication sous contrat fait partie des stratégies d'implantation sur les marchés que nous avons énumérées et peut également être considérée comme une modalité d'externalisation, dont il sera question à la section 1.2, qui est consacré aux stratégies de fabrication et d'entreprises multinationales.

- a) *En tant que stratégie d'implantation sur les marchés:* Dans le cas d'une fabrication sous contrat, une société désireuse de s'implanter sur un marché étranger peut conclure un contrat avec une entreprise nationale pour fabriquer un produit destiné à être vendu sur les marchés locaux. Ainsi, la société n'a pas besoin de créer sa propre usine dans le pays, évitant ainsi les frais et les risques liés à un tel investissement, mais elle peut conserver le contrôle de son produit et de sa technologie par le biais des dispositions du contrat ainsi que de la fourniture des spécifications du produit et d'autres intrants comme les matériaux, les composantes et l'assistance technique.

Caractéristiques de la fabrication sous contrat (Du point de vue du maître de l'ouvrage)

AVANTAGES

- Il n'est pas nécessaire d'investir dans une usine propre
- Coûts de fabrication inférieurs
- Contrôle du produit et de la technologie

INCONVÉNIENTS

- La main-d'œuvre peut ne pas posséder les qualifications requises
- Il se peut que le fabricant ait peine à respecter les normes de qualité voulues

Par exemple¹¹, en 2002, désireuse de s'implanter sur le marché chinois de l'automobile, potentiellement lucratif, la société Toyota a conclu un accord avec China's First Automotive (FAW) en vue de fabriquer localement plusieurs modèles d'automobiles. Toyota, qui ne devait pas prendre de participation au capital de FAW, ferait l'apport de ses compétences de gestion, de ses technologies, de ses circuits de commercialisation et de sa trésorerie, tandis que FAW devait fournir la main-d'œuvre, les usines et le matériel.

- b) *En tant que forme d'externalisation*: Dans le cadre de leurs stratégies mondiales de fabrication, les entreprises multinationales ont largement recours à la fabrication sous contrat pour se procurer à l'extérieur des composantes, des systèmes et des produits conçus par elles, afin de les faire monter ou fabriquer par un fabricant sous contrat avant de les vendre à l'échelle mondiale.

Beaucoup d'entreprises asiatiques ont prospéré comme fabricants sous contrat, surtout dans les secteurs des technologies de l'information et des articles électroniques de grande consommation. Ce faisant, par leurs propres efforts d'apprentissage et d'innovation, nombre d'entre elles deviennent peu à peu des "fabricants de matériel d'origine", un schéma de développement et d'internationalisation qui sera examiné plus en détail à la section 1.2.

À titre d'exemple, nous pouvons prendre le cas de Flextronics, qui est le plus gros fabricant sous contrat du monde. Cette entreprise a 20 000 employés et des usines d'une superficie de 250 000 mètres carrés en Malaisie. Elle fabrique des combinés Sony Ericsson, des imprimantes Hewlett-Packard, des photocopieuses Xerox et développe des produits pour des douzaines d'autres sociétés. Flextronics a un département de recherche-développement de 7 000 personnes, suivant en cela une tendance commune aux autres fabricants sous contrat, qui veulent s'affirmer comme fabricants de matériel d'origine.

Propriété: filiales à part entière

Il y a lieu de mentionner ici les filiales à part entière, pour compléter la liste des stratégies que suivent les entreprises multinationales pour s'implanter sur des marchés à l'étranger.

Comme nous l'avons vu dans la section 1.1, les stratégies traditionnelles suivies par les entreprises multinationales dans le cadre de leurs opérations d'investissements étrangers directs peuvent faire intervenir des filiales à part entière directement reliées au siège social.

De telles formules se trouvent encore parfois dans les secteurs dans lesquels les opérations des filiales doivent être étroitement contrôlées pour différentes raisons: protéger des droits de propriété intellectuelle; en raison d'une culture d'entreprise profondément enracinée; ou parce qu'un contrôle du siège est indispensable au succès des activités internationales de commercialisation. Cependant, comme cela a également été expliqué ci-dessus, les entreprises multinationales n'ont pas tendance, à l'heure actuelle, à être pleinement propriétaires de leurs opérations à l'étranger. Parmi les facteurs à l'origine de cette tendance, il y a lieu de mentionner les risques inhérents aux restrictions légales en vigueur dans les pays hôtes, l'instabilité de l'environnement politique ou économique

¹¹Czinkota, Ronkainen, Moffet, 2004.

et le fait que, dans le contexte de la concurrence internationale, d'une part, et de la libéralisation et de la mondialisation des marchés, de l'autre, les entreprises multinationales ont de plus en plus recours à l'externalisation, moins risquée et plus rentable, dans le cadre de chaînes de valeur mondiales et de réseaux de production mondiaux.

Le cas des entreprises “nées mondiales”¹²

Le concept d'entreprises “nées mondiales” est apparu pour la première fois dans une étude réalisée pour The Australian Manufacturing Council par le bureau d'études McKinsey & Co. Il est ressorti de cette étude que l'on pouvait identifier essentiellement deux types d'exportateurs:

- a) les entreprises qui avaient posé des bases solides au fil des ans sur leurs marchés nationaux et qui s'étaient orientées vers les exportations pour faciliter leur croissance, conformément aux schémas classiques d'expansion des entreprises multinationales; et
- b) les entreprises qui s'étaient orientées vers l'exportation presque dès leur création, comme si elles considéraient “le monde comme constituant d'emblée leur marché et le marché intérieur comme un tremplin pour leurs opérations internationales” (McKinsey and Co., 1993, p. 9)¹³. Telles sont les entreprises “nées mondiales”.

L'un des traits distinctifs des entreprises “nées mondiales” est qu'elles ne suivent pas l'approche traditionnelle qui consiste à s'internationaliser par étape. Au contraire, elles peuvent, presque dès leur création, écouler leurs produits et leurs services sur les marchés mondiaux.

Beaucoup d'entreprises “nées mondiales” sont de petites et moyennes entreprises qui opèrent dans différents secteurs, en particulier des secteurs de pointe, travaillant habituellement pour des créneaux internationaux.

Ce type de comportement s'explique apparemment par l'omniprésence des courants d'information, le nombre croissant de gestionnaires ayant une expérience internationale et la conjoncture sur les marchés mondiaux, caractérisée par un nombre croissant de réseaux internationaux et de créneaux.

Différentes études empiriques ont montré que beaucoup d'entreprises “nées mondiales” deviennent d'emblée des exportateurs mondiaux en raison de l'expérience internationale de leurs fondateurs ou de la ferme volonté de la part de la direction de s'internationaliser.

Avant l'introduction du concept d'entreprises “nées mondiales”, d'autres auteurs avaient documenté l'existence d'entreprises qui s'étaient d'emblée orientées vers les marchés internationaux, et ils ont utilisé différentes expressions pour les qualifier¹⁴. On peut citer quelques exemples:

¹²Voir également Lecture, “Born Global Firms”.

¹³Rasmussen, E. S., et Madsen, T. K., 2002.

¹⁴Ibid.

- a) *Nouvelles entreprises de pointe* (Jolly et al., 1992). La principale caractéristique de ces entreprises est que leurs fondateurs étaient de nationalités différentes et suivaient une stratégie axée sur les créneaux internationaux. Concepteurs de produits de pointe, ces entreprises ont naturellement pour vocation d'être internationales dès le début.
- b) *Nouvelles entreprises internationales* (Oviatt et McDougall, 1994). Il s'agit d'organisations commerciales qui, dès leur création, cherchent à exploiter d'importants avantages compétitifs en utilisant des ressources et en vendant leur production dans de multiples pays. Cette catégorie comprend:
 - i) les entreprises qui sont à la fois exportatrices et importatrices (nouveaux négociants internationaux);
 - ii) les entreprises qui tirent leur avantage compétitif des services qu'ils fournissent à un petit nombre de clients représentant une demande hautement spécialisée dans une région relativement restreinte du monde (nouvelles entreprises géographiquement ciblées); et
 - iii) les entreprises qui non seulement ne laissent échapper aucune possibilité d'écouler leurs produits sur les marchés mondiaux, mais encore ont recours aux ressources de multiples pays.

Révision de la section 1.1

Affaires internationales – Vue d'ensemble

Les stratégies que suivent les entreprises internationales et les formes qu'elles revêtent n'ont cessé d'évoluer au cours des quelques dernières dizaines d'années sous l'effet du progrès continu de la technologie, de la libéralisation des courants d'investissements et de l'intensification de la concurrence entre entreprises. Aujourd'hui, les entreprises ont tendance à opérer à l'intérieur des réseaux complexes et à avoir de plus en plus largement recours à l'externalisation.

Les entreprises qui opèrent au plan international ont été appelées de différentes façons, par exemple, sociétés transnationales, sociétés mondiales, entreprises multinationales, et ainsi de suite. Parfois, ces expressions désignent un type spécifique d'opération ou une approche stratégique spécifique mais généralement, elles sont employées de manière interchangeable.

Plusieurs facteurs poussent les entreprises à chercher à se développer et à croître en s'orientant vers les marchés internationaux et mondiaux, à savoir:

- a) les possibilités qui s'offrent sur les marchés;
- b) les coûts accrus de la mise au point de nouveaux produits et la nécessité de réaliser des économies d'échelle;
- c) les pressions de la concurrence; et
- d) un environnement commercial plus ouvert.

La mondialisation en tant que stratégie n'est pas le propre des entreprises ayant traditionnellement une vocation internationale. Aujourd'hui, beaucoup de petites et moyennes entreprises s'orientent également vers les marchés mondiaux pour différentes raisons, que l'on peut ranger dans la catégorie des motivations proactives et des motivations réactives.

Les motivations proactives sont les raisons pour lesquelles les entreprises cherchent délibérément à étendre leurs opérations au plan mondial, par exemple lorsqu'elles considèrent avoir un avantage compétitif ou pensent qu'il se présente des possibilités à l'étranger.

Les motivations réactives sont celles qui conduisent les entreprises à décider de s'implanter sur les marchés étrangers en guise de réaction à des facteurs nationaux, par exemple pour surmonter les pressions de la concurrence ou remédier à la contraction du marché national ou encore trouver les débouchés pour une production excédentaire.

Les marchés étrangers, en comparaison des marchés nationaux, présentent habituellement d'importantes différences dont les entreprises doivent tenir compte, particulièrement pour ce qui est des structures politiques, sociales et culturelles, de la législation locale et de la réglementation internationale connexe, de la géographie et des conditions naturelles, de l'infrastructure et de la main-d'œuvre.

En règle générale, aux premiers stades de l'internationalisation, les sociétés optent pour des opérations moins risquées, comme les exportations et les importations. À mesure qu'elles acquièrent de l'expérience et prennent de l'assurance sur les marchés étrangers, elles peuvent accepter des risques plus élevés, par exemple en opérant par le biais d'accords de licence, de coentreprises et de filiales.

Les intermédiaires utilisés pour les exportations peuvent être des agents internationaux (rémunérés sur la base d'une commission) ou des distributeurs internationaux (qui achètent les produits pour les revendre pour leur propre compte). Les intermédiaires peuvent fournir les compétences et les services qui sont nécessaires pour garantir le succès des rapports entre l'entreprise et ses clients étrangers.

Dans le cas d'un accord de licence, le bailleur autorise le preneur à utiliser ses connaissances techniques et ses autres droits de propriété intellectuelle pour fabriquer ou vendre un produit. En règle générale, un accord de licence représente l'aboutissement d'un long processus de rétablissement de la confiance entre bailleur et preneur et, souvent, de rapports d'affaires préexistants.

Dans le cas d'un accord de franchisage, le franchisé est autorisé à adopter et exploiter un certain concept commercial, une image de marque et les normes qui appartiennent au franchiseur. Le franchisé doit investir pour mettre sur pied l'affaire franchisée mais bénéficie d'une marque bien établie et de l'aide du franchiseur.

Les contrats de gestion constituent pour les entreprises une manière rentable de s'implanter sur les marchés internationaux sans devoir assumer les risques habituellement liés aux investissements directs. Pour certains pays en développement, les contrats de gestion sont un moyen viable de se procurer les compétences nécessaires qu'il serait autrement difficile à trouver localement.

Dans le cas d'un contrat clefs en main, la société cliente conclut un contrat avec une autre société pour que celle-ci construise et livre une usine ou un ouvrage d'infrastructure prêt à être exploité. Certaines opérations clefs en main résultent de contrats de gestion ou débouchent sur de tels contrats, par exemple lorsque le client a besoin de se procurer à l'extérieur les compétences nécessaires pour l'exportation et l'entretien de l'installation construite.

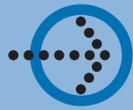
Les alliances avec prise de participation revêtent habituellement la forme de prise de participations minoritaires au capital d'une autre entreprise mais peuvent également faire intervenir des échanges d'actions entre les entreprises participantes. Ces alliances solidifient d'autres formes de collaboration entre entreprises, comme des contrats de recherche-développement conjointe ou des contrats de fourniture de services techniques et de composants.

Essentiellement, l'expression coentreprise désigne toute entreprise par l'intermédiaire de laquelle les parties conjuguent leurs efforts pour réaliser un objectif commun, mais elle peut également avoir une signification plus spécifique, à savoir une association à long terme de deux ou plusieurs sociétés qui font l'apport d'avoirs pour créer une nouvelle personne morale, la société de coentreprise.

Les consortiums sont des arrangements à court ou à moyen terme auxquels participent plusieurs sociétés qui décident de conjuguer leurs efforts pour réaliser un projet; lors de l'achèvement de ce projet, le consortium est dissout. Des consortiums peuvent être constitués pour réaliser des projets d'infrastructure ou des projets exigeant des investissements considérables dans la recherche-développement.

La fabrication sous contrat peut être considérée comme une forme de stratégie d'implantation sur le marché ou comme une modalité d'externalisation utilisée par les entreprises multinationales en tant qu'élément de leurs stratégies mondiales de fabrication. Par leurs propres efforts d'apprentissage et d'innovation, beaucoup de fabricants sous contrat ont perfectionné leurs capacités et sont devenus des "fabricants de matériel d'origine" et des "fabricants de fabricants de matériel d'origine".

Les entreprises "nées mondiales" ne suivent pas l'approche traditionnelle d'internationalisation progressive et sont généralement orientées vers l'exportation dès leur fondation. Le nombre croissant de personnes ayant une expérience internationale et la multiplication des réseaux internationaux et des créneaux partout dans le monde expliquent l'apparition de ces entreprises "nées mondiales".



1.2 Stratégies mondiales de fabrication des entreprises multinationales

1.2.1 Les éléments déterminants de stratégies changeantes

Les possibilités qui s'offrent pour les entreprises de pays en développement de s'internationaliser dépendent très directement de la dynamique des affaires internationales et en particulier des stratégies commerciales des entreprises multinationales. Aussi trouvera-t-on dans la présente section une analyse de l'approche suivie par les entreprises multinationales pour gérer leurs opérations mondiales de fabrication, de leurs comportements changeants et des éléments déterminants des changements ainsi que des incidences de tous ces facteurs pour les pays en développement au niveau des entreprises et au niveau de la prise de décisions.

- a) *Technologie, innovation et recherche de débouchés*¹⁵. La technologie est l'une des principales sources des avantages compétitifs et les entreprises doivent innover constamment pour devancer leurs concurrentes, faute de quoi elles risquent de perdre leur position sur le marché. "Innover ou mourir" n'est pas seulement une métaphore, mais plutôt une réalité de l'environnement actuel des affaires. Il est troublant de penser que moins de la moitié des noms qui venaient en tête de la liste "Fortune 500" en 1985 s'y trouvaient encore en 1995¹⁶. Pour les entreprises de moindre envergure, le taux de mortalité est encore plus élevé. C'est ainsi que, au moment même où le présent guide était rédigé, on apprenait que Polaroid, qui était jadis la merveille du monde grâce à ses photographies instantanées, n'avait pas réussi à survivre à l'assaut de la photographie numérique et risquait de tomber dans l'oubli. Par ailleurs, Kodak, pendant longtemps acteur de premier plan dans le secteur de la photographie et des pellicules, entreprise menacée elle aussi par la technologie numérique, a réussi à réagir en s'orientant sans hésiter vers le numérique et en s'implantant sur le marché lucratif des imprimantes. Après une période de déclin, l'entreprise a réussi à se tailler à nouveau une place de premier plan sur le marché américain de la photographie numérique.

Les chemins qui mènent à l'innovation

- **Le chemin traditionnel:** innovation interne au moyen des ressources propres de l'entreprise en vue d'acquérir une place de premier plan sur le marché.
- **Situation actuelle:** en coopération avec d'autres entreprises en raison des coûts et des risques.
- **Tendance future:** les entreprises dynamiques externalisent l'innovation pour conserver leur avance et pour abrégier les délais de lancement de nouveaux produits sur les marchés.

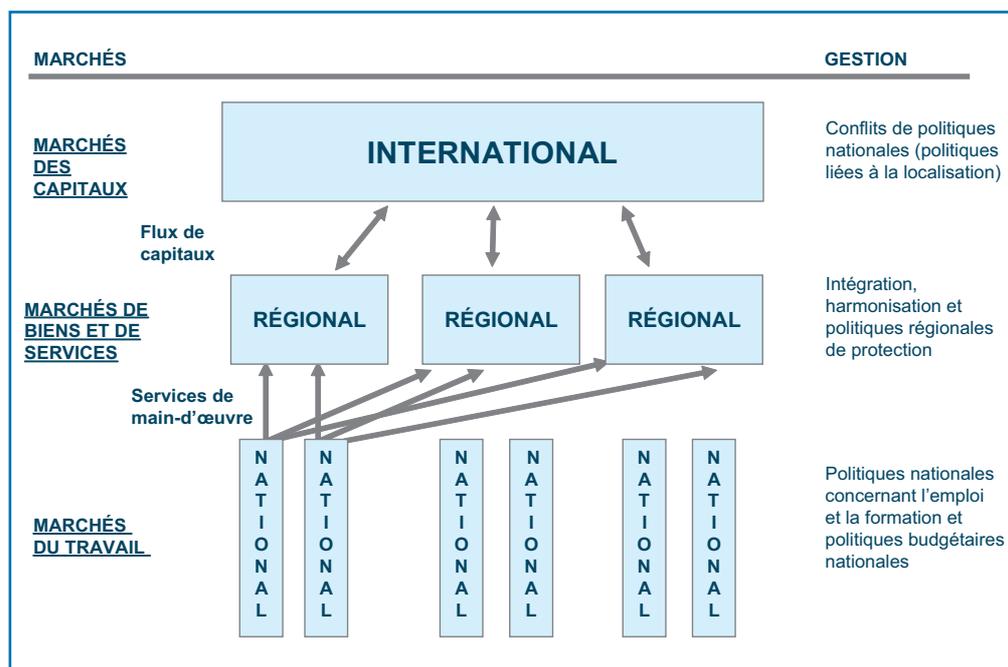
¹⁵Voir Lecture, "Competition: coping with the China factor".

¹⁶Brown, Lamming, Bessant, Jones, "Strategic Operations Management".

Pour survivre à la concurrence et se développer, les entreprises ont recours à des stratégies de réduction des coûts, par exemple en ayant recours à la sous-traitance, à la fabrication sous contrat et à l'externalisation pour l'obtention des matières premières et des autres intrants nécessaires ou en exploitant une implantation plus économique mais, par-dessus tout, elles doivent investir beaucoup dans la recherche-développement et l'innovation. Elles le font parfois en utilisant leurs propres ressources, ce qui leur donne la propriété de la technologie mise au point et ainsi une position dominante sur les marchés; dans d'autres cas, elles le font en association avec d'autres entreprises, même concurrentes, lorsque les coûts de développement et les incertitudes qui entourent les résultats sont trop élevés et représentent un risque excessif pour une seule organisation. Une autre formule, de plus en plus fréquente parmi les entreprises multinationales, consiste à externaliser l'innovation soit en sous-traitant les activités de recherche-développement une fois fixés les objectifs de développement des produits, soit en adoptant de nouveaux produits mis au point par d'autres entreprises et en les commercialisant sous leurs propres marques.

- b) *Les conflits de marchés.* Comme l'illustre la figure 1.5, il y a trois types de marchés qui présentent des caractéristiques très différentes et qui évoluent à des rythmes différents, ce qui a de profondes incidences sur les stratégies des entreprises multinationales. En haut du schéma se trouvent un grand bloc qui représente le marché des capitaux, qui est très intégré (le capital est caractérisé par une mobilité élevée en comparaison des autres facteurs de production); au milieu, on trouve les marchés régionaux de biens et de services (par exemple des blocs régionaux comme l'Union européenne (UE) et l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA)); et en bas, se trouvent les marchés du travail, qui sont essentiellement nationaux et moins rapides. Ces marchés évoluent à des rythmes différents; tel est le cas aussi du processus de mondialisation.

Figure 1.5 Les conflits de marchés dictent l'internationalisation des entreprises



Source: Buckley, P., 2003.

La conséquence, pour les stratégies des entreprises multinationales, est que celles-ci peuvent mobiliser des capitaux au coût le plus faible possible et les décaisser là où elles l'entendent; elles peuvent réaliser des économies d'échelle sur les marchés de biens et de services et ainsi fabriquer en grande série et réduire leurs coûts sur leurs marchés; elles ont aussi la possibilité d'implanter leurs opérations de production à forte intensité de main-d'œuvre sur des marchés du travail qui offrent une main-d'œuvre bon marché par rapport à sa productivité ainsi qu'une flexibilité sur le plan opérationnel.

- c) *Instabilité de l'économie mondiale.* L'économie mondiale est incertaine et de plus en plus interdépendante et les événements ou crises qui se produisent dans un pays peuvent avoir des conséquences immédiates à l'échelle planétaire. Cette instabilité est l'une des principales raisons des changements qui caractérisent les stratégies des entreprises multinationales. Leur réaction consiste à concevoir leurs opérations avec autant de flexibilité possible, et cette flexibilité est essentielle dans deux domaines clefs.

Un grand domaine est celui de la stratégie d'implantation. Pour minimiser les risques, les entreprises multinationales tendent à éviter de concentrer leurs opérations délocalisées, leurs investissements ou leurs opérations externalisées dans un seul et même pays; simultanément, elles peuvent aisément se déplacer d'un pays à un autre selon les changements de circonstances et les avantages comparatifs que chaque pays paraît présenter. Tel est le cas non seulement des investissements des entreprises multinationales dans les pays en développement mais aussi de leurs opérations dans les pays industrialisés¹⁷.

L'autre domaine a trait à la stratégie de propriété. L'entreprise multinationale classique, hiérarchisée et intégrée verticalement, fait peu à peu place à une organisation qui ressemble beaucoup plus à un réseau. Plutôt que d'investir directement à l'étranger par l'entremise de filiales à part entière, les entreprises multinationales, de plus en plus, opèrent à l'étranger selon d'autres formes de collaboration, comme les coentreprises, la sous-traitance, les opérations sous licence ou d'autres types d'arrangements ne supposant pas une prise de participation.

- d) *Les politiques de libéralisation des pays en développement et la quête d'investissements étrangers directs.* Les pays en développement ont, depuis le début des années 80, commencé à renoncer aux anciens régimes axés sur le remplacement des importations et, de plus en plus, à adopter des politiques de libéralisation en ce qui concerne les investissements et les opérations commerciales des entreprises multinationales.

D'un côté, la tendance à la libéralisation a trouvé son origine dans les pressions provenant des négociations commerciales multilatérales ainsi que des accords commerciaux régionaux et bilatéraux établissant des liens entre les pays en développement et les pays industrialisés. Les conditions auxquelles étaient subordonnés les programmes d'ajustement structurel appuyés par les institutions financières internationales ont également obligé les pays participant à ces programmes d'adopter des politiques de libéralisation. D'un autre côté, cette tendance a été due aussi à une prise de conscience de la corrélation positive qui existe entre les

¹⁷Voir Lecture, "Locational Strategies of MNEs".

Éléments déterminants des stratégies changeantes des entreprises multinationales

- Progrès technologique, innovation et recherche de débouchés
- Conflits de marchés: capital contre travail et blocs régionaux
- Politiques de libéralisation dans les pays en développement; quête d'investissements étrangers directs
- Progrès des technologies de l'information et des communications

investissements étrangers directs et la croissance. Les avantages que présentaient visiblement les investissements étrangers directs ont conduit les gouvernements des pays en développement à se faire concurrence pour attirer les investisseurs étrangers. Tel est indubitablement l'un des principaux facteurs pris en considération dans les décisions d'implantation prises par les entreprises multinationales dans le contexte de leurs opérations mondiales.

- e) *Progrès des technologies de l'information et des communications.* Les progrès accomplis dans les domaines des technologies de l'information et des communications constituent un autre élément déterminant des stratégies changeantes des entreprises multinationales dans la mesure où elles peuvent ainsi plus facilement gérer et contrôler leur chaîne mondiale d'approvisionnement, leurs opérations de fabrication, d'entreposage et de distribution et leurs réseaux de fournisseurs, de sous-traitants et de filiales. Il a été élaboré différents mécanismes, par exemple: les échanges électroniques de données qui relient fournisseur et fabricant, clients et intermédiaires; les centres d'appel et le cybercommerce, les commandes et le service à la clientèle étant ainsi gérés sur une base mondiale; ou l'Extranet, qui relie les entreprises à leurs fournisseurs et sous-traitants, qui peuvent ainsi organiser leur production et fournir leurs intrants lorsque cela est nécessaire. Les entreprises multinationales, comme les concepteurs de logiciels, se sont employées activement à introduire des mécanismes de gestion de l'information qui leur permettent de gérer leurs opérations au moyen de l'Internet. La nouvelle tendance est celle de l'échange de technologie privée (PTX), qui permet aux éléments des chaînes de valeur et des réseaux de production de collaborer en ligne et de réduire les délais et les coûts de production.

Example: Walmart a, de par le monde, 14 000 fournisseurs qui sont reliés à son système de commandes et de gestion des stocks et qui représentent un chiffre d'affaires de plus de 217 milliards de dollars des États-Unis. On peut se demander si cela serait possible en l'absence des outils d'information et de communication auxquels a donné naissance la révolution technologique des vingt dernières années.

Source: Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P., 2004.

1.2.2 Incidences pour les opérations des entreprises multinationales

Les stratégies opérationnelles des entreprises multinationales, que les décideurs des pays en développement doivent s'attacher à analyser et à comprendre, sont influencées et dictées par plusieurs éléments interdépendants. Il y a, premièrement, la vive concurrence qu'elles se font pour gagner la préférence des consommateurs et pour consolider leur position sur les marchés, ce qui suppose innovation continue, différenciation, qualité des produits et aussi faibles prix; deuxièmement, il y a la libéralisation des échanges des investissements étrangers directs, qui réduit les coûts de transaction et donne aux entreprises multinationales une marge de manœuvre considérable en matière de localisation spatiale de leurs opérations et de distribution et de redistribution dynamique des opérations de fabrication et des services; il y a, troisièmement, la mobilité du capital et la propension des entreprises multinationales à passer d'opérations plus "fermées" et intégrées verticalement à des structures plus "ouvertes", généralement caractérisées par l'externalisation et la délocalisation des opérations non essentielles; quatrièmement, il y a lieu de mentionner les progrès enregistrés dans le domaine des technologies de l'information et des communications, qui ont mis à la disposition des entreprises multinationales les outils et les compétences nécessaires pour traiter l'information et coordonner et gérer efficacement des réseaux complexes de fournisseurs et de clients situés aux quatre coins du monde et ainsi réagir de façon rapide et souple à l'évolution de la demande en exploitant les avantages que présente leur localisation sur le plan des coûts, de l'infrastructure, des capacités de fabrication et de réglementation du commerce et des investissements. En outre, ce scénario a rendu possible la fragmentation des activités de fabrication. On trouvera dans les sections ci-après une analyse plus détaillée de la façon dont les entreprises multinationales organisent et gèrent leurs opérations mondiales.

Intégration verticale, internalisation, délocalisation et externalisation, sous-traitance et fabrication sous contrat

Sous l'effet de la concurrence et grâce à la flexibilité résultant de l'ouverture des pays en développement au commerce et aux investissements ainsi qu'aux possibilités de coordination et de contrôle qu'offrent les nouvelles technologies de l'information et des communications, les entreprises multinationales peuvent organiser leurs opérations de la manière qui répond le mieux à leurs intérêts et à leurs stratégies.

L'intégration verticale était jadis l'approche traditionnelle suivie par les entreprises caractérisée par la propriété de l'ensemble de la chaîne de production et d'approvisionnement, y compris les activités de recherche-développement considérées comme inhérentes à la culture et aux capacités essentielles des entreprises. L'intégration verticale a l'avantage de permettre un regroupement de tous les processus pour la fabrication d'un produit ou d'une ligne de produits spécifique mais suppose des risques et des défaillances qui, la concurrence étant ce qu'elle est actuellement, peuvent être trop sérieux pour les entreprises. L'un de ces risques est qu'une fabrication intégrée verticalement puisse éprouver des difficultés à s'adapter à l'évolution de la demande, qu'elle soit quantitative ou qualitative, ce qui expose l'entreprise à perdre des possibilités ou de l'argent. Parmi les défaillances des modèles d'intégration verticale, on peut mentionner le fait que nombre des éléments d'une chaîne de production et

d'approvisionnement peuvent fréquemment être obtenus de l'extérieur dans de meilleures conditions de qualité et de prix, ce qui explique aussi pourquoi, de plus en plus, les entreprises ont recours à la délocalisation et à l'externalisation.

Différentes stratégies opérationnelles

- **Intégration verticale** — Approvisionnement propre; propriété de l'ensemble de la chaîne de production et d'approvisionnement
- **Internalisation** — Approvisionnement au moyen de centres de services partagés établis au sein de l'entreprise
- **Délocalisation** — Déplacement des opérations à l'étranger afin de réduire les coûts de fabrication
- **Externalisation** — Fourniture d'intrants, par exemple de services, de composants ou de produits, par des tiers

L'internalisation est une étape intermédiaire entre l'intégration verticale et l'externalisation. Cette stratégie consiste à établir des centres de services partagés au sein de la société de sorte que les différentes divisions puissent bénéficier des services fournis de façon efficiente, rationalisée, normalisée et économique. L'internalisation permet aux entreprises de réaliser des gains d'efficacité en déplaçant et en concentrant au sein d'une seule et même structure spécifique des ressources qui seraient autrement dispersées, mal coordonnées et inefficaces; ainsi, les compétences peuvent être conservées et les avoirs exploités de manière à réduire les coûts unitaires.

On peut citer des exemples de branches d'entreprises qui, par internalisation, sont devenues des unités commerciales viables puis des entreprises indépendantes autonomes aux ramifications internationales.

La délocalisation consiste à réimplanter le processus d'opérations dans un pays étranger. La délocalisation est apparue comme un moyen attrayant de réduire les coûts pour les entreprises multinationales, lesquelles ont implanté des installations de fabrication dans des pays étrangers, tels que l'Asie, le Mexique ou les pays d'Europe orientale pour tirer parti d'une main-d'œuvre meilleur marché, de la disponibilité de matières premières et de composants peu onéreuses et de la proximité des marchés. La fabrication délocalisée a été très en vogue durant les années 60 et 70 dans le secteur de l'électronique lorsque les sociétés occidentales ont, l'une après l'autre, implanté des usines dans des pays d'Asie, par exemple dans la province chinoise de Taiwan, en Corée du Sud et à Singapour. Par la suite, les salaires augmentant dans ces pays, la fabrication délocalisée s'est déplacée vers des pays où la main-d'œuvre était meilleur marché, par exemple la Chine, l'Indonésie, la Malaisie, la Thaïlande et le Viet Nam. La délocalisation, telle que définie ci-dessus, peut être considérée comme synonyme des investissements étrangers directs, mais elle peut être conçue aussi comme forme d'externalisation, ce qui est le cas lorsque les éléments délocalisés sont fournis par des sociétés indépendantes.

Avantages de la délocalisation et de l'externalisation

- Assure une réduction du coût du produit du service
- Permet d'avoir accès à la technologie et à l'innovation
- La société peut concentrer ses efforts sur ses activités principales
- La société acquiert plus de flexibilité dans ses opérations

L'externalisation peut être définie comme un moyen pour une entreprise de s'approvisionner en intrants auprès d'une tierce partie. Les intrants externalisés peuvent être de nature différente, par exemple, gestion des stocks, centres d'appel, services de gestion des ressources humaines, contrôle des stocks, approvisionnement en composants ou livraison d'articles manufacturés totalement finis. Grâce à l'externalisation, une entreprise ou une organisation peut concentrer ses efforts sur ce qu'elle fait le mieux tout en profitant de l'expérience accumulée par le fournisseur, lequel continuera généralement de s'améliorer. Pour déterminer si une externalisation est de mise, il faut peser des considérations de caractère économique et stratégique:

- Les coûts des produits externalisés par rapport à une fabrication interne;
- La qualité et la fiabilité des approvisionnements de sources extérieures;
- La capacité ou le manque de capacité de production interne;
- La vulnérabilité résultant du risque de mésentente entre les fournisseurs;
- La perte de propriété intellectuelle et de moyens d'innovation;
- Le risque que les fournisseurs deviennent des concurrents.

Une intégration verticale excessive ou insuffisante peut avoir des inconvénients sur le plan de la concurrence, de sorte qu'une telle décision doit être replacée dans une perspective stratégique.

L'externalisation est une stratégie qui n'est pas le propre des grandes entreprises; les petites entreprises se tournent elles aussi, de plus en plus, vers l'externalisation pour différentes raisons: dans certains cas, il s'agit de réduire les prix et de survivre à la concurrence; dans d'autres, il faut trouver les compétences qui sont nécessaires ou qui ne sont pas disponibles au plan interne, par exemple dans des domaines comme la programmation de logiciels, la conception graphique et la publicité. Pour les petites entreprises, l'externalisation peut être intéressante aussi en raison de la flexibilité qu'elle offre. Avec un personnel relativement réduit, elles peuvent rapidement accroître leur production en période de pointe en plaçant leurs commandes à l'étranger pour en réduire à nouveau l'envergure lorsque la demande fléchit.

Il ne faut pas perdre de vue que les efforts d'externalisation n'ont pas tous été couronnés de succès, particulièrement lorsque le client est une petite entreprise située loin du fournisseur externalisé, n'a pas de responsable sur place et se heurte, comme cela peut être le cas, à des différences considérables de fuseaux horaires et de langues, par exemple si l'entreprise se trouve aux États-Unis et le fournisseur en Inde.

Les grandes entreprises sont également conscientes des problèmes que peut entraîner l'externalisation. Elles se soucient surtout de perdre le contrôle de leurs opérations. Les barrières culturelles et une dépendance à long terme peuvent également être considérées comme des problèmes potentiels que les entreprises prennent en considération lorsqu'elles sont appelées à décider s'il faut "fabriquer ou acheter".

Sous-traitance et fabrication sous contrat. Nous avons déjà présenté plus haut le concept de fabrication sous contrat comme modèle d'externalisation par lequel une entreprise assemble des composantes, des systèmes ou des produits qu'elle a elle-même mis au point mais qui ont été fabriqués par une autre entreprise, habituellement appelée le fabricant contractuel.

La sous-traitance est également une forme d'externalisation, et ce concept peut aujourd'hui être considéré comme pratiquement synonyme de fabrication sous contrat. Une distinction subtile entre ces deux concepts est enracinée dans l'évolution historique des activités d'externalisation. Au début, l'expression sous-traitance était plus fréquemment employée pour désigner l'externalisation d'opérations relativement simples ou la fabrication de composantes conformément aux spécifications du maître de l'ouvrage.

Selon l'ONUDI, la sous-traitance peut être définie comme étant une relation économique dans le cadre de laquelle une entité — le maître de l'ouvrage — demande à une autre entité indépendante — le sous-traitant ou fournisseur — de se charger de la fabrication ou du traitement d'un matériau, d'une composante, d'une pièce, d'un sous-assemblage ou de la fourniture d'un service industriel conformément aux spécifications du maître de l'ouvrage.

Source: ONUDI, "International Subcontracting versus Delocalization", 2003.

L'expression fabrication sous contrat dénote davantage l'externalisation (ou la "sous-traitance") de systèmes ou d'équipement plus complexes, le fabricant devant avoir des compétences et parfois aussi des moyens de conception plus perfectionnés.

L'expansion de la sous-traitance industrielle a donné naissance à deux principaux types de relations de sous-traitance:

- a) *La sous-traitance de capacités.* Le premier type de relation de sous-traitance est la sous-traitance de capacités, qui correspond au concept plus classique. En pareille situation, la sous-traitance est motivée essentiellement par le fait que le maître de l'ouvrage n'a pas de capacité suffisante pour entreprendre la fabrication de la composante, de la pièce ou du matériau dont il s'agit.

Autrement dit, le maître de l'ouvrage a atteint la limite de ses capacités de production et, pour satisfaire la demande, doit se tourner vers un sous-traitant spécialisé, tout au moins temporairement.

- b) *La sous-traitance spécialisée.* Cette modalité correspond, dans la pratique, au concept de fabrication sous contrat. En pareil cas, le maître de l'ouvrage a recours aux services

d'un sous-traitant qui dispose d'un matériel ou de machines spécialisés et d'une main-d'œuvre qualifiée qui lui permettent de réaliser avec précision des tâches complexes.

Il pourra s'agir d'articles finis ou de composantes spécialisées qui exigent plus de compétences techniques que celles que possède ou peut se procurer le maître de l'ouvrage.

L'externalisation de l'innovation devient peu à peu une tendance qui montre à quel point les stratégies des entreprises multinationales évoluent dans leur recherche de sources extérieures d'avantages compétitifs. L'innovation est externalisée non seulement par le biais de contrats de recherche, mais aussi par l'acquisition de produits finis fabriqués par les entreprises les plus dynamiques et les plus novatrices d'Asie qui sont ensuite simplement commercialisés sous leurs propres marques. Cela est aujourd'hui chose commune pour des marques comme Dell, Motorola et Philips et pour des produits comme les ordinateurs portables, les récepteurs de télévision à haute définition, les enregistreurs MP3 et les appareils de photos numériques. Cette tendance est la plus visible dans le secteur de l'électronique, mais l'externalisation et la délocalisation de l'innovation se propagent dans bien d'autres branches d'activités. Pour ne citer que quelques exemples, Boeing a conclu, au début de 2005, un contrat avec l'entreprise indienne HCL Technologies pour mettre au point des logiciels d'exploitation et de navigation critiques pour appareils 7E7 Dreamliner; des sociétés pharmaceutiques de premier plan comme GlaxoSmithKline et Eli Lilly mènent avec des sociétés asiatiques de biotechnologie des recherches conjointes pour réduire les coûts extrêmement élevés du lancement sur le marché de nouveaux médicaments; et Procter & Gamble a l'intention d'avoir plus largement recours à l'externalisation et à la délocalisation (qui représentent actuellement 20 % du total) pour exploiter de nouvelles idées de produits.

1.2.3 Les chaînes mondiales d'approvisionnement, les chaînes mondiales de valeur et les réseaux mondiaux de production

Le concept de chaînes d'approvisionnement et de chaînes de valeur

Il suffit de consulter les principaux manuels et ouvrages académiques pour constater que les expressions "chaîne d'approvisionnement" et "chaîne de valeur" sont utilisées de façon interchangeable avec essentiellement la même signification. Dans certains ouvrages, on ne trouve qu'une seule de ces expressions et pas l'autre, mais, dans d'autres, on trouve les deux mais sans aucune précision quant à la distinction entre les concepts sous-jacents. L'ouvrage intitulé "*International Business*"¹⁸, par exemple, contient un glossaire qui donne les définitions suivantes:

Chaîne d'approvisionnement: la coordination des matériaux, de l'information et des fonds, du fournisseur initial de matières premières au consommateur final.

Chaîne de valeur: les activités collectives qui sont réalisées à mesure qu'un produit passe des matières premières à la fabrication puis à la distribution finale.

¹⁸Daniels, John D., Radebaugh, Lee H., Sullivan, Daniel P., "*International Business*", Pearson Prentice Hall, 2004.

Chaînes d'approvisionnement et chaînes de valeur

- **Chaînes d'approvisionnement:** flux de toutes les activités de l'entreprise, de l'extraction des matières premières à leur transformation à la distribution finale des produits
- **Chaînes de valeur:** la chaîne d'approvisionnement fait intervenir une série d'"activités de valorisation" de l'entreprise qui créent un produit présentant de la valeur pour le client

Ces définitions ne sont guère utiles si l'on cherche à établir une distinction entre ces deux expressions, laquelle existe en fait, comme le soulignent certaines sources et certains auteurs¹⁹. Selon eux, on peut différencier les concepts de chaîne d'approvisionnement et de chaîne de valeur comme suit:

La chaîne d'approvisionnement représente toutes les activités liées à l'acheminement et à la transformation des produits, de la matière première à l'utilisation finale, ainsi que les flux d'informations connexes; elle comprend la gestion des systèmes, les opérations et l'assemblage, les achats, la programmation de la production, le traitement des commandes, la gestion des stocks, le transport, l'entreposage et le service après-vente²⁰. (Ce concept englobe en quelque sorte les définitions susmentionnées de la chaîne d'approvisionnement et de la chaîne de valeur.)

La chaîne de valeur est un concept introduit par Porter (1985)²¹ pour mettre en relief l'idée que chaque entreprise est constituée par un ensemble d'activités visant à concevoir, fabriquer, vendre, livrer et appuyer un produit, dans une séquence qu'il appelle "chaîne de valeur". Ces activités sont appelées "activités de valorisation" et l'entreprise crée ainsi un produit présentant de la valeur pour ses clients. En termes monétaires, la valeur totale d'un produit pour le client est plus élevée que le coût total des activités de valorisation, et la différence représente l'augmentation de la marge bénéficiaire pour l'entreprise et la réduction du coût pour le client.

Pour bien comprendre la distinction conceptuelle entre les deux concepts, on peut dire que la chaîne d'approvisionnement est l'acheminement et le traitement des intrants matériels tout au long de la chaîne, tandis que la chaîne de valeur reflète, avec chaque apport d'un nouvel intrant, une valeur ajoutée sur le plan comptable pour le fabricant.

La figure 1.6 illustre le réseau d'approvisionnement type pour une entreprise de fabrication ou de services. Elle montre qu'il y a trois niveaux d'intervention interdépendants:

¹⁹Par exemple, Kauffman, Ralph G., "A best-practice approach to transforming Global Supply Chains", 89^e Conférence internationale annuelle sur la gestion des approvisionnements, avril 2004.

²⁰Monczka, Trent et Handfield, 2002; cité par Ralph G. Kauffman, op. cit.

²¹Kauffman, Ralph G., op. cit.

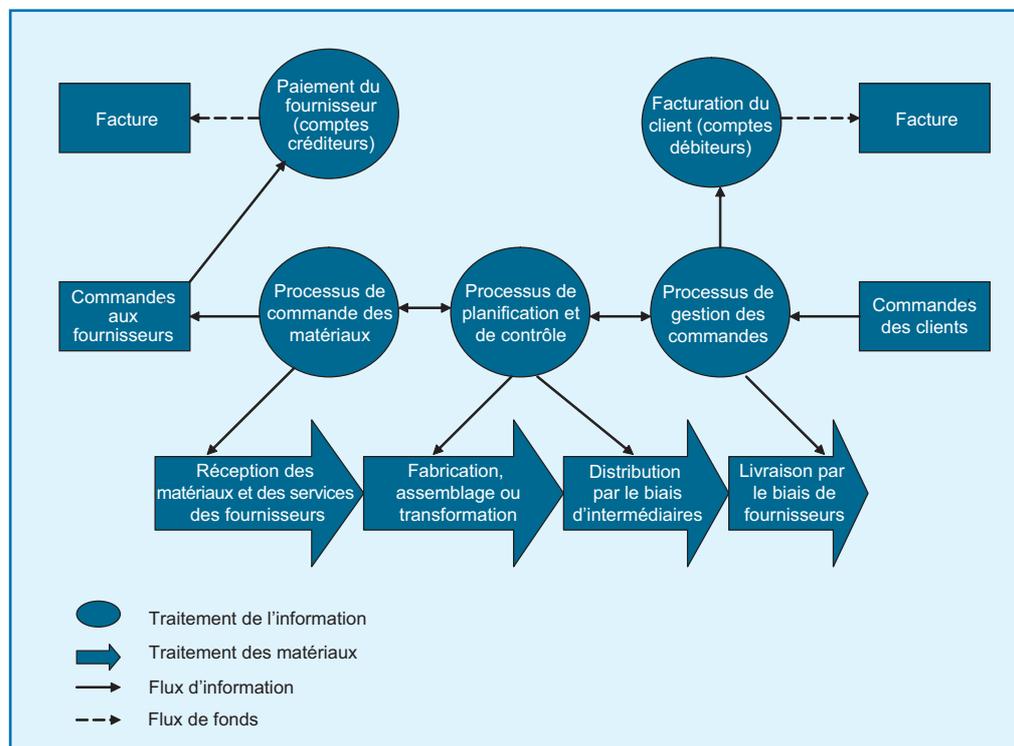
- a) les fonctions de gestion des matériaux, de la réception et de l'entreposage de matières premières et des composants jusqu'à la distribution et la livraison aux clients en passant par le traitement et la fabrication;
- b) les fonctions de prise de décisions et les fonctions connexes de traitement de l'information, y compris les commandes des clients, les commandes aux fournisseurs et les processus de planification et de contrôle; et
- c) les fonctions liées aux transferts de fonds, qui doivent être considérées comme une forme de fonds de roulement et comme un élément important de la chaîne d'approvisionnement.

Des chaînes d'approvisionnement, qu'elles revêtent la forme d'une intégration verticale, d'une délocalisation, d'une externalisation, d'achats ou d'une combinaison de tous ces éléments, sont nécessaires pour toutes les entreprises. Le problème auquel celles-ci doivent faire face est de savoir comment transformer des chaînes d'approvisionnement en chaînes de valeur, c'est-à-dire comment répondre au mieux à l'attente du client aux moindres frais et en maximisant la rentabilité des activités.

Les chaînes d'approvisionnement et les chaînes de valeur sont la véritable source d'avantages compétitifs et, aujourd'hui, la compétitivité des entreprises dépend non plus tant des produits qu'elles offrent, mais plutôt de leurs chaînes d'approvisionnement et de leurs chaînes de valeur.

Les chaînes de valeur, comme les chaînes d'approvisionnement, peuvent faire intervenir des entreprises locales de même qu'une économie régionale supranationale et l'économie mondiale. Dans ce contexte, l'importance que revêt le concept de chaîne de valeur

Figure 1.6 Illustration d'une chaîne d'approvisionnement



Source: Raturi et Evans, 2005.

découle de l'influence que celle-ci exerce sur les possibilités d'innover des entreprises des pays en développement lorsque celles-ci participent aux opérations mondiales des entreprises multinationales. C'est pourquoi les expressions "chaînes mondiales de valeur" et "réseaux mondiaux de production" sont plus fréquemment employées dans ce contexte.

Réseaux mondiaux de production. Le concept de chaîne mondiale de valeur est, de plus en plus fréquemment, complété par celui de réseaux mondiaux de production composés d'entreprises indépendantes spécialisées liées par des rapports et des relations d'interdépendance complexes de nature systémique. Le concept de réseau de production reflète le processus de fragmentation accélérée des activités à forte intensité de connaissances dans certaines chaînes de valeur. En étant modularisées, les connaissances techniques acquièrent les caractéristiques d'un produit standard qui permet à la conception et aux autres technologies à forte intensité de connaissances d'être dissociées de l'ensemble du système de la chaîne de valeur et d'être des tâches accomplies dans des localités différentes.

Les grandes entreprises multinationales jouent un rôle clef en organisant et en contrôlant ces systèmes mondiaux de production qui leur permettent d'exploiter les différences qui caractérisent les diverses localités sur les plans des coûts, de l'infrastructure, des capacités de fabrication, de la commercialisation et de la logistique, ainsi que des législations régissant les échanges et les investissements.

Dans un réseau mondial de production, des entreprises de marque comme IBM, Compaq ou Dell permettent aux fournisseurs d'être indépendants mais exigent de leur part des normes de performance élevées. Ces entreprises cherchent à réduire leurs coûts et à différencier leurs produits et appliquent une stratégie "juste à temps" en externalisant les activités de fabrication ou les services d'appui connexes représentant un chiffre d'affaires élevé mais une marge bénéficiaire réduite.

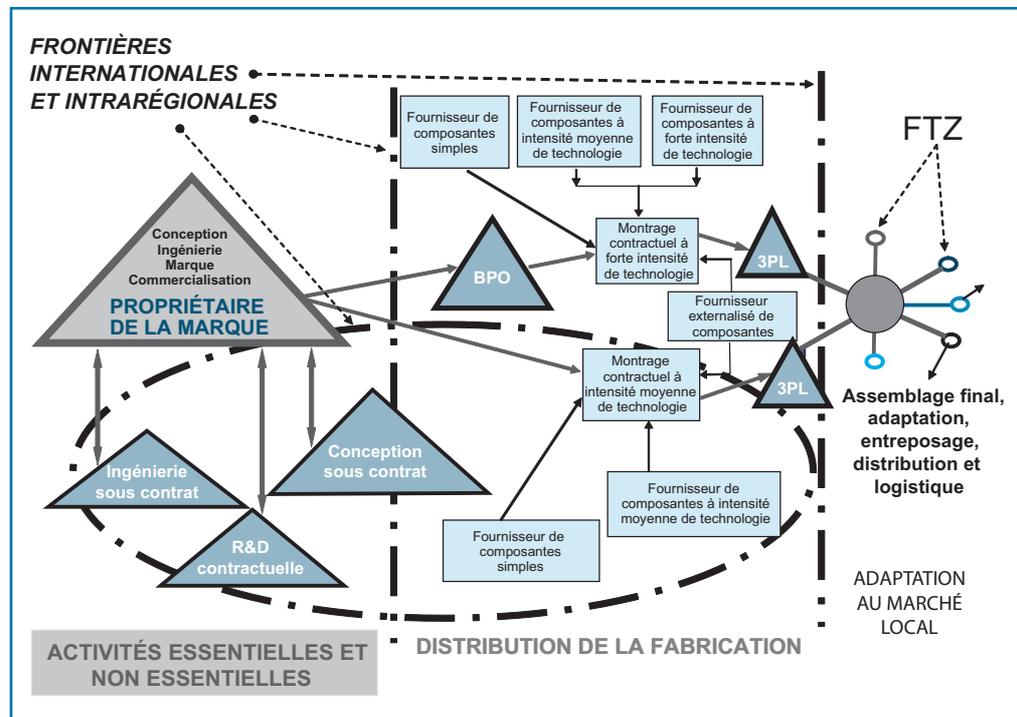
La fabrication triangulaire apparaît dans ce contexte comme une stratégie adoptée par certains fabricants sous contrat qui prennent des commandes d'entreprises de premier plan et transfèrent une partie de la production demandée ou sa totalité à d'autres usines (filiales à part entière, coentreprises ou entreprises indépendantes) qui forment leurs propres chaînes d'approvisionnement et réseaux de production. Le triangle se referme lorsque les articles finis sont expédiés aux acheteurs.

Source: ONUDI, 2004; Voir également Lecture, "Triangle Manufacturing...".

L'expansion, les orientations stratégiques et le régime de propriété des participants aux réseaux mondiaux de production dépendent directement de la stratégie des entreprises "dirigeantes". Lorsque le marché final n'a pas besoin d'intrants individualisés, ces entreprises préfèrent habituellement acquérir des intrants sur la base de rapports indépendants avec les fournisseurs, comme c'est le cas pour beaucoup de produits primaires. Cependant, lorsque le marché exige des intrants plus individualisés, ces entreprises optent fréquemment pour des relations à long terme avec des fournisseurs fiables qui répondent à leurs spécifications. En cas de besoin,

ces entreprises aideront les fournisseurs à parvenir aux normes souhaitées. Parfois, les entreprises multinationales préfèrent internaliser la production dans leurs chaînes de valeur, par exemple lorsqu'elles doivent exploiter leurs compétences spécifiques ou lorsque les coûts de transaction liés à l'aide à leurs fournisseurs sont trop élevés.

Figure 1.7 L'usine mondiale intégrée



Source: Buckley, P., 2003; Bartels, F., 2005.

Usine mondiale intégrée est une expression de plus en plus largement utilisée²² pour décrire la complexité des relations fonctionnelles et de la répartition spatiale des opérations mondiales des entreprises multinationales. La figure 1.7 illustre la complexité des relations réciproques, dont la configuration évolue de façon dynamique selon les caractéristiques changeantes de la concurrence et des marchés des facteurs²³ ainsi que des politiques appliquées par les pays en développement dans lesquels opèrent les entreprises multinationales.

La situation se complique lorsque les stratégies mondiales des entreprises multinationales reposent sur des modalités semblables de pénétration du marché et de prestation de services dans le contexte d'arrangements internationaux de coopération interentreprises et intra-entreprises, parfois qualifiés de "capitalisme des alliances"²⁴. Cette expression englobe divers types d'arrangements de coopération comme les coentreprises, les alliances stratégiques, la production et la commercialisation conjointes, la recherche-développement conjointe, la conception contractuelle et la fabrication avec ou sans prise de participation.

²²Bartels, F. 2005; Buckley, P. 2003.

²³Voir le glossaire.

²⁴Voir le glossaire.

1.2.4 Responsabilité sociale des sociétés²⁵

La relation entre les entreprises et la société a changé du tout au tout au cours des vingt dernières années et les entreprises ont commencé à se rendre compte que si elles voulaient réussir à long terme, elles devaient améliorer leur impact et tenir compte de problèmes sociaux et environnementaux de caractère général. De plus en plus, les entreprises à forte visibilité adoptent des cadres de responsabilité sociale, par exemple en s'engageant publiquement à respecter certaines normes, à investir dans la communauté, à s'améliorer continuellement, à associer les parties prenantes à la prise de décisions et à faire rapport sur les incidences sociales et environnementales de leurs activités. La question de la responsabilité sociale des entreprises appartient aujourd'hui au domaine public.

Le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord a nommé un ministre chargé de la responsabilité sociale des entreprises; l'Union européenne a publié un Livre Vert à ce sujet; l'année 2005 a été désignée Année européenne de la responsabilité sociale des entreprises; et le Pacte mondial adopté sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies tend à conjuguer les efforts des entreprises et des organismes du système pour renforcer la responsabilité sociale des entreprises.

Les principales caractéristiques de la responsabilité sociale des entreprises sont les suivantes:

- a) **Valeurs:** il y a eu un changement dans les systèmes de valeurs du monde des affaires, les entreprises considérant que leurs responsabilités englobent non seulement la création de richesse, mais aussi la création de biens sociaux et environnementaux.
- b) **Stratégie:** une responsabilisation accrue dans le domaine social et environnemental est importante pour le développement stratégique d'une entreprise.
- c) **Pressions du public:** les groupes de pression, les consommateurs, les médias, l'État et d'autres organismes publics poussent les entreprises à être plus socialement responsables.

Les entreprises réagissent généralement à l'un des éléments susmentionnés, mais aussi, peu à peu, prennent les autres en considération. Par exemple, pour des entreprises ayant fait l'objet de campagnes à forte visibilité, comme Shell et Nike, la principale raison du changement a été la pression de l'opinion publique. Progressivement, la responsabilité sociale est devenue un élément qui a acquis une importance stratégique pour les sociétés, apparaissant comme un moyen de créer une valeur durable. Pour l'essentiel, cependant, ce sont les pressions des opinions publiques centrées sur trois grands domaines qui ont renforcé la responsabilisation sociale des entreprises. Ces domaines sont l'environnement, les normes de travail et les droits de l'homme, et ce n'est pas par hasard que ces trois domaines sont reflétés dans les neuf Principes qui sous-tendent le Pacte mondial des Nations Unies.

²⁵Voir le glossaire.

La responsabilité sociale des entreprises a été considérée comme intéressant surtout les entreprises multinationales, mais ce concept s'applique également, de plus en plus, aux petites et moyennes entreprises, aussi bien en leur qualité de fournisseurs des entreprises internationales que de bénéficiaires de l'appui des programmes menés par les donateurs pour encourager le développement économique. La responsabilité sociale des entreprises intéresse les petites et moyennes entreprises (PME) des pays en développement non seulement en raison des relations qu'elles entretiennent directement dans le cadre des chaînes d'approvisionnement, mais aussi par suite de l'évolution des législations et des normes internationales ainsi que de la généralisation du système de labels. Cela a modifié l'environnement commercial dans lequel opèrent les PME, cette responsabilité pouvant être envisagée sous l'angle de son effet net sur la société. D'aucuns considèrent qu'exiger des entreprises qu'elles soient socialement responsables pourrait avoir un effet protectionniste et imposer des normes culturelles inappropriées ou un contrôle administratif excessif aux petites entreprises. Si tel était le cas, l'effet net sur les communautés concernées serait une réduction du bien-être. D'autres, en revanche, considèrent que la responsabilisation sociale des entreprises offre des possibilités nouvelles en matière d'accès aux marchés, de réduction des coûts, de productivité et d'innovation et présente, en outre, des avantages sociaux de caractère plus général, comme une meilleure éducation et un développement accru des communautés.

Le Pacte mondial des Nations Unies — Les neuf Principes

Le Pacte mondial repose sur la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et les Principes concernant l'environnement et le développement reflétés dans le Programme Action 21 adopté lors du Sommet Planète Terre. Les neuf Principes sont les suivants:

Droits de l'homme

Le Secrétaire général de l'ONU a demandé aux entreprises mondiales:

1. De respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence;
2. De veiller à ce que leurs propres corporations ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme;

Droit du travail

Le Secrétaire général a demandé aux entreprises mondiales:

3. De respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;
4. D'éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;
5. D'abolir effectivement le travail des enfants;
6. D'éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession;

Environnement

Le Secrétaire général a demandé aux entreprises mondiales:

7. D'appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;
8. D'entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement;
9. De favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Révision de la section 1.2

Stratégies mondiales de fabrication des entreprises multinationales

Les possibilités d'internationalisation des entreprises des pays en développement dépendent directement de la dynamique des affaires internationales et, en particulier, des stratégies commerciales des entreprises multinationales.

Pour survivre à la concurrence et se développer, les entreprises ont recours à des stratégies de réduction des coûts, par exemple à la sous-traitance, à la fabrication sous contrat et à l'externalisation de composantes et d'autres intrants. Elles cherchent également à tirer parti des avantages que leur offre leur localisation, mais, surtout, elles doivent beaucoup investir dans la recherche-développement et dans l'innovation.

Les stratégies opérationnelles des entreprises multinationales sont influencées et dictées par plusieurs éléments interdépendants:

- a) la concurrence intense que se font les entreprises pour satisfaire les préférences des consommateurs;
- b) la libéralisation des échanges et du régime applicables aux investissements étrangers directs;
- c) la mobilité du capital; et
- d) les progrès des technologies de l'information et des communications.

Grâce à leur ouverture au commerce et aux investissements et aux possibilités de coordination qu'offrent les progrès des technologies de l'information et des communications, les entreprises multinationales peuvent organiser leurs opérations de la manière qui correspond le mieux à leurs intérêts, par exemple en ayant recours à une intégration verticale, une internalisation, une délocalisation et une externalisation.

L'externalisation permet à une société ou à une organisation de concentrer ses efforts sur ce qu'elle fait le mieux tout en profitant de l'expérience et des compétences du prestataire de services. La décision d'externaliser doit concilier les considérations économiques (par exemple les coûts et la qualité) et des considérations stratégiques (par exemple le risque que le fournisseur devienne concurrent).

Ce ne sont pas seulement les grandes sociétés qui ont recours à l'externalisation; les petites entreprises se tournent elles aussi vers l'externalisation pour différentes raisons, par exemple le souci de réduire les prix ou la nécessité de survivre à la concurrence.

L'externalisation de l'innovation est devenue une tendance qui montre comment les stratégies des entreprises multinationales évoluent dans leur recherche de sources externes d'avantages compétitifs. L'innovation est externalisée non seulement par le biais de contrats de recherche, mais aussi par l'acquisition de concepts complets aux entreprises dynamiques et les plus novatrices.

Les expressions chaîne d'approvisionnement et chaîne de valeur sont fréquemment utilisées avec la même signification dans les ouvrages actuels, mais il y a une différence en ce sens que la chaîne de valeur met l'accent sur la valeur ajoutée tout au long du processus.

Habituellement, une chaîne d'approvisionnement comporte trois niveaux d'intervention interdépendants: les fonctions de gestion des matériaux; les fonctions de traitement de l'information; et les fonctions de virement de fonds.

Les chaînes d'approvisionnement et les chaînes de valeur sont la véritable source d'avantages compétitifs et, aujourd'hui, les sociétés ne se font plus concurrence uniquement dans le domaine de leurs produits, mais plutôt par le biais des chaînes d'approvisionnement et des chaînes de valeur.

Le concept de chaîne de valeur mondiale est, de plus en plus souvent, complété par celui de réseaux mondiaux de production constitués d'entreprises indépendantes spécialisées qui concrétisent des relations et rapports d'interdépendance complexes entre elles. Le concept de réseaux de production reflète la fragmentation des activités à forte intensité de savoirs qui caractérise certaines chaînes de valeur ainsi que la possibilité pour ces activités d'être accomplies dans des localités différentes.

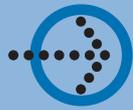
Dans un réseau mondial de production, les entreprises de marque permettent à leurs fournisseurs d'être indépendants mais exigent d'eux des performances élevées. Les entreprises de marque s'emploient à réduire les coûts, à différencier leurs produits et à mettre en œuvre des stratégies d'approvisionnement rapide des marchés en externalisant les activités de fabrication de produits nécessaires en grandes quantités et à faible marge bénéficiaire ainsi que les services d'appui connexes.

Le capitalisme d'alliances est une expression utilisée pour désigner les multiples aspects des opérations d'investissements étrangers directs qui supposent simultanément une collaboration avec les concurrents et une rivalité (dans des espaces économiques différents) avec des partenaires stratégiques des associés, ainsi qu'une participation à de denses réseaux de fournisseurs de technologies.

Le concept d'usine mondiale intégrée décrit la complexité des relations fonctionnelles et de la répartition spatiale des opérations mondiales des entreprises multinationales, dont la configuration évolue de façon dynamique selon les caractéristiques changeantes de la concurrence dans le secteur, des marchés des facteurs²⁶ et des politiques appliquées par les pays hôtes.

²⁶Voir le glossaire.

De plus en plus, les sociétés à forte visibilité mettent en place des mécanismes visant à garantir la responsabilité sociale des entreprises, comme les engagements publics de respect des normes, les investissements dans la communauté, l'amélioration continue, l'association des parties prenantes et les rapports sur l'impact social et environnemental des activités de l'entreprise.



1.3 Possibilités pour les pays en développement

1.3.1 Les conditions fondamentales du développement technologique

Les systèmes mondiaux de production peuvent offrir aux producteurs des pays en développement des possibilités de moderniser leurs capacités technologiques et industrielles et de s'intégrer à l'économie mondiale.

Ce processus, pour l'essentiel, exige l'établissement de liens avec les entreprises des pays en développement et les acteurs mondiaux pour leur permettre d'acquérir de nouvelles technologies et de nouvelles compétences et de les exploiter de manière à tirer le plus grand parti possible des relations nouvellement établies.

Le développement technologique et le développement industriel sont possibles même dans les pays qui partent de presque rien. Les résultats obtenus en Asie du Sud-Est en sont des exemples instructifs et encourageants.

Ingrédients de l'expansion technologique des entreprises des pays en développement

- **Intrants technologiques importés:** liens avec des partenaires étrangers, participation à des chaînes et réseaux mondiaux de production
- **Effort technologique propre:** volonté de croître et de s'internationaliser; investissement dans la recherche-développement, innovation et apprentissage
- **Appui de l'État:** politiques propices; disponibilité d'infrastructure technologique et d'institutions d'appui

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que chaque pays est caractérisé par des dotations et des contraintes qui lui sont propres et doit trouver la stratégie de développement la mieux adaptée à ses conditions spécifiques. Quelles que soient les options envisagées, toutefois, il y a des préalables et des éléments déterminants de la réussite qui sont communs et incontournables et qui peuvent être décrits comme suit:

- a) *Intrants technologiques importés.* Il est aujourd'hui généralement admis que les intrants étrangers constituent un facteur critique pour le progrès technologique des entreprises des pays en développement et l'expansion économique des pays bénéficiaires. Ces intrants peuvent être acquis par des liens de divers types comme l'acquisition de technologies sous licence ou par le biais d'investissements étrangers directs, qui ont des effets de ruissellement et des liens en amont avec les fournisseurs locaux; des coentreprises, avec un effet de modernisation des partenaires locaux; des arrangements de fabrication de matériel d'origine (OEM)²⁷; ou une participation à des chaînes de valeur.

²⁷Voir le glossaire.

- b) *Effort technologique propre.* Pour tirer pleinement parti des liens établis avec des partenaires étrangers, les entreprises des pays en développement doivent déployer des efforts conscients, délibérés et soutenus pour apprendre de ces partenaires et passer à des échelons supérieurs de la technologie, c'est-à-dire d'un simple montage à la fabrication de produits de conception propre puis à l'internalisation et à la capture d'une place de premier plan sur les marchés. L'effort technologique peut englober tous les éléments de l'entreprise, c'est-à-dire aussi bien la recherche-développement que les opérations de fabrication et les stratégies de gestion, mais il peut aussi être considérablement facilité par des éléments extérieurs comme les fournisseurs, les clients, les institutions qui constituent le système national d'innovation²⁸ et les services d'appui offerts par l'État.
- c) *Politiques et appui de l'État.* L'État joue un rôle critique dans le processus de développement, aussi bien au niveau macro qu'au niveau des entreprises. En effet, des investisseurs et des partenaires étrangers ne sont habituellement disposés à opérer dans le pays ou à y nouer des liens de collaboration avec des entreprises locales que si l'État peut garantir un environnement juridique et institutionnel et une infrastructure qui inspirent confiance et permettent à des opérations étrangères d'être compétitives et rentables.

En outre, il arrive que les entreprises nationales puissent ne pas réussir dans leurs propres efforts technologiques si l'État ne met pas en place des politiques et des institutions visant à les aider à apprendre et à s'internationaliser. En fait, seul l'État peut coordonner les nombreux éléments qui doivent être réunis pour pouvoir mettre en œuvre une stratégie cohérente de développement industriel et technologique. Lorsqu'il l'a fait efficacement, comme cela a été le cas dans certains pays de l'Asie de l'Est, les résultats ont été spectaculaires.

1.3.2 Le développement technologique par le biais des chaînes de valeur: liens, effet de levier et apprentissage

Le développement technologique au niveau des entreprises dans le contexte des pays en développement résulte habituellement d'un processus d'innovation et d'apprentissage²⁹, qui commence généralement par l'importation de technologies de production et qui, avec le temps, débouche sur une amélioration de la technologie et la création de technologies nouvelles.

Il y a différentes façons d'avoir accès à la technologie et d'acquérir des connaissances technologiques, par exemple par le biais d'accords de licence, d'une fabrication de matériel d'origine (OEM), de coentreprises et d'alliances, et d'une participation à des chaînes de valeur et à des réseaux mondiaux de production.

Dans tous les cas, le concept de liens, d'effet de levier et d'apprentissage³⁰ reflète ce que les entreprises — de même que les pays — doivent faire pour faciliter leur développement technologique³¹.

²⁸Voir le glossaire.

²⁹Voir le glossaire.

³⁰Voir le glossaire.

³¹ONUDI, 2002.

Liens: établissement de relations avec l'extérieur pour acquérir les technologies et les compétences nécessaires,

Effet de levier: aller au-delà de transactions entre entreprises purement indépendantes pour tirer le maximum des relations nouvellement établies avec l'extérieur,

Apprentissage: entreprendre les nombreux efforts nécessaires pour maîtriser les processus technologiques et poser délibérément les bases nécessaires à l'amélioration des technologies actuelles et à la création de nouvelles technologies.

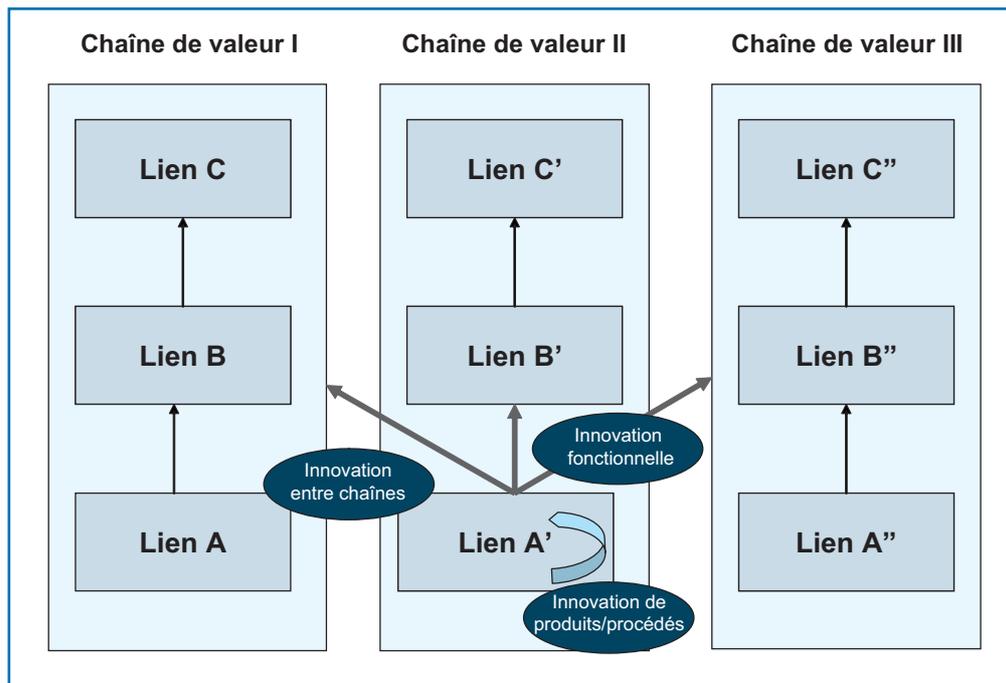
L'établissement de liens avec les chaînes mondiales de valeur et les réseaux mondiaux de production permet aux entreprises des pays en développement d'améliorer leurs capacités technologiques et industrielles et de s'intégrer à l'économie mondiale. De tels liens leur permettent également d'avoir plus facilement accès aux marchés et aux connaissances des entreprises de premier plan et d'apprendre et de créer des capacités nouvelles.

Les entreprises locales doivent posséder des capacités technologiques poussées pour pouvoir être incorporées par une entreprise de premier plan à son réseau mondial de production. Une fois sélectionnés, les participants peuvent bénéficier des possibilités de formation et de développement offertes dans le cadre du réseau, qui sont la raison même de la stratégie adoptée par les entreprises multinationales pour améliorer la compétitivité du réseau. De plus, l'intégration d'entreprises de pays en développement à une chaîne mondiale de valeur pousse ces entreprises à répondre à des normes élevées de qualité et de fiabilité et les encourage à améliorer l'efficacité de leurs différentes activités et à faire progresser leurs capacités technologiques et leur compétitivité et à se développer. Avec le temps, et grâce à l'exploitation de l'effet de levier et à l'apprentissage qui résultent de la participation aux chaînes mondiales de valeur et aux réseaux mondiaux de production, les entreprises des pays en développement pourront moderniser leurs opérations de différentes façons et les développer dans différentes directions, comme illustré à la figure 1.8:

- i) en modifiant la combinaison de leurs activités et en passant à des échelons supérieurs de la chaîne de valeur, ou
- ii) en innovant de manière à pouvoir s'intégrer à d'autres chaînes de valeur. À ce propos, on peut distinguer quatre types d'innovation: innovation des procédés (amélioration de l'efficacité des processus internes), innovation des produits (amélioration de la qualité, des prix et de la différenciation des produits), innovation fonctionnelle (augmentation de la valeur ajoutée en modifiant la combinaison des activités réalisées par l'entreprise) et innovation entre chaînes (passage à une chaîne de valeur plus rentable)³².

³²Voir le glossaire.

Figure 1.8 Trajectoires de l'innovation dans les chaînes de valeur



Source: ONUDI, 2004.

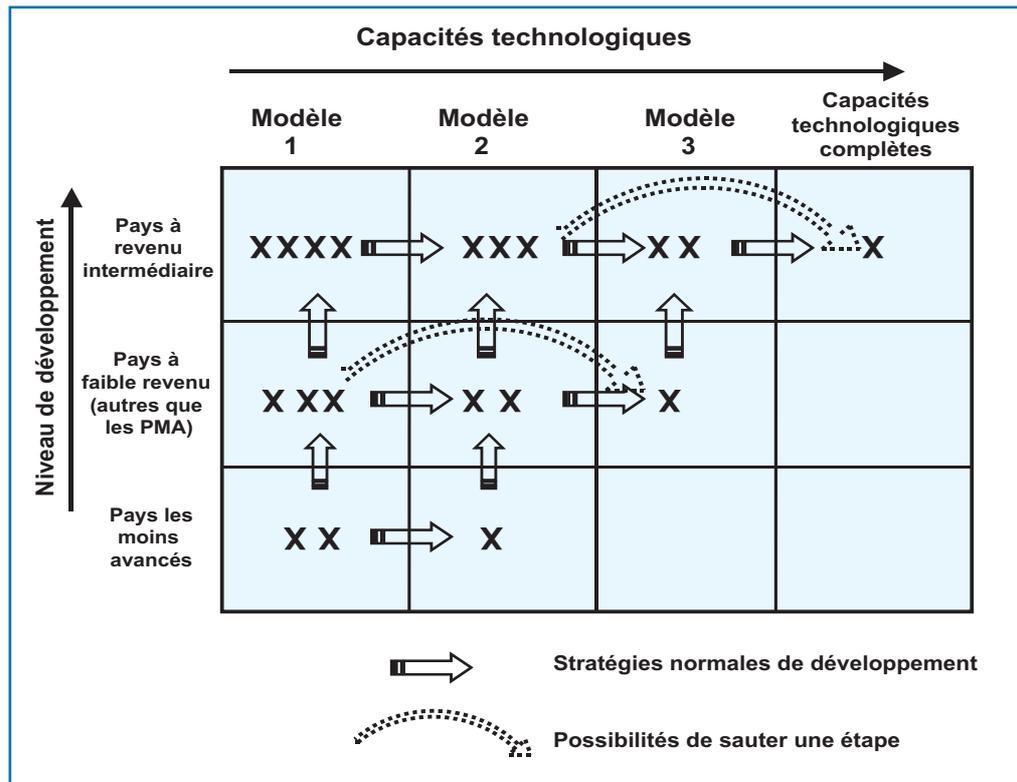
1.3.3 Les stratégies de développement et le rôle des gouvernements

Les stratégies de développement

Pour être sélectionnées en vue d'une participation à des chaînes mondiales de valeur et à des réseaux mondiaux de production, les entreprises des pays en développement doivent posséder de solides capacités technologiques, ce qui signifie qu'elles doivent déjà avoir mené à bien un certain processus de renforcement de leurs capacités. Les divers pays et leurs entreprises partent d'un niveau de développement industriel et de capacités technologiques différents. À chaque point de départ, il existe des possibilités de renforcement des capacités, de mondialisation et de développement continu conformément aux stratégies dictées par l'ensemble des conditions qui prévalent dans le pays, par le niveau de développement, par les politiques gouvernementales et par les capacités technologiques des entreprises.

La figure 1.9 illustre les stratégies usuelles de développement technologique. Pour les pays les moins avancés (PMA) n'ayant atteint qu'un niveau peu élevé de développement et n'ayant que des capacités technologiques réduites, une option possible pourrait être fondée sur des stratégies d'aide au commerce et de remplacement des importations et sur un effort, au niveau des entreprises, d'améliorer l'efficacité des opérations, de moderniser la technologie et de parvenir à une production de qualité acceptable (modèle 1). Les pays à faible revenu autres que les PMA qui sont parvenus à un niveau intermédiaire de développement de leurs capacités technologiques et de leur infrastructure pourront attirer des investissements étrangers directs, organiser dans le pays des activités orientées vers l'exportation ou conclure des contrats de sous-traitance et des

Figure 1.9 Illustration des stratégies de développement technologiques



Source: ONUDI, *Innovative Technology Transfer Framework*, 2002.

contrats de fabrication de matériel d'origine³³ avec des entreprises locales (modèle 2). À un niveau plus avancé de développement et de capacités, les pays en développement et leurs entreprises réunissent les conditions requises pour pouvoir prendre une part active aux chaînes mondiales de valeur et aux réseaux mondiaux de production et, ainsi, réussir à se doter de capacités technologiques complètes (modèle 3).

Le rôle des gouvernements: aperçu historique

L'illustration ci-dessus des stratégies de développement possibles reflète également les réussites de certains pays en développement, et en particulier la transformation qu'ont connue les pays de l'Asie de l'Est au cours des quelques dernières dizaines d'années. Dans tous les cas, les politiques et l'appui de l'État (conçus et appliqués différemment selon le pays) ont beaucoup contribué à la modernisation et à l'internationalisation des entreprises nationales. Par exemple:

Province chinoise de Taïwan

- a) **Renforcement des capacités** grâce au développement de systèmes technologiques nationaux: l'État a utilisé ses politiques de manière à relier son infrastructure technologique aux changements survenus dans l'économie mondiale et l'adapter aux besoins des très nombreuses PME locales travaillant pour l'exportation.

³³Voir le glossaire.

Exemples de stratégies de renforcement des capacités dans les pays de l'Asie de l'Est

- Développement des systèmes technologiques nationaux (*Province chinoise de Taiwan*);
- Transfert de connaissances des grandes entreprises multinationales aux grandes entreprises nationales (*Corée du Sud*);
- Transfert de connaissances aux PME participant à des chaînes mondiales de valeur (*Singapour et Malaisie*)

- b) **Orientation des politiques:** établissement de liens solides entre le système technologique national, le système d'innovation, les PME nationales et l'économie internationale.
- c) **Institutions publiques:** contributions de:
- l'organisme chargé de la promotion des investissements (identifier les industries et technologies appropriées);
 - l'institut scientifique et technologique national (faciliter l'acquisition, l'ingénierie inverse et la diffusion de technologie);
 - l'organisme de promotion des exportations (fournir aux entreprises des informations pertinentes sur les marchés);
 - l'organisme chargé de l'appui aux groupes d'entreprises (faciliter l'établissement de liens entre les grandes entreprises et les groupes de petites entreprises).

Corée du Sud

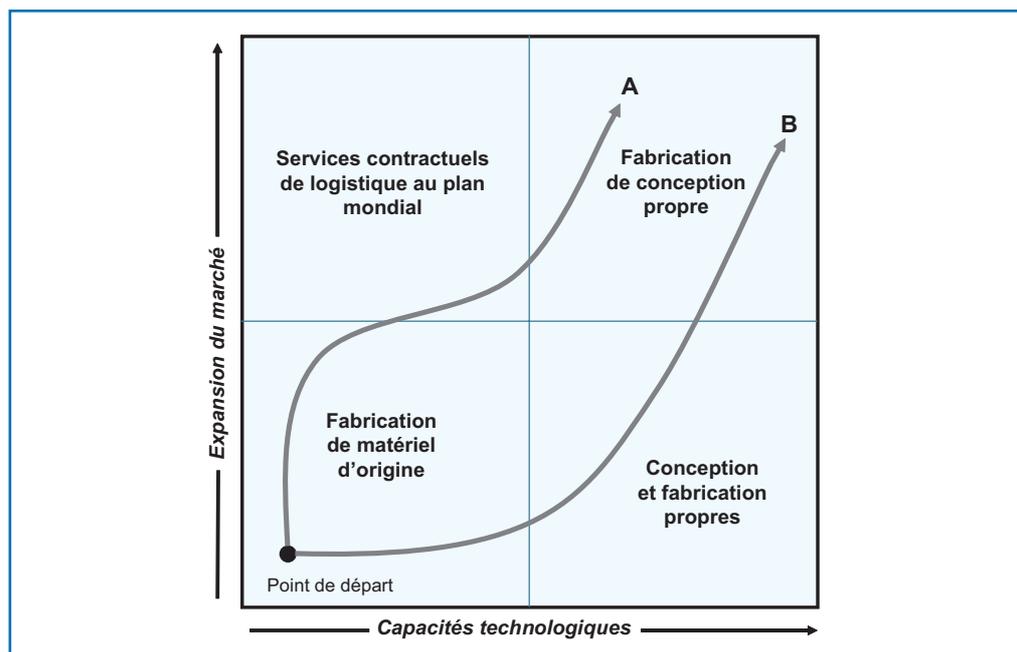
- a) **Renforcement des capacités** par le biais d'un transfert de connaissances des grandes entreprises multinationales aux grandes entreprises nationales: le gouvernement a utilisé ses politiques et l'infrastructure technologique pour promouvoir un apprentissage technologique rapide et la création de grandes conglomerats locaux.
- b) **Orientation des politiques:** les politiques ont tendu à promouvoir la création d'un nombre assez restreint de grandes entreprises nationales pouvant soutenir la concurrence des entreprises multinationales de pays développés. En outre, les entreprises ont bénéficié des restrictions imposées par l'État à l'entrée de capitaux étrangers pour faire en sorte que les investissements étrangers directs, les accords de licence et les accords d'assistance technique accélèrent le renforcement des capacités technologiques au niveau des entreprises.
- c) **Institutions publiques:** grâce à un très solide réseau institutionnel, et notamment aux banques d'État, le gouvernement a accordé des incitations fondées sur les performances, par exemple des crédits subventionnés, à un petit nombre de conglomerats qui ont peu à peu pris de très vastes proportions.

Singapour et Malaisie

- a) **Renforcement des capacités** par le transfert de connaissances aux PME participant à des chaînes mondiales de valeur: les gouvernements ont utilisé leurs politiques et l'infrastructure technologique pour encourager l'établissement de liens entre les PME locales et les chaînes de valeur mondiales des entreprises multinationales.
- b) **Orientation des politiques:** dans un premier temps, les politiques ont tendu à promouvoir le développement de l'infrastructure et la base de capital humain et ont mis en place un système d'incitations ainsi que le cadre institutionnel requis pour attirer les entreprises multinationales de pays développés. Par la suite, pour créer une base industrielle appartenant à des intérêts locaux, les Gouvernements de Singapour et de la Malaisie ont restructuré les politiques en vigueur pour encourager la participation des PME locales aux chaînes mondiales de valeur des entreprises multinationales implantées dans chacun des deux pays.
- c) **Institutions publiques:** contributions:
 - des organismes de promotion des investissements (ils ont recherché, partout dans le monde, des entreprises et des industries à attirer dans le pays);
 - des institutions responsables des domaines industriels);
 - des zones de traitement des exportations;
 - des entrepôts de fabrication sous douane.

La figure 1.10 montre comment les entreprises asiatiques ont réussi à apprendre et à innover dans le cadre de chaînes mondiales de valeur et sont passées de la fabrication de matériel d'origine à une dominance technologique et à la fabrication de conception propre. Deux types de stratégies de levier ont été utilisés: l'expansion des marchés et le renforcement des capacités technologiques.

Figure 1.10 Stratégie suivie par les entreprises en Asie



Source: ONUDI, 2004.

Révision des concepts et des questions connexes: “capitalisme des alliances” et “usine mondiale intégrée”

Les concepts d'usine mondiale intégrée et de capitalisme des alliances, qui ont été présentés dans la section 1.2.3 du présent document, désignent les mécanismes complexes auxquels ont recours les entreprises multinationales dans leurs opérations mondiales. D'un côté, ces modèles et stratégies représentent la réaction aux pressions de la concurrence, à l'incertitude croissante, à l'instabilité et aux risques apparents (comme indiqué ci-dessus, beaucoup de grandes entreprises n'ont pas réussi à survivre aux “turbulences” de la nouvelle économie). D'un autre côté, la flexibilité avec laquelle les entreprises multinationales peuvent concevoir leurs modalités d'implantation sur les marchés et la gestion de leurs opérations résulte de facteurs externes comme:

- a) les progrès des technologies de l'information et des communications, qui ont permis de coordonner et de gérer les chaînes mondiales de valeur et les réseaux mondiaux de production; et
- b) les nouvelles politiques des pays en développement, qui ont saisi l'importance croissante que revêtent les investissements étrangers directs et les liens avec des entreprises étrangères comme sources de développement et de croissance et qui se font par conséquent concurrence entre eux pour attirer les opérations à l'étranger des entreprises multinationales, par exemple en libéralisant le régime applicable aux investissements étrangers ou en offrant des salaires attrayants, des normes environnementales peu rigoureuses ou des incitations fiscales.

La fabrication de conception propre, qui est habituellement le segment le plus profitable d'une chaîne mondiale de valeur, exige des compétences dans les domaines aussi bien de la commercialisation que de la technologie. Le cheminement A, dans la figure 1.10, représente une trajectoire selon laquelle nombre des activités liées à la fabrication de matériel d'origine, toutes initialement réalisées dans le pays même en même temps que les activités essentielles de l'entreprise, sont délocalisées pour être réalisées dans des usines de pays tiers, selon un schéma de “fabrication triangulaire”. Les efforts de renforcement des capacités tendent à maîtriser la complexité des fonctions logistiques qu'exigent l'obtention et la combinaison d'intrants provenant de plusieurs producteurs et localités différents. Le cheminement B, en revanche, met l'accent sur le renforcement des capacités par le biais d'un élargissement des responsabilités fonctionnelles, de la fabrication de matériel d'origine à une participation aux activités de conception, l'entreprise commençant alors à commercialiser des produits de conception propre sous sa propre marque (fabrication de conception propre).

1.3.4 Problèmes pour les pays en développement

Dans les sections précédentes, on a donné un aperçu de l'actuel scénario de développement, en indiquant comment celui-ci dicte le comportement et les stratégies des entreprises multinationales en faisant apparaître les possibilités et les avantages que les pays en développement et leurs entreprises peuvent exploiter dans le contexte des opérations des entreprises multinationales et en soulignant aussi le rôle critique que joue l'État dans

ce processus. Dans cette section, nous examinerons les complexités des investissements étrangers directs contemporains et les problèmes auxquels les pays en développement se heurtent à cet égard.

Pour les entreprises multinationales à la recherche de moindres coûts, d'une meilleure qualité et d'un acheminement plus rapide des produits vers les marchés, l'aspect implantation, dans leurs décisions d'investir directement à l'étranger, sera influencé par les réponses données à des questions comme celles-ci :

- Existe-t-il dans le pays des entreprises nationales pouvant participer aux réseaux de l'investisseur et apporter une valeur ajoutée à ses opérations?
- Où les divers segments de production de la chaîne de valeur peuvent-ils être implantés pour maximiser la différence entre la valeur ajoutée dans la production manufacturière et les coûts à prévoir dans la localité?
- Quels sont les types de mécanismes de contrôle à établir à chaque étape du réseau de production, c'est-à-dire faut-il privilégier une pleine propriété ou une autre forme de collaboration comme l'externalisation, l'alliance stratégique ou la coentreprise?

Questions sur les décisions d'implantation des entreprises multinationales

- Disponibilité de marchés des facteurs favorables et existence d'entreprises nationales capables dans le pays hôte;
- Évaluation comparative des structures des coûts dans les différentes localités possibles;
- Choix des mécanismes de contrôle à mettre en place dans chaque localité, par exemple la pleine propriété, l'externalisation, etc.

Pour les gouvernements des pays en développement, la structure et les caractéristiques actuelles des opérations mondiales de fabrication représentent à la fois des défis et des possibilités, de même que le fait que les entreprises multinationales modifient leurs décisions d'implantation selon les caractéristiques changeantes de la concurrence dans le secteur et des marchés des facteurs.

Le cas des pays d'Asie, qui a été brièvement présenté ci-dessus, constitue un point de référence précieux pour les décideurs des autres pays en développement qui pourraient souhaiter émuler ce modèle et parvenir aux mêmes résultats, mais les stratégies qui se sont avérées efficaces pendant les années 70 à 80 n'auraient pas eu les mêmes effets depuis les années 90. Si, jadis, les entreprises multilatérales utilisaient des entreprises des pays de l'Asie de l'Est pour leurs opérations de fabrication et d'assemblage dans le cadre de contrats de sous-traitance ou de systèmes de fabrication de matériel d'origine (ce qui a débouché en définitive sur leur niveau actuel d'autonomie technologique et de capacité d'innovation), elles ont aujourd'hui, de plus en plus, recours à des fournisseurs clefs en main pour les segments à forte intensité de technologie de leurs chaînes de valeur. Aussi les entreprises nouvellement arrivées de pays en développement

risquent-elles de se trouver désavantagées par rapport aux entreprises de l'Asie de l'Est, et les pays en développement risquent de se trouver marginalisés encore plus dans l'économie mondiale s'ils ne peuvent pas moderniser leurs secteurs industriels et leurs systèmes d'innovation de sorte que les producteurs nationaux puissent parvenir au seuil d'efficacité systémique. Il est essentiel de bien comprendre les caractéristiques des opérations internationales des entreprises multinationales car les pays en développement risquent autrement de rester en marge de la course au développement. La gestion des opérations des entreprises multinationales est caractérisée par une grande souplesse dans le choix et les changements de partenaires associés à leurs réseaux et à leurs chaînes de valeur ainsi que dans leurs décisions d'implantation ou de sortie des marchés.

À nouveau, il y a lieu d'appeler l'attention sur le rôle des technologies de l'information et des communications, qui ont donné aux entreprises multinationales non seulement le moyen de gérer des relations dynamiques et des opérations géographiquement dispersées, mais aussi les outils requis pour rassembler de vastes quantités de données et ainsi acquérir des informations et des connaissances au sujet des technologies et des marchés et de leurs tendances et, partant, améliorer leurs prévisions et réduire les coûts d'une réimplantation de leurs opérations internationales de fabrication.

Pour les pays en développement, ces outils ont, *mutatis mutandis*, la même utilité. Les perspectives sont sombres, en revanche, pour les pays qui se trouvent du mauvais côté du fossé numérique, c'est-à-dire qui n'ont pas les capacités et les compétences requises pour utiliser au mieux les technologies de l'information et des communications. Il est essentiel que l'infrastructure de l'information et des communications soit disponible si l'on veut pouvoir attirer des investisseurs étrangers ou permettre aux entreprises nationales de participer aux chaînes mondiales de valeur ou aux réseaux mondiaux de production. En outre, les décideurs des pays en développement ont besoin d'une masse considérable d'informations et de renseignements constamment tenus à jour pour se tenir au fait des différences relatives de dotations en facteurs³⁴ et de coûts entre pays et entre régions, devancer les décisions des entreprises multinationales et l'évolution des tendances en ce qui concerne leurs réseaux de production et de sous-traitance et décider des politiques, des mesures d'adaptation et des incitations à introduire pour faciliter l'intégration des entreprises nationales à ces réseaux.

Il importe également, pour arrêter les politiques et stratégies à suivre, de procéder à une analyse des chaînes de valeur et des réseaux de production. Il faut mieux comprendre la structure des chaînes de valeur spécifiques et identifier les caractéristiques des entreprises qui les dirigent et la façon dont celles-ci pourraient souhaiter incorporer des entreprises de pays en développement à ces chaînes de valeur; les types d'activités confiées aux pays en développement et à leurs entreprises dans le cadre de la chaîne de valeur et déterminer si ces activités peuvent créer des emplois et des revenus suffisants; et les stratégies et politiques de nature à aider les pays en développement à exploiter leur participation aux chaînes mondiales de valeur et aux réseaux mondiaux de production comme levier pour améliorer la productivité et le bien-être.

³⁴Voir le glossaire.

D'une façon générale, il est recommandé aux pays en développement d'adopter des politiques à deux niveaux³⁵:

Au niveau de l'industrie

Les efforts devraient être axés sur les activités manufacturières à moyenne et forte teneur en technologie. Il faudra pour cela améliorer la productivité grâce à un perfectionnement des compétences et des technologies et à l'établissement de liens en amont avec les industries locales et de liens en aval avec les marchés.

Au niveau de l'économie nationale

Il est indispensable de développer les éléments structurels qui favorisent la modernisation de l'industrie, par exemple: les investissements publics visant à améliorer l'infrastructure matérielle, l'infrastructure des connaissances et les services d'utilité publique; la fourniture de services de vulgarisation technologique; la création de zones de traitement des exportations et de domaines industriels et technologiques; les incitations financières (dégrèvements fiscaux, prêts, etc.). Tout aussi importantes sont les réformes du droit du travail, des institutions et des structures gouvernementales.

Pour mieux définir le contenu et l'orientation des politiques générales et les adapter à la situation spécifique du pays, il est également recommandé de réaliser des "évaluations des besoins et des études de diagnostic" afin d'identifier les points forts et les points faibles aux différents niveaux des interventions (par exemple politiques, institutions, infrastructure, industries, ressources) de manière à calibrer au mieux les instruments politiques et de décider des stratégies de développement les mieux appropriées.

Révision de la section 1.3

Possibilités pour les pays en développement

Le système mondial de production peut créer pour les pays en développement des possibilités de moderniser leurs capacités technologiques et de s'intégrer à l'économie mondiale. En règle générale, le progrès de la technologie dans les pays en développement a été lié aux investissements étrangers directs et aux liens établis entre entreprises locales et entreprises multinationales.

Afin de tirer pleinement parti des liens noués avec les partenaires étrangers et renforcer leurs capacités technologiques, les entreprises des pays en développement devront déployer des efforts inlassables d'innovation et d'apprentissage. Le rôle des États est important aussi, qu'il s'agisse de créer des conditions de nature à attirer des investisseurs étrangers ou d'aider les entreprises nationales dans leurs efforts d'apprentissage et d'internationalisation.

³⁵ONUDI, 2002.

Pour pouvoir participer aux chaînes mondiales de valeur, les entreprises des pays en développement doivent déjà disposer de capacités substantielles. Avec le temps, et par le biais de l'innovation et de l'apprentissage, ces entreprises peuvent gravir peu à peu les échelons de la chaîne de valeur ou s'intégrer à de nouvelles chaînes de valeur plus rentables.

Les divers pays ont suivi différentes stratégies de développement, selon leur situation en général, les options qui s'offraient à l'État et les capacités des entreprises.

Pour les pays les moins avancés n'ayant atteint qu'un degré de développement peu élevé et ne disposant que de capacités technologiques modestes, une option possible pourrait être des stratégies de remplacement des importations fondées sur l'aide au commerce, les entreprises devant simultanément s'attacher à améliorer l'efficacité de leurs opérations, moderniser leurs moyens technologiques et fabriquer des produits de qualité acceptable.

Dans le cas de la Province chinoise de Taïwan, la politique de développement a été axée sur un appui aux efforts de modernisation et d'internationalisation déployés par les PME grâce :

- a) à la création de solides systèmes technologiques nationaux; et
- b) à l'adaptation de l'infrastructure technologique aux exigences de l'économie mondiale et aux besoins des PME travaillant pour l'exportation.

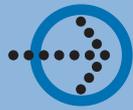
Dans le cas de la Corée du Sud, la stratégie de renforcement des capacités a été fondée sur un transfert de connaissances des grandes entreprises multinationales aux grandes entreprises nationales. Le gouvernement a utilisé ses instruments d'intervention et l'infrastructure technologique pour promouvoir un apprentissage technologique rapide et la création de grands conglomérats nationaux.

Dans un premier temps, les efforts de développement de Singapour et de la Malaisie ont tendu principalement à attirer les investissements étrangers directs; par la suite, ces pays ont réorienté leurs politiques, et notamment leur politique concernant l'infrastructure technologique, afin de promouvoir la participation des PME locales aux chaînes mondiales de valeur des entreprises multinationales.

Les stratégies de développement qui ont donné de bons résultats dans les pays d'Asie durant les années 70 et 80 risquent fort de ne pas avoir les mêmes effets dans d'autres pays en développement dans l'environnement apparu depuis les années 90. Il est essentiel pour les pays en développement de bien comprendre les caractéristiques des opérations internationales des entreprises multinationales s'ils veulent attirer des investissements étrangers directs ou intégrer leurs entreprises aux chaînes mondiales de valeur et aux réseaux mondiaux de production.

2

Alliances stratégiques et coentreprises



2.1 Alliances commerciales: un concept large et une terminologie peu précise

Il y a d'innombrables formes de collaboration entre entreprises et la terminologie utilisée pour les désigner est loin d'être uniforme et cohérente dans la littérature spécialisée ou parmi les auteurs. Cette situation entraîne une confusion dans l'esprit du lecteur qui cherche à comprendre la portée, la nature et la différenciation des différentes modalités de collaboration des entreprises commerciales. Dans beaucoup d'ouvrages, des expressions comme "coentreprises", "accords de collaboration", "partenariats", "alliances commerciales", "alliances stratégiques" ou tout simplement "alliances" sont utilisées de façon générique et interchangeable. Certaines sources faisant autorité donnent à certaines de ces expressions une signification spécifique et bien définie, d'autres, qui font tout autant foi, les utilisent avec un sens différent et parfois peu différencié. On peut, à titre d'illustration, citer les exemples suivants:

- a) Doz et Hamel, dans *Alliance Advantage*³⁸, emploient les expressions "alliance", d'un côté, et "coentreprise", de l'autre, comme des concepts techniquement différenciés et consacrent de longs développements à la distinction entre ces deux formes de collaboration entre entreprises. En outre, pour ces auteurs, l'expression "alliance" a clairement la connotation d'alliances stratégiques, concept qui sera présenté plus loin.

Au sens large, nous pouvons appeler "alliances commerciales" ou plus simplement "alliances" presque toutes les formes de relations de collaboration entre entreprises distinctes faisant intervenir des contributions conjointes et une propriété et un contrôle partagés.

- b) De leur côté, Bamford, Gomes-Casseres et Robinson, dans *Mastering Alliance Strategy*³⁹, donnent au concept d'alliance une signification passablement large englobant différentes formes de collaboration, allant de la coentreprise classique avec prise de participation à des relations sans prise de participation, comme les accords spéciaux avec les fournisseurs, les contrats de recherche conjointe, les affiliations de commercialisation, les accords de licence et les consortiums multiassociés.

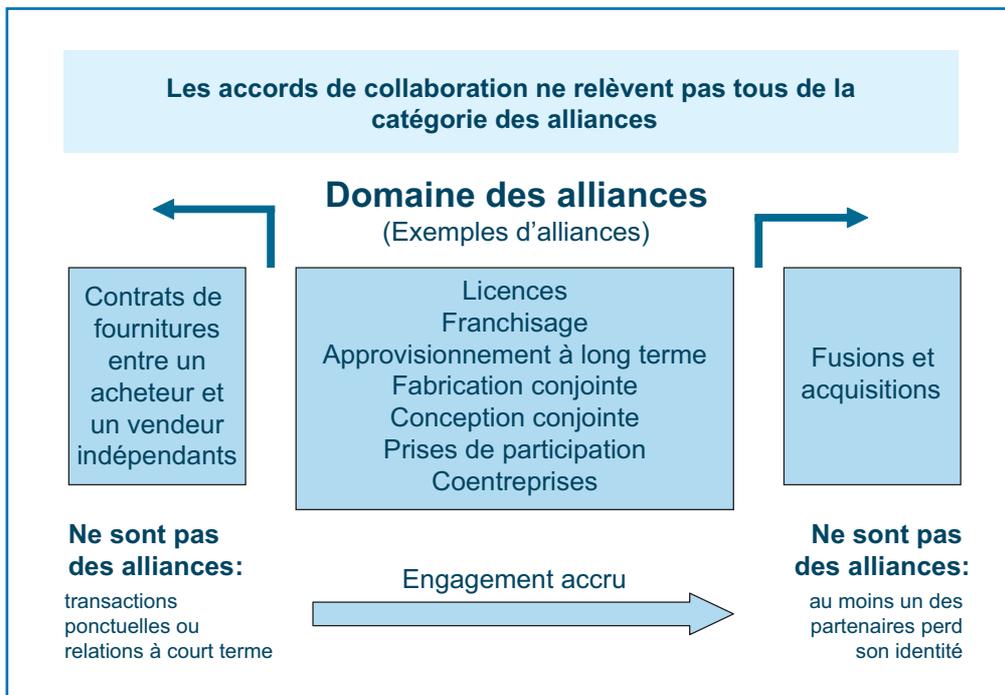
Dans la première partie, nous avons déjà présenté et analysé divers types d'accords de collaboration qui relèvent de la définition générale des alliances (ou alliances commerciales), par exemple, les accords de licence, le franchising, les alliances avec prise de participation, les coentreprises, les consortiums ou la fabrication sous contrat, dont il a été question à la section 1.1.6 dans le contexte des stratégies d'implantation sur les marchés. En outre, certaines des relations que les entreprises multinationales établissent avec leurs fournisseurs et leurs associés dans le contexte de chaînes mondiales de valeur et de réseaux mondiaux de production, de même que les relations relevant du contexte d'usine mondiale intégrée (section 1.2.3, première partie), peuvent être considérées comme des alliances.

³⁸Doz, Y. L., Hamel, G., "Alliance Advantage", 1998, Harvard Business School Publishing Corporation.

³⁹Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., Robinson, M. S., "Mastering Alliance Strategy", Jossey-Bass, 2003.

Bien que nous puissions adopter une définition passablement large du terme “alliance”, il ne faut pas aller jusqu’au point d’englober toutes les formes d’accords de collaboration et autres accords entre entreprises. Les fusions et acquisitions, par exemple, ne doivent pas être considérées comme des alliances étant donné qu’il s’agit de cas dans lesquels au moins une des parties perd son identité sociale. On ne peut pas non plus appeler “alliances” les nombreux arrangements de sous-traitance et d’externalisation conclus entre entreprises indépendantes à la suite de la concurrence que se font différents fournisseurs. Il s’agit de relations d’affaires qui ne durent que le temps durant lequel le fournisseur apparaît comme compétitif aux yeux du maître de l’ouvrage. L’esprit de collaboration — ou d’alliance — fait défaut en l’occurrence. Il y a cependant des cas de sous-traitance et d’externalisation qui peuvent effectivement être rangés dans la catégorie des alliances commerciales. Tel est le cas des relations que certains fabricants d’automobiles établissent avec les entreprises qui les approvisionnent en composants et auxquels ils transfèrent les connaissances techniques requises pour améliorer leurs procédés de fabrication, la qualité de leurs produits et leur adaptabilité à des spécifications changeantes. Les fournisseurs, à leur tour, ont ainsi le sentiment que les relations établies seront stables et durables et seront davantage encouragés à mieux coopérer, notamment sur les plans de la conception et de la gestion de la chaîne de valeur⁴⁰.

Figure 2.1 Les accords de collaboration ne sont pas tous des alliances



Pour faire la lumière sur le vaste paysage des alliances commerciales et préciser et élucider les concepts et les expressions, nous aurons recours, dans tous les cas où cela sera possible, à des exemples tirés de la vie réelle qui sont bien connus des praticiens et du grand public. Pour commencer, on peut citer comme exemple deux cas très différents :

⁴⁰Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P., “*International Business — Environments and Operations*”, 2004, Pearson Education, Inc. (pages 551 et 552).

Alliance entre Coca-Cola et McDonald's — une alliance informelle mais solide et durable

Coca-Cola et McDonald's sont alliés depuis les années 50, date à laquelle Ray Kroc, fondateur de McDonald's Corporation, a convaincu l'un des dirigeants de Coca Cola, Waddy Pratt, de l'approvisionner en cola. Cette alliance a vu le jour sans aucun document écrit et elle n'a fait que se resserrer au fil des ans sur la base de la confiance, de la communauté d'intérêts et de l'impact positif sur le chiffre d'affaires et la croissance, sans engagement de capital. D'autres facteurs qui ont beaucoup contribué au succès et à la stabilité de l'alliance entre Coca-Cola et McDonald's est le fait que ces deux entreprises ne sont pas concurrentes, mais plutôt complémentaires, qu'elles projettent dans les deux cas une image de marque mondiale et qu'elles constituent ensemble de puissants symboles du mode de vie américain.

L'alliance entre Coca-Cola et McDonalds dépasse de beaucoup une simple relation entre client et fournisseur. Coca-Cola, qui est implanté dans de nombreux pays où McDonalds n'est pas représenté, a aidé son partenaire à s'établir dans ces pays en mettant à sa disposition sa connaissance du marché local et des conditions locales et en lui fournissant une assistance dans différents domaines logistiques allant des relations avec les banques à la conception du matériel.

L'alliance s'est trouvée renforcée, au fil des ans, par les étroits contacts personnels qui existent au niveau des conseils d'administration, par une participation conjointe à des manifestations de promotion et par des réunions d'entreprises qui sont organisées de manière à rappeler aux employés l'alliance solide et importante qui existe entre les deux sociétés.

L'alliance entre Coca-Cola et McDonald's Les raisons d'un succès durable

- Les partenaires ne se font pas concurrence dans leurs domaines d'activités respectifs
- Les partenaires ont l'un et l'autre une solide image de marque au plan mondial
- Les partenaires, par leurs pratiques, renforcent constamment la confiance entre eux
- Les partenaires aident à promouvoir leurs activités respectives

Alliance entre Nokia et Sanyo — exemple de coentreprise

À l'occasion du Congrès mondial sur la téléphonie GSM de troisième génération qui a eu lieu à Barcelone du 13 au 16 février 2006, Nokia a fait connaître son intention de cesser de fabriquer des téléphones CDMA et a fait savoir qu'il avait été décidé de constituer une coentreprise avec Sanyo pour poursuivre les activités de téléphonie CDMA.

Contexte:

- i) Les deux normes concurrentes les plus utilisées dans le secteur de la téléphonie mobile sont la téléphonie Global System for Mobile Communications (GSM) et la téléphonie Code-Division Multiple Access (CDMA).

- ii)* Nokia occupe le premier rang sur le marché des appareils GSM, avec une part de marché qui représente près de 40 % du total, mais n'a pas pu faire de bénéfices ou acquérir une part de marché dépassant 13 % dans le secteur de la téléphonie CDMA.
- iii)* La norme CDMA prédomine en Amérique du Nord et dans certaines régions de l'Asie, notamment en Corée du Sud, et occupe une large place aussi sur d'autres vastes marchés comme le Brésil, l'Inde et le Japon.
- iv)* Nokia est confronté à une concurrence plus vive dans le domaine de la technologie CDMA mais, malgré ses investissements considérables dans la recherche-développement et la commercialisation, n'a pu suivre ses rivaux, dont Qualcomm, qui est propriétaire des principaux brevets dans ce domaine.
- v)* Sanyo est une société japonaise diversifiée qui opère dans le secteur de l'électronique et qui fabrique également des téléphones CDMA, mais qui est très en retard par rapport à des entreprises rivales comme Samsung, LG et Motorola, sa part de marché étant modeste (7 % seulement). En outre, sa situation financière a été délicate et Sanyo n'a disposé que de liquidités et de ressources limitées pouvant être investies dans la tâche d'importance capitale consistant à mettre au point de nouveaux appareils.

Les raisons de l'alliance pour Nokia et pour Sanyo

- La téléphonie cellulaire est un secteur dans lequel la concurrence est très vive et qui exige de gros investissements dans la recherche-développement et dans l'innovation.
- Les deux partenaires occupent une position de faiblesse dans le domaine de la technologie CDMA et ne peuvent accroître leur part de marché.
- Les deux partenaires sont complémentaires dans les domaines de la technologie, dans des secteurs spécialisés du marché et par la portée géographique de leurs activités.

La coentreprise annoncée à Barcelone devrait être bénéfique de part et d'autre étant donné les prévisions et circonstances suivantes:

- i)* Ensemble, les deux entreprises pourront détenir une part de marché représentant 20 % du total et être ainsi un concurrent direct plus solide pour Samsung.
- ii)* Les partenaires apportent à la coentreprise des atouts complémentaires en termes de lignes de produits et de marchés. Dans le secteur de la téléphonie CDMA, Nokia a visé davantage les segments moyen et inférieur du marché, tandis que Sanyo occupe une position de premier plan dans le segment moyen et supérieur des appareils CDMA, de sorte que la nouvelle entreprise pourra offrir une gamme complète de produits. Pour ce qui est des perspectives de marché, Sanyo a établi des relations fructueuses avec des opérateurs de téléphonie CDMA aux États-Unis d'Amérique et au Japon, où Nokia lutte depuis longtemps pour accroître sa part de marché; Nokia, à son tour, occupe une place plus solide sur de vastes marchés

comme le Brésil et l'Inde, et l'impact de son image de marque peut consolider la position des appareils CDMA dans les pays en développement.

- iii) En s'associant, Nokia comme Sanyo ont tout à gagner. Le marché conclu entre les deux entreprises leur permettra de partager les coûts élevés de mise au point d'appareils CDMA tout en permettant aux deux d'avoir rapidement accès aux compétences de recherche-développement pouvant compléter leurs propres stratégies internes⁴¹.

La nouvelle coentreprise sera basée principalement à Osaka et à San Diego et aura quelque 3 500 employés; le début des opérations est prévu pour le troisième trimestre de 2006. Entre-temps, les détails contractuels seront négociés et réglés, y compris en ce qui concerne les apports de chacun des partenaires, la répartition des responsabilités en matière de gestion, le positionnement des produits et les conditions d'accès des partenaires aux moyens de la recherche-développement de la coentreprise.

Pour résumer: Comme le montrent les exemples ci-dessus, le concept d'alliance est lié à toute une série d'activités, de réalités et de motivations très différentes. L'alliance entre Coca-Cola et McDonald's est une alliance sans participation, qui peut être caractérisée comme suit:

- a) Les deux sociétés occupent une solide position dans leurs domaines d'activités respectifs et ne se font pas concurrence;
- b) L'alliance favorise la croissance et l'augmentation du chiffre d'affaires des deux partenaires sans que ceux-ci doivent engager des ressources;
- c) L'alliance n'a pas eu à être officialisée par écrit mais est solide et existe depuis des dizaines d'années.

L'alliance envisagée par Nokia et Sanyo est de nature tout à fait différente et répond à des motivations très diverses:

- a) Les entreprises sont concurrentes, mais l'une et l'autre occupent une position de faiblesse sur le marché des téléphones cellulaires CDMA;
- b) La concurrence est très intense sur le plan du développement de la technologie et du lancement de nouveaux modèles, et aucune des deux entreprises n'a pu, à elle seule, accroître sa part de marché;
- c) En formant une alliance, Nokia et Sanyo partageront les coûts de développement des nouveaux téléphones CDMA, qui sont élevés, profiteront d'effets de synergie concernant la gamme de modèles offerts, auront accès à des marchés plus larges et pourront obtenir une solide part de marché;
- d) L'alliance revêtira la forme d'une coentreprise, ce qui signifie une nouvelle entreprise constituée au moyen des avoirs, des ressources et des moyens financiers et de gestion apportés par les partenaires, qui en seront propriétaires et qui négocieront et définiront en détail les modalités de fonctionnement de la nouvelle entreprise.

⁴¹Communiqué de presse du 14 février 2006: "Nokia and Sanyo Announce Intent to Form a Global CDMA Mobile Phones Business".

Révision du section 2.1

Alliances commerciales: un concept large et une terminologie peu précise

Dans la pratique commerciale actuelle, des expressions comme “coentreprises”, “partenariats”, “alliances”, “alliances commerciales” et “alliances stratégiques” sont fréquemment utilisées de façon générique et interchangeable. Le concept d’alliance, au sens large, englobe une large gamme de modalités de collaboration comme les coentreprises avec prise de participation, les accords de licence, la recherche-développement conjointe et les consortiums multipartenaires.

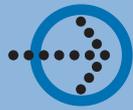
Certains types d’accords de collaboration ne doivent pas être considérés comme des alliances, par exemple la sous-traitance classique, l’externalisation et les contrats d’approvisionnement entre entreprises indépendantes. Cependant, la sous-traitance et l’externalisation peuvent être considérées comme des alliances lorsque la relation établie devient stable et durable par le biais de formes plus étroites de collaboration.

La formation d’alliances peut répondre à des réalités et des motivations très différentes, comme l’illustrent les alliances entre Coca-Cola et McDonald’s, d’une part, et Nokia et Sanyo, de l’autre.

Coca-Cola et McDonald’s ont noué une alliance car l’une et l’autre étaient des entreprises de premier plan dans leurs branches respectives, n’avaient pas besoin d’investir et avaient tout à gagner d’une alliance; Nokia et Sanyo ont cherché à s’allier, car ces deux sociétés occupent l’une et l’autre une position de faiblesse sur le marché des appareils CDMA et doivent trouver des ressources complémentaires pour améliorer durablement leur compétitivité.

La naissance de l’alliance entre Coca-Cola et McDonald’s n’a exigé aucun document écrit, mais il s’agit d’un exemple d’alliance durable qui n’a cessé de se consolider sur la base de la confiance, d’intérêts communs et du fait que l’alliance a eu un impact positif sur le chiffre d’affaires et sur la croissance sans qu’il soit nécessaire d’engager des capitaux.

L’alliance entre Nokia et Sanyo a conduit à créer une coentreprise distincte et exige des investissements substantiels, la répartition des compétences en matière de recherche-développement et le partage des coûts de développement. En pareil cas, les partenaires doivent négocier et régler tous les détails de l’entente intervenue entre eux, y compris en ce qui concerne les apports de chacun des partenaires, la répartition des responsabilités de gestion, la marque sous laquelle seront vendus les produits, etc.



2.2 Aperçu des formes d'alliance

Les alliances commerciales peuvent revêtir de nombreuses formes, et plusieurs d'entre elles ont déjà été analysées dans la section 1.1 de la première partie. Dans les sections ci-après, on examinera les formes d'alliances les plus communes, en donnant quelques exemples. La liste n'est pas exhaustive. On peut trouver dans les ouvrages publiés d'autres formes d'alliance répondant à la large gamme de motivations qui débouchent sur une collaboration entre entreprises. Quoiqu'il en soit, les formes indiquées peuvent être considérées comme suffisamment diverses pour que l'on puisse se faire une idée assez claire de la diversité des alliances commerciales.

2.2.1 Licences

Aux termes d'un accord de licence, une entreprise appelée donneur de licence autorise une autre entité, appelée preneur de licence, à utiliser ses connaissances techniques et ses autres éléments de propriété intellectuelle, comme des brevets ou des marques de commerce, pour fabriquer et vendre ses produits. En contrepartie des droits accordés par la société, le preneur de licence doit payer une rémunération appelée redevance, habituellement établie sous forme de pourcentage de la vente du produit fabriqué sous licence.

L'accord de licence énonce les droits et obligations des deux parties, en ce qui concerne par exemple la portée de la licence, l'assistance technique que le donneur de licence doit fournir au preneur si besoin est, le niveau des redevances que le preneur a l'obligation de payer au donneur de licence, la durée du contrat, les pays dans lesquels le preneur est autorisé à vendre les produits visés, les conséquences de la résiliation de l'accord, etc.

Indépendamment des quelques explications que l'on a déjà données au sujet des accords de licence dans la section 1.1.6 de la première partie, cette forme de collaboration sera analysée plus en détail dans les sections consacrées aux négociations internationales et aux coentreprises. Les exemples ci-dessous illustrent un accord de licence de caractère stratégique entre un donneur (Xerox) et un preneur de licence (Fuji-Xerox), qui se trouve être une coentreprise lorsque le donneur prend une participation au capital du preneur de licence. Les accords de licence entre partenaires de coentreprises sont très communs mais représentent aussi une forme d'alliance commerciale entre entreprises indépendantes, par exemple lorsque le donneur souhaite tirer un bénéfice des technologies brevetées qui sont sa propriété sans devoir assumer les risques et les difficultés liés à un investissement.

Exemple: Xerox et Fuji-Xerox

Dès 1962, pour s'implanter sur le marché japonais, Xerox a créé une coentreprise leur appartenant par parts égales avec Fuji Photo⁴². La nouvelle société ainsi constituée a été baptisée Fuji-Xerox. Xerox a alors cédé sous licence à Fuji-Xerox le droit d'utiliser son procédé breveté de xérographie en vue de fabriquer des photocopieuses, moyennant une redevance égale à 5 % du chiffre d'affaires net. La licence a initialement été accordée pour dix ans et l'accord a par la suite été renégocié et prorogé à plusieurs occasions. L'accord portait uniquement sur

⁴²Source: Wikipedia.

les ventes directes de Fuji-Xerox dans la région Asie-Pacifique mais prévoyait également la fourniture de photocopieuses à Xerox, qui les vendrait en Amérique du Nord sous sa propre marque. En 2001, Xerox a vendu 50 % de sa participation à Fuji Photo, de sorte que Fuji-Xerox appartenait à concurrence de 25 % à Xerox et de 75 % à Fuji Photo. Cependant, la coentreprise a poursuivi ses activités sur cette nouvelle base et, en 2004, employait 36 000 personnes⁴³.

2.2.2 Licences croisées

Lorsqu'elles concluent un accord de licences croisées, les sociétés échangent leurs techniques brevetées avec ou sans redevances, selon que les brevets échangés sont de valeur similaire ou inégale. Ce type d'accord est fréquemment conclu entre entreprises qui mènent des activités de recherche-développement concernant des produits semblables, auquel cas la similitude de leurs objectifs et de leurs activités risque de déboucher sur des innovations faisant double emploi. En concluant un accord de licences croisées, les entreprises en question peuvent, d'une part, maximiser les effets de synergie et, de l'autre, éviter des problèmes de contrefaçon de brevets, dont le règlement peut être coûteux et difficile.

Exemple: accord entre Samsung et Sony

En décembre 2004, Samsung et Sony ont signé un accord de licences croisées aux termes duquel ces deux sociétés se sont engagées à échanger leurs brevets concernant leurs principales lignes de produits. Cet accord, dont la négociation a pris une année entière, porte sur quelque 11 000 brevets de Samsung et 13 000 brevets de Sony. L'intention était d'établir une relation mutuellement bénéfique, Samsung et Sony pouvant exploiter les brevets de l'autre société et ainsi suivre le rythme du progrès des technologies numériques.

D'un autre côté, l'accord n'est pas applicable aux "brevets de différenciation technologique" comme la Digital Reality Creation (DRC) et l'architecture PlayStation de Sony ou les technologies TFT-LDC et Organic Light Emitting Diode (OLED) de Samsung.

Pour Sony comme pour Samsung, l'accord de licences croisées les mettra mieux à même de fabriquer de meilleurs produits et de fournir un meilleur service à leur clientèle mondiale tout en préservant leur spécificité et leur compétitivité propres⁴⁴.

2.2.3 Franchisage

À certains égards, le franchisage peut être considéré comme une forme de cession de licence, mais une licence et une franchise sont aujourd'hui des concepts distincts et assez différents.

Dans le cas d'un accord de licence, le preneur de licence fabrique habituellement un certain produit fondé sur la technologie du donneur, verse une redevance à celui-ci en contrepartie des droits qui lui sont accordés par l'accord de licence et vend les produits fabriqués sous licence conformément à ses propres stratégies de gestion et de commercialisation.

⁴³Ibid.

⁴⁴Source: communiqué de presse de Samsung et Sony, 14 décembre 2004.

Dans le cas du franchisage, stratégie utilisée surtout par les entreprises de services, c'est le concept commercial dans son ensemble qui fait l'objet de l'accord de franchisage, le propriétaire du concept ou franchiseur permettant à une autre entreprise, le franchisé, de copier ce type même d'affaire et d'offrir le même type de produits ou de services hautement normalisés reposant sur un concept, un modèle, une image et des normes de qualité identiques.

Le franchiseur, à son tour, fournit au franchisé les licences nécessaires pour utiliser les connaissances, marques de commerce et autres éléments brevetés transférés et fournit à celui-ci toute l'assistance technique, notamment en ce qui concerne la formation du personnel, les spécifications des produits, etc., nécessaire pour que les activités franchisées puissent être menées conformément aux méthodes et aux normes requises.

Ces dernières années, le franchisage s'est rapidement développé dans de nombreuses branches d'activités et s'est étendu à un grand nombre d'entreprises, grandes et petites, qui se sont multipliées et qui ont développé leurs activités au plan international, comme l'illustre le tableau 2.1.

Dans certains cas, il se peut que les produits franchisés doivent être adaptés pour tenir compte des traditions ou des sensibilités du pays d'accueil.

Tableau 2.1 Envergure du franchisage dans le monde

Les plus grandes sociétés franchisées	
	Nombre total de partenaires et de sociétés franchisées dans le monde, 2004
McDonald's	30 300
Yum! Brands (<i>KFC, Taco Bell</i>)	29 300
7-Eleven	28 200
Cendant (<i>Howard Johnson, Avis, Century 21</i>)	24 600
Subway	22 000
Burger King	11 200
H&R Block	11 200
Jani-King	11 000

Source: International Franchise Association, cité par International Herald Tribune, 29-30 octobre 2005

Exemple: le franchisage de McDonald's en Inde

Implanter la restauration rapide en Inde a constitué pour McDonald's un défi majeur. En effet, le principal ingrédient du produit qui a fait la réputation de McDonald's — le Big Mac — est du bœuf, et les Hindous, qui constituent la majorité de la population indienne, ne mangent pas la viande de la vache sacrée. Le bœuf ne pouvait pas être remplacé par du porc, car il y a en Inde quelque 140 millions de musulmans qui ne mangent pas de porc.

Pour éviter ces problèmes liés aux traditions, McDonald's a créé une version indienne du Big Mac, à base de mouton. Le menu typique de McDonald's, en Inde, comprend également des hamburgers à base de poulet.

Pour des raisons culturelles et traditionnelles semblables, et comme beaucoup d'Hindous sont végétariens, McDonald's offre en Inde des repas végétariens aussi bien que non végétariens.

Dans ce contexte, McDonald's s'est heurté à un problème majeur en 2001 lorsqu'on a appris que l'huile utilisée pour la cuisson des pommes de terre frites comportait de petites quantités d'extrait de bœuf. Un groupe d'hommes d'affaires indiens a poursuivi la société en justice pour avoir dissimulé le fait que les pommes de terre frites contenaient du bœuf, et la société a dû payer des dommages-intérêts et faire publiquement des excuses⁴⁵.

2.2.4 La recherche-développement conjointe et le développement conjoint de produits

Dans ce type d'alliance, deux ou plusieurs entreprises mènent conjointement leurs activités de recherche-développement, essentiellement pour combiner leurs ressources, partager les coûts et les risques et accélérer leur implantation sur les marchés. En règle générale, les accords de recherche-développement conjointe sont conclus pour une durée limitée et les activités menées conjointement peuvent être entreprises soit dans une installation distincte, soit dans les locaux de l'un des partenaires.

Les accords de recherche-développement conjointe peuvent avoir un caractère pré-concurrentiel, par exemple lorsqu'ils ont pour but d'établir des règles communes en vue d'harmoniser les aspects opérationnels; lorsque cet objectif est atteint, les partenaires poursuivent séparément la mise au point de leurs propres produits, redevenant des concurrents normaux. Dans d'autres cas, les accords de recherche-développement conjointe peuvent dépasser le stade de la mise au point de produits, auquel cas il peut y avoir des prises de participation, par exemple sous forme de coentreprises, comme c'est le cas de l'alliance envisagée par Nokia et Sanyo pour la fabrication d'appareils CDMA et comme c'est le cas aussi de l'exemple cité ci-dessous.

Exemple: accord de recherche-développement entre IBM et Advanced Micro Devices Inc.

Depuis décembre 2002, IBM et Advanced Micro Devices Inc. (AMD) mènent des recherches conjointes sur la base d'un accord qui devait initialement expirer à la fin de 2005 mais qui a été élargi et prolongé jusqu'à la fin de 2008. Cet accord concerne la réalisation de recherches sur les méthodes de fabrication de puces et a pour but de faciliter la fabrication de puces miniaturisées, plus rapides et consommant moins d'énergie.

Dans le cadre de cette alliance, des ingénieurs d'IBM et d'AMD travaillent ensemble au Centre de recherche-développement d'IBM. Pour AMD, l'alliance l'aidera à faire concurrence à Intel pour la mise au point et la commercialisation des derniers modèles de semi-conducteurs, et, pour IBM, l'alliance avec un fabricant de puces de premier plan permettra d'accélérer le processus à mener à bien avant de pouvoir lancer de nouveaux produits sur le marché.

⁴⁵Hill, Charles, W. L., 2006, page 125.

En fait, la réussite a dépassé les espoirs. En 2006, lors de l'élaboration du présent guide, AMD avait accru sa part de marché aux dépens d'Intel, en difficulté, et la société Dell a fait savoir qu'elle avait décidé de commencer à utiliser des microprocesseurs fabriqués par AMD pour certains de ses serveurs haut de gamme, abandonnant ainsi la politique "Intel seulement" qu'elle suivait depuis longtemps.

2.2.5 Alliances avec prise de participation; participation croisée

Les alliances avec prise de participation constituent une forme de collaboration selon laquelle au moins une des entreprises associées prend une participation au capital de l'autre, cette participation étant habituellement minoritaire. De telles alliances peuvent également comporter un échange d'actions ou des participations croisées, auquel cas chaque partenaire détient une certaine proportion du capital de l'autre.

Les alliances avec prise de participation sont les plus fréquentes dans le secteur de l'automobile, mais on les retrouve également dans d'autres secteurs, de l'électronique aux transports aériens, et elles ont tendance à se multiplier dans presque tous les secteurs. Elles contribuent à solidifier d'autres formes de collaboration entre entreprises et, lorsque la participation est suffisamment importante, elle peut même donner droit à une représentation au conseil d'administration de la société associée, comme c'est le cas de l'association entre DaimlerChrysler et Mitsubishi Motors, dont il est question ci-après.

Dans certains cas, les alliances avec prise de participation sont un premier pas sur la voie d'une fusion ou d'une acquisition, l'alliance étant pour l'associé minoritaire une étape qui lui permet d'évaluer son partenaire et la valeur de ses avoirs technologiques.

Exemple: DaimlerChrysler et Mitsubishi Motors

En mars 2001, DaimlerChrysler et Mitsubishi Motors (MMC) ont signé une lettre d'intention concernant l'établissement d'une alliance en vue de la conception, de la mise au point, de la fabrication et de la distribution d'automobiles et de véhicules utilitaires légers.

Il était convenu que DaimlerChrysler prendrait une participation de 34 % au capital de Mitsubishi Motors par le biais d'une augmentation de capital, et aussi que DaimlerChrysler serait représenté au Conseil d'administration de MMC en proportion de sa participation au capital, ce qui permettrait à DaimlerChrysler de faire partie du processus de prise de décisions à Mitsubishi Motors, laquelle demeurerait néanmoins une société sous gestion indépendante.

La prééminence des alliances avec prise de participation

Des études récentes ont montré que le pourcentage des alliances constituées de par le monde qui comportent une prise de participation au capital ne cesse d'augmenter. Il ressort par exemple d'une analyse des 3 000 alliances formées pendant la période 1997-1999 que 25 % prévoyaient une prise de participation; une autre étude des quelque 2 500 alliances constituées pendant la période 2000-2002 a fait apparaître que ce pourcentage avait atteint 62 %.

Source: Pekar et Margulis, 2003

Grâce à cette alliance, DaimlerChrysler comptait élargir sa présence au Japon et sur les autres marchés asiatiques et consolider sa part du marché mondial des petites cylindrées, notamment en augmentant les ventes de la Smart, MMC disposant d'un excellent réseau de distribution dans toute l'Asie. Pour Mitsubishi Motors, l'alliance serait un moyen d'avoir accès à des ressources supplémentaires, de réaliser des économies d'échelle, d'intensifier ses activités en dehors de l'Asie et de bénéficier de la coopération envisagée avec DaimlerChrysler en ce qui concerne la mise au point de nouveaux produits, moteurs et technologies non polluantes⁴⁶.

Dans le cadre de l'alliance ainsi formée, Mercedes et Chrysler ont mis au point avec Mitsubishi plusieurs petites automobiles basées sur des plateformes communes et ont également investi dans la mise au point de moteurs communs. Cependant, les résultats n'ont pas répondu aux attentes et l'alliance a été dissoute à la fin de 2005 lorsque DaimlerChrysler a vendu sa participation au capital de Mitsubishi Motors, alors aux prises avec une contraction des ventes et une crise financière⁴⁷.

2.2.6 Les coentreprises avec prise de participation: l'essence du concept

Le concept de coentreprise, dans le contexte des stratégies d'implantation sur les marchés étrangers, a été abordé de différents points de vue. Dans son sens large et générique, une coentreprise est une "coentreprise commerciale conjointe" et peut donc être considérée comme englobant les divers types d'alliances commerciales.

Toutefois, dans une perspective plus ciblée — qui est celle adoptée par la plupart des auteurs et celle qui a été retenue dans le présent guide — l'expression "coentreprise" s'applique à une participation à long terme de deux ou plusieurs sociétés à une entreprise dans laquelle chaque associé détient une part et partage les responsabilités en matière de gestion et de risques et à laquelle il fait des apports.

En ce sens, une coentreprise implique la création d'une nouvelle entité juridique, le partenariat étant constitué en une nouvelle société dotée d'une existence matérielle et d'une personnalité morale propres, parfois appelée "association en participation" ou "coentreprise avec prise de participation". Les coentreprises peuvent refléter des combinaisons diverses de partenaires et des motivations sous-jacentes diverses.

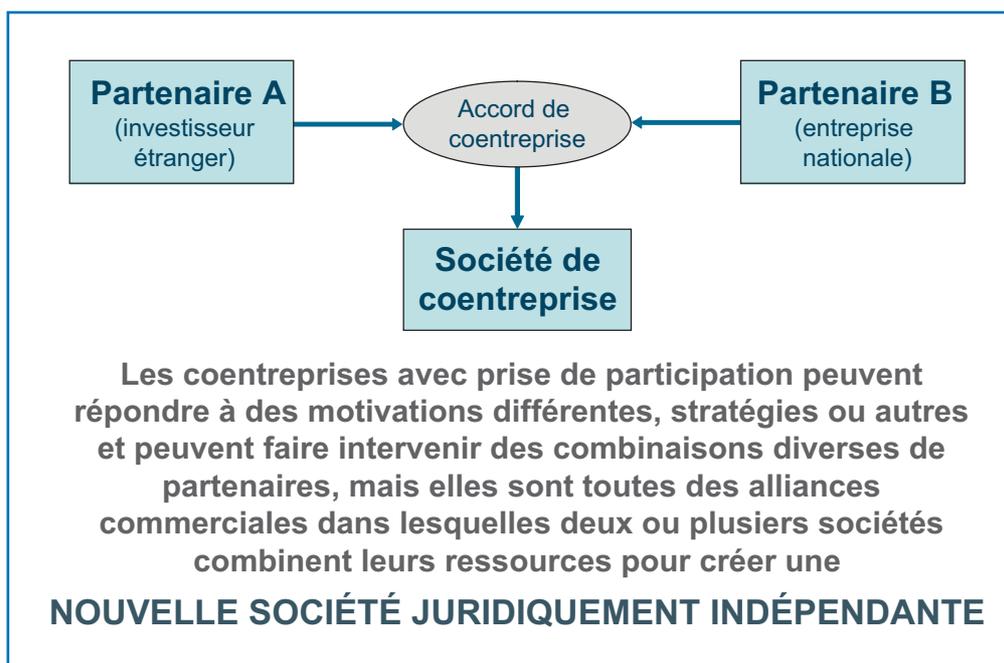
À titre d'exemples de diversité de partenaires, des coentreprises peuvent être constituées par deux ou plusieurs sociétés d'un même pays ou de pays différents qui s'associent pour opérer dans un pays tiers ou bien avoir pour partenaires une société étrangère, une société locale du pays d'accueil, ou bien encore unir une société étrangère et le gouvernement du pays hôte ou une entreprise nationale du pays hôte, et ainsi de suite.

Pour ce qui est des motivations, il y a des coentreprises répondant à des objectifs stratégiques, habituellement dans les secteurs où la technologie progresse rapidement et associant des partenaires de grands pays industrialisés, comme c'est le cas de la coentreprise susmentionnée entre Nokia et Sanyo dans le domaine de la technologie CDMA; il y a aussi des coentreprises établies entre des sociétés étrangères et les partenaires locaux de

⁴⁶Source: communiqué de presse, 27 mars 2000.

⁴⁷Source: *BusinessWeek* en ligne, 11 novembre 2005.

Figure 2.2 Les traits distinctifs des coentreprises avec prise de participation



pays en développement — coentreprises traditionnelles — qui ont pour but de mettre en place des activités manufacturières ou des activités de prestation de services dans le pays hôte ou bien de tirer parti d'une main-d'œuvre ou de ressources naturelles disponibles localement. En règle générale, les gouvernements des pays hôtes interviennent directement dans la formation de telles coentreprises, qui peuvent être considérées comme des véhicules pour les investissements étrangers directs, et elles font l'objet d'une analyse plus détaillée dans la troisième partie.

2.2.7 Autres types de coentreprises

Indépendamment des coentreprises avec prise de participation de type traditionnel et dans le souci de brosser un tableau aussi complet que possible des divers aspects conceptuels, nous passerons en revue ici d'autres types d'alliances commerciales qui peuvent être rangées dans la catégorie des coentreprises. L'un de ces types d'alliances, celui des coentreprises ou consortiums, a déjà été évoqué dans la première partie. Deux autres types (coentreprises coopératives et coentreprises de restructuration) seront maintenant présentés, de sorte que l'ensemble du concept de coentreprises peut être décrit comme suit:

Consortiums (ou coentreprises contractuelles). Selon certaines sources⁴⁸, les consortiums sont des "coentreprises auxquelles participent plus de deux organisations" et, dans les études classiques, on trouve fréquemment l'expression "coentreprises contractuelles" pour désigner d'une autre façon les consortiums. Cependant, selon le concept généralement admis aujourd'hui, l'expression "consortiums" est utilisée pour désigner des alliances à court ou à moyen terme qui sont constituées pour exécuter des projets de durée limitée.

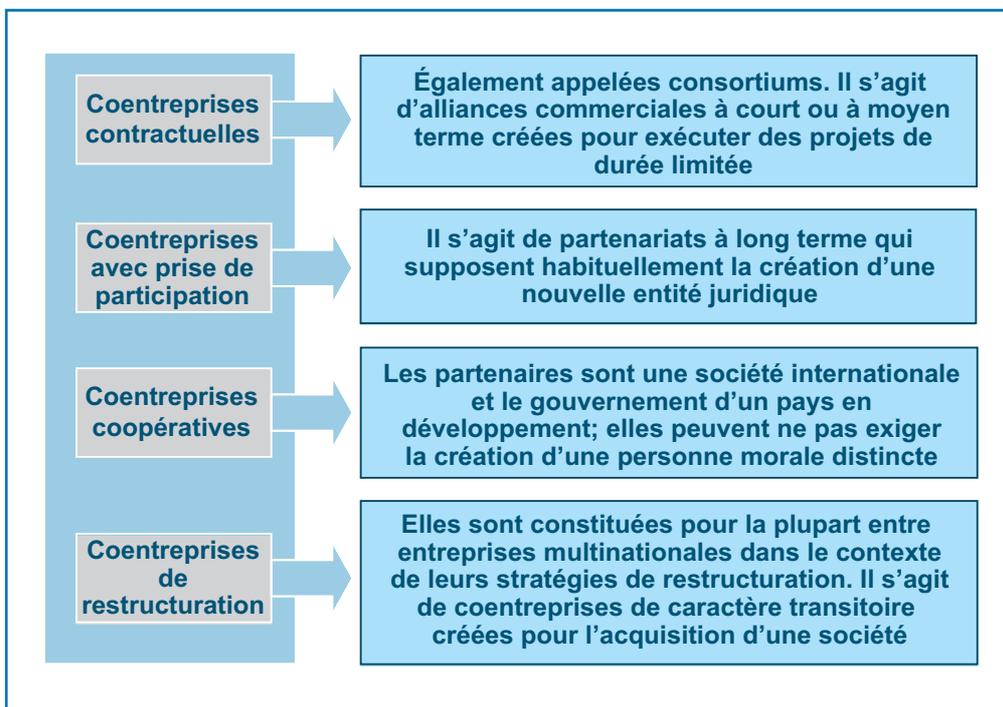
⁴⁸Par exemple Daniels, 2004.

Des consortiums types sont fréquents dans le secteur des travaux de génie civil, ainsi que dans ceux du bâtiment, de la construction et de la fourniture de matériel, les entreprises intéressées décidant en l'occurrence de conjuguer leurs forces pendant une période de durée limitée pour construire ensemble une usine ou un ouvrage d'infrastructure. Le tunnel sous la Manche a été creusé par un certain nombre d'entreprises de construction qui ont constitué un consortium appelé Trans Manche Link (TML), qui a été dissout une fois le projet achevé.

On trouve également des consortiums dans des secteurs où les coûts et les risques liés aux activités de recherche-développement conduisent plusieurs sociétés à s'associer pour réaliser un objectif commun: par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, où la recherche et le lancement sur le marché de nouveaux médicaments peuvent coûter jusqu'à 800 millions de dollars des États-Unis; dans l'industrie aéronautique, la création du consortium Airbus Industries pour la fabrication en Europe d'appareils commerciaux; dans le secteur des technologies de l'information et des communications, dans lequel des consortiums ont été constitués pour créer de nouvelles générations de puces d'ordinateur ou mettre au point des systèmes avancés de communication non filaire, entre autres.

*Coentreprises coopératives (ou coentreprises mixtes)*⁴⁹ Il s'agit de coentreprises entre une société internationale et le gouvernement d'un pays en développement. Il est bon de les mentionner et de les analyser, ne serait-ce que superficiellement, car elles présentent des éléments qui les distinguent des coentreprises avec prise de participation. Le fait que l'un des partenaires est l'État (ou une institution gouvernementale ou une entreprise contrôlée par l'État) permet de négocier des conditions qui ne peuvent pas être obtenues par simple application de la législation concernant les opérations commerciales privées.

Figure 2.3 Types de coentreprises



⁴⁹China Business Review en ligne, janvier-février 2005, *Cooperative Joint Ventures*.

En comparaison des coentreprises avec prise de participation, les coentreprises coopératives n'exigent pas toujours la création d'une personne morale distincte (cet aspect dépend de la législation du pays hôte) mais elles peuvent également exposer le partenaire étranger à une plus grande responsabilité car, dans le cas d'une coentreprise avec prise de participation dotée de la personnalité morale, la responsabilité des associés est limitée à leurs apports. Un autre problème que soulèvent les coentreprises coopératives est que tous les aspects du contrat (qui, dans le cas des coentreprises avec prise de participation, découlent de la législation nationale applicable) doivent être négociés indépendamment, ce qui rend la procédure plus longue et plus complexe.

Les coentreprises coopératives peuvent toutefois présenter des avantages pour l'investisseur étranger car:

- Elles peuvent être le seul moyen d'opérer dans des secteurs à accès restreint, par exemple lorsque l'activité envisagée exige des avoirs dont l'obtention est trop coûteuse ou trop compliquée (par exemple de la terre) ou des licences que des partenaires étrangers ne peuvent pas obtenir en vertu de la législation du pays hôte;
- Elles permettent à l'investisseur étranger d'exercer un degré de gestion et de contrôle qui ne serait pas autorisé dans le cas d'une coentreprise avec prise de participation, pour laquelle ces questions sont réglées en proportion de la participation au capital;
- Elles atténuent les difficultés liées aux apports de capitaux. Lorsque la législation du pays hôte limite le pourcentage de participation au capital du partenaire étranger mais que la valeur de ses apports (par exemple sous forme de technologies et de matériel) est supérieure au niveau de participation autorisé, une coentreprise coopérative peut rémunérer le partenaire étranger par prélèvement sur les recettes avant toute participation au bénéfice;
- Elles peuvent présenter d'autres avantages, notamment:
 - a) réduire les risques étant donné que l'association de l'État décourage le partenaire local de ne pas s'acquitter de ses obligations; et
 - b) permettre de renégocier ou de modifier plus facilement les conditions convenues si des problèmes imprévus surgissent.

Coentreprises de restructuration. Dans un souci de complétude, il convient également de mentionner cette catégorie de coentreprises, qui sont généralement constituées entre entreprises multinationales dans le contexte de leurs stratégies de restructuration. Elles ne présentent pas autant d'intérêt pour les pays en développement, mais, en les évoquant, nous pouvons établir un lien entre les "alliances stratégiques" et les "coentreprises" proprement dites.

Les coentreprises de restructuration ont été utilisées comme formule novatrice lorsqu'une société souhaite céder une affaire peu performante qui ne relève pas de son principal domaine d'activité et qu'une autre société est disposée à l'acquérir pour différentes raisons, par exemple pour avoir accès à la technologie, aux marques ou aux réseaux de distribution dont dispose la première société sur les marchés sur lesquels elle entend s'implanter ou consolider sa position.

À la différence des coentreprises avec prise de participation, qui sont constituées dans une perspective à long terme et qui sont censées durer aussi longtemps que les

associés les considèrent comme viables, les coentreprises de restructuration sont conçues pour une durée limitée, l'intention étant qu'elles soient, à terme, reprises par la société acquéreuse.

Une coentreprise de restructuration présente des avantages considérables par rapport à une vente pure et simple. Dans ce dernier cas, en effet, la société souhaitant se restructurer ne pourrait pas obtenir un prix correspondant à la valeur réelle ou potentielle des affaires qu'elle entend céder, pas plus que la société acquéreuse ne pourrait procéder à une évaluation appropriée et faire une offre raisonnable, étant donné qu'elle ne possède pas — se trouvant à l'extérieur — toutes les informations nécessaires pour pouvoir déterminer la valeur des éléments corporels et incorporels de l'affaire.

Pendant une phase transitoire de coentreprise, les parties peuvent coopérer de façon méthodique, apprendre l'une de l'autre et transférer toutes les modalités et procédures d'exploitation de manière qu'au moment de l'achat le prix convenu entre les parties reflète une évaluation rationnelle et réaliste. Dans un tel scénario, l'opération est intéressante pour les deux parties. La société qui souhaite se restructurer a intérêt à fournir à l'acheteur toute l'assistance dont il a besoin sur le plan technique ou en matière de gestion pour garantir le succès de l'affaire et accroître son prix de vente le moment venu, tandis que l'acheteur, à son tour, peut compter sur une assistance sincère qui peut réduire les incertitudes, les risques et les coûts d'apprentissage et garantir le succès et la rentabilité des opérations de la nouvelle entreprise.

Révision de la section 2.2

Aperçu des formes d'alliances

Dans le cas des accords de licence, le bailleur et le preneur de licence sont souvent des entreprises indépendantes, mais de tels accords sont souvent conclus aussi entre entreprises liées par des prises de participation, comme dans le cas des accords de licence conclus entre Xerox et Fuji-Xerox, cette dernière société étant une coentreprise créée par Xerox et Fuji-photo.

Les licences croisées sont une formule à laquelle ont fréquemment recours les entreprises qui mènent des activités de recherche-développement sur des produits semblables, auquel cas la similitude de leurs objectifs et de leurs activités pourrait déboucher sur des innovations faisant double emploi. Grâce à des accords de licences croisées, les entreprises peuvent réaliser des effets de synergie et éviter le risque de différends au stade des demandes de brevets.

Le franchisage consiste à reproduire un concept commercial, mais, dans certains cas, les produits franchisés sont individualisés pour tenir compte de sensibilités culturelles. Le franchisage est devenu une formule qui connaît une vogue de plus en plus grande et s'est étendue à de très nombreuses branches d'activités; il a également eu tendance à se développer et à se généraliser à l'échelle mondiale.

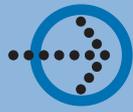
Dans le cas des accords de recherche-développement conjointe, deux ou plusieurs entreprises mènent des activités conjointes de recherche-développement, essentiellement pour mettre en commun leurs ressources, partager les coûts et les risques et accélérer le lancement de nouveaux produits sur le marché. Les accords de recherche-développement conjointe peuvent représenter une alliance très compétitive ou bien aller plus loin en englobant la mise au point conjointe de produits; ils peuvent également déboucher sur des alliances avec prise de participation ou des coentreprises.

Initialement, les alliances avec prise de participation étaient le propre des secteurs de l'automobile, de l'électronique et des transports aériens, mais elles s'étendent aujourd'hui à presque toutes les branches d'activités. Des études récentes ont montré que les alliances avec prise de participation sont celles qui, proportionnellement, se développent le plus rapidement de toutes les alliances constituées de par le monde.

L'expression "coentreprise" est utilisée pour désigner divers types de coopération commerciale entre entreprises et parfois aussi entre gouvernements, mais la formule la plus classique est celle de la coentreprise avec prise de participation. Ce qui distingue les coentreprises avec prise de participation des autres alliances commerciales est le fait qu'elles impliquent la création d'une nouvelle société juridiquement indépendante.

D'autres types d'alliances commerciales sont actuellement appelées coentreprises, à savoir:

- a) les coentreprises contractuelles ou consortiums, créés pour réaliser des projets de durée limitée;
- b) les coentreprises coopératives, dans le cas desquelles les partenaires sont une société internationale et le gouvernement d'un pays en développement; et
- c) les coentreprises de restructuration, qui sont créées entre entreprises multinationales dans le contexte de leurs stratégies de restructuration et constituent une étape transitoire dans le processus d'acquisition.



2.3 Constellations d'alliances et *keiretsu*

Aussi bien les constellations d'alliances que les *keiretsu* sont des formes de conglomérat d'entreprises alliées qui ont fait leur apparition dans des contextes historiques et géographiques différents. Les constellations d'alliances représentent des formes de conglomérat qui ont vu le jour dans les pays industrialisés et, plus récemment, dans certaines branches d'activités (transports aériens, automobile, télécommunications) comme réponse organisée aux pressions de la concurrence. Le *keiretsu* est un type de conglomérat qui est apparu au Japon après la Seconde Guerre mondiale et qui trouve son origine dans le *zaibatsu*, qui remonte à plusieurs siècles⁵⁰.

La description des constellations d'alliances et des *keiretsu* figurant dans les sections ci-après montre que les deux types de conglomérats présentent des similitudes substantielles, bien que, dans le cas des constellations d'alliances, les liens tenant aux prises de participation sont généralement plus lâches que ceux qui caractérisent le *keiretsu* classique.

2.3.1 Constellations d'alliances

La création d'alliances est devenue la norme, en fait presque une mode, dans les stratégies des sociétés. Généralement, les alliances sont éphémères et sont dissoutes prématurément pour avoir été mal planifiées et mal conçues, parce qu'il n'a pas été possible de gérer et de diriger l'alliance de manière à soutenir la motivation et l'engagement des partenaires, ou bien parce que l'évolution de la conjoncture des affaires a privé l'alliance d'objet. Cette réalité nous amène à l'idée selon laquelle la caractéristique de nombreuses alliances — et leur principal attrait pour les partenaires — est la flexibilité qu'offrent leur création, leur dissolution ou leur adaptation à des circonstances changeantes.

Il est également de fait que, la concurrence mondiale étant ce qu'elle est, beaucoup d'entreprises jugent devoir former des alliances ou s'intégrer à des alliances existantes, cela apparaissant comme le seul moyen de réaliser un objectif qui serait autrement hors de portée pour elles seules.

Pour les entreprises multinationales en général, une proportion croissante des recettes provient d'activités réalisées par des alliances commerciales. Il n'est pas inhabituel que des entreprises de premier plan gèrent des portefeuilles de dizaines, voire de centaines, d'alliances, soit pour mener à bien leurs stratégies dans leurs différentes branches d'activité, soit en raison des caractéristiques de marchés spécifiques sur lesquelles il leur paraît nécessaire ou opportun d'opérer en association avec une société locale. Des alliances peuvent être établies avec des partenaires sélectionnés sur la base de capacités complémentaires, ou bien avec des fournisseurs, des clients ou même des concurrents. En fait, la concurrence est désormais caractérisée par des rivalités non plus entre entreprises individuelles mais plutôt entre des groupes d'entreprises de plus en plus nombreux.

Cette rivalité nous amène au concept de constellation d'alliances, qui n'est pas synonyme du portefeuille d'alliances mentionné au paragraphe précédent.

⁵⁰Voir le glossaire.

La concurrence entre constellations d'alliances est devenue habituelle dans le secteur des transports aériens. Ces constellations d'alliances englobent habituellement les domaines de collaboration suivants :

- Le partage de codes: une compagnie aérienne vend des sièges sur les vols d'une autre compagnie;
- La coordination des horaires, de sorte que les passagers puissent voyager en correspondance avec un seul billet et le minimum de retard;
- Les services d'enregistrement pour les partenaires de l'alliance et l'acheminement des bagages jusqu'à la destination finale;
- L'intégration des programmes de fidélisation;
- L'accès des passagers privilégiés aux salons d'attente des autres compagnies dans les aéroports.

Cette collaboration entre partenaires de constellations d'alliances dans le secteur des transports aériens peut également s'étendre à une commercialisation conjointe, à la gestion des stocks, à la passation des marchés et aux ventes et, dans un souci d'amélioration constante de l'efficacité, même à l'adoption de normes communes pour les achats communs d'appareils.

Portefeuilles d'alliances par opposition aux constellations d'alliances

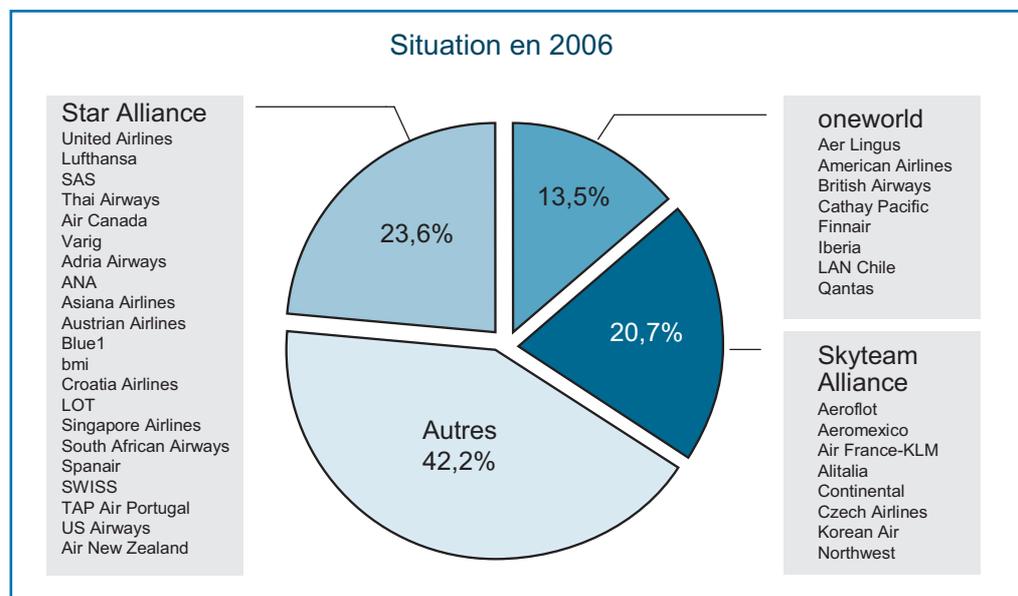
Dans un portefeuille d'alliances, constitué et géré par une entreprise de premier plan, il peut y avoir différentes alliances ou divers groupes d'alliances qui peuvent être constitués, par exemple, pour mener à bien des activités diverses ou fabriquer une gamme déterminée de produits, mais ces alliances ou groupes d'alliances demeurent indépendants les uns des autres.

Une constellation d'alliances, également appelée par certains auteurs groupe d'alliances ou réseau stratégique, est un ensemble d'alliances qui, par la conception de la structure de l'alliance et par l'interaction entre ses partenaires, aide à réaliser une stratégie commerciale commune à tous les partenaires.

Dans le secteur des transports aériens, les constellations d'alliances ont rassemblé des partenaires desservant des itinéraires complémentaires plutôt que communs et ont contribué à accroître le chiffre d'affaires, à réduire les coûts et à améliorer les bénéfices. Les passagers qui utilisent des compagnies appartenant à une constellation d'alliances sont censés bénéficier de services mieux intégrés, de meilleures correspondances, d'un accès à un plus grand nombre de salons d'attente dans les aéroports et d'avantages de fidélisation accrus. Les données empiriques disponibles semblent indiquer que les tarifs ont baissé, tout au moins sur certains itinéraires, mais certains analystes font valoir que les alliances peuvent renchérir les tarifs sur les itinéraires pour lesquels l'alliance occupe une position dominante et peut ainsi étouffer la concurrence.

Durant les années 90, on a constaté un développement rapide des alliances bilatérales dans le secteur des transports aériens, principalement sous forme d'arrangements de partage des codes. En 1999, il y avait environ 500 alliances de ce type⁵¹. Cependant les années 90 ont également été une période très instable pour les compagnies aériennes: nombre de ces alliances se désintégraient et certaines compagnies de premier plan changeaient constamment de partenaires. Depuis la fin des années 90, le secteur s'est concentré autour d'un petit nombre de constellations d'alliances, les trois plus grandes (Star Alliance, Skyteam Alliance et Oneworld) représentant les deux tiers environ du nombre total de passagers transportés (voir la figure 2.4).

Figure 2.4 Principales constellations d'alliances dans le secteur des transports aériens



Source: Wikipedia.

Les autres marchés ou secteurs dans lesquels des constellations d'alliances sont apparues et se sont développées (bien que certaines constellations d'alliances à forte visibilité aient été éphémères) sont ceux qui exigent la convergence de technologies multiples, par exemple le secteur des assistants numériques personnels; ou ceux qui utilisent de multiples composants et sont tributaires de multiples alliances de fournisseurs, par exemple le secteur de l'automobile; ou encore ceux qui ne peuvent survivre que grâce à une collection d'alliés ou de sponsors et qui sortent vainqueurs des batailles de normes et desservent des séries différentes de clients, par exemple les secteurs des logiciels et des télécommunications.

2.3.2 Les keiretsu

L'expression japonaise "keiretsu" désigne les conglomérats de sociétés organisés autour d'une grande banque et liés par des rapports d'affaires et des prises de participation croisées. Le keiretsu est un avatar des anciens conglomérats, appelés zaibatsu⁵², qui contrôlaient l'industrie japonaise avant la Seconde Guerre mondiale et qui ont été

⁵¹The Economist, 15 juillet 1999.

⁵²Voir le glossaire.

démantelés par les alliés pendant l'occupation d'après-guerre, étant considérés comme des concentrations de pouvoir nuisibles à la démocratie. Dans un *keiretsu*, une banque détient habituellement des actions dans les sociétés commerciales qui constituent le *keiretsu*, et ces dernières détiennent des participations croisées entre elles; en outre, les cadres supérieurs des sociétés appartenant aux conglomérats entretiennent des relations personnelles à long terme et, généralement, la même personne siège au conseil d'administration de différentes sociétés. Les sociétés membres du *keiretsu* coopèrent dans de nombreux domaines d'intérêts communs ou complémentaires et elles peuvent par exemple s'accorder réciproquement une assistance financière, partager les renseignements dont elles disposent au sujet des marchés, acheter ensemble des matières premières et échanger des technologies. De manière générale, le *keiretsu* contribue à améliorer la compétitivité de ses membres.

Tableau 2.2 Les "Six grands" *keiretsu* japonais

Nom du <i>keiretsu</i> et principales banques	Principales sociétés du groupe
Mitsubishi (Mitsubishi UFJ Bank)	Kirin Brewery, Mitsubishi Electric, Mitsubishi Fuso, Mitsubishi Motors, Nippon Yusen, Shin-Nippon Petroleum, Tokyo Marine and Fire Insurance
Mitsui (Sumitomo Mitsui Bank)	Fuji Photo Film, Mitsui Real Estate, Mitsukoshi, Suntory, Toshiba, Toyota
Sumitomo (Sumitomo Mitsui Bank)	Asahi Breweries, Hanshin Railway, Keihan Railway, Mazda, Nankai Railway, Sumitomo Real Estate
Fuyo (Mizuho Bank)	Canon, Hitachi, Marubeni, Matsuya, Nissan, Ricoh, Tobu Railway, Yamaha
Dai-Ichi Kangyo (Mizuho Bank)	Fujitsu, Hitachi, Isuzu, Itochu, Tokyo Electric Power
Sanwa (Mitsubishi UFJ Bank)	Hankyu Railway, Keisei Railway, Kobe Steel, Konica Minolta, Kyocera, Orix, Shin-Maywa, Takashimaya, Toho

Bien que les *keiretsu* revêtent la forme d'alliances horizontalement intégrées à travers différents secteurs (distinction essentielle par rapport aux *zaibatsu*, qui sont par nature intégrés verticalement), certains membres des *keiretsu* jouent également le rôle de fournisseurs pour les autres, ce qui peut donner aux *keiretsu* un certain aspect d'intégration verticale aussi.

Les "Six grands" *keiretsu* japonais sont illustrés au tableau 2.2. On constate que différents *keiretsu* peuvent avoir comme attache la même banque. La raison est qu'à la suite de la récession qui a sévi au Japon durant les années 90 le secteur bancaire a été ébranlé par un volume considérable de prêts irrécouvrables et que beaucoup de grandes banques, pour éviter la faillite, ont été obligées de fusionner. Par exemple, Sumitomo Bank et Mitsui Bank sont devenues Sumitomo Mitsui Bank, et Sanwa Bank est devenue un élément de Mitsubishi UFJ Bank. Cela a eu pour effet d'estomper quelque peu les limites entre les divers *keiretsu*.

Il y a d'autres *keiretsu* importants, par exemple dans le secteur de l'automobile (Groupe Toyota, Groupe Nissan, Groupe Honda, etc.) et dans le secteur de l'électronique (Hitachi, Toshiba, Sanyo, Matsushita et leurs sociétés affiliées respectives).

Bien que le concept de *keiretsu* et son modèle organisationnel soient une création typiquement japonaise, certaines formes de conglomérats qui ont vu le jour dans d'autres pays présentent des caractéristiques comparables à celles des *keiretsu*, par exemple les groupes indiqués ci-dessous :

Virgin Group. Il s'agit d'un conglomérat articulé autour de la marque *Virgin* et dirigé par Virgin Atlantic Airways, complété par les compagnies low cost Virgin Express (qui dessert toute l'Europe) et Virgin Blue (qui dessert l'Australie). En outre, le Virgin Group exploite également toute une série de sociétés et d'entreprises dans lesquelles il détient des participations minoritaires ou majoritaires, notamment dans des secteurs comme la musique, les enregistrements et les jeux vidéo, les grandes surfaces, les cosmétiques, les services financiers, les gymnases, les services de téléphone mobile, entre autres⁵³.

Groupe Tata. Fondé il y a plus d'un siècle comme entreprise spécialisée dans le commerce de textiles par Sir Jamshedji Tata, ce groupe n'a cessé de se développer et de se diversifier. À l'heure actuelle, il comprend plus de 90 sociétés dans sept branches d'activités différentes, à savoir l'ingénierie, les matériaux, l'énergie, les produits chimiques, les services, les articles de grande consommation et les systèmes d'information et de communications. Le groupe est contrôlé par la société Tata Sons et ses principales activités sont notamment les aciéries, dirigées par Tata Steel Limited, et la fabrication de véhicules, qui relève de Tata Motors Limited.

Kleiner, Perkins, Caufield and Byers (KPCB). Le nom du groupe est celui des fondateurs, tous des personnes ayant une expérience considérable de l'industrie. KPCB a été formée en 1972 en tant que société de capital-risque et, en cette qualité, a investi dans plus de 300 entreprises. Son portefeuille d'investissements comprend un grand nombre de sociétés indépendantes qui opèrent dans différentes branches d'activités (selon les mêmes modalités que les *keiretsu*), particulièrement dans les domaines des technologies de l'information et de la biotechnologie. Parmi les sociétés participantes, on peut citer des sociétés technologiques de pointe comme Amazon.com, America Online, Flextronics, Genentech, Google, Netscape et bien d'autres.

Révision de la section 2.3

Constellations d'alliances et keiretsu

Les constellations d'alliances et *keiretsu* ont fait leur apparition dans des contextes historiques et géographiques différents. Il s'agit de conglomérats d'alliances qui présentent beaucoup de similitudes, bien que les prises de participation, dans le cas des constellations d'alliances, soient généralement structurées de façon beaucoup plus lâche que dans le cas des *keiretsu* classiques.

⁵³Source: www.hoovers.com.

Les constellations d'alliances et portefeuilles d'alliances sont des concepts distincts. Une constellation d'alliances est un groupe d'alliances qui, ensemble, ont pour but de mettre en œuvre une stratégie commune à tous les partenaires. Un portefeuille d'alliances est constitué par une entreprise de premier plan autour d'activités ou de produits spécifiques, et les différentes alliances n'ont pas de relations entre elles.

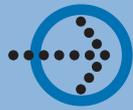
Les constellations d'alliances dans le secteur des transports aériens ont rassemblé des partenaires desservant des itinéraires complémentaires plutôt que concurrents. Cela s'est traduit par des correspondances plus faciles et moins de retards et a contribué à accroître le chiffre d'affaires, à réduire les coûts et à améliorer les bénéfices des sociétés associées.

Les autres secteurs dans lesquels des constellations d'alliances ont vu le jour sont ceux qui exigent une convergence de diverses technologies, par exemple les assistants personnels numériques, ou de multiples alliances de fournisseurs, par exemple le secteur de l'automobile, ou qui sont tributaires de beaucoup d'alliés ou sponsors, comme les logiciels et les télécommunications.

L'expression japonaise "*keiretsu*" désigne des conglomérats de sociétés structurées autour d'une grande banque et liées par des rapports d'affaires et des prises de participation croisées. Le *keiretsu* est une nouvelle version des anciens conglomérats, appelés *zaibatsu*, qui contrôlaient l'industrie japonaise avant la Seconde Guerre mondiale.

Les membres des *keiretsu* coopèrent dans de nombreux domaines d'intérêt commun ou complémentaires, par exemple la passation des marchés, les échanges de technologies et le partage d'informations sur les marchés.

La récession qui a sévi au Japon durant les années 90 a entraîné une restructuration du secteur bancaire qui s'est manifestée par des fusions entre les grandes banques, ce qui a eu pour effet d'estomper les lignes de démarcation entre *keiretsu*.



2.4 Alliances stratégiques

2.4.1 Analyse des alliances stratégiques

Lorsqu'on cherche à élucider la signification et les limites de l'expression "alliance stratégique", on se heurte au type de problèmes rencontrés lorsqu'on essaie de définir les concepts d'alliances et d'alliances commerciales. Les principaux ouvrages de référence ne contiennent guère de définitions uniformes et cohérentes de l'alliance stratégique, et beaucoup de sources emploient cette expression au même sens large et global que les expressions "alliance" et "alliance commerciale".

En tout état de cause, il ressort également d'une analyse approfondie des ouvrages consacrés à la gestion des affaires que les principaux auteurs établissent effectivement une distinction entre le terme "alliance" (utilisé au sens générique et appliqué à une multitude de relations commerciales, allant de relations simples et lâchement structurées à des édifices complexes supposant des engagements à long terme et juridiquement contraignants) et le terme "alliance stratégique" (expression utilisée de manière plus sélective pour désigner les alliances délibérément conclues par les partenaires pour répondre à des besoins spécifiques ou pour poursuivre les objectifs liés à leurs intentions commerciales stratégiques).

Les alliances stratégiques: fluidité du concept

Quelques auteurs emploient l'expression "alliance stratégique" en un sens très générique et l'appliquent à presque toutes les formes de relations commerciales; d'autres auteurs, plus sélectifs, emploient l'expression "alliance stratégique" pour désigner des situations dans lesquelles les partenaires ont une claire intention commerciale stratégique.

Certains des arrangements de coopération ou certaines des formes d'alliance énumérés dans la section 2.2 sont habituellement considérés comme des alliances stratégiques. Tel est le cas de la recherche-développement conjointe et des alliances avec prise de participation. D'autres types de coopération entre entreprises peuvent relever ou ne pas relever de la catégorie des alliances stratégiques.

Les exemples suivants illustreront cette réalité et permettront de mieux comprendre le concept d'alliance stratégique, tel qu'il est utilisé aux fins du présent guide:

- a) Prenons le cas de la cession sous licence d'une technologie parvenue à son point de maturité ou d'une technologie proche de la phase descendante de la courbe de son cycle de vie⁵⁴, la motivation du donneur de licence étant de saisir une occasion de générer quelque revenu supplémentaire, et le but du preneur étant de produire pour le marché local plutôt que d'importer les articles couverts par la licence. Dans ce cas particulier, nous nous trouvons en présence d'une décision tactique concrétisée par une relation contractuelle qu'il y a lieu de considérer comme une alliance stratégique.

⁵⁴Voir le glossaire.

L'accord de licence entre Xerox et Fuji-Xerox présente des caractéristiques nettement différentes. Dans ce cas, les partenaires sont l'un et l'autre des entreprises à la pointe de la technologie et l'accord s'inscrit dans le contexte d'une coopération dynamique plus large qui a pour but un positionnement à long terme, la préservation d'un avantage compétitif et l'expansion des ventes des produits couverts par la licence dans des pays stratégiques, à savoir en Asie. En l'occurrence, l'accord de licence et tous les éléments contractuels connexes peuvent sans crainte de se tromper être considérés comme une alliance stratégique.

- b) Prenons maintenant l'exemple de coentreprises. Dans le cas de la coentreprise entre Nokia et Sanyo, les deux sociétés se heurtent à des difficultés et perdent de l'argent sur le marché des appareils de téléphonie mobile CDMA, aucune d'elles, à elle seule, n'ayant pu s'imposer du point de vue technologique et accroître sa part de marché. La coentreprise conjugue les technologies et les ressources financières ainsi que l'engagement des partenaires de mener des efforts de recherche-développement conjoints pour pouvoir occuper ainsi une place de premier plan sur un marché hautement compétitif. Ce type de coentreprise apparaît immédiatement comme une alliance stratégique.

Les alliances stratégiques ou non stratégiques

Les accords de licence et les coentreprises peuvent être ou ne pas être rangés dans la catégorie des alliances stratégiques.

Accords de licence

- Comme solution de remplacement des exportations: habituellement non stratégiques
- Dans le cas de l'accord entre Xerox et Fuji-Xerox: stratégiques

Coentreprises

- Dans les pays en développement: habituellement non stratégiques
- Dans le cas de Nokia et Sanyo: stratégiques

En revanche, beaucoup de coentreprises associant des sociétés internationales et des partenaires de pays en développement (ou des organismes gouvernementaux de pays en développement) ne peuvent pas être considérées comme des alliances stratégiques étant donné qu'habituellement elles ne reposent pas sur des motivations stratégiques de développement ou sur des apports de caractère stratégique. En règle générale, elles visent des activités de fabrication dans le pays hôte (pour le marché intérieur ou pour des marchés spécifiques) au moyen de technologies mûres, et l'apport du partenaire national tient souvent à sa connaissance du marché local, aux liens qu'il a déjà établis avec les entreprises locales et les institutions gouvernementales et à sa capacité de faciliter les relations du travail et le règlement des questions réglementaires. Certes, on pourrait dire que de telles coentreprises — ou alliances commerciales — peuvent également être considérées comme stratégiques, mais, en

dépît du manque de précision des définitions, la plupart des auteurs et des sources considèrent les coentreprises en général et les coentreprises traditionnelles en particulier comme nettement différentes, quant au fond, des alliances stratégiques, comme expliqué dans la section 2.4.7.

Quelles sont donc les caractéristiques usuelles et les traits communs des alliances stratégiques?

Les alliances stratégiques sont des accords entre deux ou plusieurs partenaires, portant notamment sur les questions d'organisation et les questions juridiques, qui revêtent une importance critique pour la compétitivité de l'un des partenaires ou qui visent à renforcer la position compétitive des partenaires, ou bien visent à améliorer le positionnement à long terme de leurs produits sur le marché.

Caractéristiques des alliances stratégiques

- Peuvent faire intervenir deux ou plusieurs partenaires, qui coopèrent activement et mettent en commun certaines de leurs ressources et de leurs capacités;
- Visent à développer des ressources et capacités additionnelles pour acquérir un nouvel avantage compétitif ou renforcer les avantages existants;
- Exigent un suivi étroit, flexibilité et ouverture pour redéfinir les objectifs à la lumière des changements de circonstances;
- Des alliances stratégiques peuvent être nouées entre concurrents du même secteur.

Les alliances stratégiques, pour être couronnées de succès, supposent que les partenaires sont disposés à coopérer activement et ont intérêt à le faire, notamment en partageant leurs compétences essentielles. En outre, un élément caractéristique des alliances stratégiques est que, dans une certaine mesure, elles constituent des “contrats incomplets”⁵⁵ prévoyant des apports continus pour la réalisation d'objectifs mouvants et supposant de la part des partenaires une flexibilité suffisante pour changer de cap, redéfinir les objectifs et réaffecter les apports selon l'évolution des réalités de l'alliance. De même, les partenaires doivent, lorsque l'alliance ne répond pas aux attentes qui avaient motivé sa constitution, reconnaître la réalité et y mettre fin avant que la relation entre les partenaires ne s'aigrisse ou ne se dégrade à l'excès.

Des alliances stratégiques peuvent être nouées entre entreprises concurrentes du même secteur. Il n'est pas inhabituel que des alliances de ce type débouchent sur une fusion ou une acquisition, soit que cela ait toujours été l'intention de l'un des partenaires, soit parce que l'évolution des circonstances peut tout naturellement déboucher sur un tel résultat.

⁵⁵Source: Bamford, Gomes-Casseres, Robinson, 2003.

Exemple: Bayer AG et Schering-Plough

En septembre 2004, la société allemande Bayer AG éprouvait des problèmes dans ses activités pharmaceutiques et, dans un désir de transformation et d'économies, a noué une alliance de commercialisation et de vente avec la société américaine de produits pharmaceutiques Schering-Plough. Celle-ci devait reprendre les ventes aux États-Unis des antibiotiques Avelox et Cipro, du médicament contre l'hypertension Adalat et du traitement contre l'impotence Levitra, tous fabriqués par Bayer. L'opération devait entraîner la suppression de 1 800 emplois chez Bayer et une réduction de 75 % des coûts des opérations de vente des produits pharmaceutiques de Bayer aux États-Unis. Bayer, pour sa part, aurait vendu en Europe certains médicaments contre le cancer fabriqués par Schering-Plough, et les deux sociétés auraient conjointement vendu le médicament cardiovasculaire Zetia, fabriqué par Schering-Plough, au Japon.

En mars 2006, Bayer a annoncé une offre publique d'achat de Schering, son rival dans le secteur des produits pharmaceutiques, pour un montant de 20 milliards de dollars des États-Unis. À la date de rédaction du présent guide, la conclusion de l'opération dépendait de l'acquisition par Bayer de 75 % des droits de vote au Conseil d'administration de Schering et l'approbation des autorités américaines et européennes chargées de la réglementation antitrust.

2.4.2 Les raisons de la création d'alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont devenues un élément indispensable dans les stratégies des entreprises multinationales. La concurrence étant ce qu'elle est, ces entreprises se trouvent confrontées à toute une série de facteurs nouveaux dont une hausse des coûts de la recherche-développement, le raccourcissement du cycle de vie des produits, des barrières croissantes à l'implantation sur les marchés, la nécessité accrue de réaliser des économies d'échelle au plan mondial et l'importance toujours croissante des normes industrielles mondiales. Même les grandes sociétés internationales sont conscientes du fait que nombre des ressources dont elles ont besoin pour demeurer compétitives et se développer doivent être obtenues en dehors des frontières nationales, et les entreprises multinationales ont ainsi été poussées à constituer des alliances stratégiques avec d'autres entreprises dont les ressources sont complémentaires et même avec leurs concurrents mondiaux.

Il y a lieu de noter que les alliances stratégiques — dans la mesure où elles visent à créer de nouveaux produits, technologies et services — sont établies principalement dans le contexte des pays industrialisés et entre entreprises dont les compétences fondamentales et les capacités d'innovation sont comparables. C'est là l'une des distinctions — il y en a d'autres, comme nous le verrons plus loin — entre les alliances stratégiques et les coentreprises traditionnelles, qui sont formées entre une entreprise multinationale d'un pays industrialisé et un partenaire local d'un pays en développement moins industrialisé, habituellement dans le but d'élargir les débouchés des produits existants.

La formation d'alliances stratégiques répond aux principales motivations suivantes:

Échange de technologies

Les branches d'activité dans lesquelles les alliances stratégiques sont les plus nombreuses sont les secteurs caractérisés par une évolution rapide, une forte intensité de technologie,

des cycles de vie des produits qui sont courts et de multiples rapports de dépendance dans les chaînes de valeur. Tel est le cas des secteurs des télécommunications, de l'informatique, de l'électronique, des produits pharmaceutiques, de la biotechnologie ainsi que du spectacle, des transports aériens, des services financiers, entre autres. Il s'agit de secteurs dans lesquels des innovations et des percées majeures exigent des efforts de recherche-développement fort coûteux et risqués et soumis à des pressions de temps et dans lesquels le progrès fait intervenir de nombreuses disciplines et de multiples branches d'activité. La solution à ce type de problème stratégique réside dans un échange de technologies entre différentes entreprises, notamment par le biais d'activités conjointes de recherche-développement.

Concurrence mondiale

À l'heure actuelle, les avantages compétitifs dont jouissent les entreprises multinationales sont fondés sur des séries complexes de relations qui revêtent la forme de chaînes mondiales de valeur et de réseaux mondiaux de production. La formation d'alliances stratégiques repose sur les mêmes raisons et les mêmes motivations, qui sont de permettre aux partenaires d'améliorer leur compétitivité au plan mondial, en particulier en présence d'une entreprise qui occupe déjà une position prééminente sur les marchés ou de solides coalitions de concurrents.

Éléments déterminants et motivations à la base des alliances stratégiques

- Acquisition de technologies et réalisation d'activités conjointes de recherche-développement en vue d'innovations majeures et d'acquisition d'avantages sur les marchés;
- Assemblage de ressources complémentaires pour améliorer la compétitivité sur les marchés mondiaux;
- Convergence sectorielle exigeant des compétences interdisciplinaires et une coopération entre entreprises;
- Réduction des risques lorsque les coûts de développement sont très élevés et les résultats incertains;
- Accès aux marchés lorsque les politiques gouvernementales exigent une alliance avec une entreprise nationale;
- Cooptation de concurrents ou coalition contre un concurrent spécifique.

Convergence sectorielle

Les limites de beaucoup de secteurs, de plus en plus, se chevauchent ou s'estompent. Pour ne mentionner que quelques exemples, les technologies des ordinateurs, de la téléphonie et des caméras vidéo se recoupent et des matériaux de pointe trouvent des applications dans des domaines divers comme l'aérospatiale, l'automobile et la médecine. Pour faire face à la complexité de la situation et rassembler les compétences interdisciplinaires et intersectorielles nécessaires, la collaboration avec les acteurs intéressés, par le biais

d'alliances stratégiques intersectorielles, est indispensable. De telles alliances permettront de développer de nouveaux segments des marchés et mettre au point des systèmes novateurs, peut-être même de fixer de nouvelles normes, ce qui peut isoler les autres acteurs et rendre plus difficile une implantation sur le marché de nouveaux arrivés.

Réduction des risques

Les coûts de la recherche-développement que suppose le lancement de nouveaux produits dans des secteurs comme les produits pharmaceutiques, l'automobile, l'informatique et l'aérospatiale peuvent être très élevés et décourager les entreprises d'entreprendre seules des projets, soit parce qu'elles ne veulent pas prendre à leur charge les coûts élevés de développement, soit parce qu'elles ne veulent pas attendre longtemps pour récupérer leur investissement. Les coûts de développement d'un nouvel avion, par exemple, peuvent atteindre plusieurs milliards de dollars et, si le produit est bien accueilli, il faut dans certains cas attendre plus de dix ans pour récupérer l'investissement initial. Parfois, lorsque les risques de développement sont trop élevés même lorsque de grandes entreprises conviennent de coopérer, l'État peut fournir une partie du financement nécessaire.

Accès aux marchés

S'implanter sur un marché étranger peut être risqué, surtout lorsque le climat sociopolitique est peu familier ou si les politiques gouvernementales limitent l'implantation de nouveaux arrivés dans certains secteurs, sauf lorsque l'entreprise étrangère s'allie avec une entreprise locale. Lorsque McDonnell Douglas a voulu s'implanter sur le marché chinois, il a dû former une alliance avec l'entreprise chinoise Shanghai Aircraft Industrial Corporation; McDonnell Douglas faisait l'apport de la technologie et le partenaire chinois assurait l'accès au vaste marché chinois. Cet accord prévoyait que des scientifiques et ingénieurs chinois travailleraient avec la société américaine à la mise au point de nouveaux avions.

Cooptation ou obstacle à la concurrence

Les alliances stratégiques sont fréquemment conclues pour coopter des concurrents en concluant des accords avec eux ou pour faire obstacle à la concurrence en

Exemple de violation de la législation antitrust: pour les fabricants de produits pharmaceutiques comme pour les consommateurs, la collaboration peut parfois être un problème coûteux. En septembre 1999, trois fabricants japonais de produits pharmaceutiques — Takeda Chemical Industries, Eisai et Daiichi Pharmaceutical — sont convenus de plaider coupables du chef d'une violation de la législation antitrust des États-Unis et de payer une amende de quelque 137 millions de dollars des États-Unis pour avoir, selon le Ministère de la justice des États-Unis, conclu une entente en vue de fixer les prix des vitamines. Au printemps de la même année, la société suisse F. Hoffman-LaRoche et la société allemande BASF se sont engagées à payer quelque 725 millions de dollars pour le rôle qu'elles auraient joué dans cette entente.

Source: *BusinessWeek*, October 25, 1999.

s'entendant avec une ou plusieurs entreprises rivales pour former un front uni contre une entreprise déterminée. Par exemple, Phillips et Matsushita ont créé une alliance visant à partager leur technologie d'enregistrement numérique pour essayer d'empêcher que la technologie des minidisques de Sony ne devienne la norme en matière de technologie d'enregistrements musicaux. Lorsque de tels accords de coopération font intervenir des entreprises occupant une place importante (et dominante) sur les marchés, celles-ci peuvent elles aussi essayer de fixer des prix artificiellement élevés en constituant un cartel. Cependant, de tels arrangements peuvent être interdits par les législations antitrust.

2.4.3 Coûts et risques des alliances

Bien que le concept même d'alliance stratégique suggère la mise en commun de compétences et de ressources complémentaires pour réaliser un objectif commun, le fait demeure que, généralement, les partenaires sont également des concurrents en dehors du but spécifique de leur collaboration. Il se peut, par conséquent, que, délibérément ou sous l'effet du cours naturel des événements durant la vie de l'alliance, le processus d'apprentissage et les avantages apportés par le partenariat évoluent pour les parties d'une façon asymétrique qui modifie leur position compétitive relative. Dans certains cas, qui ne sont cependant pas la règle, l'un des partenaires conclut l'alliance dans l'intention délibérée de saper la position compétitive de l'autre partie. C'est ce que nous appelons un comportement prédateur. En outre, dans bien des cas, l'une des principales motivations de chacun des partenaires est d'apprendre autant que possible de l'autre en évaluant continuellement les avantages retirés de l'alliance pour, à terme, se débarrasser du partenaire et quitter l'alliance lorsqu'il n'est plus possible de s'approprier de la valeur.

Exemple: Lorsque General Foods a conclu un accord de partenariat avec Ajinomoto, le géant japonais de l'alimentation, il s'est engagé à mettre à la disposition de son partenaire ses technologies avancées de traitement de produits comme le café lyophilisé. En échange, le partenaire japonais aurait fait l'apport de ses talents de commercialisation pour lancer les nouveaux produits sur le marché japonais. Après plusieurs années, cependant, la collaboration entre les deux partenaires s'est dégradée et le partenariat a finalement été dissout lorsque Ajinomoto eut absorbé la technologie transférée par General Foods et que la direction de l'entreprise eut considéré n'avoir plus rien à apprendre de son partenaire américain. Regrettablement, General Foods n'avait pas tiré la leçon du marché japonais et a été déçu par la dissolution de l'alliance.

Source: Bartlet, Ghoshal, Birkinshaw, 2003.

Il peut y avoir un apprentissage asymétrique lorsque les atouts et les compétences d'un partenaire sont pour la plupart tacites et intégrés à des processus organisationnels complexes (difficiles à dévoiler et à capturer) et que ceux de l'autre partenaire sont incorporés à des éléments tangibles comme des spécifications techniques ou des machines, qui sont faciles à comprendre, à copier et à reproduire.

2.4.4 Complexité organisationnelle

Les motivations, la compréhension des raisons qui sous-tendent les choix stratégiques, les négociations et les décisions liées à la création d'une alliance stratégique sont le propre de la direction générale des entreprises participantes. Cependant, l'exécution des opérations de l'alliance est confiée à des équipes ou à un groupe de chercheurs ou de professionnels détachés par chacun des partenaires, qui doivent travailler ensemble et simultanément coordonner les tâches en rapport avec l'alliance au sein de leurs propres entreprises. Ces circonstances peuvent rendre l'administration de l'alliance fort complexe et difficile. Il se peut que le personnel de l'alliance ne comprenne pas parfaitement quels sont les enjeux du point de vue des risques et des dividendes attendus, d'autant que les intéressés proviennent d'entreprises différentes (et, en règle générale, de pays différents) opérant dans un contexte social et culturel différent et ayant des modes opératoires, des systèmes de valeurs, des structures organisationnelles, des modalités de gestion et des structures hiérarchiques différentes. Il peut surgir des conflits d'allégeances, étant donné que les partenaires sont aussi des concurrents et que le personnel de l'alliance doit concilier les ressources à apporter pour réaliser l'objectif commun, d'une part, et les domaines dont l'autre partenaire doit être exclu, de l'autre. Des problèmes comparables peuvent également apparaître pendant toute la durée de l'alliance aux échelons les plus élevés de la direction. On a vu par exemple que, dans le cas d'alliances stratégiques entre partenaires japonais et occidentaux (et en particulier américains), des problèmes se sont posés par suite de facteurs culturels et de perspectives et d'attentes différentes quant aux résultats de l'alliance. D'une manière générale, les partenaires occidentaux paraissent s'occuper davantage des résultats immédiats et de leur impact sur la valeur de leurs actions — la mentalité comptable — tandis que les partenaires japonais ont généralement en vue des objectifs à plus long terme, qu'ils espèrent réaliser en apprenant autant que possible de leurs associés.

Les alliances stratégiques: quelques problèmes

- La décision concernant la création d'une alliance relève de la direction générale, mais les activités au jour le jour sont confiées à des professionnels qui peuvent ne pas être totalement au fait des motivations sous-jacentes;
- Les membres du personnel de l'alliance proviennent d'entreprises différentes ayant des structures et des systèmes de valeurs divers et proviennent généralement de cultures et de pays différents;
- Les membres de l'alliance peuvent également être des concurrents, ce qui peut soulever des doutes quant à l'étendue et à la nature des ressources à apporter à l'alliance;
- Il se peut que les partenaires concluent leur alliance dans des perspectives différentes, par exemple à long terme, (l'accent étant mis sur l'apprentissage) ou à court terme (l'accent étant mis sur les résultats).

Ces complexités et ces questions doivent retenir tout particulièrement l'attention de la direction pour éviter des malentendus et la désintégration de l'alliance. Dans le cas des coentreprises traditionnelles, les approches et les fonctions de gestion, comme nous l'avons vu et comme nous l'analyserons plus en détail, sont d'emblée bien définies par les partenaires et

peuvent demeurer stables et prévisibles avec le temps. Dans le cas d'alliances stratégiques, toutefois, il existe de nombreux domaines dans lesquels peuvent surgir des conflits ainsi qu'une concurrence et une rivalité naturelles entre les partenaires; les circonstances changent et ce type de partenariat est inévitablement entouré d'incertitudes. En conséquence, les alliances stratégiques doivent constamment être suivies de près et des mesures correctives appropriées doivent être adoptées pour surmonter les problèmes qui peuvent surgir et pour redéfinir les orientations stratégiques à la lumière des changements de circonstances.

2.4.5 Apprentissage et échanges de connaissances

Il y a toujours, dans une alliance, des échanges d'informations entre les entreprises participantes, quels que soient les objectifs envisagés. Apprendre de l'autre est l'un des principaux résultats attendus par chacun des participants à l'alliance, qui doit tenir compte à ce propos de deux considérations importantes: d'une part, il faut mettre en place les mécanismes propres à maximiser l'apprentissage que peut apporter le partenariat et, de l'autre, il faut faire preuve de prudence et éviter de divulguer des connaissances stratégiques ou brevetées qui ne sont pas censées être partagées et qui doivent être protégées afin de ne pas compromettre la compétitivité de l'entreprise intéressée ou privilégier l'autre partenaire.

Pour pouvoir faciliter les échanges de connaissances envisagés, les entreprises doivent sélectionner des responsables appropriés pour gérer l'interface entre les deux entreprises en veillant à ce qu'ils soient familiarisés avec les questions liées aux échanges d'informations et avec les processus organisationnels internes de l'entreprise, aient le statut et la crédibilité nécessaires pour être écoutés aux divers niveaux de la direction et par les différentes divisions de l'entreprise et puissent faire en sorte que les informations pertinentes soient acheminées comme il convient et soient utilisées de la manière appropriée.

Ce défi est illustré par le partenariat bien connu NUMMI entre General Motors (GM) et Toyota. NUMMI, entreprise basée à Fremont, en Californie, est rapidement devenue l'un des fabricants de composants pour automobile les plus productifs d'Amérique du Nord. Cependant, bien que des centaines de cadres de GM aient participé activement à la gestion de l'usine et en dépit de l'intention déclarée de GM d'apprendre de Toyota, le partenaire américain n'a jamais mis en place un mécanisme permettant de transférer efficacement les connaissances acquises à l'usine de NUMMI aux autres usines GM.

2.4.6 Les alliances stratégiques en tant que solution de rechange aux fusions et aux acquisitions

Les motivations qui conduisent les entreprises à constituer des alliances peuvent parfois être satisfaites au moyen de fusions et d'acquisitions, qui sont également un moyen privilégié de préserver un avantage compétitif, de se procurer des technologies avancées, de mettre au point de nouveaux produits ou de s'implanter sur de nouveaux marchés. Fréquemment, les alliances sont considérées comme plus avantageuses que des fusions

ou des acquisitions. Une fusion exige d'énormes investissements financiers, des négociations complexes, des engagements irréversibles et parfois de sérieux ajustements sur les plans de l'organisation et de la gestion. Une acquisition, quant à elle, permet d'avoir librement accès à une ressource nécessaire mais s'accompagne de toute une série d'éléments que l'acquéreur doit payer et qui peuvent représenter une charge et un passif plutôt qu'un actif.

Il importe de mentionner aussi à ce propos que, dans certains cas, des entreprises créent des alliances non pas parce que celles-ci sont considérées comme une solution de rechange mais parce qu'elles sont plus intéressantes qu'une fusion, laquelle peut être rendue impossible par la législation relative à la concurrence ou par les restrictions imposées par le gouvernement. On peut citer comme exemple le secteur des transports aériens, dont les caractéristiques exigent une intégration au plan mondial. Cependant, beaucoup de pays continuent d'interdire les participations étrangères au capital de leurs compagnies aériennes nationales, de sorte que l'option à privilégier, pour rationaliser les services, réduire les coûts et réaliser des économies d'échelle, consiste à établir des partenariats de commercialisation et de partage de codes, comme dans le cas de Star Alliance, Skyteam Alliance et Oneworld, dont il a été question dans la section 2.3.1 intitulée "Constellations d'alliances".

2.4.7 Les alliances stratégiques par opposition aux coentreprises

Comme nous l'avons déjà vu, certaines alliances stratégiques peuvent revêtir la forme de coentreprises, et nous avons également insisté sur le fait que les alliances stratégiques (et les coentreprises considérées comme telles) sont constituées le plus souvent dans des secteurs à la pointe de la technologie et entre entreprises de pays industrialisés ayant des compétences et des capacités d'innovation comparables.

Un autre type de coentreprises, comme nous l'avons déjà vu aussi, est ce que l'on peut appeler les coentreprises traditionnelles, habituellement créées entre entreprises étrangères et partenaires locaux de pays en développement, qui ont pour but d'organiser des activités de fabrication ou de prestation de services dans le pays hôte ou de tirer parti d'une main-d'œuvre ou de ressources naturelles disponibles localement. En règle générale, le gouvernement du pays hôte intervient directement dans la formation de ces coentreprises. Celles-ci peuvent être considérées comme des véhicules pour les investissements étrangers directs et elles seront examinées plus en détail dans la troisième partie.

En comparaison des alliances stratégiques, les coentreprises de cette catégorie présentent des aspects distinctifs qui peuvent être résumés comme suit:

À la différence des alliances stratégiques, les coentreprises ne jouent pas un rôle aussi important dans les stratégies d'entreprises multinationales concernant le développement de technologies essentiellement nouvelles ou de nouveaux produits ou services. Les coentreprises ont traditionnellement été utilisées pour réaliser des économies d'échelle sur des segments bien connus des marchés au moyen de technologies éprouvées.

Dans une coentreprise type, les partenaires mettent en commun des ressources connues et quantifiables et partagent les risques et les bénéfices, qui sont prévisibles et quantifiables aussi. Dans le cas d'une alliance stratégique, la définition initiale de l'apport de chaque partenaire est généralement floue et peut n'apparaître clairement qu'à mesure que l'alliance et les efforts conjoints de développement évoluent.

Les coentreprises, bien qu'elles puissent faire intervenir plus de deux partenaires, sont habituellement des arrangements bilatéraux visant un objectif commun bien défini fondé sur des éléments d'actifs matériels ou technologiques bien connus. Les alliances stratégiques, en revanche, comportent de plus en plus de multiples partenaires car leur objet est, plus que jamais, de mettre au point des solutions et des systèmes complexes en conjuguant des apports et des moyens hautement spécialisés provenant de multiples sources.

La gestion des alliances stratégiques est beaucoup plus complexe et fluctuante que celle des coentreprises. Dans le cas d'une alliance stratégique, et indépendamment des incertitudes initiales, il existe une rivalité et une concurrence sous-jacentes entre les partenaires, il faut continuellement réévaluer la situation et, en définitive, les ressources doivent être réaffectées sur la base des résultats effectivement obtenus, compte tenu des objectifs initialement fixés. De ce fait, la gestion d'une alliance est l'un des éléments les plus critiques et sans doute les plus décisifs pour la réussite ou l'échec de l'entreprise.

Pour résumer: Il ressort de ce qui précède que les coentreprises et les alliances stratégiques sont essentiellement des types différents de partenariats en ce qui concerne:

- a) les motivations et les buts des parties;
- b) la nature des ressources allouées et leur évolution dans le temps;
- c) la prévisibilité et la stabilité ou au contraire l'instabilité de la relation établie;
- d) les aspects de collaboration par opposition aux aspects de concurrence et aux rivalités; et
- e) les approches de gestion requises.

Ayant ainsi élucidé quelque peu le caractère distinctif des alliances stratégiques et des coentreprises, on peut dire que la notion d'alliances stratégiques, telle que définie ci-dessus (et décrite plus en détail dans les sections qui suivent), suppose habituellement des formes complexes de coopération entre entreprises occupant chacune une position de premier plan sur le marché et ayant chacune de solides moyens de recherche-développement et poursuivant par l'entremise de l'alliance des objectifs stratégiques d'un type ou d'un autre. Dans la pratique, cela signifie que les alliances stratégiques sont plus fréquentes entre entreprises multinationales de pays industrialisés et font rarement intervenir des entreprises de pays en développement n'ayant que des capacités technologiques peu ou moyennement développées.

Pour ces pays, qui représentent la majorité des États membres de l'ONUDI, les coentreprises sont plus intéressantes pour les partenaires nationaux, qui peuvent ainsi nouer des relations durables et enrichissantes avec des investisseurs étrangers souhaitant s'implanter dans un autre pays, l'option de la coentreprise pouvant être un véhicule avantageux pour des investissements étrangers directs. C'est pourquoi la coentreprise occupe une place de choix dans le présent guide. Il a cependant été jugé bon aussi d'explorer d'une manière plus générale la question des alliances commerciales, comme nous l'avons fait, afin de broser un tableau aussi complet que possible des complexités qui caractérisent la vie des entreprises dans le contexte de la concurrence mondiale.

Révision de la section 2.4

Alliances stratégiques

Le concept d'alliances stratégiques varie selon l'auteur. Quelques-uns emploient l'expression "alliance stratégique" au sens générique et l'appliquent à presque toutes les formes de relations d'affaires, tandis que d'autres sont plus sélectifs et n'utilisent ce terme que pour désigner des situations dans lesquelles les partenaires ont manifestement une intention commerciale stratégique.

Selon une définition commune, les alliances stratégiques sont des accords conclus entre deux ou plusieurs partenaires qui revêtent une importance critique pour la viabilité et la compétitivité de l'un d'eux, qui visent à renforcer la position compétitive des partenaires, ou encore qui ont pour but d'améliorer le positionnement à long terme de leurs produits sur le marché.

Les caractéristiques des alliances stratégiques sont qu'elles:

- a) peuvent faire intervenir deux ou plusieurs partenaires qui mettent en commun certaines de leurs ressources et de leurs capacités;
- b) tendent à obtenir des avantages compétitifs nouveaux et renforcés;
- c) exigent un suivi étroit, flexibilité et ouverture pour pouvoir s'adapter à des circonstances changeantes; et
- d) peuvent être nouées entre concurrents.

Les accords de licence et coentreprises peuvent être ou ne pas être rangés dans la catégorie des alliances stratégiques. L'accord de licence en tant que formule de remplacement des exportations n'est généralement pas stratégique mais, comme dans le cas de l'alliance entre Xerox et Fuji-Xerox, il a une nature stratégique; les coentreprises, dans les pays en développement, ne sont généralement pas stratégiques, mais, dans des cas comme l'alliance entre Nokia et Sanyo, elles peuvent être considérées comme stratégiques.

Les alliances stratégiques sont devenues un élément indispensable des stratégies des entreprises multinationales dans la mesure où elles leur permettent de faire face à

toute une série d'éléments nouveaux, y compris la hausse des prix de la recherche-développement, le raccourcissement du cycle de vie des produits, les obstacles croissants à l'implantation sur les marchés, la nécessité accrue de réaliser des économies à l'échelle mondiale et l'importance toujours plus grande des normes industrielles mondiales.

Dans une alliance stratégique, il y a toujours des flux d'information entre les sociétés participantes, quels que soient les objectifs envisagés. L'apprentissage de l'autre partenaire est l'un des principaux résultats de l'alliance pour les participants, mais cela soulève également des questions importantes en ce qui concerne la divulgation d'informations pouvant être confidentielles.

Les partenaires doivent certes mettre en place les mécanismes leur permettant d'apprendre un maximum de leur associé, mais ils doivent également veiller à prévenir la divulgation d'informations confidentielles ou de connaissances brevetées qui ne sont pas censées être partagées et qui doivent être protégées pour éviter que leur position par rapport à la concurrence se trouve compromise ou que l'alliance privilégie indûment l'autre partenaire.

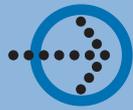
Les objectifs qui conduisent les entreprises à nouer des alliances peuvent parfois être atteints par le biais de fusions et d'acquisitions, qui sont également un moyen communément utilisé de préserver un avantage compétitif, mais les alliances sont généralement considérées comme plus avantageuses.

Les alliances stratégiques et les coentreprises classiques sont essentiellement des types différents de partenariats pour ce qui est:

- a) des motivations et des buts des parties;
- b) de la nature des ressources dont les partenaires font l'apport;
- c) de la prévisibilité et de la stabilité de la relation;
- d) de la question de la collaboration par opposition à la rivalité; et
- e) des approches de gestion à suivre.

3

La mise en œuvre des coentreprises



3.1 Les coentreprises dans les pays en développement: un véhicule pour les investissements étrangers directs

3.1.1 Contexte historique

Eu égard au public auquel s'adresse le présent guide de formation, les types de coentreprises qui nous intéressent le plus sont les coentreprises avec prise de participation créées dans les pays en développement et ayant pour partenaires une société étrangère (que nous appellerons également, de façon interchangeable, investisseur étranger ou partenaire étranger) et une société nationale (que nous appellerons aussi, de manière interchangeable, société locale ou partenaire local). La société étrangère est généralement une entreprise multinationale, tandis que le partenaire local pourra être une société privée, une entreprise publique ou une institution gouvernementale.

Les coentreprises dans les pays en développement: une collaboration tripartite

Le succès d'une coentreprise dans un pays en développement dépend de la convergence des intérêts de trois parties, à savoir l'investisseur étranger, la société nationale et le gouvernement hôte. Une coentreprise est habituellement créée par le biais d'un accord à long terme ayant un horizon temporel s'étendant sur dix à trente ans; parfois, les parties ne fixent même pas de limite à la durée de la coentreprise, l'idée étant que celle-ci durera aussi longtemps que les affaires sont viables et rentables.

Historiquement, les coentreprises ont commencé de se multiplier dans les pays en développement après la Seconde Guerre mondiale en tant que nouvelle forme d'investissement étranger direct. Lors des étapes antérieures de leur expansion internationale, les entreprises des pays développés structuraient habituellement leurs opérations à l'étranger par le biais de filiales à part entière. Après la Seconde Guerre mondiale, les investisseurs de pays développés désireux d'étendre leurs opérations aux pays en développement nouvellement indépendants ont commencé à rechercher des partenaires locaux, pour différentes raisons:

- a) Les partenaires locaux étaient considérés comme une tête de pont pour l'établissement de nouvelles opérations dans le pays hôte étant donné qu'ils étaient mieux à même de résoudre les problèmes inhérents à l'environnement réglementaire local et pouvaient également projeter localement une image plus favorable de l'investisseur étranger;
- b) Les entrepreneurs locaux eux-mêmes étaient soucieux de moderniser leurs opérations en acquérant des capitaux, des connaissances techniques et des savoirs étrangers que les investisseurs étrangers pouvaient leur apporter;

- c) Les gouvernements des pays hôtes ont également joué un rôle actif dans la formation des coentreprises entre sociétés étrangères et partenaires locaux car les investissements étrangers directs étaient généralement très réglementés, outre que les codes des investissements étrangers de l'époque privilégiaient habituellement la coentreprise, considérée comme une condition préalable à l'octroi à la société étrangère de l'autorisation d'opérer ou de fabriquer dans le pays.

Depuis les années 80, l'attitude des pays en développement à l'égard des investissements étrangers directs a beaucoup changé. Les politiques restrictives de jadis ont fait place à des régimes de plus en plus libéralisés. Cette tendance a été le résultat de plusieurs facteurs, parmi lesquels on peut citer les pressions exercées par les accords commerciaux multilatéraux et bilatéraux, les conditions imposées par les institutions financières internationales dans le contexte des programmes d'ajustement structurel ainsi que la reconnaissance par les gouvernements des pays en développement que les investissements étrangers directs peuvent apporter à une contribution positive au développement industriel et à l'expansion économique.

Le climat international des affaires et les investissements étrangers directs ont également été marqués, ces dernières années, par d'autres réalités. Si, traditionnellement, les investisseurs étrangers étaient pour la plupart de grandes entreprises multinationales de pays industrialisés, on constate aujourd'hui l'apparition de nouveaux acteurs ainsi qu'une évolution de la composition sectorielle des investissements étrangers directs, comme le montrent les exemples ci-après et comme cela est illustré au tableau 3.1 :

- a) *Grandes entreprises multinationales de pays en développement.* Ces entreprises se sont multipliées, ont pris une envergure de plus en plus grande et se sont montrées de plus en plus hardies dans leurs opérations. Elles reflètent la rapidité du progrès technologique dans certaines économies émergentes où les entreprises ont su apprendre, innover et créer leurs propres marques, au point de devenir des acteurs mondiaux. Pour n'en citer que quelques-uns, on peut citer SABMiller (Afrique du Sud — brasserie et boissons), Huawei (Chine — matériel de télécommunications), Infosys (Inde — informatiques et services externalisés aux entreprises), Cemex (Mexique — fabrication et livraison de ciment).
- b) *Petites entreprises multinationales.* Aujourd'hui, la mondialisation n'est pas l'apanage exclusif des grandes entreprises multinationales. Les petites et moyennes entreprises, de pays industrialisés comme de pays en développement, peuvent également suivre le mouvement d'internationalisation et devenir multinationales sous l'effet de leur participation aux chaînes mondiales de valeur de grandes entreprises multinationales et grâce aux compétences et aux enseignements qu'elles en ont tirés quant aux possibilités qui s'offrent sur les marchés étrangers. Cette orientation nouvelle peut être due aussi à la saturation des marchés intérieurs et à la concurrence, qui poussent ces types d'entreprises à se diversifier et à investir à l'étranger pour tirer parti d'avantages locaux dans des domaines comme les coûts de main-d'œuvre, les incitations fiscales, la facilité d'accès aux marchés régionaux, etc.
- c) *Entreprises et fonds privés de placement*⁵⁵. Au cours des vingt dernières années, les fonds privés de placement, jadis virtuellement inconnus et marginaux, sont devenus un secteur mûr et respectable. Ils jouent un rôle important comme investisseur non seulement dans les pays industrialisés, mais aussi dans les pays en

⁵⁵Voir le glossaire.

développement, où ils peuvent être un support efficace pour la modernisation des sociétés locales. En fait, les moyens auxquels ont le plus généralement recours les fonds privés de placement pour générer un bénéfice pour leurs partenaires consistent à acheter des parts dans des entreprises privées pour les revendre ensuite à un prix plus élevé (par exemple lors d'un premier placement en Bourse ou d'une vente à d'autres investisseurs) ou à acheter des entreprises existantes cotées en Bourse pour les restructurer, les moderniser et les vendre avec bénéfice à l'expiration d'une certaine période, habituellement de cinq à huit ans. Un aspect important des opérations des fonds privés de placement est par conséquent qu'ils sont censés améliorer les résultats des entreprises qu'ils achètent. Un autre aspect est qu'ils ont contribué à attirer les dirigeants et les spécialistes les plus qualifiés des milieux d'affaires et des milieux politiques et universitaires. De ce fait, les compagnies achetées par des fonds privés de placement ou dans lesquelles ces derniers ont pris une participation bénéficient des avis stratégiques, de l'accès aux compétences de gestion et des connaissances techniques qui sont indispensables pour mener à bien une stratégie de mondialisation.

Tableau 3.1 La configuration changeante des investissements étrangers directs

Les investissements étrangers directs: acteurs et évolution		
Période	Acteurs	Objectifs
Premières étapes de l'expansion multinationale	Entreprises multinationales et sociétés transnationales des pays industrialisés	Industries extractives (initialement) Industrie manufacturière (par la suite) Services (finalement)
À partir des années 80	Petites entreprises multinationales (PME internationalisées)	Industrie manufacturière Services
À partir des années 80	Fonds privés de placement	Acquisitions (partielles ou totales) Modernisation (des entreprises achetées) Vente (avec bénéfice)
À partir des années 90	Entreprises multinationales des pays émergents	Industries extractives Industrie manufacturière Services

- d) *Le passage aux services.* Si, dans un premier temps, les investissements étrangers directs se dirigeaient surtout vers les industries extractives et l'industrie manufacturière, on assiste depuis une vingtaine d'années à une réorientation marquée vers le secteur des services. Cette évolution a été due à plusieurs facteurs. Premièrement, elle reflète une tendance générale dans les pays industrialisés (principale source d'investissements étrangers directs), qui, de plus en plus, se sont réorientés du secteur manufacturier vers le secteur tertiaire. Deuxièmement, les pays en

développement ont libéralisé leur réglementation des investissements étrangers directs, ce qui a permis aux investisseurs étrangers d'être propriétaires d'entreprises dans des secteurs précédemment soumis à des restrictions comme le secteur des télécommunications et le secteur financier. Troisièmement, à la différence des industries manufacturières, dans le cas desquelles les connaissances et les technologies peuvent être cédées sous licence à travers les frontières sans que des investissements directs soient nécessaires, les services ne peuvent guère être cédés de cette manière. Dans des secteurs comme la vente au détail, le financement et les télécommunications, les services doivent être générés dans les pays où ils sont fournis. Ainsi, si une entreprise de services souhaite tirer parti des possibilités commerciales qui s'offrent dans un pays étranger, elle doit s'y implanter et investir. Quatrièmement, le développement des télécommunications grâce à l'Internet a permis aux industries des pays industrialisés de délocaliser certaines de leurs activités génératrices de valeur dans les pays en développement, où elles peuvent trouver de la main-d'œuvre qualifiée à des prix favorables. On peut citer comme exemples de ce type d'investissements étrangers directs la délocalisation des services de comptabilité⁵⁶, les centres de services téléphoniques d'aide à la clientèle, la conception de logiciels et les laboratoires d'essai.

3.1.2 Les moteurs des investissements étrangers directs et l'option de la coentreprise

Aspects liés à la localisation

Aujourd'hui, les gouvernements des pays en développement se font une vive concurrence pour attirer les investisseurs étrangers, qui se trouvent ainsi en présence d'une large gamme de choix pour ce qui est aussi bien de leurs stratégies de localisation que de leurs stratégies de propriété. Les décisions d'investissement des entreprises étrangères qui souhaitent mettre sur pied des opérations dans des pays en développement sont généralement influencées et dictées par des motifs et des facteurs divers, parmi lesquels on peut citer les suivants:

La mobilité du capital

Le capital est extrêmement mobile, tandis que les autres facteurs de production, comme le travail et les ressources naturelles, sont immobiles ou sont beaucoup moins mobiles que le capital. En conséquence, dans tous les cas où un avantage compétitif peut être obtenu au moyen d'investissements dans un pays étranger, le capital s'y dirigera. En outre, il est facile de liquider des opérations dans un pays et de s'installer dans un autre où les facteurs⁵⁷ apparaissent comme plus intéressants.

Accès aux ressources naturelles

Le souci d'avoir accès aux ressources naturelles a peut-être été, au début, la principale raison de l'expansion des entreprises multinationales à l'étranger au XIX^e siècle, pendant tout le XX^e siècle et même au début du XXI^e siècle, les entreprises multinationales étant

⁵⁶Voir le glossaire.

⁵⁷Voir le glossaire.

soucieuses d'avoir accès aux ressources naturelles (par exemple les minéraux, le coton ou le pétrole) nécessaires pour alimenter leurs activités manufacturières. Même aujourd'hui, les entreprises multinationales considèrent que, si la production exige des matières premières ou d'autres intrants importants qui ne sont disponibles que dans certains pays, il peut être avantageux d'implanter les installations de production à proximité des sources d'approvisionnement.

Accès aux marchés

Il s'agit là d'une motivation importante pour les investisseurs étrangers, lesquels peuvent ainsi non seulement être plus compétitifs dans le pays hôte et y exploiter les débouchés qui existent, mais aussi exporter vers les pays voisins ou vers des pays ayant conclu des accords commerciaux préférentiels avec le pays hôte. Par exemple, un investisseur étranger établissant des opérations de fabrication au Mexique peut penser non seulement au marché mexicain, mais aussi à la possibilité d'avoir accès plus facilement aux marchés américain et canadien en vertu de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA).

Motivations à la base des investissements étrangers directs

Selon Dunning, les investissements étrangers directs des entreprises sont essentiellement motivés par quatre raisons (Dunning, 1993):

- *La recherche de marchés* — facteurs liés à la localisation et à la dynamique et à l'étendue du marché;
- *La recherche de ressources naturelles* — disponibilité de ressources naturelles;
- *La recherche de l'efficience* — réduction des coûts et maintien de la compétitivité;
- *La recherche d'avois* — élargissement des avois existants grâce à la création de coentreprises ou à des acquisitions d'entreprises pour maintenir une position compétitive.

On peut ajouter d'autres catégories ou sous-catégories, comme les investissements étrangers directs à forte intensité de main-d'œuvre ou de capital (Aaron, 1999); les investissements étrangers directs à forte valeur ajoutée manufacturière locale; les investissements étrangers directs "de zone"; les investissements étrangers directs dans le secteur tertiaire ou dans le secteur de l'infrastructure; les fusions et acquisitions; les coentreprises; les filiales à part entière, etc.

Accès à une main-d'œuvre bon marché

Réduire les coûts grâce à l'utilisation d'une main-d'œuvre bon marché dans le pays hôte est une autre des principales raisons qui poussent les investisseurs à s'implanter à l'étranger. Il peut d'agir d'un impératif de survie lorsque les produits et les marchés mûrissent, lorsque les procédés de fabrication s'uniformisent et lorsque de nouveaux arrivés sur le marché exercent des pressions sur les prix et les marges bénéficiaires, les entreprises devant alors rechercher des localités où les coûts de main-d'œuvre sont moindres et où les autres facteurs de production sont meilleur marché.

Accès aux connaissances

Les investissements étrangers directs peuvent également être motivés par le désir de l'entreprise d'avoir accès à des connaissances spécialisées et d'améliorer ainsi sa position compétitive, par exemple en acquérant des entreprises étrangères pour se procurer les connaissances qu'elle possède ou en mettant sur pied des opérations dans les localités où il est possible de se procurer les capacités techniques requises, par exemple Milan pour l'industrie de la chaussure, Silicon Valley pour l'industrie des semi-conducteurs ou Bangalore pour les logiciels.

Structure de la propriété

Les investissements étrangers directs peuvent être considérés comme un moyen pour les entreprises de s'étendre au plan international et comme l'une des formules auxquelles peuvent avoir recours les entreprises pour exploiter les avantages compétitifs à l'étranger.

La question que l'on peut se poser est de savoir pourquoi une entreprise décide d'assumer les coûts et les risques inhérents à un investissement dans un pays étranger plutôt que d'exploiter les avantages que peuvent présenter ces facteurs au moyen d'arrangements ne supposant pas de prise de participation, comme des accords de licence. Et, lorsqu'elles ont décidé d'investir, pourquoi les entreprises optent-elles pour une coentreprise plutôt que pour une filiale à part entière, qui peut être créée de toutes pièces ou par l'acquisition d'une entreprise étrangère?

Accords de licence. Un accord de licence est le moyen le plus simple et le moins onéreux pour une entreprise de produire à l'étranger étant donné que le preneur assume les coûts et les risques liés à l'exploitation du marché étranger. En outre, par le passé, les accords de licence ont été la solution optimale pour les entreprises désireuses d'exploiter un marché étranger mais limitées dans leur action par les restrictions imposées aux investissements directs. Cependant, les accords de licence ont également des limitations et des inconvénients, dont l'un est que le contrôle des opérations de fabrication, la commercialisation des produits fabriqués sous licence et les stratégies de développement connexes dépendent du preneur et échappent pour une large part à la volonté du bailleur de licence. Un autre est que les connaissances technologiques constituent la base de l'avantage compétitif de l'entreprise et que, en les cédant sous licence à une partie étrangère, le bailleur risque fort d'en perdre le contrôle et de créer un concurrent.

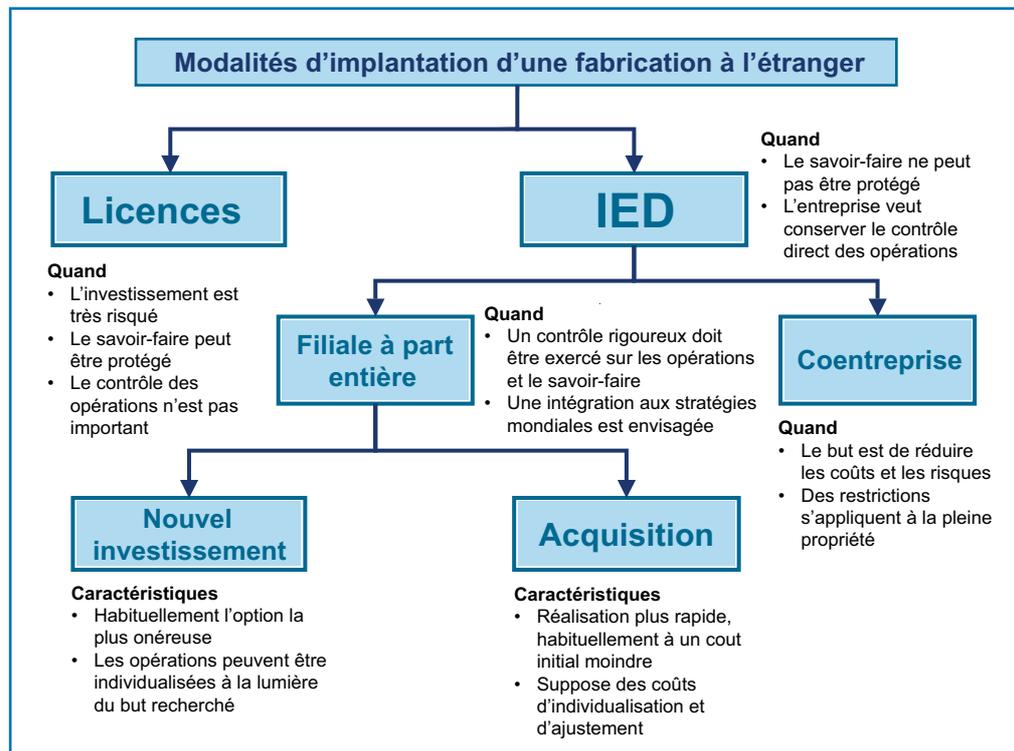
Filiales à part entière. Une entreprise peut créer une filiale à part entière dans un pays étranger de deux façons. Elle peut créer une opération tout à fait nouvelle dans le pays hôte, mais elle peut aussi acquérir une société qui existe déjà dans le pays hôte et l'utiliser pour fabriquer les produits et promouvoir les services à vendre. Pour l'investisseur, les avantages de la création d'une filiale à part entière sont:

- a) le contrôle rigoureux qu'elle peut continuer d'exercer sur ses connaissances technologiques et ses méthodes de gestion, ce qui est particulièrement important lorsque celles-ci sont à la base de son avantage compétitif;
- b) l'entreprise peut, par l'entremise d'une filiale à part entière, intégrer plus facilement les opérations de la filiale à une stratégie mondiale coordonnée; et

- c) une filiale à part entière est le meilleur moyen d'apprendre à mieux connaître l'environnement du pays hôte et les possibilités qu'il offre de développer les opérations à l'avenir.

Les filiales à part entière présentent néanmoins des inconvénients. L'entreprise qui investit doit prendre à sa charge les coûts et les risques liés au lancement d'opérations dans un pays étranger et est exposée aux incertitudes et aux problèmes que peuvent soulever la culture, le climat des affaires et le contexte institutionnel du pays hôte.

Figure 3.1 Structure de la propriété d'opérations à l'étranger: options possibles



L'option de la coentreprise. Dans une coentreprise, l'investisseur étranger et un partenaire local créent une société qui leur appartient conjointement pour mener à bien les opérations dont il s'agit dans le pays hôte. Cette formule présente pour l'investisseur étranger l'avantage de réduire les coûts et les risques liés à l'exploitation d'un marché étranger car elle peut ainsi profiter des connaissances que le partenaire local a du pays hôte, de sa langue et de sa culture, des pratiques commerciales et des acteurs qui opèrent sur le marché, des caractéristiques du marché du travail, de ses lois et règlements et de son système politique. En outre, l'existence d'un partenaire local détenant une part de l'entreprise rend celle-ci moins vulnérable aux manifestations d'hostilité qui peuvent surgir en période d'instabilité sociale ou politique.

Pour l'investisseur étranger, toutefois, les coentreprises peuvent présenter plusieurs inconvénients par rapport à une pleine propriété. L'un des problèmes potentiels tient au risque que le contrôle des technologies brevetées et du savoir-faire passe au partenaire local. Ce risque peut être minimisé grâce à une participation majoritaire au capital de la coentreprise, qui permet de contrôler plus étroitement les opérations, ou bien en évitant

de divulguer les technologies de pointe, mais il ne faut pas sous-estimer ce risque, en particulier lorsqu'il est mis fin à la coentreprise.

Pour l'entreprise étrangère, un autre inconvénient possible de la coentreprise est qu'il peut être difficile d'intégrer ses opérations aux stratégies mondiales de l'entreprise, ce qui signifie que celle-ci devra sacrifier le profit ou opérer à perte. Après tout, les coentreprises, même à participation étrangère majoritaire, sont des sociétés juridiquement distinctes dotées de leur propre direction et sans doute d'une assez large autonomie.

Des problèmes peuvent surgir également si les partenaires ont des intérêts stratégiques différents et si, par exemple, l'investisseur étranger vise des objectifs à long terme au détriment d'un bénéfice immédiat tandis que le partenaire local attend des dividendes rapides de son investissement ou si l'équilibre des forces entre les partenaires change, ce qui peut entraîner des conflits au sujet des stratégies et des buts de la coentreprise.

Révision de la section 3.1

Les coentreprises dans les pays en développement: un véhicule pour les investissements étrangers directs

Le succès des coentreprises dans les pays en développement dépend d'une convergence d'intérêts de trois parties, à savoir l'investisseur étranger, la société nationale et le gouvernement hôte. Les coentreprises sont habituellement créées sous forme d'accords à long terme qui demeurent en vigueur aussi longtemps que les affaires sont viables et rentables.

Depuis les années 80, l'attitude des pays en développement à l'égard des investissements étrangers directs a beaucoup changé. Sous l'effet de plusieurs facteurs ainsi que des tendances du développement, leur attitude, précédemment restrictive, a fait place à des politiques de plus en plus libérales.

Traditionnellement, les investisseurs étrangers étaient de grandes entreprises multinationales de pays industrialisés, mais on assiste aujourd'hui à l'apparition de nouveaux acteurs ainsi qu'à une évolution de la composition sectorielle des investissements étrangers directs.

Les fonds privés de placement jouent un rôle important en tant qu'investisseurs non seulement dans les pays industrialisés, mais aussi dans les pays en développement et les pays émergents, où ils peuvent être un support efficace pour la modernisation et l'internationalisation des sociétés locales.

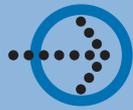
Si, dans un premier temps, les investissements étrangers directs étaient concentrés surtout dans les secteurs des industries extractives et de l'industrie manufacturière, le secteur tertiaire a commencé à occuper une place significative au cours des vingt dernières années, suivant en cela la tendance générale enregistrée dans les pays industrialisés.

Aujourd'hui, les gouvernements des pays en développement se font une riche concurrence pour attirer les investisseurs étrangers, qui jouissent par conséquent d'une marge de manœuvre substantielle pour ce qui est aussi bien de leur leurs stratégies d'implantation que de leurs stratégies de propriété.

Parmi les motivations des investissements étrangers directs, il y a lieu de citer l'accès aux ressources naturelles, l'accès aux marchés, l'accès à une main-d'œuvre bon marché et l'accès aux connaissances. En outre, la mobilité du capital ménage aux investisseurs une très grande souplesse pour ce qui est de la localité où ils entendent s'établir et encourage les courants d'investissements étrangers directs.

Les investissements étrangers directs sous forme de filiales à part entière ou de coentreprises sont un moyen pour les entreprises d'étendre leurs affaires au plan international et peuvent être considérés comme l'une des diverses formules que peuvent envisager les entreprises pour exploiter leurs avantages compétitifs à l'étranger.

L'option de la coentreprise permet à l'investisseur étranger de réduire les coûts et les risques liés à l'exploitation d'un marché étranger car il peut ainsi bénéficier de la connaissance que le partenaire local a du pays hôte, de sa langue et de sa culture, de ses pratiques et des acteurs qui opèrent sur le marché, des caractéristiques du marché du travail, de ses lois et règlements et de son système politique.



3.2 La coentreprise en tant que cadre de coopération et de développement

3.2.1 Points de départ et motivations possibles

Comme les coentreprises peuvent exiger des investissements substantiels, supposent des engagements à long terme et représentent des risques considérables, leur création doit être précédée d'une longue et soigneuse préparation. Au moyen d'une analyse appropriée, y compris d'études des coûts d'opportunité et d'études de faisabilité, les parties devraient pouvoir se faire une idée assez précise de la rentabilité du projet. Tout aussi important est la création d'un degré de confiance suffisant entre les parties, car il s'agit là d'un élément indispensable à une relation durable et mutuellement bénéfique.

Le processus qui débouche sur la création d'une coentreprise entre un investisseur étranger et une société nationale d'un pays en développement peut avoir différents points de départ:

L'initiative peut provenir d'une société locale ...

... qui a une bonne idée d'un projet afin d'élargir ses activités existantes, d'introduire une gamme de produits nouvelle ou améliorée ou de travailler davantage pour l'exportation, ou qui a simplement besoin de moderniser ses opérations de fabrication pour faire face à la concurrence,

... mais n'a pas les technologies, les capacités d'innovation, les compétences de gestion ni les connaissances suffisantes des marchés étrangers ou même les ressources financières nécessaires pour mener le projet à bien.

La société locale a par conséquent besoin d'un partenaire étranger qui soit disposé à fournir les ressources nécessaires et qui ait les moyens de le faire.

L'initiative peut provenir d'une société étrangère ...

... qui souhaite mettre sur pied une opération de fabrication dans un pays en développement, soit pour vendre ses produits sur le marché local, soit pour bénéficier des avantages qu'offre une implantation dans ce pays, par exemple une main-d'œuvre bon marché, les matières premières disponibles ou une situation géographique favorable, et qui a l'intention d'exporter,

... mais ne peut pas créer une filiale à part entière en raison des restrictions imposées par la législation du pays hôte, ou bien ne veut pas le faire en raison des risques que suppose apparemment un investissement étranger dans le pays hôte.

La société étrangère recherche par conséquent une société locale avec laquelle elle peut s'associer au sein d'une coentreprise

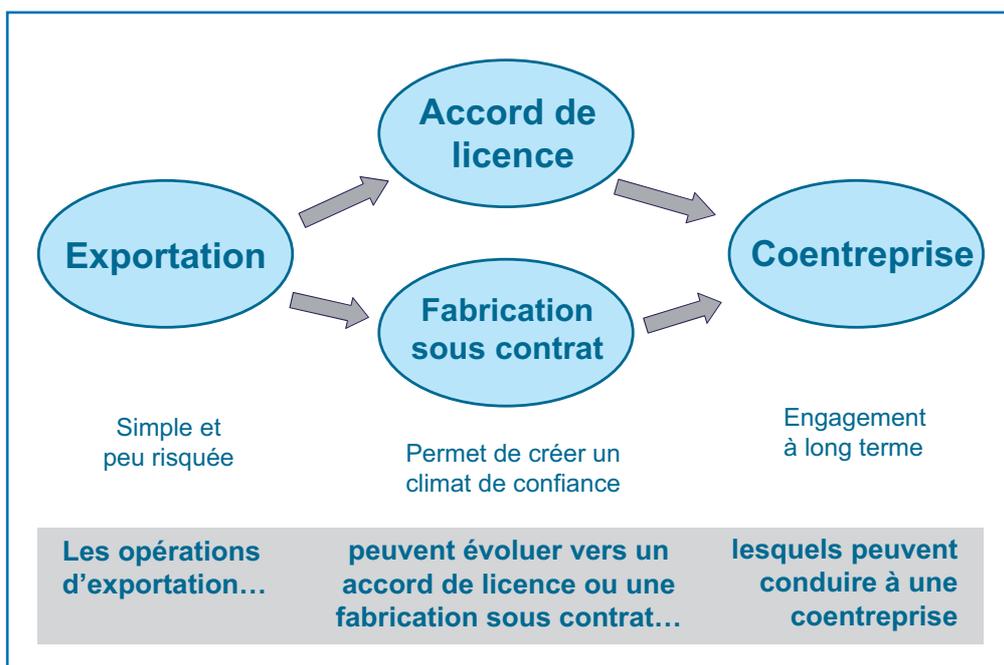
La coentreprise peut être l'aboutissement d'alliances existantes ...

... lorsque, dans leur mouvement d'internationalisation, les entreprises préfèrent procéder par étapes pour réduire au minimum les risques et en apprendre davantage sur les marchés visés avant d'assumer un engagement et des risques accrus,

... auquel cas les entreprises peuvent commencer par des activités d'exportation, qui apparaissent comme le moyen le plus simple et le moins risqué de s'implanter sur le marché étranger, avant de passer à un accord de licence ou à une fabrication sous contrat, avec une entreprise nationale comme partenaire et de créer ensuite une coentreprise lorsqu'elles ont acquis de l'expérience et connaissent mieux le pays hôte, qu'un climat de confiance s'est instauré entre les partenaires et que le marché potentiel justifie le risque lié à l'investissement dans une perspective à long terme (voir la figure 3.2).

La décision de créer une coentreprise peut résulter de la coopération et de la confiance qui se sont instaurées précédemment entre les parties

Figure 3.2 Cheminement possible d'une coentreprise



3.2.2 Les apports des partenaires

Quelle que soit l'origine de l'initiative du processus, la formation d'une coentreprise exige une série d'intrants indispensables à la réalisation des objectifs visés. Ces apports, aussi bien corporels qu'incorporels, que doivent fournir ensemble les partenaires, peuvent être les suivants:

- capital et terrains;
- bâtiments et matériel;
- connaissances techniques;
- licences (brevets, marques de commerce ou de fabrique);
- talents de fabrication;
- expérience de la commercialisation;
- compétence en matière de gestion;
- formation du personnel local.

Lorsqu'il est constitué une coentreprise type dans un pays en développement, c'est-à-dire une coentreprise entre un investisseur étranger et une société nationale, les apports attendus de chacun des partenaires peuvent être représentés comme indiqué ci-dessous.

Apport du partenaire étranger

La société étrangère est censée:

- fabriquer des produits de premier plan grâce à des moyens novateurs perfectionnés;
- être bien établie sur le marché et disposer d'un solide réseau de distribution au plan international;
- être désireuse de s'agrandir et de mettre sur pied des opérations à l'étranger ainsi que d'améliorer sa compétitivité et son bénéfice grâce aux avantages que suppose une implantation dans le pays hôte.

En outre, les principaux apports attendus du partenaire étranger seront en principe la fourniture de technologies, y compris le savoir-faire, les brevets, les droits d'auteur, les marques de commerce et les matériels, les nouvelles techniques de gestion, la formation du personnel et, le cas échéant, les ressources financières.

Le partenaire étranger peut également superviser la conception de l'usine qu'exploitera la coentreprise commune, ou bien fournir les divers services et intrants nécessaires à la construction de l'usine. Toutefois, il arrive fréquemment aussi que les travaux d'ingénierie, l'achat de matériel, l'installation des machines et la construction et la mise en service de l'usine soient confiés à un entrepreneur indépendant sélectionné à la suite d'un appel d'offres.

Apport du partenaire local

La société nationale est censée:

- être bien établie dans le pays hôte et avoir l'expérience des activités de fabrication et de commercialisation sur le marché intérieur;

- avoir de bonnes relations avec les sociétés industrielles et commerciales nationales et bien connaître les mécanismes institutionnels et réglementaires;
- rechercher les possibilités de se moderniser, de s'agrandir ou de diversifier ses affaires, non seulement sur le marché intérieur mais peut-être aussi en commençant à exporter;
- avoir les capacités requises pour établir des contacts avec les partenaires étrangers potentiels et être capable de mener à bien le processus de négociation devant déboucher sur la création d'une coentreprise.

Tous les éléments surmentionnés sont importants et peuvent être considérés comme des apports incorporels qui faciliteront les contacts avec le gouvernement, l'établissement de liens plus efficaces avec les fournisseurs nationaux et les clients et les relations avec la main-d'œuvre locale et, en définitive, réduiront le risque politique et financier pour l'investisseur étranger.

La partenaire local peut également faire l'apport à la coentreprise d'éléments corporels comme les terrains, les bâtiments, l'infrastructure de fabrication et, le cas échéant, le capital.

Coentreprises: les attentes de partenaires

Partenaire national

- Acquisition des technologies
- Introduction de nouveau produits
- Accès à des techniques améliorées
- Amélioration de la productivité
- Nouvelles techniques de gestion
- Accès à nouveaux marchés
- Formation du personnel

Investisseur étranger

- Expansion des marchés et bénéfices accrus
- Accès aux matières premières
- Diminution des risques
- Facilitation des contacts avec le gouvernement
- Relations plus harmonieuses avec la main-d'œuvre
- Utilisation des spécialisations et des capacités de gestion locales

3.2.3 Avantages pour le pays hôte: le rôle du gouvernement et des autres acteurs

Les investissements étrangers directs et les coentreprises peuvent avoir des avantages ...

Même dans l'environnement le plus libéralisé, c'est-à-dire même lorsque les initiatives d'entrepreneuriat et d'association ne dépendent que de la libre volonté des particuliers, le gouvernement peut également être intéressé et avoir un rôle important à jouer dans la mise en œuvre des coentreprises.

En effet, les coentreprises, en tant que forme d'investissement étranger direct, peuvent apporter d'importants avantages au pays hôte et avoir un impact sur son développement

économique et sa croissance. C'est ce que l'on peut représenter, en termes généraux, comme suit:

- Accès aux nouvelles connaissances technologiques ainsi qu'à du matériel et à des installations de production modernes, avec l'effet positif que cela peut avoir sur la modernisation du pays hôte;
- Effets de ruissellement sur l'environnement commercial du pays hôte par le biais des liens établis avec des fournisseurs locaux de biens et de services, ce qui se traduit par un processus d'apprentissage et de modernisation;
- Amélioration des possibilités d'exportation non seulement pour les produits de la coentreprise, mais aussi pour les articles à fabriquer par ses fournisseurs nationaux, ce qui a pour effet d'améliorer la balance des paiements;
- Développement de l'esprit d'entreprise et perfectionnement des capacités de gestion nécessaires pour mener à bien une stratégie d'amélioration de la compétitivité, de croissance et d'internationalisation;
- Promotion de l'expansion économique nationale par le biais de la contribution positive qu'apporte la coentreprise en ce qui concerne divers aspects du développement du capital humain, par exemple la création d'emplois, l'éducation, la parité des sexes, l'amélioration de la santé, etc.

... mais des conditions propices sont nécessaires ...

Les avantages potentiels des investissements étrangers directs et, encore plus, les avantages des coentreprises paraissent incontestables. Le problème, pour les pays en développement, consiste à attirer des investisseurs étrangers et à les aider à mettre sur pied et à administrer leurs opérations dans le pays dans une perspective à long terme plutôt que de chercher à réduire les coûts dans l'immédiat avant de s'implanter dans une autre localité qui peut être devenue plus compétitive.

Un certain nombre de conditions sont nécessaires, mais pas suffisantes, pour créer dans le pays hôte un environnement propice de nature à attirer les investissements étrangers directs. Ces conditions donnent aux investisseurs étrangers un sentiment de sécurité et de prévisibilité, dans la mesure où ils doivent être raisonnablement certains que leurs opérations à l'étranger peuvent être créées et agrandies sans difficulté, que leurs droits de propriété seront respectés et que leurs bénéfices pourront être rapatriés au moment opportun. Ces conditions sont les suivantes:

- La stabilité politique, y compris la bonne gouvernance, l'obligation redditionnelle et la transparence des institutions du secteur public;
- La stabilité économique, c'est-à-dire la solidité des relations entre entreprises et des rapports d'intermédiation et de sous-traitance;
- Une perspective internationale, ainsi qu'une attitude et un comportement caractérisés par l'ouverture aux pratiques optimales;
- Des réglementations gouvernementales, y compris des codes des investissements clairs et complets et un cadre de protection des investissements étrangers, des droits de propriété intellectuelle et du libre rapatriement des bénéfices;

- Une infrastructure, comme des moyens de transport et de communication, et des systèmes efficaces de distribution et de logistique;
- Des mécanismes bancaires et des mécanismes de financement, y compris des crédits bonifiés pour les activités d'investissement, des régimes de garantie des exportations et des solides moyens et capacités d'intermédiation;
- L'attitude du gouvernement, c'est-à-dire l'orientation vers le service et l'infrastructure locale de services aux entreprises, éventuellement avec des liens en amont et en aval;
- La qualité de vie et, en particulier la sécurité de la personne et les systèmes de santé et d'éducation de qualité.

... de même que des mécanismes d'appui aux sociétés locales

Les investisseurs étrangers qui s'implantent sur un nouveau marché ont habituellement besoin des entreprises locales comme fournisseurs de services de maintenance ou comme fournisseurs de matériaux, de composantes et d'autres intrants. Grâce aux liens ainsi établis, ces entreprises peuvent, en se modernisant, accomplir des tâches plus exigeantes et à plus forte valeur ajoutée, résultant du processus d'apprentissage des entreprises locales, d'accumulation des connaissances et de renforcement des capacités technologiques du pays hôte. En outre, plus les relations établies avec les entreprises nationales seront étroites et plus les investisseurs étrangers auront intérêt à maintenir durablement leurs opérations dans le pays. Cependant, l'élément transfert de technologies des investissements étrangers directs ne peut apparaître que s'il existe dans le pays des entreprises ayant des compétences suffisantes pour devenir fournisseurs de biens et de services aux investisseurs étrangers.

Pour gravir les échelons de la technologie en établissant des liens avec des sociétés étrangères, les entreprises nationales, qui sont en règle générale des PME, doivent essentiellement réunir deux types de conditions:

Premièrement, leur propre effort technologique, c'est-à-dire qu'elles doivent se montrer disposées à entreprendre un effort délibéré, réfléchi et soutenu pour apprendre, innover et s'améliorer et, en définitive, s'internationaliser.

Deuxièmement, l'appui qui peut être fourni par le gouvernement et par les autres acteurs, à défaut duquel les entreprises de pays en développement risquent de ne pas réussir dans leurs efforts d'internationalisation.

Comme indiqué dans la section 1.3.3 de la première partie, les progrès technologiques remarquables accomplis par plusieurs pays de l'Asie de l'Est sont directement imputables à l'appui que les gouvernements de ces pays ont apporté à leurs entreprises nationales, c'est-à-dire à leurs PME. Une forme d'appui du gouvernement consiste à mettre en œuvre des politiques et à créer des conditions de nature à stimuler le dynamisme et l'esprit d'entreprise et à encourager les investissements aussi bien des entreprises nationales que des investisseurs étrangers.

Le gouvernement peut également apporter un appui essentiel par le biais d'institutions spécialisées dans des domaines comme :

- Le suivi des événements et des tendances de l'économie mondiale, l'identification des possibilités et des priorités pour les entreprises nationales et l'aide à l'établissement de liens entre le système national d'innovation⁵⁸ et les PME nationales;
- La promotion de courants d'investissements étrangers directs tout en ayant à l'esprit les intérêts et les priorités de développement du pays et en encourageant l'établissement de liens entre les fournisseurs nationaux de biens et de services et les entreprises étrangères établies dans le pays;
- L'aide à l'internationalisation des PME nationales en mettant à leur disposition des informations pertinentes sur les marchés étrangers ainsi que des renseignements de nature à faciliter leur participation aux chaînes d'approvisionnement des entreprises multinationales.

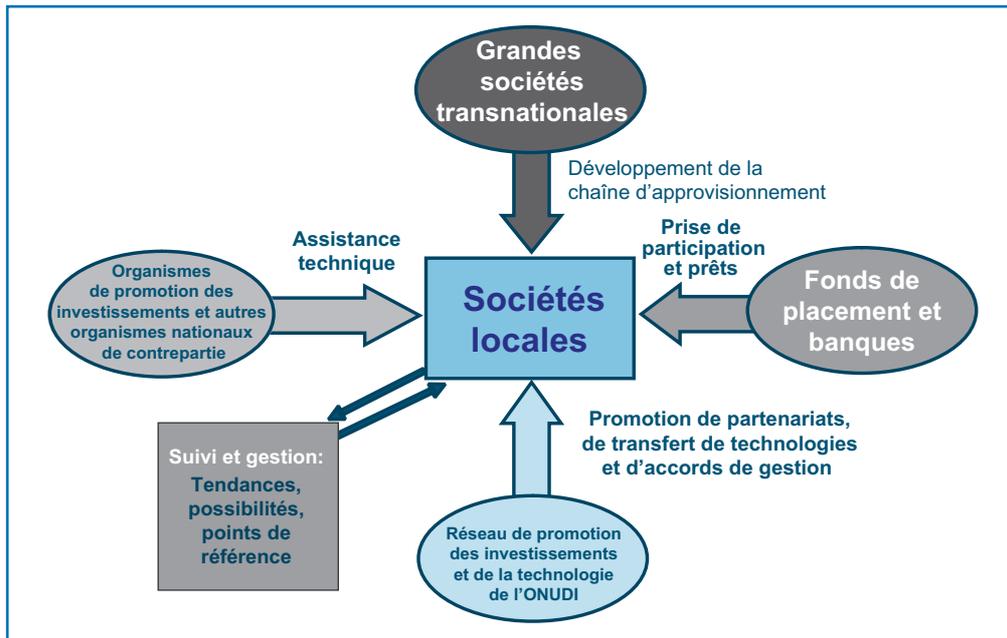
Au plan national, les principaux acteurs sont des organisations comme les organismes de promotion des investissements, lesquels, outre qu'ils jouent un rôle de réglementation en délivrant les permis requis pour les investissements étrangers, devraient de plus en plus devenir des agents facilitateurs travaillant en étroite coopération avec les autres principales parties prenantes, y compris le secteur privé et les organismes gouvernementaux chargés des divers aspects des investissements (impôts, douanes, terrains, visas, permis, etc.) et de l'infrastructure (énergie, transports, normes et contrôle de la qualité, instituts de technologie, organismes de promotion des exportations, etc.).

Au plan international, ce qui vient immédiatement à l'esprit est le rôle que jouent les investissements étrangers directs par le biais des entreprises multinationales qui créent des opérations manufacturières ou des industries de services dans le pays. Mais il y a aussi d'autres acteurs importants qui ne doivent pas être négligés, comme les fonds de placement et les banques d'investissement. Les fonds de placement ont naturellement pour vocation de moderniser les entreprises dans lesquelles ils prennent des participations ou auxquelles ils accordent des prêts, ce qui signifie, comme nous l'avons vu dans la section 3.1.1, qu'ils doivent leur fournir tous les avis et toute l'assistance nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre avec succès des stratégies de croissance. De même, les banques d'investissement et les autres institutions de financement intéressées peuvent également apporter un appui significatif aux entreprises qui ont recours à leurs services de prêts.

Les organisations internationales peuvent elles aussi fournir un appui, qui peut devenir essentiel lorsque l'infrastructure institutionnelle nationale est inopérante ou inexistante. L'ONUDI, par exemple, offre aux pays en développement une large gamme de services d'appui ainsi que des programmes et des outils de formation. Elle peut conjuguer les compétences de parties prenantes critiques comme les banques, les consultants privés, les chambres de commerce, les fabricants et les associations professionnelles, les organismes de promotion des investissements, les ministères et les entreprises paraétatiques par l'entremise d'un groupe central composé de représentants de toutes ces institutions. Ce groupe central a pour mission d'évaluer conjointement les entreprises et d'établir le bilan de la situation dans des sous-secteurs sélectionnés. Ayant reçu une formation approfondie aux outils de l'ONUDI, les membres du groupe central appliquent des normes d'évaluation et des méthodes d'analyse communes qui leur permettent de coopérer plus étroitement à la

⁵⁸Voir le glossaire.

Figure 3.3 Mécanismes d'appui aux investissements étrangers directs et au développement des PME



formulation et au financement de projets. Les résultats de leurs travaux sont des profils infrasectoriels fondés sur les données disponibles concernant les entreprises et sur une analyse comparative de la compétitivité de pays se trouvant dans une situation semblable. Les profils d'entreprises sont également utilisés par les organismes de promotion des investissements et par le biais du réseau de bureaux de promotion de la technologie et des investissements de l'ONUDI.

La figure 3.3 illustre les nombreux acteurs et mécanismes qui peuvent appuyer les investissements étrangers directs et le développement des PME.

Révision de la section 3.2

La coentreprise en tant que cadre de coopération et de développement

Le processus qui débouche sur une coentreprise entre un investisseur étranger et une société nationale d'un pays en développement peut être l'aboutissement de motivations diverses, et les points de départ peuvent être différents. Dans tous les cas, un degré élevé de confiance entre les partenaires est indispensable à l'établissement d'une relation durable et mutuellement bénéfique.

L'initiative peut venir d'une société locale désireuse de moderniser ses activités ou d'acquérir de nouveaux moyens et ayant besoin d'un partenaire étranger pouvant fournir les ressources nécessaires, par exemple les technologies, les compétences de gestion et la connaissance des marchés étrangers, et disposé à le faire.

L'initiative peut également venir d'une société étrangère désireuse de créer une opération dans un pays déterminé, soit pour vendre ses produits sur le marché local, soit pour bénéficier des avantages liés à l'implantation dans ce pays, et à la recherche d'une société locale appropriée pouvant devenir son partenaire dans une coentreprise.

La coentreprise peut être le prolongement de relations d'affaires existantes, par exemple les opérations d'exportation, les accords de licence ou la fabrication sous contrat, qui ont permis aux partenaires d'établir entre eux une confiance suffisante pour s'impliquer davantage.

Quelle que soit l'origine de l'initiative du processus, la formation d'une coentreprise exige une série d'apports indispensables à la réalisation des objectifs visés.

Les principaux apports attendus du partenaire étranger seront en principe des technologies, de nouvelles méthodes de gestion, une formation du personnel, une expérience des marchés et, peut-être, des ressources financières.

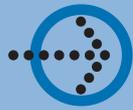
Un partenaire local peut faciliter les contacts avec le gouvernement et l'établissement de liens avec les fournisseurs nationaux et les clients, peut permettre d'établir des relations plus harmonieuses avec la main-d'œuvre locale et peut également fournir des apports corporels mesurables comme des terrains, des bâtiments, une infrastructure de fabrication et, éventuellement, un capital.

Le gouvernement est lui aussi intéressé et a un rôle important à jouer dans la mise en œuvre des coentreprises car, en tant que forme d'investissements étrangers directs, celles-ci peuvent apporter des avantages importants au pays hôte et avoir un impact bénéfique sur sa croissance et son développement économique.

Plusieurs conditions sont nécessaires, bien que pas suffisantes, pour créer un environnement propice de nature à attirer les investissements étrangers directs. Ces conditions donnent aux investisseurs étrangers le sentiment de sécurité et de prévisibilité dont ils ont besoin pour compter que leurs opérations à l'étranger pourront être créées et développées sans difficulté, que leurs droits de propriété intellectuelle seront respectés et que leurs bénéfices pourront être rapatriés au moment opportun.

L'élément transfert de technologies des investissements étrangers directs n'intervient que s'il existe dans le pays des entreprises nationales parvenues à un niveau de compétences suffisant pour devenir fournisseurs de biens et de services aux investisseurs étrangers.

Pour gravir les échelons de la technologie grâce aux liens établis avec des sociétés étrangères, les entreprises nationales, qui sont en règle générale des PME, doivent essentiellement réunir deux types de conditions: premièrement, leur propre effort technologique; et, deuxièmement, l'appui qui peut être fourni par le gouvernement et par les autres acteurs.



3.3 La relation de coentreprise

Le succès d'une coentreprise est l'aboutissement d'un processus relativement long s'étendant parfois sur plusieurs mois, voire sur plusieurs années. Ce processus exige une approche méthodique et patiente et de la persévérance, et toutes les précautions doivent être prises pour réduire au minimum les risques d'échec. Les partenaires doivent garder à l'esprit qu'une coentreprise est un engagement à long terme représentant un investissement considérable de ressources financières et d'efforts de gestion. Elle doit par conséquent être développée par étapes, à mesure que la confiance se raffermi, l'entreprise devant même être abandonnée si, à un moment donné, il apparaît que la situation ne répond pas comme il convient aux attentes des deux partenaires. Mieux vaut reconnaître l'erreur dès qu'elle apparaît plutôt que de finir par des récriminations avec le sentiment que des ressources substantielles ont été engagées et gaspillées et que des espoirs ont été créés puis frustrés.

Dans certains cas, la coentreprise est le prolongement naturel de rapports d'affaires précédemment établis entre les partenaires, par exemple dans le contexte d'exportations ou d'accords de licence. En pareils cas, une coentreprise est l'aboutissement d'une relation fructueuse qui a conduit les parties à conclure l'une et l'autre qu'en conjuguant leurs forces et leur savoir elles peuvent donner une dimension nouvelle à leur relation. Dans d'autres cas, la société étrangère vise des objectifs qui lui sont propres dans le pays hôte et doit trouver un partenaire local déterminé; ou bien une société locale souhaite étendre ses opérations ou entreprendre de nouvelles activités ou recherche un partenaire étranger pouvant lui fournir les technologies et autres apports requis.

On trouvera ci-après une représentation générale du processus que peuvent suivre ces sociétés jusqu'à la création d'une coentreprise. Jusqu'à un certain point, le processus est présenté sous l'angle de l'entreprise du pays hôte, mais les principes généraux et les étapes indiqués correspondent également, *mutatis mutandis*, aux exigences de l'investisseur étranger. En outre, au-delà d'un certain point, les activités menant à la coentreprise sont réalisées conjointement.

3.3.1 Du point de départ ...

Décision de gestion; stratégie et objectifs

Le processus commence par une décision de gestion concernant la stratégie et les objectifs qui conduisent à envisager le nouveau projet et peuvent déboucher sur la création de la coentreprise. Il se peut que, lorsqu'elle lance le processus, la société envisage aussi d'autres formules, par exemple réaliser le projet par le biais d'un accord de licence. L'option de la coentreprise peut apparaître à la suite des discussions préliminaires avec les partenaires potentiels.

Les éléments qui sont à l'origine de cette décision de gestion peuvent varier. Il se peut que le climat des investissements dans le pays soit favorable et qu'il soit prévu des

incitations pour encourager l'esprit d'entreprise, ou que les débouchés apparaissent prometteurs pour les articles ou services envisagés ou encore que la concurrence menace et que, pour survivre, l'entreprise doit réagir en se modernisant et en améliorant ses produits.

Étude d'opportunité et profil du projet

La décision de gestion d'envisager le nouveau projet doit être accompagnée d'une étude d'opportunité⁵⁹, qui a pour but d'analyser les divers paramètres et exigences du projet et d'indiquer si, à première vue, la situation se prête à une étude plus approfondie, par exemple en commençant à rechercher des sources appropriées pour la technologie requise, ou s'il convient au contraire d'entreprendre une étude de marché plus détaillée et de rassembler des données et des estimations de coûts concernant les ressources financières et techniques et le personnel à prévoir. Toutes ces données peuvent être intégrées à un profil du projet, qui peut être utilisé pour faire la publicité du projet et pour l'expliquer lors des premiers contacts avec les partenaires potentiels.

La coentreprise aux premiers stades

Décision de gestion: les éléments à l'origine de la décision peuvent varier, par exemple le climat des investissements, les possibilités qu'offrent les marchés ou les menaces de la concurrence.

Étude d'opportunité: indique de façon préliminaire si la situation se prête à une analyse plus approfondie et permet de préparer un profil du projet.

Étude de pré faisabilité: étape intermédiaire visant à analyser les principaux aspects d'une éventuelle coentreprise et à déterminer s'il y a lieu de poursuivre en réalisant des études plus détaillées, y compris une étude de faisabilité complète.

Les étapes suivantes consisteront à rassembler et à analyser d'autres informations concernant le projet et à appliquer les méthodes et techniques usuelles d'évaluation de ces informations pour parvenir à l'étude de pré faisabilité⁶⁰.

Étude de pré faisabilité en tant qu'étape intermédiaire

La décision finale d'investissement appelle une étude techno-économique détaillée appelée étude de faisabilité⁶¹, qui tiendra compte de tous les facteurs et éléments qui interviennent dans la création et l'exploitation de la coentreprise. L'étude de faisabilité est un travail long et coûteux. En conséquence, avant d'engager des fonds dans une telle étude, il est habituellement procédé à une évaluation préliminaire sous forme d'une étude de pré faisabilité, qui ne prend en compte que certains des aspects de la future coentreprise.

⁵⁹Voir le glossaire.

⁶⁰Voir le glossaire.

⁶¹Voir le glossaire.

S'il ressort de cette étude de préfaisabilité que le projet n'est pas une proposition viable et ne peut pas intéresser un investisseur potentiel, il sera mis fin au processus sans devoir encourir les coûts que suppose une étude de faisabilité détaillée.

Si l'étude de préfaisabilité donne des résultats positifs, les parties peuvent décider de poursuivre leurs contacts et d'entreprendre des analyses plus approfondies.

3.3.2 ... à l'étape de la prénégociation ...

Étape de la prénégociation (Phase I: faire connaissance)

Lors de l'élaboration de l'étude de préfaisabilité, la société aura déjà sans doute commencé à rechercher des partenaires potentiels, pris des contacts préliminaires et, entre autres options possibles, sélectionné celui qui pourrait être le meilleur associé.

Au début, alors que les parties en sont encore au stade où elles "font connaissance", il importe déjà de savoir "ce que l'on veut" ou ce que l'on finira par négocier. À ce stade, les informations jugées nécessaires auront été rassemblées, compilées et harmonisées pour permettre à l'auteur du projet de présenter un dossier convaincant à un partenaire potentiel.

Il y aura lieu également de discuter des coûts de transfert lors de la première réunion étant donné qu'il faudra obtenir au moins des chiffres indicatifs pour mener à bien l'étude de préfaisabilité. La première réunion sera également une occasion de briser la glace et de définir un terrain d'entente.

Étape de la prénégociation (Phase II: due diligence)

Cette étape est caractérisée par une analyse approfondie de la proposition et l'identification des autres informations dont a besoin un partenaire potentiel pour pouvoir peser les avantages et les inconvénients de l'établissement de rapports d'affaires avec l'autre partie et déterminer s'il y a de bonnes raisons de le faire. Chacune des parties pourra constituer une équipe spéciale pour mener à bien plus systématiquement cette analyse et cette évaluation. Des sources indépendantes pourront également être consultées pour obtenir des informations supplémentaires éventuellement requises. Cette analyse, appelée dans le jargon commercial *due diligence*⁶², portera sur la nature et l'adéquation des technologies proposées et de leurs coûts et des modalités de paiement et portera également sur la personnalité du partenaire potentiel, les affinités culturelles, les pratiques de gestion ainsi que la réputation commerciale de l'entreprise. C'est à ce moment-là que des changements peuvent encore être introduits pour tirer pleinement parti de toute la gamme de formules et d'options qui peuvent être envisagées, ce qui, à son tour, pourra conduire à affiner ou à réorienter l'étude de préfaisabilité.

Étape de la prénégociation (Phase III: lettre d'intention)

Pendant cette phase, la relation entre les deux entreprises commencent à se concrétiser. Il peut alors être envisagé différentes options concernant le type de collaboration mieux approprié à l'objectif visé. Il peut s'agir par exemple d'un contrat de transfert de

⁶²Voir le glossaire.

technologies requises, d'un contrat de gestion, d'un accord de commercialisation, d'une assistance technique ou d'un accord de formation ou, bien entendu, d'une coentreprise, comme dans le cas à l'examen. Il s'agit là d'une décision fondamentale et, lorsqu'elle aura été adoptée, il sera plus difficile de modifier la portée et/ou la nature du projet. Les contacts entre partenaires potentiels seront maintenant plus intenses et pourront revêtir la forme d'échange de lettres, de discussions et de contacts personnels et de visites d'usines. Les échanges de proposition et de contreproposition reposeront maintenant sur les résultats des études réalisées, comme l'étude de pré faisabilité et les autres études complémentaires qui ont pu être jugées nécessaires. Cette phase peut être considérée comme la période des "fiançailles", symbolisée par la signature d'une lettre d'intention. (Voir également la section 3.4.4.)

La coentreprise au stade de la prénégociation

Phase I: faire connaissance. Contacts préliminaires visant à rassembler des informations, à étudier les options possibles et à obtenir des chiffres indicatifs.

Phase II: due diligence. Analyse de la proposition de projet, de l'adéquation des technologies et de l'expérience et de la réputation du partenaire.

Phase III: lettre d'intention. Qu'elle ait ou non un caractère contraignant, la lettre d'intention reflète une décision fondamentale dans la relation des partenaires.

Phase IV: préparation des négociations. Cette étape commence lorsque certains aspects essentiels ont été réglés mais que d'autres doivent être discutés plus avant lors des négociations finales.

Étape de la prénégociation (Phase IV: préparation des négociations)

Au début de cette étape, les décisions concernant la forme que revêtira la relation entre les partenaires et les autres aspects essentiels auront déjà été adoptées étant donné que ces questions constituent les bases essentielles de l'étude de faisabilité actuellement en cours. Lors de leurs précédents contacts, que ceux-ci aient revêtu la forme de visites de cadres ou qu'elles aient été menées par les voies de communication disponibles, certaines questions auront sans doute déjà été convenues, par exemple la structure financière, la propriété, la gestion et l'assistance technique, tandis que d'autres seront maintenant à l'étude et prêtes à être discutées lors des négociations qui vont s'ouvrir. Le processus consistant à affiner les paramètres, à prendre les dispositions préliminaires avec les institutions de financement et, enfin, la programmation des négociations proprement dites mettent fin à ce que l'on appelle habituellement l'étape de la prénégociation.

3.3.3 ... au processus de négociation

Les négociations concernant la création de coentreprises sont habituellement assez longues car il y a beaucoup de questions à régler avant qu'un accord ne puisse être signé. Un accord de coentreprise est habituellement un document volumineux comportant généralement plusieurs contrats distincts mais interdépendants qui doivent

réglementer en détail tous les aspects des futures relations des partenaires dans le cadre de la coentreprise.

Bien que tous les accords de coentreprise se ressemblent par leur structure juridique essentielle étant donné que tous portent sur le même type de questions, il n'est pas facile d'établir un modèle pour de tels accords comme on peut le faire pour les autres types d'accords conclus dans le cadre des transactions commerciales internationales. La raison en est que chaque coentreprise soulève des questions spécifiques dont certaines sont intrinsèques aux motivations et aux intérêts des parties et sont réglées lors du processus de négociation, tandis que d'autres dépendent des exigences spécifiques de la législation nationale du pays où sera constituée la coentreprise.

Afin d'élucider quelque peu l'ampleur et les complexités du sujet que sont les accords de coentreprise, cet accord peut être présenté en le décomposant en ses divers éléments interdépendants, à savoir:

- a) l'étape des négociations;
- b) les questions sélectionnées que devront régler les négociateurs;
- c) la structure des accords de coentreprise.

Indépendamment de ces éléments, qui sont propres au processus de mise en œuvre de coentreprises, on trouvera deux chapitres supplémentaires dans la quatrième partie, l'un consacré aux principes généraux des négociations commerciales internationales et l'autre traitant des contrats et de la rédaction des contrats.

Il est bon que, pendant la réalisation de l'étude de faisabilité, chacun des partenaires constitue une équipe de négociation expressément chargée de préparer et de mener les négociations en bonne et due forme. La première tâche de l'équipe a consisté à définir les éléments qui ont déjà été convenus par les deux parties au cours de cette étape de prénégociation et les questions qui restent à négocier. En principe, les négociations devraient commencer dès que l'étude de faisabilité est achevée et fait apparaître des résultats positifs.

Une proposition devra être préparée par la société locale (nous prenons comme hypothèse que c'est la société locale qui prend l'initiative de proposer le projet) et soumise à l'autre partie, qui sera officiellement invitée à devenir partenaire de la coentreprise. La proposition devra également aborder les principaux aspects jugés pertinents par l'auteur de la proposition, par exemple:

- La part de propriété devant être cédée au partenaire, que cette part soit de 50 % ou de quelque autre pourcentage, selon ce que stipule la législation du pays hôte;
- Les apports escomptés (technologies, droits de propriété intellectuelle, accès à des méthodes améliorées et propriété de ces méthodes, formation du personnel, coûts et modalités de paiement, etc.);
- La composition envisagée du conseil d'administration et de la direction de la coentreprise, laquelle devra correspondre à la participation de chacun des partenaires;
- Les vues concernant les spécifications et la commercialisation et la vente des produits ainsi que les principes qui devront régir les opérations commerciales devant intervenir entre la coentreprise et les partenaires;

- L'indication du fait que la société locale sera responsable de l'enregistrement de la société de coentreprise ainsi que de toutes les autres formalités à remplir avec le gouvernement (ceci est la règle générale, mais la société étrangère pourra également le faire par l'entremise de ses représentants dans le pays hôte, si elle en a).

L'équipe de la société étrangère, à son tour, devra, en attendant les résultats de l'étude de faisabilité, rédiger un certain nombre de documents préliminaires qui seront soumis à l'examen de la société nationale. Ces documents porteront sur la proposition reçue, soit confirmant l'acceptation des divers points avancés par la société nationale, soit renvoyant certaines questions aux négociations qui doivent avoir lieu par la suite.

Dans le cas d'une coentreprise manufacturière type, les documents que la société étrangère doit présenter porteront sur les points suivants:

- Les apports de technologies sous leurs divers aspects, c'est-à-dire les brevets, le savoir-faire, les machines, les marques de commerce (à terme), la formation, etc., y compris les informations sur les prix et les modalités de paiement;
- La prise de participation prévue ou souhaitée, exprimée fréquemment en termes d'apports de machines et de matériel, dont la valeur devra être calculée sur la base de saines pratiques commerciales;
- Le nombre de membres du conseil d'administration et la structure de gestion, compte tenu également du fait que ce type de décision doit être conforme aux codes régissant les investissements étrangers et au droit des sociétés en vigueur;
- Le cas échéant, la fourniture par la société étrangère des garanties bancaires nécessaires pour obtenir des prêts à moyen terme et la fourniture de l'assistance technique pouvant être nécessaire pour satisfaire les institutions financières concernant la faisabilité technique du projet.

À la suite des échanges susmentionnés, il se sera dégagé une substantielle zone d'accord mais il restera beaucoup de questions et de détails à négocier, comme nous le verrons.

Une fois l'étude de faisabilité achevée et les résultats positifs de l'étude de préfaisabilité confirmés, le moment sera venu de soumettre une demande de prêt à une institution financière — par exemple une banque de développement — d'examiner en détail les propositions échangées et d'aborder les préparatifs des négociations proprement dites en mettant l'accent sur les principales questions en suspens, lesquelles pourront être énumérées dans un "programme de questions à discuter et à régler".

Sélection de l'équipe de négociation

La section 4.1 concernant les négociations d'affaires internationales développe les questions liées à la constitution d'une équipe de négociation et aux principes qui doivent présider à la sélection des membres de l'équipe, dont la composition de celle-ci, les rapports entre ses membres, le rôle du chef d'équipe, et ainsi de suite. À ce stade, nous nous bornerons à dire que l'équipe de négociation sera habituellement constituée de

membres sélectionnés parmi le groupe d'experts qui ont réalisé les travaux préparatoires. Ces personnes seront sélectionnées parce qu'elles connaissent déjà leurs homologues et savent non seulement quels sont les points forts et les points faibles du projet proposé, mais aussi les caractéristiques des personnes agissant pour l'autre partie.

Choix du lieu et du moment des négociations

Si c'est la société locale qui doit accueillir la nouvelle entreprise, c'est normalement à elle qu'il appartiendra de décider du lieu et du moment des négociations. L'expérience montre que le mieux est d'organiser la réunion dans ses propres locaux ou dans un endroit neutre. Une réunion "chez soi" permet à l'équipe de négociation de contrôler plus facilement la situation, outre que l'on peut ainsi avoir immédiatement accès à tous les moyens de communication et à toutes les informations nécessaires. Il est toujours avantageux de pouvoir vérifier immédiatement les affirmations actuelles faites au sujet des questions en discussion. Une réunion dans un lieu plus neutre, comme un hôtel, peut également avoir des avantages dans la mesure où cela crée un climat décontracté qui est propice à la discussion, tout en évitant les distractions.

Derniers préparatifs des négociations

Les derniers préparatifs des négociations proprement dites commencent par l'établissement d'une liste de contrôle des questions à discuter, qui seront en définitive reflétées dans les clauses des accords de coentreprise et des accords accessoires et qui représentent la substance de la société de coentreprise.

Les principales rubriques de cette liste de contrôle pourraient par exemple être les suivantes (voir également les sections 3.3.9 et 3.4):

- 1) Formation de la société de coentreprise;
- 2) Objectifs de la société;
- 3) Structure de la propriété et du capital;
- 4) Droit de nommer des administrateurs;
- 5) Gestion de la société de coentreprise;
- 6) Droits des actionnaires en général;
- 7) Incitations à obtenir du gouvernement;
- 8) Dispositions en matière de commercialisation;
- 9) Politiques financières;
- 10) Durée et liquidation de la société;
- 11) Modifications de l'accord de partenariat;
- 12) Règlement des différends;
- 13) Questions diverses:
 - a) Accord de cession sous licence d'un brevet étranger;
 - b) Accord de cession sous licence d'un savoir-faire étranger.

Certaines des principales questions énumérées auront certainement, si elles n'ont pas déjà donné lieu à un accord, fait l'objet de longues discussions entre les deux parties. D'autres questions resteront à négocier, et ce sont celles-ci qui devront maintenant être analysées et bien préparées par les deux équipes de négociation. Dans le contexte de l'ordre du jour des négociations, les parties pourront décider de discuter des différentes questions à régler dans un ordre autre que celui indiqué ci-dessus.

Ordre du jour

Habituellement, il est préalablement établi un ordre du jour provisoire énumérant les questions à négocier et comportant toutes autres informations utiles concernant la réunion. L'ordre dans lequel les questions inscrites à l'ordre du jour seront examinées et leur contenu seront normalement déterminés au début des négociations, cela étant généralement la première question à régler. Il pourrait être décidé de commencer l'examen de l'ordre du jour par une analyse des objectifs généraux de la future coentreprise afin de parvenir d'emblée à une entente au sujet des questions les plus fondamentales à régler. La question suivante pourrait être la formation de la société, c'est-à-dire sa raison sociale, ses statuts, etc. Ces points auront déjà été plus ou moins réglés lors des discussions précédentes, mais ils pourraient néanmoins exiger un accord final.

Révision de la section 3.3

La relation de coentreprise

Une coentreprise est un engagement à long terme qui suppose des investissements substantiels de ressources financières et de temps. Sa mise en œuvre est un processus relativement long qui exige une approche méthodique et patiente et de la persévérance, toutes les précautions devant être prises pour minimiser les risques d'échec.

Les motivations de la décision de créer une coentreprise peuvent varier. Il se peut que le climat des investissements dans le pays soit favorable, que le marché offre des possibilités à saisir ou que la concurrence soit telle que l'entreprise doit réagir en se modernisant et en améliorant ses produits.

L'étude de faisabilité est un travail long et coûteux, de sorte qu'avant d'allouer des fonds à une telle étude, il est généralement procédé à une évaluation préliminaire sous forme d'une étude de préfaisabilité, qui ne doit porter que sur certains des aspects fondamentaux de la future coentreprise.

Les premières étapes du développement d'une relation de coentreprise sont notamment:

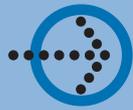
- a) la décision de gestion, y compris la définition de la stratégie et des objectifs;
- b) l'étude d'opportunité et la préparation d'un profil de projet; et
- c) l'étude de préfaisabilité.

L'étape de prénégociation comprend différentes phases, dont les suivantes:

- a) les contacts préliminaires pour que les partenaires potentiels fassent connaissance et comprennent leurs motivations respectives;
- b) la *due diligence*;
- c) l'établissement d'une lettre d'intention; et
- d) la préparation des négociations.

Chaque coentreprise fait intervenir de nombreuses questions qui lui sont propres. Certaines d'entre elles sont inhérentes aux motivations et aux intérêts des parties, tandis que d'autres dépendent des exigences particulières de la législation nationale du pays où sera constituée la coentreprise.

L'équipe de négociation, lorsqu'elle aura été constituée, devrait définir les éléments ayant déjà été convenus entre les deux parties pendant cette phase de prénégociation et les questions qui restent à négocier et, en principe, les négociations devraient commencer dès que l'étude de faisabilité sera achevée et aura donné des résultats positifs.



3.4 Quelques questions à prendre en considération

3.4.1 Coentreprises et législation du pays hôte

Lorsqu'elles prévoient de créer une coentreprise dans un pays étranger, les parties devront se pencher sur la législation nationale du pays hôte et déterminer comment celle-ci peut influencer sur le fonctionnement de la coentreprise.

D'une façon générale, diverses branches du droit, comme le droit des contrats, le droit administratif, le droit des sociétés, le droit fiscal, le droit de la réglementation des changes et le droit du travail devront être prises en considération. Dans la mesure où une coentreprise est une forme d'investissement étranger direct, même le droit international peut entrer en jeu.

Beaucoup de pays ont formulé des lois spécifiques concernant les investissements étrangers directs qui contiennent des dispositions relatives aux conditions dans lesquelles un accord de coentreprise peut être conclu, les procédures administratives à suivre pour enregistrer de tels accords, les approbations qui doivent être obtenues des organismes gouvernementaux compétents pour que de tels contrats puissent entrer en vigueur, les droits et les obligations des investisseurs étrangers et des partenaires nationaux, etc.

Tenir compte des lois du pays hôte

Comme la coentreprise est une nouvelle société qui devra être établie et enregistrée dans le pays hôte, nombre de ses principales caractéristiques devront être conformes aux dispositions du droit local des sociétés; par exemple, la structure de gestion interne de la nouvelle société, le type de société, le statut et les droits des actionnaires, les droits des administrateurs, le fonctionnement de la société et bien d'autres éléments seront réglementés par les lois nationales pertinentes.

D'autres dispositions des accords de coentreprise concernent des questions comme la capitalisation et la propriété, les relations avec les autorités compétentes du pays hôte, l'achat du matériel, des matières premières et des composants et des autres facteurs de production, le droit d'acheter et de vendre à l'étranger, la réglementation des changes, les principes applicables en matière de fiscalité, de comptabilité et d'audit, les questions liées à la main-d'œuvre et au personnel, le droit applicable, le règlement des différends, etc.

3.4.2 Ce qui peut être investi; évaluation des apports

Les investissements dans une coentreprise peuvent revêtir la forme d'apports corporels (capital, installations, machines, matières premières, terrains, etc.) ou d'apports incorporels (technologie, informations techniques, clientèle, perfectionnement des cadres, main-d'œuvre, etc.).

Le problème que soulèvent les apports de biens corporels et incorporels tient à leur évaluation. Il ne se pose pas dans le cas d'apports de capital ou d'apports dont le prix peut aisément être établi sur le marché. Une évaluation dépourvue de réalisme d'investissements corporels ou incorporels présente de sérieux inconvénients. En gonflant les prix des éléments investis (technologies ou matériel), on fausse toute la structure du capital, y compris le rapport dette-fonds propres. En outre, si la valeur d'un apport déterminé est gonflée artificiellement, le partenaire qui le fournit retirera de la coentreprise des bénéfices plus élevés que ceux auxquels il aurait normalement eu droit (au détriment de l'autre partenaire) et, en outre, il sera en droit de retirer une valeur artificiellement élevée lors de la liquidation de la coentreprise en tant que participation au capital.

Que peut-on investir?

Éléments corporels

- Installations
- Machines
- Capital
- Terrains

Biens incorporels

- Technologie
- Information techniques
- Clientèle
- Perfectionnement des cadres

Beaucoup de législations nationales autorisent l'investissement de biens corporels et incorporels dans les coentreprises et, fréquemment, elles stipulent que l'évaluation doit être "réaliste" et réalisée conformément à des règles acceptables.

Cependant, dès lors qu'un investissement doit faire l'objet d'une évaluation, le problème est de savoir comment il doit être évalué de façon réaliste.

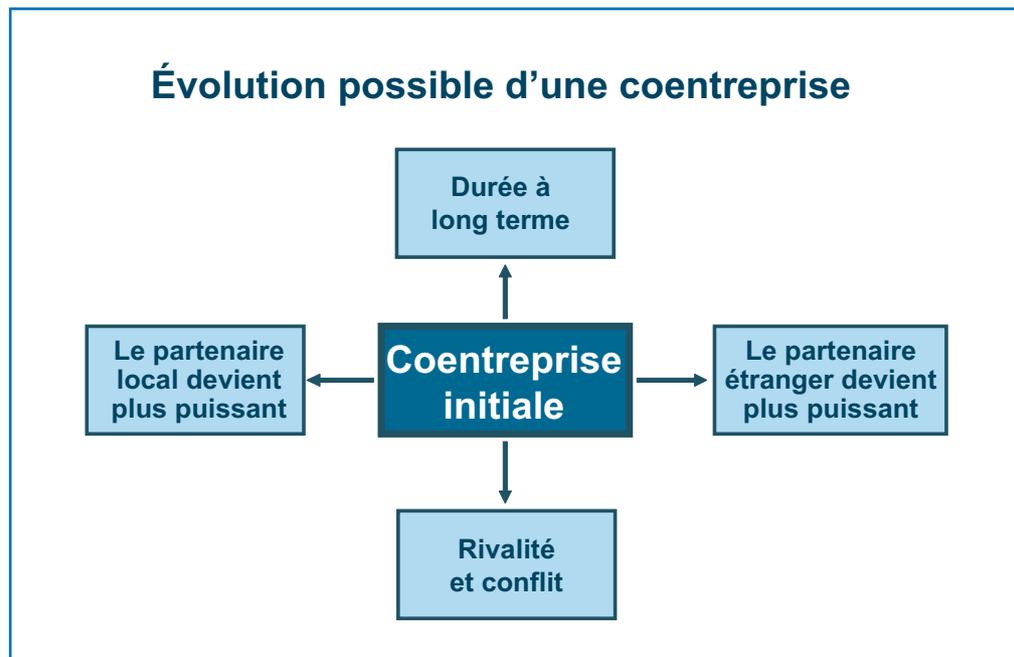
Habituellement, les législations nationales autorisent l'investissement de biens corporels et incorporels dans des coentreprises et, généralement, stipulent que l'évaluation doit être "réaliste". En outre, les organes de réglementation chargés de l'évaluation et de l'approbation des demandes de création de coentreprises veillent à ce que l'évaluation des apports corporels et incorporels des partenaires soit faite sur une base raisonnable et rationnelle.

Les parties intéressées ou les organismes d'appui du gouvernement peuvent mettre au point des procédures d'évaluation appropriées, lesquelles peuvent être perfectionnées grâce à une analyse des différentes composantes qui constituent un apport déterminé (déconstruction) afin de mieux comprendre et mieux évaluer chaque composante, ou bien ils peuvent comparer la valeur suggérée aux valeurs utilisées dans le cadre de transactions entre entreprises indépendantes. L'évaluation peut également être faite par des experts indépendants.

3.4.3 L'équilibre des forces; l'utilité continue des partenaires

Le fondement même d'une coentreprise appelée à se développer et à durer est la complémentarité des apports des partenaires et la reconnaissance par ces derniers du fait qu'ils ont besoin l'un de l'autre et qu'aucun d'eux, à lui seul, ne pourrait fournir tous les apports requis.

Figure 3.4 L'équilibre des forces peut changer avec le temps



Néanmoins, ce n'est pas seulement l'apport effectif de ressources à la coentreprise qui compte; c'est également ce que l'autre partie considère être la valeur de cet apport. Dans certains cas, une coentreprise peut être vouée à l'échec si l'une des parties considère avoir fait un apport bien supérieur à celui de l'autre.

Avec le temps, l'idée que chacune des parties se fait de l'importance relative de l'apport de l'autre et la mesure dans laquelle le fonctionnement de la coentreprise répond aux attentes de chacun des deux associés peuvent déterminer la stabilité de leur relation.

Pour ce qui est de l'équilibre des forces, les coentreprises peuvent évoluer dans l'une des quatre directions illustrées à la figure 3.4.

- a) La coentreprise devient une relation fructueuse à long terme, comme l'entendaient initialement les partenaires. La coentreprise Fuji-Xerox créée entre Xerox et Fuji Photo (voir section 2.2.1, deuxième partie) a été créée en 1962 et continue de fonctionner fort bien. Les études détaillées réalisées par l'ONUDI dans différents pays d'Afrique ont également montré que les coentreprises établies entre entreprises multinationales et sociétés locales ont été caractérisées par une longévité et une stabilité remarquables.
- b) L'équilibre des forces penche en faveur du partenaire étranger, ce qui a abouti à un rachat ou à une dissolution de la coentreprise. Cela peut arriver soit parce que l'utilité de l'apport du partenaire local s'amointrit avec le temps, soit parce que le partenaire étranger poursuit agressivement une stratégie visant à prendre le contrôle du marché local en poussant ses propres produits et ses propres marques et en apprenant à mieux connaître les affaires et l'environnement institutionnel locaux.
- c) L'équilibre des forces penche en faveur du partenaire local. Cela arrive aussi parfois. Le partenaire local peut considérer que les apports du partenaire

étranger ont perdu de leur importance à mesure qu'il acquiert des capacités accrues en matière de production, de technologie, de gestion, de commercialisation, de contrôle financier, etc. Cela peut se traduire par une restructuration de la coentreprise et par une augmentation de la participation détenue par le partenaire local.

- d) Concurrence et rivalité entre les partenaires. Il peut arriver que les sociétés mères, indépendamment de la propriété et des intérêts qu'elles détiennent en commun dans la coentreprise, soient rivales et se fassent concurrence sur d'autres marchés et, à terme, fassent concurrence à la coentreprise elle-même. Cela peut naturellement entraîner une situation de conflit qui peut déboucher sur la dissolution de la coentreprise ou sur son acquisition par l'une des deux parties.

L'utilité continue des partenaires

Bien que les partenaires des pays en développement soient actuellement considérés comme les plus vulnérables lorsque l'équilibre des forces change, ils peuvent néanmoins avoir ou acquérir des atouts qui peuvent préserver et, à terme, accroître leur utilité au sein de la coentreprise. Cela suppose également une stratégie de consolidation des forces, une évaluation continue des points forts et des points faibles des partenaires (en ce qui concerne par exemple des éléments déterminants comme les technologies, les marques, les relations locales, etc.) et un effort résolu de consolidation des forces.

Entre autres exemples de sources de pouvoir qui peuvent être cultivées et renforcées par les partenaires de pays en développement et que le partenaire étranger peut difficilement attaquer, tout au moins à court terme, on peut citer les suivants:

- La connaissance des milieux d'affaires locaux et des relations avec le gouvernement;
- La propriété de marques locales connues jouissant des préférences des consommateurs;
- Le contrôle des circuits de distribution et de l'assistance technique et commerciale fournie aux distributeurs et à la clientèle;
- Les brevets permettant de contrôler les apports dont a besoin la coentreprise.

3.4.4 Lettre d'intention et autres accords préliminaires

Comme le processus qui mène à la négociation et à la création d'une coentreprise est à la fois long et complexe, il peut être bon d'élaborer et de signer certains documents préliminaires, qu'ils s'appellent lettres d'intention, accords préliminaires, mémorandums d'accord, protocoles, etc. Ces documents sont normalement utilisés pour consigner les mesures déjà adoptées par les parties au sujet du projet en cours de négociation ainsi que, parfois, pour concrétiser l'accord intervenu au sujet des mesures qui restent à adopter pour faciliter la suite des négociations.

Les lettres d'intention contraignantes ou non contraignantes

Juridiquement, la principale question que soulèvent les lettres d'intention et documents semblables est de savoir s'ils sont contraignants ou non. La réponse à cette question dépend pour une large part de l'intention des parties, du libellé du document et du système juridique applicable à l'interprétation du document. Les parties doivent veiller à stipuler clairement, selon leur intention, si l'accord préliminaire intervenu entre elles ne les lie manifestement pas ou au contraire est contraignant pour elles.

Les exemples ci-après illustrent la complexité de la question.

Les parties s'engagent parfois à conclure ultérieurement un contrat qui les liera. Dans certains systèmes juridiques (systèmes de common law⁶³), de tels "contrats concernant la conclusion d'un contrat" ne sont généralement pas considérés comme liant les parties. Dans d'autres pays (systèmes de tradition romaniste⁶⁴), l'approche est parfois différente. Dans certains pays, de tels accords sont considérés comme liant les parties s'ils contiennent tous les éléments nécessaires à la conclusion du deuxième accord.

Parfois, les parties parviennent à une entente "sous réserve de la conclusion d'un contrat formel". Dans les pays de common law, de tels arrangements sont très souvent considérés comme ne liant pas les parties. Cependant, il appartient aux tribunaux de déterminer si l'intention des parties était que la conclusion d'un accord formel était une condition de leur contrat ou si les parties ont simplement exprimé le désir de conclure un tel accord formel, sans que celui-ci soit essentiel à l'existence du contrat. Cependant, si les parties sont parvenues à une entente et ont déclaré que celle-ci produirait effet "sous réserve de la conclusion d'un contrat", on considère généralement qu'elles n'entendaient pas être juridiquement tenues par cette entente.

En conclusion, si les parties n'ont pas manifesté clairement leur intention dans leurs accords préliminaires, les tribunaux peuvent être appelés à interpréter leurs intentions. Une telle interprétation doit être conforme à la législation applicable à la relation entre les parties et peut avoir des résultats très différents de ceux que les parties visaient en réalité et de ce qu'était l'attente des parties.

3.4.5 Accords de confidentialité, de secret et de non-divulgence

La question de la confidentialité comporte trois principaux aspects, distincts, qui peuvent apparaître à différentes occasions pendant le processus de mise en œuvre d'une coentreprise.

Le premier aspect est que, lorsqu'elles négocient la création d'une coentreprise, il se peut que les parties conviennent de tenir l'existence des négociations confidentielle jusqu'à ce qu'elles considèrent pouvoir annoncer publiquement la formation de la

⁶³Voir le glossaire.

⁶⁴Voir le glossaire.

coentreprise proposée. Le deuxième aspect est que les parties tiendront à ce que les informations communiquées au cours des négociations soient tenues confidentielles. Cela est particulièrement important parce que, pour progresser, chaque partie devra sans doute divulguer des informations commerciales ou techniques sensibles pour permettre à l'autre partie de déterminer si elle a intérêt à poursuivre les contacts et les négociations. L'accord de confidentialité (ou de secret ou de non-divulgaration), ou tout autre clause appropriée de la lettre d'intention ou du mémorandum d'accord, a pour but d'empêcher la partie à laquelle a été communiquée cette information de l'utiliser s'il est mis fin aux négociations et si la coentreprise ne se matérialise pas. Le troisième aspect est l'obligation des parties et de la société de coentreprise elle-même de traiter certaines informations comme confidentielles. Cet aspect est habituellement régi par les dispositions du contrat de coentreprise et par les contrats d'emploi du personnel de la coentreprise.

L'essence des accords de confidentialité

Les conditions essentielles d'un accord préliminaire d'un accord de confidentialité reflètent l'engagement du partenaire potentiel:

- De ne pas communiquer ou divulguer les connaissances et le savoir-faire dont il a eu connaissance au cours des négociations préliminaires;
- De n'utiliser les informations reçues que pour évaluer l'opportunité et la valeur d'une licence.

Les accords de confidentialité visent principalement à protéger les intérêts des parties au cas où elles divulguent à leurs partenaires de négociation des connaissances techniques, des informations commerciales ou d'autres données qu'elles souhaitent tenir confidentielles.

Il peut également être conclu un accord préliminaire de non-divulgaration, individuellement ou conjointement, avec des employés sélectionnés du futur preneur de la licence ou de la société à laquelle des technologies ont été communiquées. Il se peut par exemple que l'accord stipule que les informations communiquées devront faire l'objet d'une évaluation initiale par un cadre approprié sélectionné par le futur preneur de licence. Cette personne indiquera alors, sur la base des informations reçues, si la technologie dont il s'agit présente ou non un intérêt. Dans la négative, cette personne s'engage à ne pas divulguer les informations reçues; dans l'affirmative, le preneur potentiel de licence, ainsi que l'évaluateur initial, s'engagent à ne pas utiliser l'information reçue et à ne pas la divulguer tant qu'il n'aura pas été conclu un accord définissant les conditions auxquelles cette technologie sera acquise et utilisée.

3.4.6 Constitution en société: formes et avantages

Comme une coentreprise est créée sous forme d'entité possédant une personnalité morale distincte, l'une des premières choses à déterminer, dans un accord de coentreprise, est la forme juridique que revêtira cette entité.

La forme juridique de la coentreprise dépend du droit du pays où elle doit être créée. Dans la plupart des pays, il existe des codes spéciaux ou un droit des sociétés qui réglementent les formes d'association ou de partenariat qui sont autorisées. Les parties prêtes à s'entendre sur la forme de la future coentreprise ne peuvent choisir que parmi les formes autorisées par le code ou par le droit des sociétés pertinent.

Avantages de la constitution en société

- La coentreprise est une nouvelle entité juridique et est par conséquent officiellement distincte de ses fondateurs;
- Une personne morale peut conclure des contrats, acquérir des droits, assumer des obligations et agir en son propre nom;
- Comme cette nouvelle entité juridique est une personne morale distincte, les fondateurs ne sont pas responsables de ses dettes;
- La responsabilité des associés est limitée à leurs apports.

Le principal avantage de la constitution en société est que la coentreprise, en tant que nouvelle personne morale, est juridiquement distincte de ses fondateurs. Par conséquent, ceux-ci ne sont pas responsables des dettes de la coentreprise. En sa qualité de personne morale, la coentreprise peut conclure des contrats, acquérir des droits et assumer des obligations, ester en justice devant les instances judiciaires et administratives et, d'une manière générale, agir et commercer sous son propre nom. Les fondateurs d'une personne morale ne sont pas responsables de ses dettes, si ce n'est à concurrence de leurs apports. Il va de soi qu'ils peuvent garantir les dettes de la coentreprise mais, en pareil cas, ils seraient responsables en qualité de garants mais non en qualité d'associés.

Une forme fréquemment utilisée de société à responsabilité limitée est, en Allemagne la *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH) ou, en France, la société à responsabilité limitée (SARL), en Angleterre une *private company* et aux États-Unis une *closed corporation*. Cette forme est très appropriée lorsqu'il n'y a qu'un petit nombre d'associés qui souhaitent limiter leur responsabilité en constituant une société dotée d'une personnalité morale distincte mais ne veulent pas mobiliser le capital social par le biais d'une souscription publique. Dans le cas d'une telle société, le capital est réparti entre les associés sous forme de quotes-parts, et il ne leur est pas délivré d'actions. Les apports des associés à la société ne peuvent être transférés à des tiers qu'avec l'accord des autres associés, et pas sous forme d'actions cessibles, comme c'est le cas des sociétés anonymes.

Dans les pays à économie de marché, la forme de société la plus fréquemment utilisée pour les grandes entreprises est, en Angleterre, la *joint stock company limited by shares*, aux États-Unis la *joint stock company*, en Allemagne et en Autriche l'*Aktiengesellschaft* ou, en droit français, la société anonyme. La société ainsi constituée est toujours une personne morale pour laquelle les actionnaires ne sont jamais personnellement responsables. Le capital d'une telle société anonyme est exprimé en termes monétaires et divisé en actions, lesquelles sont en principe librement cessibles.

3.4.7 Documents constitutifs

Il s'agit des documents qui sont exigés pour créer la coentreprise en tant que nouvelle société, et ils peuvent comprendre les contrats de coentreprise et les statuts, lesquels constituent ensemble l'acte constitutif de la société.

Les statuts régissent les affaires internes de la société et, généralement, traitent de questions comme les droits de vote, les pouvoirs de gestion, le conseil d'administration, les pouvoirs du directeur général, les paiements de dividendes, les règles applicables aux transferts de parts, la modification de la structure du capital, etc. Le contrat de coentreprise et les statuts doivent être élaborés conformément aux exigences de la législation du pays hôte. Cette législation peut contenir une liste des questions qui doivent être réglées dans ces deux documents. D'un autre côté, les parties peuvent, tant dans le contrat de coentreprise que dans le statut, prévoir toute autre disposition qui leur paraît appropriée à condition qu'elle ne soit pas contraire aux dispositions du droit des sociétés. Ce principe est reflété dans la législation relative aux coentreprises de certains pays, et il est ainsi complété la liste de questions qui doivent être réglées dans le statut.

Selon le système juridique (système de common law ou système de tradition romaniste⁶⁵), il pourra être utilisé d'autres expressions voisines, comme "mémoire" ou "accord d'association", ayant un sens identique ou très proche de celui des statuts.

La règle selon laquelle les documents constitutifs doivent comprendre à la fois le contrat de coentreprise et les statuts est reflétée dans le droit des sociétés de certains pays, mais il y en a d'autres (par exemples les pays de tradition romaniste) qui exigent (ou permettent) que la société soit formée au moyen d'un document unique appelé acte constitutif. Au Royaume-Uni, par exemple, la Loi de 2006 relative aux sociétés, qui devrait entrer en vigueur en octobre 2008, n'exigera plus, pour la création d'une société britannique qu'un seul document constitutif plutôt que deux⁶⁶. Quelques auteurs considèrent qu'un seul et même document facilitera les choses, sera plus clair et réduira les risques de conflit.

Documents constitutifs

En règle générale, les documents à établir pour fonder une coentreprise sont le contrat de coentreprise et les statuts. Le droit des sociétés du pays considéré dispose quelle peut être la teneur de ces documents et quelles doivent être les questions qui doivent y être réglées. Les parties peuvent y inclure des dispositions supplémentaires, qu'il s'agisse du contrat de coentreprise ou des statuts, à condition cependant qu'elles soient conformes à la législation nationale.

Lorsqu'elles négocient la structure et le contenu des documents constitutifs, les parties devront par conséquent tenir compte des dispositions de la législation nationale et, s'il faut élaborer aussi bien un contrat de coentreprise que des statuts, s'entendre, conformément au droit applicable, sur les dispositions qui devront être incluses dans

⁶⁵Voir le glossaire.

⁶⁶Source: Wikipedia.

les statuts et sur celles qui devront être réglées dans le contrat de coentreprise ou dans tous autres accords qui seront conclus en vue de la réalisation des objectifs de la coentreprise.

3.4.8 Accords accessoires

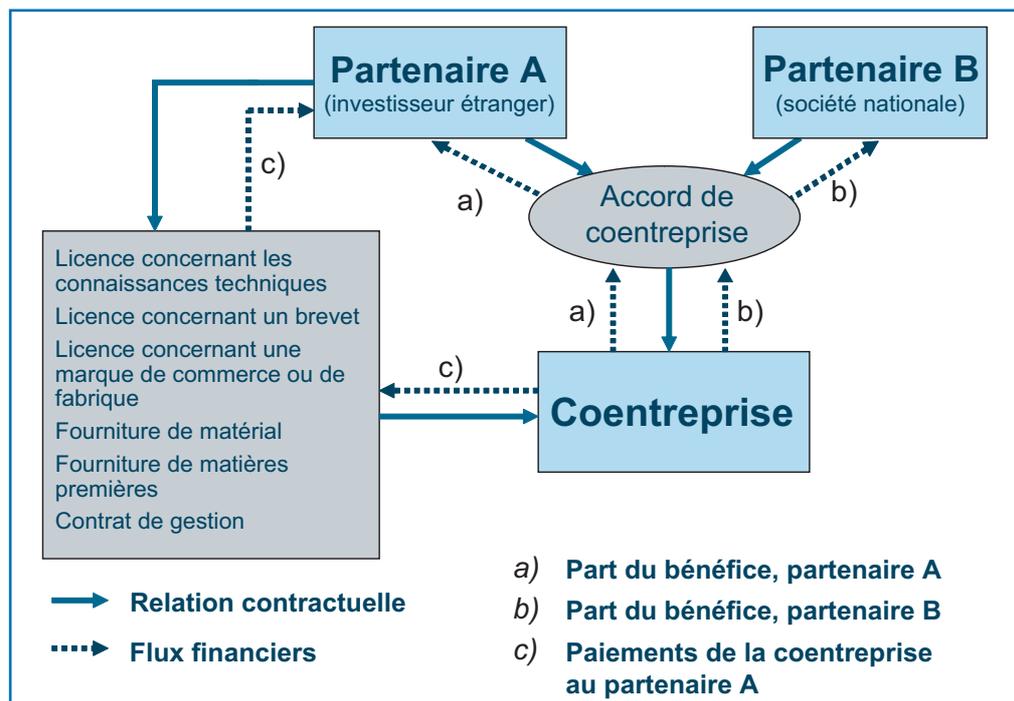
Un accord de coentreprise est habituellement accompagné d'une série d'autres accords conclus entre la société elle-même et l'un des associés.

En règle générale, les coentreprises dont l'un des partenaires est un investisseur étranger et l'autre une société nationale d'un pays en développement sont créées essentiellement parce que le partenaire du pays en développement a besoin de technologies modernes pour créer une entreprise compétitive et rentable. Autrement dit, la coentreprise a besoin des technologies et des compétences du partenaire étranger, lequel les fournit dans le cadre d'arrangements spécifiques conclus avec la coentreprise, par exemple:

- Des contrats concernant l'achat au partenaire de machines, de matériels, de matières premières, de composantes, etc., nécessaires à la production;
- Des contrats de licence aux termes desquels la coentreprise acquiert le droit d'utiliser les brevets, connaissances techniques ou marques de commerce ou de fabrique du partenaire;
- Des contrats de services concernant par exemple l'aménagement ou la supervision des installations, l'assistance technique, la formation ou la gestion.

La coentreprise peut également conclure avec l'un quelconque des partenaires des contrats relatifs à la vente des produits fabriqués ou à la prestation de services.

Figure 3.5 La série de contrats conclus dans le cadre d'une coentreprise



Il va de soi que les arrangements susmentionnés font partie de l'accord de coentreprise et peuvent par conséquent être reflétés dans celui-ci, mais ils font généralement l'objet d'accords distincts. Il importe, à ce propos, de garder à l'esprit les réalités et idées-force ci-après :

- La technologie, les services et les autres apports de l'un des partenaires à la coentreprise représentent des flux financiers de la coentreprise aux partenaires en question, et les prix de ces apports doivent refléter ceux qui sont normalement pratiqués sur le marché car, s'ils sont gonflés, ils fausseront la part du bénéfice de la coentreprise qui ira à ce partenaire, au détriment de l'autre.
- Idéalement, les conditions auxquelles ces contrats seront conclus et ces apports seront fournis devront être négociées et arrêtées comme s'il s'agissait d'entreprises indépendantes ou à la suite d'un appel d'offres, bien que ce principe puisse être difficile à suivre, surtout lorsqu'il s'agit de matériels et de technologies brevetés.
- Conformément à ce qui a été recommandé ci-dessus en ce qui concerne l'"évaluation des apports", les parties devront également négocier soigneusement les accords accessoires et analyser les coûts de transaction en utilisant des méthodologies d'évaluation appropriées.
- Enfin, mais ce n'est pas là le moins important, ces accords devront être conclus en même temps que l'accord de coentreprise et pas plus tard pour éviter que l'équilibre des forces des parties ait changé et que le partenaire qui doit produire des apports soit en mesure de dicter ses conditions.

Révision de la section 3.4

Quelques questions à prendre en considération

Lorsqu'elles prévoient de créer une coentreprise dans un pays étranger, les parties doivent faire attention à la législation nationale du pays hôte et examiner comment celle-ci peut affecter l'exploitation de la coentreprise.

Divers types d'apports, aussi bien corporels qu'incorporels, peuvent être investis dans une coentreprise. En règle générale, les législations nationales stipulent que l'évaluation de ces apports doit être "réaliste" et être faite conformément à des règles acceptables.

La fondation d'une coentreprise devant devenir une entreprise solide et durable repose sur la complémentarité des apports des partenaires et sur la reconnaissance par ceux-ci du fait qu'ils ont besoin l'un de l'autre et qu'aucun d'eux, à lui seul, ne pourrait fournir tous les apports requis.

Avec le temps, la stabilité ou l'instabilité de la relation entre les partenaires, c'est-à-dire l'équilibre des forces, dépend de l'idée que chacun d'eux se fait de l'importance relative des apports de l'autre et de la mesure dans laquelle l'exploitation de la coentreprise répond aux aspirations de chacun d'eux.

Bien que les partenaires de pays en développement soient actuellement considérés comme les plus vulnérables à des variations de l'équilibre des forces, il se peut néanmoins qu'ils aient ou qu'ils acquièrent des atouts qui peuvent être utilisés pour préserver et même accroître leur utilité au sein de la coentreprise.

Juridiquement, la question fondamentale que soulèvent les lettres d'intentions et les documents semblables est de savoir s'ils lient les parties ou non. La réponse à cette question dépend pour une large part de l'intention des parties, du libellé des documents et du système juridique devant présider à l'interprétation de celui-ci.

Les accords de confidentialité visent principalement à protéger les intérêts des parties lorsqu'elles divulguent à leurs partenaires de négociation des connaissances techniques, des données commerciales ou d'autres informations qu'elles souhaitent tenir confidentielles.

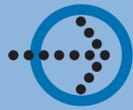
Les clauses essentielles d'un accord préliminaire de confidentialité reflètent l'engagement du futur partenaire:

- a) de ne pas communiquer ou divulguer les connaissances techniques obtenues lors des négociations préliminaires; et
- b) de n'utiliser ces informations que pour évaluer l'intérêt et la valeur d'une licence.

Le principal avantage de la constitution en société est que la coentreprise, en tant que nouvelle entité juridique, est juridiquement distincte de ses fondateurs. Les associés ne sont donc pas responsables des dettes de la coentreprise, sauf à concurrence de leurs apports.

Les documents constitutifs sont les documents exigés par la loi pour créer la coentreprise en tant que nouvelle société, et ils peuvent comprendre le contrat de coentreprise et les statuts, qui constituent ensemble l'acte constitutif de la société de coentreprise.

Un accord de coentreprise est habituellement accompagné d'une série d'autres accords conclus entre la société et l'un des associés. Ces accords accessoires font naturellement partie de l'accord de coentreprise et peuvent par conséquent être incorporés au contrat de coentreprise, mais ils sont généralement formulés et conclus en tant qu'accords indépendants.



3.5 L'accord de coentreprise: aperçu des questions de rédaction

On a exposé dans les sections précédentes les divers aspects qui doivent être négociés, convenus et incorporés au contrat de coentreprise. Dans la présente section, nous présenterons une liste annotée de toutes les questions qui doivent être prises en compte dans un accord de coentreprise. Dans le contexte général de l'accord contractuel, ces questions pourront ne pas nécessairement être réglées dans un seul et même document mais dans plusieurs des accords visés dans les sections 3.4.7 et 3.4.8 ci-dessus.

Pour compléter cette liste de contrôle, et à titre d'exemples à l'intention des usagers du présent guide, nous avons fait figurer en annexe plusieurs spécimens de contrat. Il y a lieu de noter toutefois que des documents de ce type doivent être utilisés avec prudence. Chaque accord est rédigé en ayant à l'esprit les parties spécifiques en cause et concerne une série déterminée de circonstances qui sont uniques et qui ne se retrouvent pas dans un autre contexte. En conséquence, comme cela est souligné dans la section 4.2.4, tout spécimen d'accord, même s'il est utilisé pour faciliter la rédaction d'un nouveau contrat, doit toujours être adapté et remanié de manière à correspondre à une situation concrète spécifique.

3.5.1 Formation de la coentreprise

Les parties

Le contrat de coentreprise doit, généralement d'emblée, identifier clairement les parties et décrire leur statut juridique et la capacité qu'elles ont et/ou l'autorisation qui leur a été donnée de conclure le contrat. Il est essentiel que la description des parties soit exacte car c'est cette description qui identifie le titulaire des droits et des obligations créés par l'accord.

Préambule ou considérants

Un accord de coentreprise comprend habituellement une partie liminaire, qui revêt généralement la forme d'un préambule, dans laquelle les partenaires exposent les faits qui les ont conduits à conclure l'accord. Dans le préambule, ils indiquent généralement le but que vise la coentreprise, les capacités dont elle dispose essentiellement, l'objectif de la personne morale qu'ils entendent créer conjointement, les hypothèses sur la base desquelles ils concluent le contrat et toute autre information expliquant les raisons et motivations fondamentales de leur association.

Bien que ces clauses, parfois appelées considérants, ne lient pas les parties et puissent paraître superflues, elles sont véritablement importantes car elles reflètent les aspects fondamentaux même de la coentreprise, ainsi que les intentions, les attentes et les contributions essentielles des parties lorsqu'elles conviennent de faire affaire ensemble. Si l'un quelconque de ces éléments fondamentaux ne se matérialise pas ou suscite un différend, les considérants permettront de déterminer quelle était initialement l'intention des parties et seront donc utiles à un tribunal pour régler les différends.

Ces dispositions sont parfois appelées aussi “attendus”, se présentant souvent comme une suite de phrases qui commencent par le mot “Attendu”, comme c’est le cas des accords figurant en annexe.

Les considérants

Les considérants n’ont pas de caractère contraignant et leur inclusion dans le contrat n’est pas indispensable. Néanmoins ils sont utiles car ils indiquent la toile de fond de l’accord sur le point d’être conclu et l’intention des parties et peuvent par conséquent être précieux s’il devient nécessaire d’interpréter le contrat en cas de doute ou pour régler un différend.

Forme juridique, raison sociale et siège

- a) *Forme juridique*: dans certains pays, les parties peuvent choisir parmi deux ou plusieurs formes de sociétés pour la réalisation des activités de la coentreprise et, dans d’autres, toutes les coentreprises revêtent la même forme. Les parties devront spécifier dans le contrat de coentreprise la forme qu’elles ont choisie. Les informations nécessaires concernant les formalités à suivre pour constituer la coentreprise en société et les questions connexes devront également être convenues (voir la section 3.4.6 ci-dessus et la section intitulée “Constitution en société et statuts” ci-dessous).
- b) *Raison sociale*: une coentreprise a besoin d’une raison sociale. Pour différents motifs, dont certains sont directement liés à ses activités, la raison sociale sous laquelle opérera la coentreprise est souvent importante pour les parties. En outre, la raison sociale devra également être indiquée dans les documents constitutifs. Si une coentreprise doit comporter le nom de l’une ou l’autre des parties dans sa raison sociale ou sa marque de commerce, de fabrique ou de service, le propriétaire du nom ou de la marque insistera en principe sur la conclusion d’un accord de licence exposant les conditions dans lesquelles la coentreprise peut utiliser ce nom ou cette marque.
- c) *Siège/établissement*: le contrat de coentreprise doit spécifier le lieu où la coentreprise aura son siège. Le choix du lieu où sera établie une coentreprise dans le pays hôte a des incidences opérationnelles financières et juridiques.

Définitions

Une section contenant une définition des principaux termes ou expressions ayant des incidences sur le contrat et pouvant avoir des interprétations différentes est fréquemment incorporée aux contrats internationaux, et les contrats de coentreprise ne font pas exception. Un accord des parties sur la définition de ces termes ou expressions peut revêtir la plus haute importance car nombre des concepts juridiques et économiques utilisés dans le pays hôte peuvent être très différents de ceux qui sont employés dans le pays de l’investisseur étranger, et inversement. En définissant avec précision les principaux termes et expressions, on pourra en garantir une interprétation uniforme et préciser ce qu’entendent toutes les parties intéressées. Par conséquent, si les différentes clauses du

contrat se réfèrent au “produit”, il y a aura lieu, dans la section intitulée “Définitions”, d’expliquer en termes clairs et dépourvus d’ambiguïté ce que signifie cette expression pour ce qui est de son appellation, de sa composition, de ses caractéristiques ou de son conditionnement. Un autre exemple: si le mot “jour” est employé dans le contrat dans le contexte d’un apport, d’un produit, d’une redevance, etc., spécifique, il faudra définir s’il s’agit d’un jour civil, d’un jour ouvrable, d’une période ininterrompue de vingt-quatre heures, etc.

Objectifs et portée

Les parties voudront peut-être indiquer, de façon plus ou moins détaillée, les objectifs de la coentreprise, compte tenu éventuellement des politiques et des objectifs de développement du pays hôte.

Ce que recherche chacune des parties

La société locale peut envisager: de développer une production et une commercialisation modernes; d’obtenir des savoir-faire et des compétences de gestion avancées; et d’élargir ses opérations sur le marché national et peut-être aussi sur les marchés étrangers.

La société étrangère peut avoir pour objectifs: d’exploiter une conjoncture favorable des facteurs^a dans le pays hôte ainsi que les dégrèvements fiscaux et autres incitations qui y sont offerts; d’élargir ses débouchés aussi bien dans le pays hôte que sur les marchés mondiaux en fabriquant des produits à un coût favorable; et d’accroître son chiffre d’affaires en percevant des redevances pour la cession de technologies et des honoraires de gestion et, à terme, en fournissant d’autres intrants.

Le gouvernement peut avoir intérêt: à créer des emplois pour la main-d’œuvre locale; à utiliser les ressources naturelles disponibles et à accroître la valeur ajoutée par le secteur manufacturier national; à renforcer et moderniser les technologies locales; et à promouvoir les exportations et les liens avec des fournisseurs locaux.

^aVoir le glossaire.

Le contrat de coentreprise devra également définir la portée des activités auxquelles elle doit se livrer. Il pourra être nécessaire de spécifier les produits à fabriquer (ou les services à fournir) dans une section distincte (voir la section 3.5.7 ci-dessous). De même, les dispositions concernant l’achat de matières premières, de composantes, etc., et la commercialisation des produits (ou des services) de la coentreprise pourront faire l’objet d’un chapitre distinct du contrat (voir la section 3.5.8 ci-dessous). Les objectifs et la portée de la coentreprise peuvent également être énoncés dans le préambule (ou les considérants).

Les apports des parties

Les apports complémentaires de ressources par les parties constituent une base solide pour la viabilité de la coentreprise et seront dictés par le secteur, les produits ou lignes

de produits et les activités dont il s'agit et bien d'autres facteurs. Souvent, le principal apport de l'investisseur étranger se compose de technologies de fabrication, de savoir-faire, de brevets (le cas échéant), de compétences de gestion et de formation technique. Des marques de commerce ou de fabrique peuvent également constituer des apports importants de la part des investisseurs étrangers.

Le partenaire local d'une coentreprise manufacturière fait habituellement l'apport de capitaux, de personnel de gestion, de connaissances de l'environnement du pays hôte et du marché, de contacts avec le gouvernement, les institutions financières, les fournisseurs locaux et les syndicats et de certaines compétences de gestion.

Les parties devront tenir dûment compte des éléments susmentionnés lorsqu'elles négocieront la structure du capital de la coentreprise et leurs apports respectifs, questions qui sont discutées plus en détail dans les paragraphes ci-après.

Souscriptions au capital. Le contrat de coentreprise devra indiquer les parts ou le nombre d'actions souscrites par chacune des parties, le prix de chaque part, le cas échéant, et la valeur totale de la participation ou de la série d'actions que doit souscrire chacune des parties.

Versements en espèces. Dans le contrat de coentreprise, les parties devront s'entendre sur des modalités de versement des paiements en espèces à effectuer en contrepartie de l'acquisition de parts ou d'actions. Normalement, ces versements sont effectués sur un compte bancaire ouvert expressément à cette fin.

Contributions autres qu'en espèces. Dans la plupart des pays, le droit des sociétés ou la législation relative aux coentreprises autorise expressément la souscription de parts ou d'actions sous des formes autres qu'en espèces, c'est-à-dire en nature, sous forme de services ou de droits de propriété industrielle, etc. Généralement, la loi qui autorise d'autres formes d'apports stipule comment ceux-ci doivent être évalués.

Contributions en nature et évaluation de ces contributions

Les contributions en nature revêtent généralement la forme de bâtiments, d'immeubles, de machines, de matériels et d'autres types d'avoirs, de droits d'utilisation de terrains, d'eau et d'autres ressources naturelles ainsi que d'autres droits de propriété (y compris le droit d'utiliser des inventions et des savoir-faire) ainsi que des avoirs financiers libellés dans les monnaies des pays des parties et dans d'autres monnaies librement convertibles.

Les valeurs de ces apports devront être établies et vérifiées sur la base de pratiques généralement acceptées pour veiller à ce qu'elles reflètent les prix pratiqués sur les marchés au moment considéré.

Par conséquent, si les parties conviennent qu'une partie des contributions au capital revêtira une forme autre que des espèces, le contrat de coentreprise devra décrire et indiquer la valeur de chacun de ces apports. La documentation justifiant les valeurs

indiquées pour les contributions devra être mentionnée dans le contrat de coentreprise et, lorsqu'il y aura lieu, y être jointe. Conformément à la législation du pays hôte, la valeur des apports en nature peut habituellement être convenue par les parties (compte dûment tenu des prix pratiqués sur les marchés mondiaux) mais, souvent, sous réserve de révision par les organes de réglementation ou un cabinet d'audit.

Conformément à la législation applicable, le contrat de coentreprise devra également contenir des clauses indiquant comment et quand les différents apports seront faits à la coentreprise et le moment auquel ils seront comptabilisés dans ses livres (voir également, à ce propos, la section 3.3.2 ci-dessus).

Transfert d'actions; changement d'associés

Les accords de coentreprise sont conclus sur la base de la confiance personnelle qui s'est établie entre les partenaires. Il importe par conséquent pour ceux-ci de garantir la stabilité et la continuité de leur relation contractuelle en incorporant au contrat de coentreprise des dispositions spéciales concernant le transfert des actions de la société d'un partenaire à l'autre ou à des tiers.

Le transfert d'actions ou un changement d'associés peuvent être motivés pour différentes raisons. Il se peut, par exemple, que l'un des associés décide de liquider ses activités, ait fait faillite ou se soit trouvé un associé plus accommodant ou pouvant offrir de nouvelles technologies ou des technologies améliorées ou veuille vendre ses actions car, souhaitant créer une nouvelle affaire, il a besoin d'argent.

Quelle que soit la raison du transfert d'actions ou du changement d'associés, l'accord de coentreprise doit indiquer les procédures à suivre en pareils cas. Parfois, la législation relative aux investissements étrangers du pays hôte contient des règles obligatoires, comme l'obligation imposée au partenaire qui souhaite liquider sa participation d'offrir tout d'abord à son associé l'option d'acheter ses actions ("droit de préemption"). Ce n'est que si cet associé refuse d'acheter les actions du partenaire vendeur que celui-ci est autorisé de les offrir à des tiers, mais aux mêmes conditions que celles proposées à l'autre partenaire.

Transfert d'actions et changement d'associés

Lorsqu'elles rédigent les dispositions de leur contrat concernant le transfert d'actions, les parties doivent prendre en considération les lois du pays hôte, le cas échéant, concernant les questions suivantes:

- Les limites imposées au pourcentage de participation;
- Les approbations requises des autorités;
- L'assentiment que doivent donner d'autres parties;
- Les droits de préemption d'autres parties.

Les contrats de coentreprise devraient également contenir des dispositions tendant à garantir que le nouvel associé soit lié par toutes les clauses et conditions de l'accord de coentreprise.

En tout état de cause, il importe de stipuler dans le contrat que le nouvel associé sera lié par toutes les clauses et conditions de l'accord de coentreprise. Ainsi, s'il a été émis des certificats d'actions, chacun indiquera que toutes les actions ont été émises conformément à l'accord de coentreprise et ne peuvent être transférées qu'à la condition que le cessionnaire accepte formellement toutes les dispositions dudit accord.

Obligations pendant la constitution et l'exploitation de la société

Il conviendra de définir clairement les responsabilités respectives des parties afin d'éviter ultérieurement des problèmes et des différends. Les rédacteurs de contrats de coentreprise préfèrent parfois énumérer les responsabilités respectives des parties dans une seule et même section. Cette approche soulève deux questions. Premièrement, une telle liste doit-elle être exhaustive et spécifier toutes les responsabilités des parties, ou bien ne doit-elle indiquer que les responsabilités additionnelles non visées dans d'autres dispositions du contrat? Deuxièmement, la liste devra-t-elle énumérer des responsabilités contractuellement contraignantes ou seulement des "obligations de moyens"⁶⁷, par exemple une obligation de fournir une assistance, ou les deux? Il faut donner à ces questions une réponse claire et dépourvue d'équivoque sous forme de clauses rédigées comme il convient.

Responsabilités devant être allouées aux parties

Les questions à traiter dans une section consacrée aux responsabilités des parties pendant la formation et l'exploitation de la coentreprise pourront porter par exemple sur les points suivants:

- L'obtention des licences et approbations requises;
- L'enregistrement de la société de coentreprise;
- L'achat des fournitures, du matériel ou des installations;
- Le recrutement du personnel local et étranger;
- La mobilisation des ressources financières nécessaires.

Des dispositions plus détaillées sur certaines de ces questions, et d'autres encore, devront être incorporées dans d'autres sections du contrat de coentreprise.

Constitution en société et statuts

Comme on l'a vu dans la section précédente, le contrat de coentreprise devra indiquer laquelle des parties sera chargée de la constitution en société de la coentreprise. La partie locale, qui est habituellement la mieux placée pour ce faire, sera normalement chargée de cette tâche mais il se peut que, pour différentes raisons, les parties souhaitent adopter une autre façon de procéder.

Même si les formalités sont confiées à une seule des parties, il pourra y avoir lieu d'indiquer expressément dans le contrat de coentreprise que l'autre devra fournir

⁶⁷Voir le glossaire.

l'assistance (communication d'informations, de certificats, de signatures, etc.) nécessaire pour mener à bien la constitution en société de la coentreprise.

Les statuts de la coentreprise devront être rédigés conformément aux dispositions de la législation du pays hôte relatives à la forme qu'elle peut revêtir. En règle générale, cette législation indiquera les questions qui doivent être réglées dans les statuts. Habituellement, les parties peuvent également incorporer aux statuts des dispositions autres que celles requises par la loi, à condition qu'elles ne soient pas contraires à la législation en vigueur (voir également les sections 3.4.6 et 3.4.7 ci-dessus).

Calendrier d'exécution

Pour pouvoir procéder méthodiquement aux investissements nécessaires, les parties devront indiquer dans le contrat de coentreprise un calendrier fixant les dates auxquelles les différentes mesures requises doivent être adoptées et achevées. Le calendrier pourra porter sur des questions comme la procédure d'approbation, la constitution de la société, la conclusion des accords accessoires complétant le contrat de coentreprise (par exemple les contrats de licence, de construction, de bail, de crédit-bail, d'achat, d'emploi, etc.), la prise de possession des installations dans lesquelles la société doit opérer, l'achèvement de l'aménagement technique de l'usine, l'installation de matériel de production, la formation de personnel de la société, les essais et la mise en service de l'usine, etc.

Planification et coordination

Les parties voudront peut-être aussi inclure dans le contrat de coentreprise des dispositions énonçant certaines des stratégies fondamentales que devra suivre la société. Dans ce cas également, il y aura lieu de tenir compte des réglementations pertinentes du pays hôte. Une planification et une coordination pourront être nécessaires dans des domaines comme les suivants:

Principes généraux d'exploitation. Dans certains pays, la législation contient des dispositions décrivant les principes généraux d'exploitation que doit suivre une société de coentreprise et qui doivent présider à ses activités, par exemple les principes du recouvrement intégral des coûts, l'autonomie et — en particulier dans le contexte de la réglementation des changes — l'autofinancement.

Domaines appelant une planification et une coordination

Principes généraux d'exploitation: par exemple les règles régissant la comptabilisation des coûts, les opérations en devises et le financement;

Planification stratégique interne: par exemple la passation des marchés, la sous-traitance, le prix et la qualité des produits, l'amortissement, etc.;

Coordination avec les autorités: question à considérer comme une pratique utile et parfois imposée par la loi;

Coordination avec les partenaires: nécessaire lorsqu'il existe des relations contractuels entre la coentreprise et les partenaires.

Planification stratégique interne. Le contrat de coentreprise devra également indiquer quels sont les principes fondamentaux régissant la planification des opérations commerciales de la coentreprise. Il va de soi que cette planification devra, le cas échéant, être conforme aux lois applicables du pays hôte, par exemple en matière fiscale.

Les questions qui pourront être prises en considération dans le contexte de la planification stratégique interne pourront être notamment les décisions concernant les prix, la qualité des produits, l'amortissement, etc. Une planification systématique sera sans doute nécessaire pour les achats de matières premières et de composants et la sous-traitance.

Coordination avec les autorités du pays hôte. En principe, les coentreprises auront intérêt à aligner leurs activités sur l'économie du pays hôte. Dans certains pays, cela peut être une pratique non seulement utile, mais encore imposée par la loi.

En conséquence, les parties devront analyser soigneusement la législation et les pratiques du pays hôte en ce qui concerne la coordination des activités des coentreprises avec les autorités compétentes. Cela fait, elles devront déterminer s'il y a lieu d'inclure dans le contrat de coentreprise des dispositions spécifiant les principes devant présider à cette coordination. Il se peut que la législation du pays hôte réglemente la procédure à suivre à cet égard.

Coordination entre la société de coentreprise et ses partenaires. Il arrive que, dans le cadre de leur coentreprise, les partenaires doivent s'entendre sur des questions liées à la coordination des activités de la coentreprise avec les activités respectives de chacun des partenaires. Il pourra par exemple être nécessaire d'incorporer au contrat de coentreprise des dispositions touchant la fourniture de biens et de services à la société par l'un des partenaires et les conditions dans lesquelles ces biens ou ces services seront fournis, ou bien touchant les activités concurrentes des parties et de la coentreprise dans les domaines dans lesquels il peut y avoir chevauchement.

3.5.2 Organisation et gestion

Organes statutaires et répartition des pouvoirs

Selon le pays dont il s'agit, les règles concernant les organes statutaires des coentreprises sont énoncées soit dans le droit des sociétés du pays hôte, soit dans les réglementations applicables spécifiquement aux coentreprises à participation étrangère, ou dans les deux. Une coentreprise comporte normalement deux organes de direction, l'un étant l'organe suprême de prise de décisions et l'autre étant responsable de la gestion au jour le jour de la coentreprise.

L'organisation de la coentreprise: question fondamentale

L'une des questions fondamentales que les parties devront régler concerne l'organisation de la coentreprise. Les parties devront donc s'entendre non seulement sur la composition et le fonctionnement des organes statutaires de la coentreprise, mais aussi sur sa structure opérationnelle, sur les attributions et les responsabilités de ses divers départements et sur les ressources humaines qui leur seront affectées.

Avant de commencer à négocier au sujet de l'organisation de la coentreprise, les parties devront par conséquent se familiariser avec les dispositions pertinentes de la législation du pays hôte. Une fois qu'elles auront identifié les divers organes prescrits — ou autorisés — par la loi, elles devront déterminer avec précision quelles sont les questions relevant de la compétence de chacun des divers organes et dans quelle mesure les règles définissant la répartition interne des pouvoirs et des responsabilités entre lesdits organes sont obligatoires ou au contraire peuvent être librement prescrites par les parties dans leur accord.

Un aspect important de la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les divers organes de la coentreprise est la question du contrôle des activités des différents organes et des principes régissant la responsabilité collective et individuelle des membres des organes du chef des activités menées dans le cadre de leurs attributions statutaires. Dans ce cas également, les parties devront être bien informées quant à l'environnement dans lequel elles devront opérer et, dans la mesure nécessaire et autorisée par la réglementation nationale, s'entendre sur ces questions dans les statuts de la coentreprise.

La direction: composition et nomination

L'accord de coentreprise est le document dans lequel les partenaires énoncent les règles essentielles devant régir leur association. À certains égards, un accord de coentreprise peut être comparé à une "constitution" pour les partenaires.

La législation nationale, qui définit les règles régissant la constitution de société, prévoit également les règles de gestion des différentes formes de société. Cependant, lorsque les partenaires conviennent de créer une coentreprise, il leur faut également savoir quelle sera leur influence sur la gestion de la future société. Cela signifie qu'ils peuvent, dans leur contrat de coentreprise, s'entendre sur la question fondamentale de la future direction de la société et déterminer par exemple lequel d'entre eux nommera le directeur général, combien de membres composera le directoire de la future société, qui nommera ou élira combien de membres du directoire, etc.

La direction et les règles de nomination

En principe, la partie qui détient la participation majoritaire sera celle qui sera investie du droit de désigner le directeur général, à moins que la législation du pays hôte n'en dispose autrement. Les parties devront négocier et convenir de la composition du conseil d'administration, des attributions confiées à chacun des membres du conseil et des postes auxquels les parties auront le droit de nommer des administrateurs.

Il se peut que les partenaires souhaitent limiter les pouvoirs de la direction ou stipuler que certaines décisions des organes de direction seront soumises à une procédure spéciale d'approbation. L'accord de coentreprise, par exemple, peut stipuler que la direction de la société de coentreprise ne pourra pas prendre certaines décisions sans

l'accord des partenaires ou d'un membre du conseil de supervision. Les décisions prises sur tous ces points, cependant, devront être conformes à la législation nationale applicable.

Compte tenu des règles applicables, les parties peuvent inclure dans le contrat de coentreprise ou dans les statuts, selon le cas, des dispositions relatives à l'allocation des postes au sein des organes de la coentreprise, le nombre de ces postes ou la répartition de postes spécifiques entre les parties.

Mandat

Le droit des sociétés ou la législation relative aux coentreprises des divers pays comporte des règles différentes concernant la durée du mandat des membres des divers organes des coentreprises. Ces règles devront être étudiées et, si les parties préfèrent en disposer autrement et si une dérogation auxdites règles est autorisée, une disposition correspondante devra être incluse dans les statuts.

Quorum et règlement intérieur

Les parties pourront avoir intérêt à inclure dans les statuts des dispositions concernant le quorum requis pour la prise de décisions au sein des organes de direction. Ces dispositions pourront stipuler, par exemple, que le quorum requis pour la prise de décisions sera constitué par la majorité des membres de l'organe dont il s'agit, à condition cependant qu'au moins un membre désigné par chacun des partenaires soit présent.

Définition des cas dans lesquels l'unanimité est requise

En ce qui concerne le règlement intérieur des coentreprises, la législation de certains pays stipule que les partenaires doivent définir dans les statuts de la coentreprise les questions à propos desquelles des décisions doivent être prises à l'unanimité. La législation elle-même peut indiquer quelles sont les décisions fondamentales concernant les activités de la coentreprise qui doivent être adoptées à l'unanimité par tous les membres de l'organe compétent. Si la législation du pays hôte est muette sur ce point, il semblerait que les parties peuvent, si elles le souhaitent, imposer dans les statuts une règle d'unanimité.

3.5.3 Financement et politique financière

Plan de financement

Le contrat de coentreprise devra déterminer comment la création de la coentreprise et la réalisation de ses activités seront financées, ce qu'elles peuvent faire en élaborant un plan de financement. Lors de l'élaboration de ce plan, il y aura lieu de tenir compte des réglementations applicables du pays hôte.

Sources de financement

Les sources de financement peuvent être les apports des actionnaires (fonds propres ou emprunts), c'est-à-dire les prêts des actionnaires ou les prêts contractés en monnaie locale ou en devises auprès de banques locales ou étrangères. Les parties pourront avoir intérêt aussi à stipuler les règles applicables en matière d'emprunts (y compris en ce qui concerne les obligations de financement des actionnaires).

L'accord de coentreprise contient généralement une affirmation des partenaires déclarant ce que sera la politique financière de la coentreprise, par exemple sur le point de savoir si le but sera de distribuer les bénéfices ou de commencer par constituer certaines réserves pour ne distribuer les bénéfices qu'ensuite. La question à régler est par conséquent celle de la rétention par opposition à la distribution des bénéfices.

Ratio endettement/fonds propres

Un aspect important de la politique financière est la relation entre l'endettement et les fonds propres, c'est-à-dire la proportion des emprunts que la coentreprise contractera pour financer sa construction ou des fonds propres qui seront utilisés à cette fin.

En règle générale, les investissements ne sont financés qu'en partie au moyen des fonds propres investis par les partenaires, le reste provenant des emprunts que les partenaires, l'un d'eux ou la coentreprise elle-même, auront contractés auprès de banques locales ou étrangères.

La relation appropriée entre endettement et fonds propres dépend des aspects économiques du projet et de l'assise financière des partenaires. Dans certains secteurs, le ratio endettement/fonds propres peut être de 1:1, tandis que dans d'autres il pourra atteindre 2:1, voire 3:1.

Pourquoi éviter un ratio endettement/fonds propres élevé

Si l'endettement est élevé par rapport aux fonds propres, ceux-ci ne suffiront pas à couvrir les dettes de la société. En outre, un endettement élevé peut se traduire par des frais financiers excessifs, ce qui réduira les bénéfices de la coentreprise. En particulier, si les fonds sont obtenus de l'un des partenaires à un taux d'intérêt élevé, cela signifie, dans la pratique, que ce partenaire obtiendra un bénéfice tandis que le bénéfice de la coentreprise elle-même se trouvera réduit, de même que la part de bénéfice devant aller à l'autre partenaire.

Transferts des bénéfices et des avoirs investis

Pour les investisseurs étrangers, l'une des principales questions que soulève la création d'une coentreprise est celle du transfert des bénéfices, des avoirs investis et de la plus-value de l'investissement en capital. Il s'agit là d'une question qui relève principalement de la réglementation des changes, et la marge de manœuvre contractuelle des parties

à cet égard est fort limitée. Cependant, beaucoup d'investisseurs étrangers jugeront de l'attrait que présente un pays à la lumière de la liberté de transfert des bénéfices et des autres produits d'exploitation, comme c'est le cas des redevances dues au titre des licences et des contrats de gestion.

S'agissant du transfert du capital investi, les parties conviennent habituellement dans leur contrat que l'investisseur étranger aura le droit de transférer la contre-valeur de ses investissements en espèces et de ses autres investissements en capital, telle que calculée dans le contrat de coentreprise. Cela signifie que les technologies investies (savoir-faire, marques de commerce ou de fabrique, brevets, etc.) et les avoirs corporels investis (terrains, machines, matériels, pièces détachées, etc.) qui n'auront pas été fournis sous licence verront leur valeur stipulée dans l'accord de coentreprise, la valeur indiquée représentant la valeur du capital investi. Comme le capital investi doit être restitué aux parties lors de la dissolution de la coentreprise (à moins que celle-ci ne fasse faillite et que le passif ne dépasse l'actif) et de la clôture de tous les comptes, l'investisseur étranger aura droit, à ce moment-là, à recevoir la valeur de tout le capital qu'il aura investi.

Lors de la dissolution de la coentreprise, il pourra aussi se poser la question de savoir quelle est la valeur réelle de la société, surtout lorsque cette valeur sera devenue plus importante que le montant du capital nominal investi. En pareil cas, l'investisseur étranger tiendra à obtenir une part de cette plus-value.

3.5.4 Organisation des installations et des opérations

Les sections ci-après sont fondées sur l'hypothèse que la coentreprise a pour objet d'exploiter une nouvelle usine de fabrication. Toutefois, il arrive fréquemment que l'une des parties puisse faire l'apport des installations, mais que celles-ci doivent être agrandies ou modernisées à la lumière des objectifs de la coentreprise. Tout agrandissement ou toute modernisation suppose habituellement des apports, une assistance et certains services de l'autre partie.

Description des installations

Les parties devront s'entendre dans le contrat de coentreprise sur les spécifications des installations. Dans le cas d'une usine de fabrication, le contrat pourra par exemple définir — dans un appendice si besoin est — la capacité de production de l'usine ou les marges prévues pour une augmentation de cette capacité, le matériel, les machines, les instruments, le matériel de mise en route et les pièces détachées nécessaires et les autres éléments que requiert la production.

Construction de l'usine et autres services

Lorsqu'il y a lieu, le contrat de coentreprise pourra également définir les conditions applicables à la construction du bâtiment dans lequel l'usine sera installée et préciser qui devra faire le nécessaire pour faire construire le bâtiment et fournir les services requis, par exemple une assistance pour l'achat et l'installation des machines et du matériel nécessaires, la mise en service de l'usine, etc., ainsi que les conditions auxquelles ces services devront être fournis.

3.5.5 Comptabilité et audit

Dans certains pays, la législation relative aux coentreprises contient des dispositions relatives à la comptabilité. Ces lois, ou la loi comptable de caractère général, laissent souvent une certaine latitude aux parties, qui peuvent convenir des questions qu'elles jugent importantes. Dans la mesure où les règles et principes généraux ne sont pas obligatoires, il se peut que les parties prévoient des règles et des principes différents dans leur contrat de coentreprise.

Taux d'amortissement

Conformément à la législation en vigueur dans certains pays, les taux d'amortissement applicables aux entreprises nationales doivent également être appliqués aux coentreprises. Dans certains pays, cependant, il est prévu un système différent, ou bien les documents constitutifs peuvent prévoir un traitement différent, ou encore les taux d'amortissement peuvent être arrêtés d'un commun accord entre les partenaires.

Questions liées à la comptabilité et à l'audit

Les dispositions relatives à la comptabilité et à l'audit devront être conformes à la législation du pays hôte, mais les partenaires pourront en disposer autrement s'il est possible de déroger à cette législation. Les règles à prévoir concerneront des questions comme: les taux d'amortissement; les fonds de réserve; les règles d'audit; et d'autres points comme l'exercice de la coentreprise, les principes comptables, la langue dans laquelle seront tenus les livres et les politiques comptables à suivre.

Fonds de réserve

Aux termes de la législation de certains pays, une coentreprise doit créer un fonds de réserve (parfois appelé fonds de couverture des risques) et d'autres fonds, par exemple un fonds social. D'autres peuvent être facultatifs. Si la législation n'indique pas comment ces fonds doivent être constitués et gérés, il faudra le spécifier dans les documents constitutifs.

Audit

Dans certains pays, la législation relative aux coentreprises contient des dispositions concernant l'audit. Ces dispositions, ou bien les dispositions pertinentes du droit des sociétés en général, peuvent indiquer, entre autres, les droits et obligations du commissaire aux comptes, y compris les droits d'inspecter les livres de la société et l'obligation de convoquer, dans les circonstances indiquées par la loi, une assemblée ordinaire ou extraordinaire, si besoin est, de l'organe suprême de la société.

Après s'être familiarisées avec les dispositions de la législation du pays hôte, les parties devront incorporer les dispositions nécessaires au contrat de coentreprise, par exemple en ce qui concerne le nombre et la nationalité des auditeurs, les modalités de désignation de ces derniers et leur mandat.

Autres questions

Indépendamment des questions susmentionnées, les parties pourront avoir intérêt à incorporer dans le contrat de coentreprise des dispositions réglementant les questions comme: l'exercice de la coentreprise; la langue dans laquelle seront tenus les livres; les livres qui devront être tenus, en sus de ceux qu'exigent les règles obligatoires (le cas échéant) de la législation du pays hôte; les principes comptables à suivre en matière de comptabilité parallèle; et la répartition des coûts de celle-ci.

3.5.6 Recrutement et administration du personnel

Le bon fonctionnement et le succès de la coentreprise dépendront essentiellement des ressources humaines dont elle sera dotée. Du point de vue du pays hôte, la création d'une coentreprise aura un impact social et économique par le biais de la création d'emplois et du perfectionnement des compétences nationales, et le droit du travail du pays hôte affectera naturellement les questions liées au personnel de la coentreprise. Pour la coentreprise elle-même, d'autres questions devront être examinées et réglées dans l'accord de coentreprise, à savoir celles concernant la sélection et le recrutement du personnel, les qualifications et la formation requises, l'utilisation éventuelle de personnel étranger, etc.

Questions liées au personnel de la coentreprise

Le contrat de coentreprise devra régler les aspects pertinents des ressources en personnel requises et de la gestion de ce personnel, à savoir:

Les qualifications: définition des emplois et qualifications exigées pour les divers postes de la société;

Le recrutement et le licenciement: procédures à suivre en matière de sélection du personnel et motifs de licenciement;

Les nominations aux postes clefs, par exemple de cadres étrangers: indication des postes qui doivent être pourvus par des cadres étrangers et pour quelle durée;

Les aspects liés à la formation: désignation des personnes et des postes appelant une formation spéciale et adoption des dispositions opérationnelles requises à cette fin.

Qualifications: les parties peuvent avoir intérêt à s'entendre dans le contrat de coentreprise sur les qualifications que devront posséder les titulaires de certains postes. Ainsi, il pourra être utile d'incorporer au contrat de coentreprise, dans un appendice, les

définitions d'emploi des membres de la direction, des cadres et des autres membres du personnel de la coentreprise, avec une indication des qualifications requises.

Recrutement et licenciement: il pourra être nécessaire de convenir des principes à appliquer en matière de recrutement pour pouvoir engager une main-d'œuvre appropriée et qualifiée et garantir ainsi une application efficace des technologies transférées pour la fabrication des produits de la coentreprise. En règle générale, les motifs de licenciement sont stipulés par le droit du travail du pays hôte, mais celui-ci peut aussi laisser à la direction de la coentreprise le soin de régler les questions liées au recrutement et au licenciement des employés.

Nomination aux postes clés, par exemple de cadres étrangers: si certains postes doivent être occupés par des personnes détachées par l'une ou l'autre des parties, à savoir par des cadres étrangers, l'accord de coentreprise devra spécifier quels sont ces postes et indiquer s'ils seront pourvus comme convenu de manière définitive ou seulement pour une période de durée limitée.

Conditions d'emploi: le contrat de coentreprise devra (compte dûment tenu du droit du travail du pays hôte) contenir des dispositions suffisamment détaillées concernant les conditions spécifiques des contrats d'emploi des membres du personnel de la coentreprise.

Formation: il se peut que certaines des personnes devant être engagées par la coentreprise doivent recevoir une formation spéciale pour acquérir les qualifications convenues par les parties ou pour assimiler et pouvoir appliquer les technologies apportées par l'une des parties. En pareils cas, l'accord de coentreprise devra comporter des dispositions appropriées concernant cette formation afin de régler, par exemple, des questions comme les suivantes:

- Les lieux où la formation sera dispensée;
- Les personnes à former (avec des indications suffisamment détaillées concernant leur nombre, les qualifications requises, la durée et la langue de la formation, etc.);
- Les buts de la formation et la nature du programme de formation;
- Les mesures que devra adopter l'une ou l'autre des parties pour rendre possible la formation (par exemple l'obtention de visas, l'hébergement);
- Comment seront financés les coûts de la formation, y compris les frais de voyage, et, le cas échéant, la nature de l'assurance à contracter pour couvrir les stagiaires (et éventuellement les moniteurs) et la répartition des coûts de cette assurance.

3.5.7 Produits

Il pourra être utile, et même nécessaire, de spécifier dans une section distincte du contrat de coentreprise quels seront les produits que devra fabriquer celle-ci, surtout lorsque la coentreprise doit fabriquer des produits en utilisant des technologies qui sont ou peuvent être employées par la partie qui en est propriétaire pour fabriquer des produits autres que ceux que devra fabriquer la coentreprise. Les indications ci-après concernent ce type spécifique de situation.

Description, technologie et normes

Pour définir avec précision les produits que doit fabriquer la coentreprise, le contrat devra contenir des descriptions suffisamment détaillées de chaque produit. Le contrat devra également stipuler si chaque produit doit être fabriqué par la coentreprise sur une base exclusive ou non exclusive.

Si la coentreprise doit utiliser des technologies spécifiques dans ses opérations de fabrication, y compris des connaissances techniques, des technologies brevetées ou des brevets, ceux-ci devront être identifiés dans le contrat. Il pourra être nécessaire aussi de faire référence aux normes nationales et normes techniques qui devront être observées lors de la fabrication.

Conditions applicables aux transferts de technologies

Si l'une ou l'autre des parties ou les deux doivent faire l'apport à la coentreprise de leurs technologies brevetées afin de fabriquer les produits envisagés, elles devront s'entendre sur les conditions applicables à l'utilisation de ces technologies, que ce soit dans le contrat de coentreprise ou, ce qui est plus fréquent, dans un contrat distinct de cession sous licence de brevets ou de connaissances techniques qui sera conclu entre la coentreprise et le cédant des droits.

Si c'est cette dernière formule qui est employée, le contrat de licence ne pourra être conclu qu'après que la coentreprise aura été constituée et que les personnes autorisées à engager celle-ci auront assumé leurs fonctions. D'un autre côté, il est habituellement dans l'intérêt des deux parties de s'entendre sur les conditions du contrat de licence au moment de la signature de l'accord de coentreprise. Il se peut, en outre, que les autorités du pays hôte exigent que ces conditions soient stipulées dans la demande d'autorisation de la coentreprise. Par conséquent, s'il doit être conclu un accord de licence distinct, celui-ci pourra être négocié en même temps que le contrat de coentreprise, un exemplaire non signé de cet accord pouvant être joint à ce dernier contrat. Dans le contrat de coentreprise, les parties feraient référence à cet accord de licence et stipuleraient que, dès que la coentreprise aura été constituée en société, un accord de licence identique sera conclu entre la coentreprise et le titulaire des droits cédés (voir également la section 3.4.8 ci-dessus).

Les conditions applicables aux transferts de technologies doivent être connues lors de la signature de l'accord de coentreprise

Lorsqu'un des partenaires doit faire l'apport de technologies à la coentreprise, les conditions de la licence peuvent être énoncées dans l'accord de coentreprise ou dans un accord de licence distinct conclu entre le partenaire intéressé et la coentreprise après la constitution de celle-ci. Quelle que soit la formule retenue, il importe que les conditions de la licence d'utilisation des technologies en question soient convenues lors de la signature de l'accord de coentreprise, et pas après.

Recherche-développement

Les parties auront intérêt non seulement à définir les spécifications techniques des produits, les connaissances techniques, les technologies brevetées et les brevets qui seront appliqués pour les fabriquer et les conditions dans lesquelles ces technologies et brevets pourront être utilisés, mais aussi à stipuler dans le contrat de coentreprise les règles régissant plusieurs autres aspects des produits. Elles auront notamment intérêt, surtout dans les cas où il s'agit de produits à forte intensité de technologie et lorsque les technologies utilisées évoluent rapidement, à indiquer clairement les principes à suivre en ce qui concerne les activités de recherche-développement à mener à bien pour que les produits fabriqués ne perdent pas leur compétitivité.

Qualité des produits

Comme l'un des objectifs de la coentreprise devra être de fabriquer des produits qui soient compétitifs sur les marchés nationaux et internationaux, les parties voudront certainement s'entendre dans le contrat de coentreprise ou dans l'accord de licence sur certains principes fondamentaux touchant la qualité des produits. Si les produits doivent être fabriqués au moyen des technologies apportées par l'une des parties et si celle-ci fabrique des produits similaires, le contrat pourra stipuler, par exemple, que la composition, les spécifications, les performances, la durabilité et la finition des produits de la coentreprise devront correspondre à celles des produits fabriqués par la partie en question. Les parties pourront également avoir intérêt à s'entendre dans le contrat de coentreprise ou dans l'accord de licence sur les mesures correctives à appliquer au cas où la qualité des produits fabriqués par la coentreprise ne répondrait pas aux normes convenues.

Responsabilité du fait des produits

Outre qu'elle sera contractuellement responsable à l'égard des grossistes et des détaillants des vices des produits qu'elle fabrique et vend, il se peut que la coentreprise se voie présenter des réclamations des usagers ou consommateurs du fait des dommages causés par les produits à ces usagers ou consommateurs ou à leurs biens. Ces réclamations fondées sur la responsabilité du fait des produits n'exigent pas l'existence d'une relation contractuelle entre la coentreprise et le demandeur mais sont fondées directement sur la législation du pays sur le territoire duquel sont vendus les produits.

En raison de la gravité de ce problème potentiel, les parties auront intérêt à déterminer dans quelle mesure les risques en question pourront être couverts au moyen d'une assurance de la responsabilité du fait des produits et s'entendre sur les mesures à adopter dans ce domaine.

3.5.8 Commercialisation

Marchés nationaux et étrangers

En définitive, la réussite de la coentreprise dépendra de la mesure dans laquelle elle pourra vendre les produits fabriqués et en tirer un bénéfice raisonnable. Certains des problèmes de commercialisation auxquels les parties risquent de faire face et certaines

des solutions possibles sont examinés ci-après. Les parties devront s'entendre sur l'essentiel des principes devant régir la commercialisation des produits de la coentreprise, aussi bien dans le pays même qu'à l'étranger. Dans certains pays, les lois relatives aux coentreprises contiennent des dispositions concernant la commercialisation des produits et peuvent établir une distinction entre les marchés nationaux et étrangers.

Marques de commerce et de fabrique

Lorsque les produits que doit fabriquer la coentreprise sont associés dans l'esprit du consommateur à certaines marques de commerce et de fabrique, ces droits de propriété intellectuelle contribuent souvent beaucoup à faciliter leur vente sur les marchés locaux et étrangers. Comme la partie étrangère dont les politiques de commercialisation ont créé une clientèle pour les produits que doit fabriquer sous licence la coentreprise participera aux bénéfices de celle-ci, elle pourra se montrer disposée à accorder gratuitement une licence d'utilisation de ses marques de commerce et de fabrique, surtout si elle touche déjà des redevances au titre de la cession sous licence de brevets et de connaissances techniques.

3.5.9 Assurance

Selon les activités que doit mener la coentreprise, les parties pourront avoir intérêt à stipuler dans le contrat de coentreprise quels sont les risques devant être couverts par une assurance, quel sera le montant de la couverture et quelles seront les autres mesures à prévoir. Il se peut néanmoins qu'elles préfèrent laisser cette question à l'organe de prise de décisions de la coentreprise et ne stipuler dans le contrat que les principes généraux à suivre.

3.5.10 Durée et dissolution

Sous réserve de la législation du pays hôte, la durée de la coentreprise devra être négociée et convenue entre les parties et devra être stipulée dans le contrat de coentreprise et dans les statuts. Il se peut que la législation du pays hôte prescrive une durée maximale, ou bien que les parties souhaitent stipuler un terme fixe. Ainsi, la durée de la coentreprise pourra dépendre de la législation applicable et des circonstances propres aux secteurs et aux projets dont il s'agit.

Durée des coentreprises

Les coentreprises sont habituellement constituées dans une perspective à long terme, et il n'est pas rare que des coentreprises fonctionnent bien pendant plusieurs dizaines d'années. Le contrat de coentreprise pourra prévoir une durée comprise entre dix et trente ans, sous réserve de reconduction si les parties en conviennent ainsi. Parfois, les parties ne fixent même pas de limite à la durée de coentreprise, l'hypothèse étant que celle-ci subsistera aussi longtemps que ses opérations sont viables et rentables.

Date de constitution

La date de constitution de la coentreprise doit être distinguée de la date d'entrée en vigueur du contrat de coentreprise: cette dernière date dépend de l'accord intervenu entre les parties et peut être (et l'est en fait souvent) une date postérieure à celle de la conclusion du contrat, tandis que la date de constitution est la date à laquelle la société prend naissance en tant que personne morale conformément à la législation locale, par exemple à la suite de son inscription au registre des sociétés. Les parties ne devront pas perdre de vue cette distinction lorsqu'elles négocieront et rédigeront les dispositions relatives à la durée et à la dissolution de la coentreprise.

Dissolution

Lorsqu'il a été prévu une durée déterminée, le motif le plus évident de dissolution est l'expiration de la durée pour laquelle la coentreprise a été créée conformément à l'accord intervenu entre les parties.

Dans le cas d'une coentreprise créée pour une durée indéterminée, les parties incluront dans leur contrat des dispositions appropriées concernant sa dissolution.

Les raisons pour lesquelles les parties peuvent souhaiter mettre fin à leur relation peuvent être classées dans les catégories suivantes:

- L'une des parties souhaite transférer sa participation à une autre partie ou à une personne de l'extérieur (voir également la section intitulée "Transfert d'actions; changements d'associés" sous 3.5.1 ci-dessus).
- Le contrat a atteint son objectif, auquel cas la dissolution est décidée d'un commun accord entre les parties.
- Les parties se trouvent dans une impasse et ne peuvent plus ou ne veulent plus collaborer.

Raisons possibles de la dissolution de la coentreprise

Il se peut que les parties stipulent que les événements suivants, entre autres, seront considérés comme rendant impossible la poursuite de leur collaboration:

- Grave manquement au contrat de coentreprise ou inexécution du contrat par l'une des parties;
- Impossibilité de poursuivre les opérations par suite des lourdes pertes enregistrées pendant un nombre spécifié d'années;
- Impossibilité d'atteindre les objectifs fixés et absence de perspectives de réalisation de ces objectifs;
- Survenance durable d'un cas de force majeure affectant sérieusement les opérations de la coentreprise;
- Insolvabilité de l'une des parties ou acquisition de l'une des parties par un concurrent de l'autre.

Conséquences de la dissolution de la coentreprise

Comme la coentreprise est une personne morale distincte créée conformément aux dispositions de l'accord de coentreprise, la dissolution de celle-ci a juridiquement deux aspects distincts:

- Le premier est la fin de l'accord de coentreprise lui-même conformément à ses dispositions;
- L'autre est la fin du rapport juridique qui lie les parties dans le cadre de la coentreprise.

Les partenaires auront intérêt à stipuler dans l'accord de coentreprise quels sont les motifs de dissolution de celle-ci et les conditions dans lesquelles ces motifs peuvent être invoqués, par exemple insolvabilité, manquement au contrat, force majeure, ou absence de bénéfices pendant plusieurs années consécutives.

Comme la création d'une coentreprise suppose un investissement considérable, les parties voudront peut-être, dans l'accord de coentreprise, limiter le droit de libre résiliation du contrat au cours des premières années en stipulant que la coentreprise ne pourra pas être dissoute avant l'expiration d'un certain délai suivant sa constitution.

Les parties doivent également s'entendre sur leurs intérêts et leurs droits et sur les procédures de transfert de ces intérêts et droits au cas où l'une d'entre elles souhaiterait se retirer de la coentreprise, celle-ci devant cependant continuer d'exister (voir également la section intitulée "Transfert d'actions; changements d'associés" sous 3.5.1 ci-dessus). En particulier, que la société continue d'exister ou soit dissoute, cela signifie que les parties devront convenir d'une méthode d'évaluation de leurs intérêts et déterminer l'impact que cela aura sur les accords accessoires et de la mesure dans laquelle leurs droits ou obligations survivront à la dissolution de la société ou de nouveaux droits et de nouvelles obligations devront être créés.

Si les parties décident de résilier l'accord de coentreprise, il faudra régler un certain nombre de questions en suspens, comme celles qui ont trait au transfert de bénéfices,

Conséquences de la résiliation de l'accord

En cas de résiliation de l'accord de coentreprise, les parties ont le choix:

- Elles peuvent décider de liquider la coentreprise et de mettre totalement fin à ses opérations, auquel cas le problème réside essentiellement dans la répartition du capital et la restitution de ce qui peut être tiré de la vente des avoirs de l'entreprise et du recouvrement des comptes créditeurs après paiement de ses dettes;
- Elles peuvent décider que l'une d'elles reprendra l'entreprise et continuera de l'exploiter sans la participation de l'autre. En pareil cas, le partenaire qui quitte l'entreprise doit recevoir tout ce qui lui est dû, par exemple au titre du capital investi ou des technologies apportées à la coentreprise.

au sort qui sera réservé aux connaissances techniques et aux brevets et aux conditions de restitution du capital investi. Ces questions devront être réglées conformément aux dispositions de l'accord de coentreprise ou à l'accord qui pourra intervenir entre les parties au moment de la dissolution de la société.

3.5.11 Clauses diverses

Les clauses dites standard, c'est-à-dire les clauses qui ont pour but de régler des problèmes usuels et qui se trouvent par conséquent dans la plupart des accords, quel qu'en soit le type, ont trait à certaines questions qui sont importantes dans le cas des contrats internationaux de coentreprise. Néanmoins, elles sont fréquemment traitées de manière cavalière, parfois au grand dam des parties, qui doivent plutôt en étudier soigneusement les données pour éviter de simplifier à l'excès les choses et de se heurter ultérieurement à des écueils.

Certaines clauses standard peuvent être particulièrement importantes dans le contexte d'une coentreprise, et elles seront par conséquent examinées plus en détail ci-après.

Force majeure

Les cas de force majeure sont généralement considérés comme exonérant une partie de responsabilité en cas de contravention au contrat si celle-ci en est le résultat, c'est-à-dire si un cas de force majeure a empêché une partie de s'acquitter de ses obligations. Cependant, le concept de force majeure n'est pas universel et, dans la plupart des pays, il n'est pas défini par la loi. Les parties auront par conséquent intérêt à donner une définition des cas de force majeure dans une clause spéciale, par exemple en stipulant qu'il s'agit d'"événements imprévisibles et échappant à la volonté" de la partie intéressée, et à énumérer expressément les cas qui revêtent une importance particulière pour elles.

Cette clause devra également indiquer si la partie intéressée sera définitivement déchargée de son obligation ou si celle-ci sera suspendue aussi longtemps que dure le cas de force majeure. Si l'exécution de l'obligation est simplement suspendue, il pourra y avoir intérêt à prévoir une option de résiliation si l'événement dont il s'agit dure plus qu'une certaine période spécifiée ou, ce qui est sans doute préférable, à prévoir que les parties devront tout d'abord essayer de remédier à la situation par voie de négociation.

Langue

Si le contrat de coentreprise est rédigé dans plus d'une langue (par exemple le français et la langue du pays hôte), les parties auront intérêt à stipuler, comme cela est usuel, que l'une des deux versions fera foi et prévaudra en cas de divergence d'interprétation (ou que les deux versions feront également foi), mais aussi à indiquer quelle sera la langue employée pour les communications entre elles et la coentreprise de même que la langue à utiliser lors des réunions du conseil d'administration ainsi que pour la rédaction du procès-verbal de ces réunions.

Changements de circonstances

L'un des problèmes fondamentaux que soulèvent des contrats à long terme comme les contrats de coentreprise consiste à concilier deux exigences légitimes: stabilité et flexibilité. L'investisseur vise non seulement à protéger son investissement, mais aussi à garantir le bénéfice que lui promet le contrat, et il se préoccupe par conséquent des modifications de la législation et des règlements administratifs qui peuvent affecter ses droits ou ses obligations. La nécessité d'adopter un contrat à un changement de circonstances peut surgir dans divers types de situations.

Événements nouveaux; nouvelles lois; renégociation. Des parties prudentes s'efforceront de prévoir et de définir autant de détails que possible dans leur contrat initial, mais elles se rendront compte, simultanément, qu'il pourra y avoir des changements de circonstances imprévus. Sans préjudice de leur droit de recourir à l'arbitrage, par conséquent, les parties pourront généralement intégrer au contrat un mécanisme souple leur permettant de parvenir à un commun accord pour décider de modifier le contrat afin de l'adapter aux nouvelles circonstances. Cet effort commun des parties d'adapter un contrat à une nouvelle situation en en modifiant ses conditions est appelé "renégociation", terme mieux approprié que celui d'"adaptation", qui dénote un processus plus ou moins automatique orienté vers des résultats. Dans le cas de contrats à long terme comme un contrat de coentreprise, une disposition stipulant que les parties sont tenues de renégocier le contrat s'il y a lieu de le faire à la suite d'un changement de circonstance ou de la promulgation de nouvelles lois est un bon moyen de ménager dans le contrat la souplesse requise pour pouvoir réaliser les objectifs visés et garantir le bon fonctionnement à long terme de la coentreprise.

Changements de circonstances: renégociation

Les parties devront s'efforcer de prévoir les problèmes possibles et de stipuler dans l'accord de coentreprise les mécanismes à mettre en jeu pour les résoudre, mais il peut y avoir des changements de circonstances imprévus et imprévisibles, par exemple la promulgation de nouvelles lois, pouvant conduire les parties à renégocier les conditions initialement convenues afin de sauvegarder ainsi leurs attentes et leurs intérêts légitimes.

Révision périodique. Une clause de renégociation peut exiger la survenance d'un événement de type spécifié. Afin de réduire le risque d'"accumulation" de problèmes ou même de les écarter, il est bon de combiner des clauses exigeant la survenance d'un événement déterminé et d'une clause garantissant le déclenchement d'une renégociation en prévoyant une "révision périodique" du contrat, de ses annexes, du fonctionnement de la coentreprise, etc.

Une révision périodique du contrat de coentreprise et de son exploitation non seulement peut être bénéfique à cet égard mais aussi, à plus long terme, peut éviter une accumulation de problèmes qui, en définitive, pourraient conduire les parties à avoir recours à un arbitrage.

Conditions préalables et date d'entrée en vigueur

Souvent, la création d'une coentreprise exigera l'approbation d'une tierce partie (par exemple une autorité gouvernementale) ou l'obtention d'un permis ou d'une autorisation si la création de la société de coentreprise, les contrats sous-jacents, les activités prévues ou telle ou telle formalité de la constitution de la société exigent l'approbation ou l'assentiment d'un organisme officiel.

À moins qu'ils n'aient été obtenus précédemment, les approbations et permis nécessaires devront être visés dans les documents contractuels comme conditions préalables aux obligations des parties. Par conséquent, celles-ci stipuleront généralement que le contrat de coentreprise ne produira effet que si toutes les approbations et tous les permis requis ont été obtenus, cette date pouvant être définie comme étant la "date d'entrée en vigueur".

Il conviendra de stipuler clairement la partie qui devra solliciter les approbations et permis requis. En règle générale, chacune des parties assumera la responsabilité des formalités sur lesquelles elle a le plus facilement prise.

Droit applicable

Souvent, les parties à un contrat international s'efforceront de faire en sorte que leurs droits et obligations respectifs soient suffisamment clairs non seulement en rédigeant le contrat comme il convient mais aussi en choisissant le droit qui sera applicable. Cette élection du droit applicable est, sous réserve de certaines exceptions et restrictions, habituellement respectée par les tribunaux nationaux et les arbitres.

L'une des exceptions est que la création et l'exploitation d'une société sont inévitablement régies par le droit des sociétés du pays où elle est constituée. Tel est également le cas, naturellement, d'une coentreprise et de ses statuts. En revanche, le contrat de coentreprise et les autres accords (accessoires) ne seront pas nécessairement régis par la législation du pays hôte, à moins que cela ne soit expressément stipulé. En fait, toutefois, la législation pertinente des pays en développement impose fréquemment l'application du droit local aux contrats de coentreprise et parfois aussi aux accords accessoires.

Dans la pratique actuelle, et dans la mesure où un choix du droit applicable est autorisé, les parties devront prendre en considération ce qui suit:

- En principe, la législation du pays hôte sera applicable à la société de coentreprise, à ses statuts, au contrat de coentreprise ainsi qu'aux accords accessoires devant être conclus par la coentreprise avec une partie locale et en particulier avec le partenaire local.
- Dans le cas des accords accessoires devant être conclus par la coentreprise avec des parties étrangères, mais surtout avec l'investisseur étranger, néanmoins, il peut être possible de choisir le droit applicable, d'un commun accord entre les parties.

Règlement des différends

Les parties s'efforceront évidemment d'éviter les différends et de minimiser le risque d'actions en justice en réglant comme il convient toutes les questions pertinentes dans

le contrat de coentreprise. S'il surgit un différend, elles pourront vouloir utiliser en premier lieu d'autres méthodes de règlement des différends, en particulier la médiation ou la conciliation, plutôt que d'introduire immédiatement une instance en justice ou d'avoir recours à l'arbitrage.

Elles auront par conséquent intérêt à stipuler dans le contrat de coentreprise (et dans les accords accessoires) un mécanisme de règlement des différends, au moyen soit d'une clause d'élection de for, soit d'une clause compromissoire. La clause relative au règlement des différends du contrat de coentreprise ne sera guère différente de celle qui figure dans les autres types de contrats (internationaux). Lorsqu'elles rédigeront cette disposition, les parties ne devront cependant pas oublier qu'il peut y avoir deux types de différends exigeant chacun une approche différente:

- Il peut s'agir d'un différend international si le problème surgit entre les parties (investisseur étranger et partenaire national) ou entre l'investisseur étranger et la société de coentreprise.
- Il peut s'agir d'un différend de caractère national s'il surgit entre l'investisseur local et la société de coentreprise.

Dans de nombreux pays, les mécanismes d'arbitrage nationaux qui ont compétence pour statuer sur des différends nationaux et internationaux ne sont pas les mêmes, et des institutions internationales d'arbitrage, comme la Chambre de commerce internationale, sont compétentes exclusivement pour le règlement de différends internationaux. Il s'agit là d'un élément que les parties ne devront pas perdre de vue lorsqu'elles négocieront et rédigeront les clauses compromissoires et elles devront prévoir un arbitrage par des mécanismes différents pour les litiges de caractère national ou au contraire international.

Révision de la section 3.5

L'accord de coentreprise: aperçu des questions de rédaction

Chaque accord se rattache spécifiquement aux parties en cause et concerne une série déterminée de circonstances qui sont uniques et ne se reproduisent jamais. En conséquence, tout spécimen d'accord, s'il est utilisé comme guide, exigera toujours beaucoup d'adaptation et de remaniements à la lumière du cas concret dont il s'agit.

Les attendus ou considérants n'ont pas de caractère obligatoire et leur inclusion dans le contrat n'est pas indispensable, mais ces clauses sont utiles car elles énoncent le contexte de l'accord et l'intention des parties et peuvent par conséquent davantage faciliter l'interprétation du contrat en cas de doute ou bien le règlement des différends.

Une section contenant des définitions des principaux termes ou expressions ayant des incidences sur le contrat est fréquemment incorporée aux contrats internationaux, et les contrats de coentreprise ne font pas exception. Des définitions précises des principaux

termes utilisés permettront d'assurer une interprétation uniforme et dépourvue d'ambiguïté par toutes les parties intéressées.

Le principal apport d'un investisseur étranger à une coentreprise revêt généralement la forme de technologies de fabrication, de savoir-faire, de brevets (le cas échéant), d'expérience des affaires, de formation technique et de perfectionnement des cadres. Les marques de commerce et de fabrique peuvent également représenter un apport important de l'investisseur étranger.

Habituellement, le partenaire local d'une coentreprise manufacturière fait l'apport, selon des combinaisons diverses, de capital, de compétences de gestion, de sa connaissance de l'environnement du pays hôte et du marché, de ses contacts avec le gouvernement, les institutions financières, les fournisseurs locaux et les syndicats et de certaines capacités de commercialisation.

Si les partenaires conviennent qu'une partie des contributions au capital revêtira une forme autre que des espèces, par exemple s'il s'agit d'apports en nature, la valeur de ces contributions devra être calculée et vérifiée sur la base de pratiques acceptées pour veiller à ce qu'elles reflètent les prix pratiqués sur le marché au moment considéré.

En cas de transfert des actions et de changement de partenaires, il importe de stipuler dans le contrat que le nouveau partenaire sera lié par toutes les clauses et conditions du contrat de coentreprise. Généralement, la loi stipule que l'autre partenaire a un droit de préemption sur les actions du partenaire qui souhaite quitter la société.

En principe, c'est le partenaire qui détient la participation majoritaire au capital qui aura le droit de nommer le directeur général. Les partenaires devront s'entendre sur la composition du conseil d'administration, sur les attributions de chacun des membres du conseil et sur les postes auxquels les parties auront le droit de nommer des administrateurs.

L'accord de coentreprise contient habituellement une indication de ce que sera la politique financière de la coentreprise et déterminera si le but primordial sera de distribuer les bénéfices ou bien de constituer d'abord certaines réserves avant de procéder à une distribution quelconque.

Le ratio approprié entre endettement et fonds propres, quel que soit le projet, dépend des aspects économiques de celui-ci et de l'assise financière des partenaires. Dans certains secteurs, le ratio endettement/fonds propres le mieux approprié sera égal à 1:1, mais dans d'autres ce chiffre pourra être de 2:1 ou même de 3:1.

Les dispositions relatives aux principes de comptabilité et d'audit devront généralement correspondre aux règles stipulées par la législation du pays hôte, et elles devront régir des questions comme les suivantes: les taux d'amortissement; les fonds de réserve et autres fonds; les règles d'audit; la comptabilité; la langue dans laquelle les livres seront tenus; les principes comptables, etc.

Lorsqu'un des partenaires fournit les technologies dont a besoin la coentreprise, les conditions de la licence pourront être définies dans l'accord de coentreprise ou faire l'objet d'un contrat de licence distinct. Quelle que soit l'option retenue, il importe que

les conditions d'utilisation des technologies cédées sous licence soient convenues lors de la signature de l'accord de coentreprise plutôt qu'après.

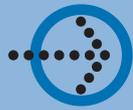
Les accords de coentreprise sont habituellement conclus sur la base d'un horizon temporel à long terme, par exemple de dix à trente ans, sous réserve de reconduction si les partenaires en conviennent ainsi. Parfois, les parties ne stipulent même pas de durée, l'hypothèse étant que l'entreprise persistera aussi longtemps que ses activités demeurent viables et rentables.

En cas de résiliation de l'accord de coentreprise, les parties ont le choix:

- a) elles peuvent décider de liquider la coentreprise et de mettre totalement fin à ses activités; ou
- b) elles peuvent décider que l'une d'elles reprendra l'entreprise et continuera de l'exploiter sans la participation de l'autre partenaire.

4

La négociation de contrats d'affaires internationaux

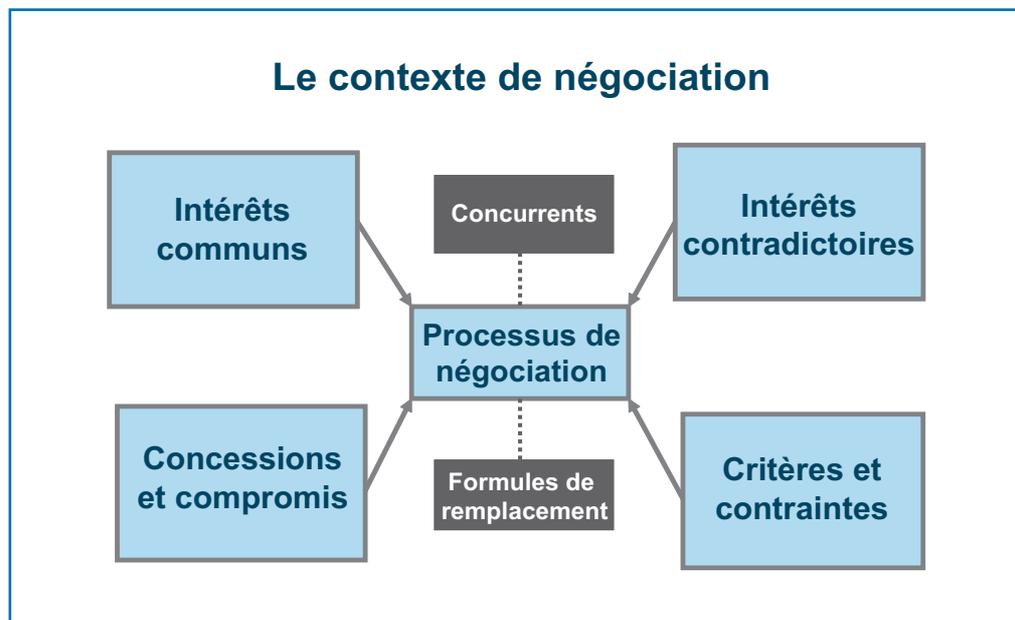


4.1 La négociation de contrats d'affaires internationaux

4.1.1 Introduction; principes de négociation

La négociation est un processus par lequel les parties en présence s'efforcent de parvenir à un accord sur des questions d'intérêt commun. La nécessité d'une négociation peut se présenter dans des circonstances extrêmement diverses, qu'il s'agisse de situations usuelles pouvant surgir dans la vie quotidienne ou d'événements qui affectent la scène politique internationale. Tout accord reflète la convergence des intérêts des parties contractantes, mais le même accord peut également refléter leurs intérêts contradictoires, qui peuvent exiger des concessions et compromis. Il peut en outre y avoir des critères et des contraintes imposées aux parties des négociations par l'environnement juridique institutionnel à l'intérieur duquel l'accord doit être exécuté et, lors de négociations, chacune des parties doit avoir à l'esprit que des concurrents peuvent conclure un marché avec l'autre partie, dans la mesure où il peut être envisagé des formules autres que celles qui sont négociées. Tous ces éléments définissent le contexte de la négociation, comme l'illustre la figure 4.1.

Figure 4.1 Éléments qui dictent le résultat des négociations



Selon l'accord conclu entre elles, les parties obtiennent des droits et assument des obligations, dont l'étendue dépend pour une large part des parties elles-mêmes, de la connaissance qu'elles ont du sujet et de la façon dont elles mènent le processus de négociation.

Les parties qui abordent les négociations dans la conviction que leurs intérêts communs déboucheront automatiquement sur un résultat équilibré et satisfaisant risquent fort, tôt ou tard, d'être profondément et amèrement déçues. Dans les négociations d'affaires, les parties essaient d'influencer l'équilibre des forces qui caractérisera leurs relations futures et celles qui ne seront pas suffisamment habiles obtiendront moins qu'elles ne

l'espéraient et même qu'elles ne le méritaient. Le talent de négociation n'est pas inné; au contraire, l'aptitude à négocier et le bon déroulement d'une négociation dépendent des connaissances qui peuvent être acquises et des méthodes qui peuvent être apprises au moyen d'une formation et de l'expérience.

Les négociations internationales d'affaires, comme celles qui ont trait à la création d'alliances et de coentreprises, sont difficiles et complexes, non seulement en raison des questions techniques à régler, mais aussi par suite des différences de culture entre les parties.

La négociation: réalités et principes

- Les différences de culture rendent le processus de négociation difficile et complexe;
- Chacune des parties doit déterminer ses objectifs en vue de conclure le marché;
- Pour être efficace, la négociation doit être bien préparée et bien organisée;
- La planification revêt une importance capitale lorsque le pouvoir de négociation des parties est inégal;
- Chacune des parties doit bien comprendre ses propres paramètres et ses propres limites;
- Les négociations doivent être menées équitablement et honnêtement;
- Les parties doivent écouter ce qu'elles ont à dire pour comprendre leurs besoins.

Pour être efficace, la négociation doit être bien préparée et bien organisée: il faut planifier les résultats souhaités, ses limites et les autres formules pouvant être envisagées, et il faut organiser des équipes de négociation, définir leur rôle et établir leur composition. Pour planifier comme il convient, il faudra obtenir autant d'informations que possible de l'autre ou des autres parties, ce qui sera d'autant plus nécessaire si les négociations sont caractérisées par un rapport de force inégal, c'est-à-dire si elles font intervenir de grandes ou petites entités ou des parties très différentes sur le plan culturel et linguistique. La planification devra être poursuivie pendant tout le processus de négociation. Il faudra notamment évaluer ce qui a été appris pendant la négociation, le comparer aux objectifs visés et préparer les étapes suivantes.

Avant d'entamer les négociations, chacune des parties devra bien comprendre ce que sont ses propres paramètres: exigences par opposition à simples souhaits, limites acceptables et formules pouvant être envisagées en l'absence d'accord négocié. Les négociations doivent être menées équitablement et honnêtement. Un accord dans lequel une partie se juge lésée est voué à l'échec. La négociation fait intervenir l'intention des parties, et celles-ci doivent écouter soigneusement. Les parties doivent apprendre à s'écouter pour mieux se comprendre et mieux articuler leurs exigences respectives. Cette exigence doit ensuite être comparée à leurs propres positions et aux résultats souhaités pour pouvoir rapprocher rapidement les positions respectives.

Si l'on veut que les négociations débouchent sur un accord approprié, certaines conditions préalables doivent être réunies avant le début des négociations. Bien avant la rédaction d'un accord, chacune des parties doit déterminer les objectifs qu'elle doit atteindre avant de pouvoir conclure le marché. Il s'agit là d'une règle élémentaire mais nécessaire au succès de la négociation. Fréquemment, les parties commencent à négocier sans savoir clairement quelles seront la nature et la portée de la relation contractuelle qu'elles entendent établir. Cela peut déboucher sur des ambiguïtés, des malentendus et même de la méfiance et de la mauvaise foi entre les parties à mesure qu'avancent les négociations. Chacune des parties doit aborder la négociation après avoir bien défini ses objectifs et être prête à les défendre de sorte que le processus puisse avancer méthodiquement.

4.1.2 Les équipes de négociation

Pour aboutir, les négociations d'affaires doivent être menées par une équipe rassemblant les compétences nécessaires eu égard aux diverses tâches et disciplines spécialisées dont devra traiter l'accord envisagé. Il est généralement admis qu'une équipe de négociation doit être restreinte (généralement pas plus de trois à cinq membres) et doit être habilitée à prendre des décisions. Par principe, les équipes devront être composées de représentants fonctionnels investis de responsabilités et de rôles bien définis, mais rien d'autre. Il vaut mieux avoir recours à des conseillers spéciaux de l'extérieur lors des négociations plutôt que d'élargir les équipes.

Composition des équipes. La composition des équipes variera selon la situation mais, en règle générale, elles seront composées du négociateur principal, d'un expert commercial, d'un expert financier et d'un expert juridique. S'il s'agit d'un marché complexe, il faudra peut-être aussi avoir recours à des ingénieurs et à des spécialistes de la fabrication et de la commercialisation. À l'occasion, il pourra être utile de faire intervenir un consultant de l'extérieur. L'équipe de négociation ne devra pas être constituée au moment où doivent s'ouvrir les pourparlers; elle devra avoir le temps et la possibilité d'étudier de manière approfondie la transaction proposée et les informations connexes et de participer à la définition de la position que devra défendre le chef d'équipe ou le négociateur principal.

Chef d'équipe. Le chef d'équipe a un rôle particulier à jouer. Il devra être éloquent et patient et devra avoir la stature et inspirer le respect nécessaires pour ne pas perdre le contrôle de la réunion. Il devra avoir de l'assurance, savoir diriger, pouvoir prendre une décision en cas de besoin et être appuyé par ses supérieurs. Il devra également bien comprendre le sujet, être suffisamment objectif pour pouvoir s'attacher à comprendre des opinions différentes des siennes et savoir peser des arguments et ne pas se montrer offensé lorsque quelqu'un défend des opinions différentes des siennes. Un avantage décisif, pour lui, sera de bien comprendre la culture du pays de l'autre partie, de maîtriser la langue dans laquelle les négociations doivent être menées et de bien comprendre la culture de la société elle-même.

Discipline au sein de l'équipe. Une équipe de négociation doit parler à l'unisson. Le principal porte-parole est le chef d'équipe, et les autres membres ne devront prendre la parole que lorsque le chef d'équipe les y aura invités, ce qu'il devra faire aussi fréquemment que possible pour soutenir l'intérêt et la cohésion de l'équipe. Un négociateur expérimenté

s'efforcera d'identifier tout désaccord entre les membres de l'équipe de négociation opposée pour l'exploiter à son avantage, de sorte que toute divergence de vues entre les membres de sa propre équipe doit manifestement être évitée, de même que toute expression pouvant trahir l'existence d'un désaccord.

L'équipe devra se réunir avant chaque réunion de négociation pour récapituler les questions à discuter et convenir de la façon dont elles seront abordées. De même, l'équipe devra se réunir après chaque réunion pour passer en revue les points convenus et, d'une façon générale, l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'avancement des négociations.

L'équipe de négociation

Composition de l'équipe. Noyau de l'équipe: un chef d'équipe, un expert commercial, un expert financier et un expert juridique. Le cas échéant, par la suite, des ingénieurs et des spécialistes de la fabrication et de la commercialisation.

Chef d'équipe. Il doit avoir un caractère bien trempé, savoir diriger et prendre des dispositions, comprendre le sujet et savoir se gagner le respect des membres de son équipe ainsi que des représentants de l'autre partie.

Discipline de l'équipe. Le chef d'équipe est le principal porte-parole. Les autres membres de l'équipe ne devront prendre la parole que lorsqu'ils y seront invités par le chef d'équipe, eu égard aux responsabilités qui leur ont été assignées.

4.1.3 Stratégies, tactiques et techniques de négociation

Stratégies de négociation

L'équipe de négociation, une fois qu'elle aura été constituée, devra commencer à se préparer aux négociations formelles avec l'autre partie. Elle devra pour cela s'attacher à identifier les informations dont elle-même et l'équipe de l'autre partie disposent, les questions à régler et les objectifs respectifs; s'employer à comprendre les antécédents et la nature des personnes avec lesquelles elle sera appelée à traiter; et être consciente de l'existence et du pouvoir des concurrents, de la possibilité de s'allier à d'autres partenaires et des autres faits qui peuvent être pertinents pour définir l'approche stratégique à suivre lors des négociations. Les stratégies de négociation peuvent être rangées en deux grandes catégories: la compétition et la coopération.

Stratégies fondées sur la compétition

Dans ce cas, l'objectif de la partie qui négocie est d'obtenir un avantage aussi net que possible sur l'autre partie en adoptant des positions affirmées d'un ton ferme et inflexible. Le résultat probable d'une stratégie fondée sur la compétition est que les gains obtenus par l'une des parties le sont au détriment des intérêts de l'autre.

Approches stratégiques de négociation

Stratégies fondée sur la compétition: L'approche débouche sur un résultat qui est favorable à l'une des parties et défavorable à l'autre; cette pratique est utilisée lorsqu'il ne s'est pas établi une confiance suffisante entre les parties, mais elle n'est pas appropriée pour une relation à long terme.

Stratégies fondées sur la coopération: Les parties sont disposées à se comprendre et à surmonter des problèmes rencontrés au moyen de concessions réciproques; c'est l'approche la mieux adaptée à la négociation d'alliances et de coentreprises.

Les stratégies fondées sur la compétition peuvent être utilisées lorsqu'il n'est pas établi une confiance suffisante entre les parties en présence ou dans le cas de transactions ponctuelles, par exemple des contrats de fourniture, l'accent pouvant être mis sur l'obtention d'un bénéfice maximal immédiat, mais cette approche n'est certainement pas le meilleur moyen de nouer une relation à long terme avec l'autre partie.

Stratégies fondées sur la coopération

Il s'agit de stratégies de négociation qui visent à parvenir à des marchés mutuellement bénéfiques et qui peuvent ainsi profiter aux deux parties. Lorsque les parties en présence suivent de telles stratégies, elles se montrent mieux disposées à comprendre leurs positions respectives et à essayer de surmonter leurs problèmes au moyen de concessions réciproques ou de solutions hardies qui se traduisent par des avantages mutuels et un sentiment de satisfaction.

Les stratégies fondées sur la coopération sont les mieux adaptées à la négociation d'alliances et de coentreprises lorsque l'établissement de solides rapports de confiance est indispensable à la coopération à long terme recherchée.

Dans la pratique, les négociateurs peuvent avoir recours aux deux types de stratégies, par exemple adopter une stratégie fondée sur la coopération sans hésiter toutefois à utiliser une stratégie fondée sur la compétition lorsque des intérêts critiques sont en jeu ou pour sortir d'une impasse au cours des négociations.

Autres aspects stratégiques

Le but de la négociation est d'atteindre les objectifs visés, mais une négociation suppose également des concessions et des compromis afin de réaliser ces objectifs tout en les conciliant aux intérêts potentiellement contradictoires que poursuit l'autre partie. Lorsqu'elles décident de l'approche stratégique à adopter lors du processus de négociation, les parties doivent reconnaître, analyser et définir leurs positions respectives au sujet de plusieurs aspects, comme les suivants:

Position initiale. Les négociateurs ne sont pas censés obtenir tout ce qu'ils voulaient et la négociation avec l'autre partie se soldera vraisemblablement par des concessions et des compromis. Déterminer la position initiale devient par conséquent un objectif

stratégique important qui doit être examiné de près. Il est recommandé d'adopter une position initiale exigeante, par principe, car cela peut influencer de manière positive l'accord final. Cependant, cette position ne doit pas être fixée à des niveaux déraisonnables et injustifiés. Il conviendra également de tenir compte des facteurs culturels lors de la définition de la position initiale. Dans certaines cultures, la négociation est considérée comme un aspect naturel des affaires, et des positions initiales exigeantes sont privilégiées. Dans d'autres, la propension à négocier est bien moindre, et les négociateurs auront par conséquent intérêt à fixer leur position initiale à un niveau proche de celle qu'ils sont disposés à accepter.

Éléments de la stratégie de négociation

Position initiale: En principe, doit être élevée mais ne pas être dépourvue de réalisme

Meilleure solution de rechange: À utiliser comme point de référence en présence de conditions défavorables

Enchaînement par opposition aux questions: Moyen de raffermir la confiance et de progresser

Fixation de limites: Il y a un point privilégié mais aussi une fourchette acceptable

Octroi de concessions: Virtuellement inévitable et, à terme, utile

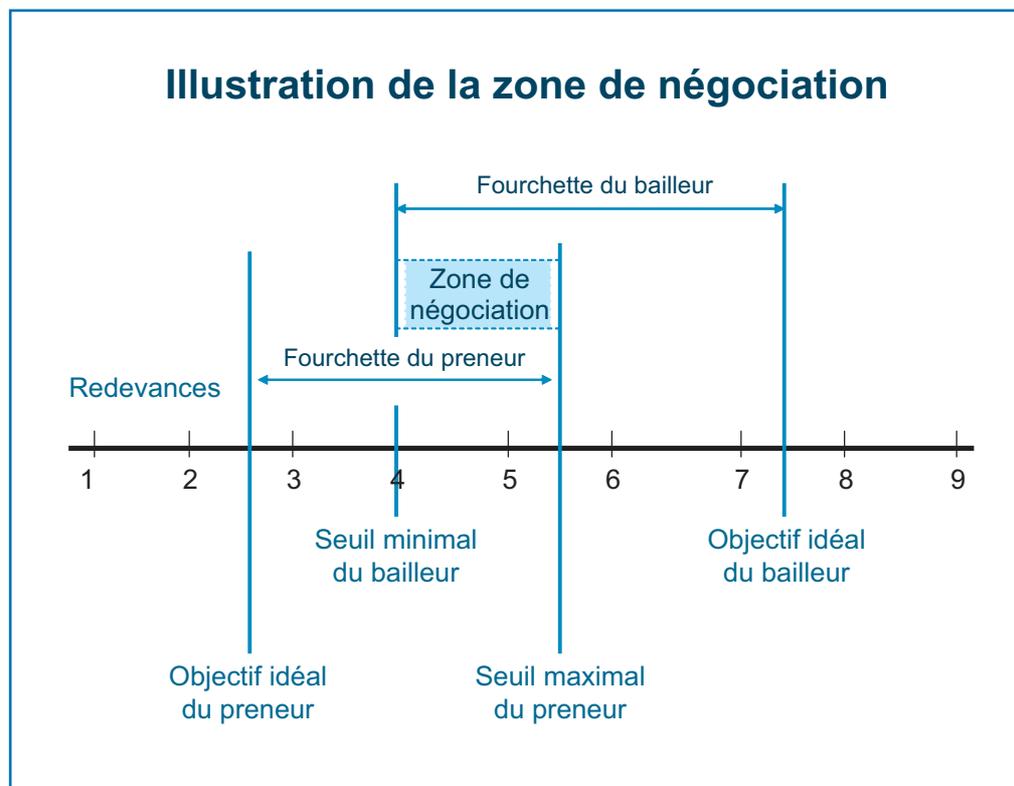
Préparation des arguments: Défense des positions prises et réduction minimale des concessions

Meilleures formules de rechange à un accord négocié. L'une des plus importantes des méthodes stratégiques à suivre consiste à utiliser des formules de rechange. Autrement dit, le négociateur doit savoir à l'avance quelle est sa meilleure formule de rechange à une solution négociée, c'est-à-dire le deuxième choix, au cas où les deux parties ne peuvent pas parvenir à un accord. La "meilleure formule de rechange" à une solution négociée n'est certainement pas un minimum. À la différence du minimum, cette formule permet au négociateur de ne pas accepter des conditions qui lui sont trop défavorables et, d'un autre côté, de ne pas rejeter des conditions qu'il serait dans son intérêt d'accepter. Si l'accord négocié est préférable à la meilleure formule de rechange, il sera sans doute judicieux de l'accepter; dans le cas contraire, il pourra être avantageux de cesser la négociation et d'adopter la formule de rechange.

Enchaînement par opposition aux questions. L'ordre du jour devra déterminer les questions à examiner et à convenir, mais l'enchaînement de la négociation ne devra pas nécessairement suivre l'ordre dans lequel ces questions apparaissent. Certains négociateurs préfèrent avoir recours à la méthode de planification des questions, qui consiste à discuter des questions qui se posent de manière indépendante et à avoir recours à la logique et à l'intuition pour résoudre des problèmes épineux, sans suivre un ordre prédéterminé; par exemple, il peut être plus productif de commencer par discuter des questions qui pourront sans doute faire le plus facilement l'objet d'un accord, car cela contribuera à raffermir la confiance entre les parties, à créer un climat positif pour la suite des négociations et à faciliter la recherche d'un accord sur des points plus difficiles et plus complexes qu'il sera sans doute préférable de négocier à une étape ultérieure.

Fixation de limites; la zone de négociation. Chacune des parties a un certain objectif, ou point privilégié, à l'esprit, c'est-à-dire un résultat idéal. Par exemple (voir la figure 4.2), le bailleur d'une licence de technologie cherchera à obtenir des redevances élevées tandis que le preneur voudra acquérir la technologie aux moindres frais. En outre, chacune des parties a un certain seuil au-dessous duquel (dans le cas du bailleur) ou au-dessus duquel (pour le preneur) un accord ne présente aucun intérêt car il peut y avoir d'autres formules de rechange. Le marché n'est possible que si les fourchettes de négociation de chacune des parties se chevauchent dans une certaine mesure, créant ainsi une zone de négociation. Le problème, pour les négociateurs, consiste à parvenir à un résultat aussi proche que possible de leur point privilégié, ce qui signifie aussi qu'ils doivent se faire une idée assez précise du seuil de l'autre partie

Figure 4.2 Fixation des limites pour la négociation



Octroi de concessions. L'octroi de concessions est presque inévitable lors du processus de négociation, et les parties auront intérêt à planifier à l'avance les concessions à faire, leur étendue et leur coût, ainsi que le moment et les modalités selon lesquelles elles seront présentées. Les concessions sont utiles dans la mesure où elles créent un sentiment de coopération, permettent de sortir d'une impasse et aident les négociations à avancer mais, en règle générale, elles doivent être calibrées, utilisées avec prudence et aller de pair avec un mouvement réciproque de la part de l'autre partie. Les négociateurs habiles savent faire de petites concessions tout en donnant à la partie adverse le sentiment agréable d'avoir obtenu quelque chose d'important. En principe, les plus petites concessions sont consenties aux phases initiales des négociations et les concessions plus importantes aux dernières étapes mais, comme dans le cas des autres aspects stratégiques, cela dépend également de facteurs culturels et contextuels.

Préparation d'arguments appropriés. Une négociation est un processus d'interaction entre des personnes qui peuvent avoir pour point de départ des positions très éloignées. Pour renforcer leur pouvoir de négociation, minimiser les concessions et s'éloigner aussi peu que possible des objectifs visés, les parties devront préparer soigneusement leur discussion et notamment rassembler les informations et développer les arguments de nature à appuyer les positions et les conditions proposées; elles devront essayer de deviner les positions de l'autre partie; et elles devront penser aux contre-arguments qui pourraient convaincre et être acceptés. Il est utile, à cet égard, de consulter les personnes qui ont participé à des négociations semblables par le passé et de solliciter leur avis quant aux arguments qu'elles ont jugé les plus efficaces pour affirmer des positions et obtenir des concessions sérieuses.

Dans le contexte de la création d'alliances et de coentreprises, les négociations doivent être menées dans l'esprit de la relation à établir entre les parties; autrement dit, elles devront tendre à identifier les similitudes et les intérêts communs et à créer une confiance mutuelle, étant donné que seuls ces éléments sont de nature à déboucher sur des solutions mutuellement bénéfiques.

Tactiques de négociation

Aucune description du processus de négociation ne serait complète sans qu'il soit donné tout au moins un bref aperçu des tactiques de négociation. Au fil des ans, cette question a fait couler beaucoup d'encre et a donné lieu à la publication d'ouvrages allant de traités psychologiques pointus à ce que l'on pourrait appeler des "recettes de cuisine" concernant les stratagèmes à utiliser pour faire pression sur l'autre partie. Si les techniques énumérées ci-dessus sont considérées comme des méthodes de négociation légitimes, le recours à des manœuvres tactiques, spécialement dans le contexte de création d'alliances et de coentreprises, est contestable. En pareils cas, l'important est de créer un climat de confiance reposant sur les intérêts communs et les relations personnelles, ce que n'est pas de nature à réaliser une approche agressive.

Les tactiques de négociation doivent cependant être énumérées, ne serait-ce que pour faire comprendre aux négociateurs inexpérimentés que, jusqu'à un certain point, des tactiques verbales et non verbales sont toujours utilisées dans la négociation, ces tactiques faisant intervenir une combinaison de promesses, de menaces dissimulées ou pas, de recommandations, de récompenses et d'engagements, et sont fréquemment devenues un carquois de "tours pendables". On peut en citer comme exemple les suivants:

L'interlocuteur exigeant/l'interlocuteur raisonnable. Cette tactique consiste à adjoindre à un "interlocuteur exigeant" qui ne veut céder sur aucun point et qui propose des exigences inacceptables un "interlocuteur raisonnable" qui fait des propositions modérées et qui paraissent réalistes. En réalité, les propositions "réalistes" de l'"interlocuteur raisonnable" peuvent elles aussi être déraisonnables.

Diviser pour régner. Selon ce stratagème, un des membres de l'équipe adverse dont les vues paraissent plus acceptables que celles du chef d'équipe est sélectionné comme interlocuteur et traité comme personne raisonnable, le but étant de diviser les rangs de l'équipe adverse.

Ballon d'essai ou fausse piste. Ce sont là des variations de la même tactique: certains arguments peuvent être avancés non pas parce qu'ils sont sérieux, mais simplement pour obtenir des informations ou donner à la partie adverse un faux sentiment de confiance.

Exemples de tactiques de négociation

Interlocuteur exigeant/interlocuteur raisonnable: En réalité, l'interlocuteur raisonnable peut ne pas être si raisonnable

Diviser pour régner: Stratagèmes visant à provoquer des divisions parmi les membres de l'équipe adverse

Ballon d'essai: Tromperie visant à faire naître un faux sentiment de confiance

Menace de quitter la table de négociation: Cette tactique peut être efficace mais doit être utilisée avec prudence

Exigences de dernière minute: Faites dans la conviction qu'elles peuvent s'avérer irrésistibles

Conditions standard: Tactique efficace, mais tout est négociable.

Les trois tactiques ci-après peuvent aussi être utilisées légitimement dans la négociation pour essayer de sortir de l'impasse ou de régler les problèmes épineux, mais elles doivent être présentées en tant que telles de manière transparente et sincère.

Menace de quitter la table de négociation. Menacer de mettre fin à la négociation est une tactique fréquemment utilisée pour obtenir une concession importante. Elle peut réussir s'il apparaît que l'autre partie est sous pression et doit parvenir à un accord. Cette tactique doit être utilisée de manière très judicieuse, seulement lorsque la question en jeu est si cruciale que la partie qui profère cette menace n'hésitera pas à y donner suite si son argument n'est pas accepté.

Exigences de dernière minute. Les exigences de dernière minute sont généralement présentées après la fin des négociations, lorsque les négociateurs ont l'impression que leur travail est achevé. Cette tactique est utilisée dans la conviction que la pression poussant à accepter de telles exigences peut être irrésistible.

Conditions standard, pratique nationale. Il s'agit là d'une tactique communément utilisée pour obtenir des conditions favorables en les présentant comme des conditions standard ou des conditions requises par la législation ou la pratique nationales. Cette tactique est parfois très efficace, particulièrement si les affirmations faites peuvent être vérifiées de manière indépendante, auquel cas il est difficile de présenter un contre-argument. En tout état de cause, les négociateurs doivent considérer que presque tout est négociable.

Techniques de négociation

Tandis que les stratégies de négociation sont mises au point en tant que méthodes à long terme visant à faciliter un règlement général des questions à discuter et à mener à bien la négociation dans son ensemble, les techniques de négociation visent à obtenir de l'autre partie un accord sur des problèmes spécifiques qui peuvent surgir à mesure que la négociation progresse.

On trouvera ci-après une liste des différentes techniques de négociation fréquemment utilisées pour accélérer la conclusion d'un accord ou sortir d'une impasse.

Exemples de techniques de négociation

Remettre à plus tard l'examen de questions épineuses: Technique utile pour faire avancer le processus

Le général avant le spécifique: Cette tactique consiste à examiner les questions de caractère général avant les questions spécifiques

Recours à des comités: La création d'un comité peut être utile pour régler des questions difficiles

Concessions et arbitrages: Une concession, en en invitant une autre, permet de sortir d'une impasse

Argument fondé sur "la rue à double sens": Permet de présenter sous un jour favorable des propositions contestables

Peler l'oignon: Décomposer les problèmes en plusieurs couches

Remise à plus tard des questions difficiles. L'expérience prouve qu'un accord, comme le succès, crée un élan et un climat qui poussent les négociateurs à rechercher les moyens de parvenir à un accord sur d'autres questions plus épineuses aussi. Une technique utile pour faire avancer le processus consiste à remettre à plus tard l'examen des questions qui apparaissent comme étant les plus difficiles à régler et à s'attaquer d'abord à celles qui peuvent être résolues facilement.

Examen des propositions de caractère général avant les propositions spécifiques. Il s'agit d'une tactique proche de celle qui est indiquée ci-dessus, dans la mesure où il est souvent beaucoup plus facile de s'entendre sur une proposition de caractère général plutôt que sur une proposition spécifique. De même, un accord de principe peut fréquemment être obtenu plus facilement qu'un accord sur une disposition spécifique qui applique le principe convenu à tel ou tel aspect de la transaction.

Recours à des comités pour régler les problèmes épineux. Il se peut que certains problèmes s'avèrent difficiles à régler et appellent la recherche d'autres solutions. Des réunions formelles de négociation peuvent ne pas être le meilleur moyen d'étudier ces solutions possibles et il peut parfois être plus efficace de créer une équipe spéciale de négociateurs ou d'experts chargés d'explorer les différentes solutions et de rendre compte de leurs discussions aux équipes de négociation pour que celles-ci prennent une décision.

Tenue d'un registre des concessions. Un négociateur habile tiendra un registre récapitulant les questions à propos desquelles des concessions ont été faites. Cela constituera une réserve de points à son crédit qui pourront ensuite être utilisés pour obtenir de l'autre partie des concessions sur des questions pouvant n'avoir aucun rapport avec celles qui ont fait l'objet des concessions précédentes.

Offre d'un échange de concessions. Une autre technique simple et fréquemment utilisée consiste à échanger une concession ou une série de concessions contre une autre. Toutes ces techniques ont essentiellement pour objet de sortir d'une impasse en obtenant des conditions équilibrées de part et d'autre.

Argument fondé sur "la rue à double sens". Il est souvent avancé des propositions auxquelles il est difficile de s'opposer car, à première vue, elles apparaissent comme raisonnables même si elles peuvent avoir des incidences contestables à long terme. En présence de telles propositions, une technique consiste à les accepter à condition que la partie adverse accepte l'inclusion de conditions équivalentes.

Peler l'oignon. À l'occasion, les négociateurs doivent faire face à des questions dont le règlement exige de la part de l'autre partie une concession d'une telle ampleur qu'elle semble difficile à obtenir. La technique la plus fréquemment utilisée en pareil cas consiste à décomposer le problème en plusieurs couches et à régler chacun de ses éléments l'un après l'autre.

4.1.4 Les phases de négociation

Il n'existe pas de méthode de négociation idéale ni de formule garantissant le succès. La négociation doit certes être bien préparée au préalable, mais le déroulement effectif du processus dépend beaucoup de facteurs humains et de leur interaction dans les relations entre les parties en présence. L'expérience montre toutefois que l'on peut, en gros, distinguer quatre phases différentes dans le processus de négociation.

Phase 1 — Établissement d'une relation personnelle

Cette phase est celle pendant laquelle, au début de la négociation, les membres des équipes de négociation apprennent à se connaître et à se respecter. C'est également à cette étape qu'ils découvrent les similitudes et les différences qui caractérisent aussi bien leur relation que la substance de leurs discussions. Une stratégie consistant à "séparer la personne de la question ou du problème" signifie qu'un négociateur peut rejeter les suggestions du négociateur adverse sans que cela soit considéré comme une rebuffade personnelle. Autrement dit, les négociateurs peuvent s'apprécier personnellement tout en rejetant leurs propositions réciproques. Il importe d'établir sur cette base une relation personnelle pendant la période durant laquelle les négociateurs "font connaissance", car, en dernière analyse, une personne respecte l'engagement pris à l'égard d'une autre plutôt qu'à l'égard d'un simple contrat.

Phase 2 — Échange d'informations concernant les questions à négocier

La substance de la négociation réside dans la "recherche d'intérêts communs". La négociation doit par conséquent tendre à présenter la situation dans laquelle se trouve une partie, les questions qu'elle veut résoudre et les besoins qu'elle doit satisfaire tout en comprenant la situation et les besoins de la partie adverse. Il ne s'agit pas d'affirmer une

position, ce qui peut conduire à une impasse si l'autre partie considère cette position comme inacceptable. Si, en revanche, une situation et des besoins donnés sont présentés de telle sorte que l'autre partie se montre disposée à offrir différentes solutions partielles, il se peut qu'en définitive, les exigences initiales soient satisfaites. En tout état de cause, on ne saurait trop insister sur le fait que la négociation doit reposer sur une gamme aussi large que possible de solutions mutuellement acceptables. Pour bien comprendre cet aspect, il est bon d'"inverser les rôles" lors de la préparation des négociations proprement dites.

Phase 3 — Persuasion

Lorsque des stratégies fondées sur la coopération prévalent, les négociateurs s'attachent à maximiser les synergies et à trouver des options mutuellement bénéfiques sur la base de leurs intérêts communs ou d'une reconnaissance de leurs différences culturelles, tandis que, lors d'une négociation classique, chacune des parties essaie surtout de persuader l'autre. Dans une négociation réussie, il est tenu compte des intérêts et des besoins des deux parties, et les deux sortent gagnantes. Des options mutuellement bénéfiques doivent par conséquent être fondées sur :

- La compréhension des intérêts, des valeurs et des besoins véritables des deux parties;
- L'identification des similitudes et/ou des différences entre leurs positions respectives;
- La création de nouvelles options fondées surtout sur les différences entre les parties.

Phase 4 — Octroi de concessions et accords

Des concessions peuvent être faites à tout moment, mais il semble que ceux qui les consentent en premier se placent dans une situation désavantagée par rapport à ceux qui font moins de concessions et les accordent surtout vers la fin de la négociation.

En conclusion, l'expérience a montré que des négociateurs habiles abordent chacune des phases de la négociation indiquées ci-dessus en ayant recours à des stratégies prédéterminées consistant

- À établir une relation personnelle de manière à dissocier la personne du problème;
- À échanger des informations sur les questions à régler de manière à mettre l'accent sur les intérêts et les besoins effectifs mais pas sur les positions des parties;
- À persuader efficacement l'autre équipe en mettant en relief les options mutuellement bénéfiques plutôt que de s'en remettre aux positions préétablies et en ayant recours à des tactiques agressives;
- À faire des concessions appropriées et parvenir à des accords qui sont clairement fondés sur des critères objectifs plutôt que sur les pressions qui ont été exercées.

4.1.5 Considérations interculturelles

Des négociations interculturelles sont toujours difficiles. Indépendamment des obstacles usuels, l'établissement d'une relation est compliquée par les différences de nationalité, de culture, de race, de sexe et de langue. Des difficultés semblables peuvent surgir lors de négociations entre deux entités ayant des cultures extrêmement différentes, par exemple entre des universités et de grandes sociétés ou entre de petites et de grandes sociétés. Dans tous les cas de ce type, il faut veiller tout particulièrement à comprendre comment les parties comptent que le processus de négociation évoluera et à le préparer en conséquence.

Lorsqu'il est employé plus d'une langue ou lorsque les participants ne parlent pas aussi couramment la langue utilisée lors des négociations, il faut ménager du temps et prévoir des précautions supplémentaires. Le recours à des interprètes doit être contrôlé de près. Leur rôle doit se borner à interpréter. Chacune des parties devra recruter son propre interprète. Les interprètes et les négociateurs devront recevoir pour instructions d'avancer peu à peu. Rien n'est plus frustrant que d'entendre une longue dissertation et de la voir ensuite interprétée en quelques phrases seulement.

Même lorsqu'il faut traiter avec des personnes d'une même culture, il est difficile de comprendre clairement leurs intentions et leurs propositions et, lorsque leurs antécédents diffèrent, les problèmes se trouvent aggravés. Il est donc essentiel pour les négociateurs, avant la réunion, d'apprendre à connaître la culture étrangère, les partenaires de négociation étrangers et, si possible, leurs styles de négociation. Il est très important aussi de répéter ou de paraphraser fréquemment ce qui a été dit pour s'assurer que cela a été bien compris. Il faut toujours éviter d'utiliser des expressions toutes faites difficiles à interpréter ou à comprendre.

4.1.6 Règles de conduite lors des négociations

Les styles de négociation diffèrent beaucoup, surtout dans le contexte international et, peu à peu, avec le temps et l'expérience, chacun acquiert son propre style personnel. Cependant, il y a quatre règles de conduite essentielles que tout négociateur a intérêt à respecter.

Règles de conduite lors des négociations

- Séparer la personne de la question et du problème
- Être logique et expliquer les positions adoptées et revendications formulées
- Éviter les exigences déraisonnables et arbitraires
- Admettre la validité des arguments des autres parties

- a) Les positions devront être exposées de façon calme et sans les personnaliser. Comme il faut "séparer la personne de la question et du problème", ce serait

- aller à l'encontre du but recherché que de prendre personnellement offense d'un argument au cours de la négociation. Un tel comportement amoindrirait les chances de créer un climat de compréhension et de confiance mutuelles.
- b) Les affirmations faites devront être pleinement expliquées et étayées par des arguments logiques. La capacité de présenter des arguments logiques à l'appui d'une position est la caractéristique d'un négociateur habile.
 - c) Il faut éviter des exigences déraisonnables ou arbitraires ainsi que des ultimatums. Si cela est imposé par une autorité supérieure, le négociateur devra essayer de corriger cette attitude à la source car elle risquerait de saper sa crédibilité et son efficacité, tout au moins dans le contexte de la négociation d'une coentreprise.
 - d) Lorsqu'il y a lieu, il conviendra de reconnaître la validité des arguments et des préoccupations de l'autre partie. Comme cela a été dit à maintes reprises, le but de la négociation, dans le contexte de la création d'une coentreprise, est de "rechercher les intérêts communs". Il est donc raisonnable d'admettre la validité des arguments logiques présentés par l'autre partie lorsqu'ils sont justifiés.

Révision de la section 4.1

La négociation de contrats d'affaires internationaux

Le contexte de la négociation est à la fois les intérêts communs des parties et les intérêts contradictoires qui appellent des concessions et des compromis. En outre, il arrive que la liberté d'action des négociateurs soit limitée par des critères et des contraintes sans rapport avec leurs intérêts spécifiques, et il ne faudra pas perdre de vue que l'autre partie peut avoir reçu des offres ou des propositions concurrentes.

L'aptitude à la négociation n'est pas innée; au contraire, l'aptitude à négocier et à mettre en œuvre comme il convient les résultats de la négociation dépend des connaissances et de l'expérience qui peuvent être acquises à la suite d'un apprentissage théorique et pratique.

Pour être couronnée de succès, une négociation doit être bien préparée et bien organisée: il faut planifier le résultat souhaité, ses limites et les formules de remplacement pouvant être envisagées et organiser les équipes de négociation et définir leur rôle et leur composition. La planification constitue un processus continu pendant toute la négociation. Ce processus consiste à évaluer ce qui a été appris pendant la négociation, à le comparer aux objectifs visés et à préparer les étapes suivantes.

En règle générale, il est bon que l'équipe de négociation soit composée de représentants fonctionnels investis de responsabilités et de rôles bien définis, mais rien d'autre. Il vaut mieux adjoindre à l'équipe des conseillers ad hoc de l'extérieur plutôt que de l'élargir.

Les approches stratégiques du processus de négociation peuvent être fondées sur la compétition – lorsque le résultat obtenu par une partie joue au détriment de l'autre — ou sur une coopération, lorsque les problèmes qui se posent sont surmontés par le biais de concessions mutuelles. Ce dernier type de stratégies est le mieux approprié à la négociation d'alliances et de coentreprises.

Les principaux éléments d'une stratégie de négociation sont les suivants:

- a) la position initiale — en principe, doit être fixée à un niveau élevé mais non dépourvu de réalisme;
- b) la meilleure formule de rechange, à utiliser comme point de référence pour évaluer des conditions défavorables;
- c) la séquence par opposition aux questions — moyen de raffermir la confiance et d'avancer;
- d) la fixation de limites, c'est-à-dire la détermination du résultat idéal mais aussi de la fourchette acceptable;
- e) l'octroi de concessions — pratiquement inévitable et, à terme, utile; et
- f) la préparation d'arguments afin de défendre les positions avancées et de minimiser les concessions.

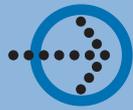
Les tactiques de négociation peuvent être considérées comme des moyens légitimes lors du processus de négociation. Cependant, elles risquent d'être contestables lorsqu'il s'agit de négocier la création d'alliances et de coentreprises, car, en pareil cas, ce sont les concepts de confiance et d'intérêts communs qui doivent prédominer.

Lorsque les stratégies de négociation sont élaborées en tant que méthodes à long terme de mener à bien la négociation dans son ensemble, les techniques de négociation visent à obtenir de l'autre partie un accord au sujet de problèmes spécifiques qui peuvent surgir à mesure qu'avancent les discussions.

Les négociations interculturelles sont les plus difficiles. Il est donc essentiel pour les négociateurs, avant les réunions, d'apprendre à connaître aussi bien que possible la culture étrangère, les partenaires de négociation étrangers et, si possible, leurs styles de négociation.

Les styles de négociation varient beaucoup, mais il y a des règles de conduite qui sont importantes dans toutes les circonstances. Par exemple:

- a) les positions devront être exposées de façon calme et sans les personnaliser;
- b) les affirmations faites devront être pleinement expliquées et étayées par des arguments logiques;
- c) il faut éviter des exigences déraisonnables ou arbitraires ainsi que des ultimatums; et
- d) lorsqu'il y a lieu, il conviendra de reconnaître la validité des arguments et des préoccupations de l'autre partie.



4.2 Les contrats et leur rédaction

4.2.1 Considérations générales

Une fois que les études techniques et économiques ont démontré que le projet est viable et qu'il ressort des discussions entre les parties qu'il existe de bonnes bases pour nouer des rapports d'affaires solides et durables, le moment est venu de passer à la phase de la négociation et de refléter l'entente intervenue dans un contrat en bonne et due forme.

Les sections ci-après ont pour but:

- a) de mettre en relief l'importance d'élaborer un document écrit en bonne et due forme indiquant de façon claire et précise les droits et les obligations des parties;
- b) d'expliquer ce qu'est un contrat en tant qu'instrument juridique et de mettre en lumière ses principales caractéristiques si l'on veut qu'il soit correct, clair, homogène et original;
- c) d'élucider les approches qui peuvent être suivies pour structurer un contrat et de présenter les éléments et les clauses que l'on retrouve dans pratiquement tous les contrats;
- d) de rappeler les pratiques optimales à suivre pour rédiger un contrat, la nécessité de travailler en équipe à la rédaction de ce document et le rôle et les limitations des contrats types;
- e) de présenter les principaux systèmes juridiques qui ont cours dans les pays à économie de marché — système de *common law* et système de tradition romaniste — et indiquer comment ils influent sur la rédaction des contrats.

Ainsi, les usagers du présent guide de formation pourront se familiariser avec la nature d'un contrat et, simultanément, se faire une idée des principes fondamentaux qui doivent guider son élaboration. Les questions et les principes énumérés dans le présent chapitre sont pertinents et présentent de l'intérêt quel que soit le type de contrat, et ils ne peuvent donc qu'être utiles pour se charger de rédiger des accords de coentreprise et les autres accords connexes, par exemple les contrats touchant la fourniture de technologies et de services à la société de coentreprise par l'un des partenaires ou les deux (voir également la section 3.5).

4.2.2 L'importance d'un document écrit

Les parties à un accord de coentreprise ne doivent conclure leur marché et signer un contrat qu'après avoir fait connaissance, créé un climat de confiance entre elles et élucidé tous les aspects de leurs attentes et de leurs intérêts légitimes. D'aucuns disent qu'un bon contrat est un document qui, une fois signé, peut être rangé dans un tiroir sans nécessité d'être jamais consulté. Cela signifie que les parties comprennent pleinement l'objet du contrat et ce qu'elles ont négocié, l'ont fait de bonne foi et, surtout, sont résolues à l'appliquer sans aucune réserve ou sans avoir le sentiment qu'elles doivent s'en tenir au libellé du document. C'est ce que l'on appelle respecter l'"esprit du contrat".

Pourquoi un document écrit est-il donc nécessaire? Il y a à cela plusieurs raisons: un accord de coentreprise peut faire intervenir de nombreuses questions complexes de

caractère technique, économique et juridique; l'application de l'accord peut faire intervenir d'autres parties (organismes gouvernementaux, institutions financières, fournisseurs de matériel, sous-traitants, etc.); de ce fait, un contrat écrit est indispensable pour veiller à ce que tous interprètent le marché de la même façon; en outre, il peut surgir pendant l'exécution du contrat des problèmes appelant l'intervention d'un tribunal ou une interprétation de ce qui a été négocié, auquel cas les problèmes ne peuvent être réglés que sur la base de ce qui a été reflété dans le contrat. Un document écrit rédigé de façon claire, concise et précise présente un autre avantage, s'il est conclu pour une longue durée, en ce sens que les personnes amenées à l'appeler de part et d'autre peuvent changer. Un texte clair et bien rédigé empêchera les nouveaux venus d'interpréter le contrat d'une façon qui s'écarterait de l'intention initiale des parties.

4.2.3 Les contrats: signification et caractéristiques

La signification d'un contrat

Un contrat est un accord juridiquement contraignant conclu entre deux ou plusieurs parties qui crée une obligation de faire ou de ne pas faire et un droit correspondant. Par exemple, dans un accord de licence, le preneur a le droit d'utiliser la technologie et l'obligation de payer en contrepartie une certaine redevance, et le bailleur a l'obligation de fournir les éléments techniques nécessaires au preneur et le droit de recevoir en contrepartie un certain paiement, ou bien le preneur est tenu de s'abstenir de divulguer la technologie en question à des tiers ou d'exporter les produits vers certains pays, et ainsi de suite.

L'objet d'un contrat

L'objet d'un contrat est d'énoncer l'entente à laquelle sont parvenues les parties à l'issue de leurs négociations et de faire en sorte que ces dispositions puissent être appliquées si besoin est par un tribunal.

Un contrat traite habituellement de trois questions principales:

- L'objet de l'accord
- Les intérêts commerciaux des parties
- Les questions juridiques et administratives

Habituellement, un contrat est l'aboutissement de plusieurs activités préalables, comme les suivantes:

- a) Évaluation positive de la viabilité du projet sous-jacent à la lumière des études de préfaisabilité et de faisabilité;
- b) Contacts préliminaires entre les futurs partenaires, collecte de l'information et raffermissement de la confiance;
- c) Négociations entre les parties débouchant sur un accord concernant les conditions de leur coopération;

- d) Préparation et présentation d'un projet de contrat par la partie expressément chargée de le faire au cours des négociations;
- e) Examen du projet par l'autre partie à la lumière de ses propres intérêts et, le cas échéant, présentation de contre-propositions;
- f) Assentiment de la partie auteur du projet et, parfois, renégociation entre les parties.

Les caractéristiques d'un contrat

Clarté, précision et concision

Un contrat doit énoncer de façon aussi claire, précise et concise que possible l'identité des parties, son objet, les droits des parties et leurs limitations, la nature et l'étendue des apports de chaque partenaire, les conséquences de vices ou de manquements éventuels et les effets d'une résiliation ou de l'expiration du contrat sur les droits et obligations des parties. Le contrat ne doit pas laisser place à des interprétations divergentes.

Les caractéristiques d'un contrat

Clarté, précision et concision: un contrat bien rédigé ne doit pas laisser de place à des interprétations divergentes.

Exactitude, équité et équilibre: la satisfaction des deux parties est importante pour leur relation à long terme.

Homogénéité et complétude: les clauses du contrat doivent être cohérentes entre elles et constituer un tout.

Originalité et spécificité: chaque contrat doit être individualisé au projet et est par conséquent unique et inimitable.

Exactitude, équité et équilibre

Un contrat doit refléter avec exactitude les attentes et les intérêts fondamentaux des parties et exposer de façon équitable et équilibrée les droits, obligations et attentes qui y sont reflétés. À long terme, la relation entre les parties ne peut qu'en souffrir si l'une d'elles éprouve un sentiment de frustration devant le déséquilibre des droits et des obligations respectifs et estime avoir été lésée.

Homogénéité et complétude

Un contrat n'est pas simplement un rassemblement de clauses hétéroclites; les dispositions d'un contrat sont interdépendantes et doivent être cohérentes les unes avec les autres pour constituer un tout, de sorte que toute modification d'un élément ne manquera pas d'avoir des incidences sur les autres. Un contrat bien rédigé doit également constituer un ensemble se suffisant à lui-même en ce sens que, si les parties s'acquittent de leurs obligations telles qu'elles sont stipulées dans le contrat, l'entreprise objet de celui-ci sera couronnée de succès et répondra à leurs attentes.

Originalité et spécificité

Chaque contrat est unique et inimitable. Il résulte d'une série particulière de circonstances qui sont propres aux parties en présence et inhérentes à un processus de négociation spécifique ainsi qu'aux idées et aux compromis nécessaires pour surmonter les conflits d'intérêts et les divergences de vues. Un contrat approprié doit être adapté au projet dont il s'agit.

4.2.4 Les contrats types: rôle et limitations

Différentes associations commerciales et organisations internationales, dont l'ONUDI, ont élaboré des contrats types pour faciliter la tâche de ceux qui sont appelés à négocier certaines catégories de contrats dans des secteurs déterminés, par exemple les accords de cession sous licence de brevet, les contrats de services d'ingénierie, les contrats de construction clefs en main d'usines d'engrais, etc. Les formulaires types sont utiles et leur élaboration exige souvent des efforts considérables. Leur structure et leur contenu peuvent être un guide extrêmement utile non seulement en offrant dans leurs dispositions une liste de contrôle, mais aussi par leur contenu et par leur libellé. Cependant, ils doivent être utilisés avec prudence; il serait naïf de croire qu'une partie, si elle n'est pas préparée à négocier et à rédiger un contrat, peut résoudre ses problèmes en utilisant un formulaire type car, comme indiqué ci-dessus, chaque contrat se rapporte à une série de circonstances très spécifiques et des contrats types (qui, par leur nature même, envisagent des situations générales et abstraites) appellent toujours des modifications substantielles concernant aussi bien la structure de l'accord que le libellé de ses dispositions, ce que ne peut faire qu'un professionnel expérimenté.

4.2.5 Qui doit rédiger un contrat?

Le partenaire étranger ou le partenaire local? Cette question est importante car, d'une manière générale, le contrat penchera généralement en faveur de la partie qui l'a rédigé. Dans beaucoup de coentreprises entre investisseurs étrangers et partenaires de pays en développement, c'est l'investisseur étranger qui présente son projet à la société locale.

En règle générale, les investisseurs étrangers ont l'expérience des techniques de rédaction et ce sont eux qui prennent l'initiative de proposer les conditions qu'ils envisagent pour la transaction. Mais tel ne doit pas être nécessairement le cas. S'il est suffisamment sûr de lui, un partenaire d'un pays en développement peut également prendre l'initiative de présenter son propre projet au futur partenaire étranger et y refléter les conditions qui lui conviennent le mieux. Quelle que soit l'approche retenue, les parties doivent avoir à l'esprit que l'avant-projet de contrat ne doit pas être aveuglement accepté par l'autre partie mais seulement être considéré comme une étape du processus de négociation, au cours duquel des positions contradictoires et des intérêts différents seront exposés, discutés et négociés de manière à rapprocher les positions respectives et à parvenir à une solution mutuellement acceptable.

Une personne ou une équipe? Un autre aspect est que la formation d'une coentreprise fait intervenir des considérations de caractère technique, économique, financier et juridique et que, fréquemment, les questions à régler sont passablement complexes et appellent une approche pluridisciplinaire. En conséquence, le mieux est de confier le soin de

rédiger un contrat à une équipe de personnes ayant, du fait de leur profession, l'expérience des divers domaines pertinents. En outre, comme le contrat constitue un instrument juridique qui doit être interprété et appliqué dans le cadre d'un système juridique déterminé, il est presque toujours indispensable qu'un juriste participe à la rédaction du contrat, ne serait-ce que pour revoir le projet final et s'assurer qu'il est conforme aux principes fondamentaux du droit. De même, et aussi parce qu'un accord de coentreprise a trait à des questions techniques complexes, le projet ne doit pas être seulement rédigé par un juriste, comme le croient certains.

4.2.6 Prévoir tous les problèmes possibles

Idéalement, les parties à un accord se font l'une et l'autre une idée claire et commune de la relation d'affaires qu'elles ont établie et comptent que leurs engagements respectifs seront honorés avec le moins de difficultés possibles pendant toute la durée de leur contrat. Il se peut néanmoins que les réalités du monde des affaires les confrontent à de nombreux problèmes allant de simples irritations qui peuvent aisément être surmontées au moyen d'un règlement à l'amiable à des situations graves qui peuvent appeler des mesures drastiques, y compris le recours aux tribunaux. L'une des habitudes les plus utiles que doit acquérir la personne appelée à rédiger un contrat est, en cherchant à y répondre, de se poser continuellement la question: "Qu'est-ce qui pourrait mal tourner?". À ce propos, la tâche de l'équipe de rédaction consiste à imaginer des situations et à essayer d'identifier les problèmes potentiels à court, à moyen et à long terme, et à élaborer des plans pour parer à tout ce qui pourrait mal tourner.

Qu'est-ce qui pourrait mal tourner?

Répondre à des questions comme les suivantes pourrait considérablement améliorer le projet et faciliter son application:

- Qu'advient-il si la conjoncture change du tout au tout?
- Qu'advient-il si l'une des parties cesse de s'acquitter de ses obligations?
- Qu'advient-il si l'une des parties est reprise par un concurrent?
- Qu'advient-il si les brevets devant être utilisés sont déclarés nuls?
- Qu'advient-il si les concurrents mettent au point une meilleure technologie?
- Qu'advient-il si le bailleur cède la licence à un concurrent?
- Qu'advient-il si un tiers viole les droits accordés par la licence?
- Qu'advient-il si l'une des parties se retire de l'accord?

La liste de questions pourra être bien plus longue, selon l'objet du contrat et le contexte dans lequel il doit être exécuté. Le contrat devra être rédigé en des termes qui envisagent expressément tous les changements possibles et les scénarios les plus défavorables et devra indiquer les mesures à adopter pour y remédier.

4.2.7 La rédaction du contrat et les systèmes juridiques

Du point de vue des affaires internationales, il existe essentiellement deux principaux systèmes juridiques, à savoir le système de *common law* et le système de tradition romaniste. Lorsqu'ils seront appelés à déterminer la structure et les conditions d'un contrat, ses rédacteurs ne devront pas perdre de vue la question de savoir si le contrat devra être régi et si, le cas échéant, les différends éventuels seront réglés par un système de *common law* ou un système de tradition romaniste.

Système de *common law*

Le système de *common law*, également appelé droit anglo-saxon, est celui qui est appliqué aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans bien d'autres pays anglophones. La *common law* remonte à l'époque où c'était le roi qui rendait la justice au cas par cas; il s'agit d'un système fondé sur la tradition, le précédent, la coutume et les usages. Les tribunaux jouent un rôle important en interprétant les événements à la lumière des décisions précédemment rendues dans des affaires semblables, ce qu'il est convenu d'appeler les précédents. Le système de *common law*, par conséquent, repose sur la jurisprudence.

Systèmes juridiques: *common law* et tradition romaniste

Systèmes de *common law*

Origine: le droit anglo-saxon, fondé sur la jurisprudence. Les interprétations et les décisions des tribunaux sont, en général, fondées sur les précédents. Dans le système de *common law*, les contrats tendent à être détaillés.

Systèmes de tradition romaniste

Origine: le droit romain. Selon ce système, également appelé système de droit continental, la plupart des aspects des contrats sont régis par le code civil. Dans les systèmes de tradition romaniste, les contrats sont habituellement structurés de façon plus simple.

Dans un système de *common law*, les contrats tendent à être détaillés et à énumérer tous les problèmes prévisibles et les solutions possibles de sorte qu'en cas de litige le tribunal puisse parvenir à une solution incontestable, quel que soit le précédent utilisé. Par exemple: si un juge a une fois refusé d'accorder des dommages-intérêts parce que le plaignant avait engagé des "coûts" alors que le contrat parlait uniquement de "dépenses", les futurs contrats parleront généralement de "coûts et dépenses" pour éviter ainsi un problème d'interprétation.

Système de tradition romaniste

Un système de tradition romaniste est fondé sur une série détaillée de lois constituant un code définissant ce qui est légal ou non, spécialement dans le domaine des contrats et des transactions commerciales. Dans ce dernier domaine, dans un système de tradition romaniste, les contrats négociés et conclus par les parties tendent à être plus brefs et moins détaillés que ceux qui sont établis dans le cadre de systèmes de *common law* étant donné

que la plupart des aspects du contrat et de leurs incidences sont régis par le code civil. Par le fait même, un système de tradition romaniste tend à être moins accusatoire qu'un système de *common law*.

Les systèmes de tradition romaniste sont parfois appelés aussi systèmes de droit occidental car ils prévalent dans la majeure partie de l'Europe occidentale, par exemple en Allemagne et en France. Ces systèmes trouvent leur origine dans le code élaboré par l'Empereur romain Justinien et ils ont influencé un grand nombre de systèmes juridiques du monde entier. Plus de 70 pays, dont le Japon et la plupart des pays d'Amérique du Sud, appliquent un système de tradition romaniste.

4.2.8 Forme et structure des contrats

Structure générale

Bien qu'il soit tenu pour acquis que, d'habitude, un contrat est organisé d'une certaine façon et que ses clauses et conditions répondent à un certain libellé, il n'est pas essentiel de s'en tenir à une forme prédéterminée pour rédiger et articuler l'essence du marché conclu entre les parties. L'accord intervenu peut être reflété dans un contrat de bien des façons différentes. Même un échange de lettres et d'autres documents, comme le procès-verbal d'une réunion, peuvent constituer un contrat, et un contrat en bonne et due forme peut être court ou long, selon ce qui est jugé nécessaire. Parfois, le contrat est complété par des annexes ayant pour but de régler des détails techniques ou d'élucider certaines questions et ces annexes, qui sont identifiées dans les clauses pertinentes, deviennent elles-mêmes partie intégrante du contrat. L'important est que ces éléments écrits reflètent l'accord intervenu entre les parties de sorte que les engagements réciproques soient clairement compris et puissent être appliqués par un tribunal.

Principales caractéristiques de la structure des contrats

- Un contrat ne doit pas nécessairement suivre une forme prédéterminée, et n'importe quel accord peut être formulé de différentes façons;
- Les contrats conclus à différentes fins mettent l'accent sur des questions différentes et exigent des conditions et des clauses différentes;
- Certains éléments sont communs à tous les contrats, par exemple l'identification des parties, l'indication de leur objet, etc.

Aux fins du présent guide de formation, on examinera divers types de contrats. Il y a tout d'abord l'accord de coentreprise, mais la création et le fonctionnement d'une coentreprise supposent la négociation et la mise en vigueur d'autres accords, par exemple ceux qui ont trait à la cession sous licence de technologies, aux services d'ingénierie, à l'assistance technique, aux services de gestion et à la fourniture des autres apports nécessaires. Si, comme indiqué ci-dessus, un contrat concernant une affaire déterminée peut être structuré de différentes façons, chaque type de contrat a un objet et une orientation

qui lui sont propres et qui exigent une série de clauses spécifique, qui varient d'un type de contrat à l'autre. Naturellement, un accord de coentreprise portera principalement sur les objectifs de la société, la structure de la propriété et du capital, les contributions et apports de chacun des partenaires et la répartition des responsabilités en matière de gestion. Un accord de licence (dans le cas duquel prédominent les questions touchant la validité et l'exclusivité des technologies en cause) aura une configuration tout à fait différente et se distinguera lui-même d'un accord de services d'ingénierie (dans le cas duquel les questions les plus importantes ont trait à la conception, aux délais de livraison et aux garanties de performance).

Les clauses et éléments communs

Chaque type de contrat sera structuré différemment et contiendra une série de clauses qui lui sera propre, mais il y a un certain nombre de clauses et d'éléments qui sont communs à tous les contrats. D'une manière générale, tous les accords contiennent des dispositions concernant:

- L'identité exacte des parties
- L'objet du contrat
- Les obligations de chacune des parties
- Les obligations communes aux parties
- Les questions juridiques et administratives.

Ces éléments feront l'objet des clauses ci-après, que devraient en principe contenir tous les contrats:

Identification des parties

Généralement, le premier paragraphe du contrat doit identifier les parties de l'accord en indiquant leur nom officiel, leur adresse et, le cas échéant, le lieu où elles ont été constituées s'il s'agit de sociétés.

Objet

L'objet de l'accord doit être énoncé dans un paragraphe qui indique, pour l'essentiel, la raison pour laquelle l'accord de licence est conclu. Cette section, ou bien les "attendus", peuvent également indiquer le but économique du contrat.

Date d'entrée en vigueur de l'accord

Il faudra indiquer la date à laquelle l'accord produira effet. La date d'entrée en vigueur n'est pas nécessairement la date de l'accord, qui est celle à laquelle celui-ci a été signé par les parties.

Attendus (considérants, préambule)

Ces clauses portent sur des questions comme la représentation du bailleur et du preneur de licence et le contexte de l'accord; elles peuvent être utiles pour comprendre et interpréter l'accord, par exemple en cas de litige.

Définitions

Pour éviter des malentendus entre les parties, l'objet du contrat et les principales expressions utilisées, qui peuvent se prêter à des interprétations différentes, devront être définis de façon claire et dépourvue d'ambiguïté. Cette section consacrée aux définitions devra comprendre autant de termes et d'expressions que cela est jugé nécessaire.

Terme ou durée de l'accord

Tous les accords doivent stipuler la période pendant laquelle subsisteront les obligations des parties. Pour un accord de licence, la durée doit correspondre à celle du projet. Dans certains cas, par exemple la cession sous licence de savoir-faire ou de marques de commerce ou de fabrique, le contrat pourra comporter une disposition prévoyant la possibilité de le prolonger ou de le reconduire si les deux parties le souhaitent.

Résiliation de l'accord

Les parties devront s'efforcer de prévoir les cas dans lesquels il y aura lieu de résilier l'accord (de mettre fin à la relation contractuelle entre elles avant la date d'expiration prévue) et devront stipuler les dispositions applicables et les questions comme les arriérés de paiement, les dommages-intérêts, l'interdiction d'utiliser des machines brevetées et des secrets commerciaux, etc.

Obligations de moyens

Ce type de clause stipule que, dans le cas d'un but ou d'un objectif déterminé, la partie dont il s'agit fera tous les efforts possibles pour l'atteindre. Ce type de clause est utilisé lorsque la partie censée réaliser tel ou tel objectif du contrat ne peut pas ou ne veut pas assumer un engagement qui la lie.

Droit applicable

Cet aspect est extrêmement important s'il surgit des problèmes qui doivent être réglés par un tribunal. Le droit applicable ne doit pas nécessairement être la législation nationale du pays du bailleur ou du preneur de la licence. Il peut s'agir de n'importe quel droit sélectionné d'un commun accord entre les parties en raison des conséquences qu'il aura sur l'interprétation et l'exécution de l'accord.

Arbitrage et conciliation

En cas de litiges et de différends, les parties pourront vouloir (et elles y auront tout intérêt) régler leurs difficultés à l'amiable avant d'avoir recours à la justice, ce qui est toujours un processus long, coûteux et risqué. Elles devront par conséquent insérer dans leur contrat les dispositions nécessaires concernant les modalités de conciliation et d'arbitrage et les procédures qu'elles entendent suivre.

Cession, changement de contrôle

Le contrat est signé entre deux parties qui se connaissent et qui se font réciproquement confiance. Qu'advient-il par conséquent si l'une d'elles est reprise par une tierce

partie ou fusionne avec celle-ci? Il importe que l'accord autorise ou interdise clairement une cession. Les parties doivent veiller à ce qu'aucune disposition du contrat ne restreigne indûment leurs droits au cas où apparaîtraient de nouveaux propriétaires, et elles doivent veiller à ce que leur savoir-faire et leurs avoirs ne tombent pas entre les mains de concurrents.

Intégralité de l'accord

Comme il se peut que beaucoup de documents aient été rédigés lors des négociations, il conviendra de faire figurer dans l'accord une disposition précisant que l'accord de licence reflète l'intégralité de l'entente intervenue entre les parties au sujet de la question dont il s'agit et remplace tous autres accords ou ententes entre elles.

Force majeure

Une telle clause stipule qu'aucune des parties à l'accord ne sera responsable en cas de manquement à ses obligations ou en cas de retard d'exécution imputable à des circonstances indépendantes de sa volonté, par exemple inondation, tremblement de terre, explosion, catastrophe, guerre, terrorisme, conflits du travail, etc. La liste des cas de force majeure devra néanmoins être discutée entre les parties.

Notifications

Les parties indiqueront les modalités à suivre et les mécanismes à utiliser pour leurs communications relatives à l'exécution du contrat (correspondance, appels téléphoniques, notifications, paiement de redevances, assistance technique, administration des brevets, etc.). Il conviendra également d'indiquer dans quelle langue ces communications devront être rédigées.

Arrière-guichet

L'arrière-guichet est la partie de l'entreprise chargée des tâches liées à l'exploitation de la société elle-même, par exemple les services informatiques, l'administration du réseau téléphonique et des ordinateurs, le traitement de l'information, la gestion des ressources humaines, la facturation et la comptabilité, l'administration des bases de données, la comptabilisation des ventes et des achats, les rapports, etc. Les activités de l'arrière-guichet se distinguent de celles du guichet principal, lequel assure l'interaction avec la clientèle, par exemple dans le cadre des opérations de vente et de commercialisation.

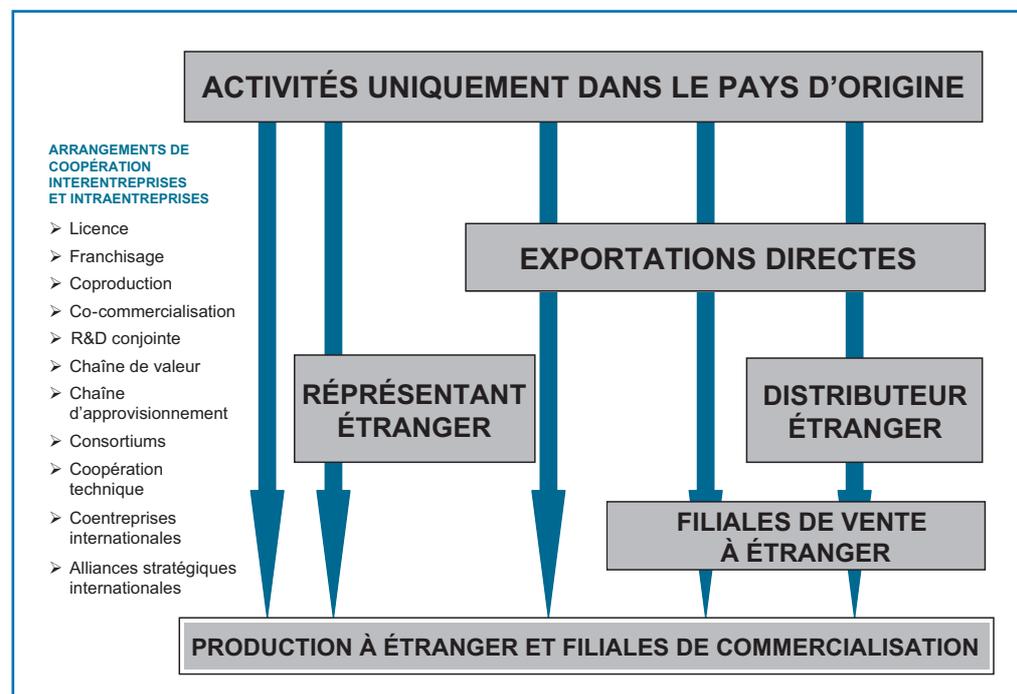
L'arrière-guichet est parfois situé ailleurs qu'au siège de la société, par exemple en banlieue, où les loyers et les autres coûts peuvent être moindres; souvent, il peut être installé dans un pays en développement, soit par le biais d'un investissement étranger direct (filiale à part entière, coentreprise), soit par le biais d'une externalisation, pour profiter d'une main-d'œuvre qualifiée meilleur marché.

Dans ce contexte, l'expression "externalisation de l'administration" est parfois utilisée pour désigner le processus consistant à confier la gestion et l'administration d'une ou de plusieurs tâches administratives à un fournisseur de l'extérieur.

Capitalisme des alliances⁶⁸

Cette expression a été inventée pour désigner les multiples aspects des investissements étrangers directs qui débouchent simultanément sur une collaboration avec des

Formes parallèles d'investissements étrangers directs et d'implantation sur les marchés dans le contexte des schémas internationaux du "capitalisme des alliances"



⁶⁸Dunning, J. H., 1977. (Source: Bartels, 2005, et Buckley, 2003).

concurrents et sur une rivalité (dans des espaces économiques différents) avec des partenaires stratégiques et des alliés, ainsi que sur une participation à de denses réseaux de fournisseurs de technologies. Dans la pratique, cela signifie que l'ancien schéma des investissements étrangers, qui était caractérisé par des modalités plus prévisibles de pénétration des marchés pour ce qui était des différentes étapes du processus, a été remplacé par des modalités parallèles d'implantation et de services reposant sur des systèmes complexes d'acquisition, de technologie, de production, de commercialisation et de services revêtant des formes très diverses: externalisation, délocalisation, coentreprise, alliances stratégiques, coproduction, commercialisation conjointe, recherche-développement conjointe, accords de conception et de fabrication avec ou sans prise de participation. Cette réalité est illustrée par le schéma ci-dessus, qui est représenté de façon plus éloquent par les transparents joints.

Chaîne d'approvisionnement voir “Chaîne mondiale d'approvisionnement”

Chaîne de valeur voir “Chaîne de valeur mondiale”

Chaîne de valeur de l'acheteur (voir également “Chaîne de valeur du producteur”)

Dans le cas de ce type de chaîne de valeur, la chaîne est structurée autour d'un gros acheteur disposant de solides moyens de commercialisation et d'une forte image de marque. Une telle chaîne de valeur organise, coordonne et contrôle la production, la conception et la commercialisation en les orientant vers les marchés de consommation des pays développés et des pays en développement ainsi que des pays en transition. Ces chaînes sont fréquentes dans le cas des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre (par exemple l'industrie agroalimentaire, les textiles, l'habillement, les chaussures, les jouets et le mobilier) et sont très intéressantes pour les pays en développement.

Les acheteurs, qui fabriquent habituellement des produits de marque, sont très soucieux de conserver le contrôle des circuits de commercialisation et de préserver la valeur de la marque et d'éviter les contrefaçons en protégeant leurs droits de propriété intellectuelle. La solide position qu'ils occupent sur les marchés résulte de leurs marques mondiales et des produits de marque qu'ils vendent sur un marché ou dans une région spécifique.

Chaîne de valeur du producteur (voir également “Chaîne de valeur de l'acheteur”)

Dans ce cas particulier, les producteurs clés qui interviennent dans la chaîne contrôlent des technologies qui revêtent une importance capitale pour l'écoulement du produit sur les marchés. Ces producteurs coordonnent les chaînes de valeur et s'emploient à aider leurs fournisseurs et leurs clients à améliorer leur efficacité. Ces chaînes se retrouvent habituellement dans des secteurs à forte et à moyenne intensité de technologie, comme l'automobile, l'électronique, les télécommunications, etc. (Voir également “Chaîne de valeur mondiale”.)

Chaîne de valeur mondiale

Les expressions “chaînes de valeur” et “chaînes d'approvisionnement” (et “chaînes de valeur mondiales” et “chaînes mondiales d'approvisionnement” lorsque ces expressions sont utilisées dans le contexte d'opérations d'envergure mondiale) sont actuellement utilisées de manière interchangeable et désignent l'ensemble des activités connexes

et interdépendantes qui doivent être menées à bien pour clore la boucle qui va de la conception d'un produit ou d'un service à ses différentes phases de production, à sa fourniture au consommateur final et aux services après-vente et, enfin, à l'élimination ou au recyclage. Mais l'expression "chaîne de valeur", en particulier, représente un concept introduit par Porter (1985)⁶⁹ pour mettre en relief l'idée que toute entreprise est une collection d'activités visant à concevoir, fabriquer, commercialiser, livrer et appuyer un produit, selon l'enchaînement qu'il appelle "chaîne de valeur". Les activités sont appelées "activités de valorisation" et, par leur entremise, l'entreprise crée un produit qui représente une certaine valeur pour ses clients. En termes monétaires, la valeur totale d'un produit pour le client est plus élevée que le coût total des activités de valorisation, et la différence représente la marge bénéficiaire de l'entreprise. (Voir également "Chaîne de valeur de l'acheteur" et "Chaîne de valeur du producteur".)

Chaîne mondiale d'approvisionnement voir "Chaîne mondiale de valeur"

Compétitivité

Pour une entreprise, la compétitivité désigne la capacité de créer et de conserver des avantages sur le plan des coûts et/ou des produits afin d'acquérir une solide position sur les marchés et un niveau élevé de rentabilité. D'une manière générale, les avantages compétitifs sont fondés sur la capacité de l'entreprise:

- a) de définir avec succès la nature de ses activités;
- b) de gérer et de coordonner les fonctions et opérations essentielles ainsi que ses relations avec les fournisseurs et les clients; et
- c) de suivre les caractéristiques de la demande et d'y réagir comme il convient.

L'Organisation de coopération et de développement économiques définit la compétitivité d'un pays comme étant "la mesure dans laquelle un pays peut, dans un climat de libre concurrence, produire des biens et des services qui répondent aux normes attendues des marchés internationaux tout en soutenant et en accroissant simultanément le revenu réel de sa population dans une perspective à long terme".

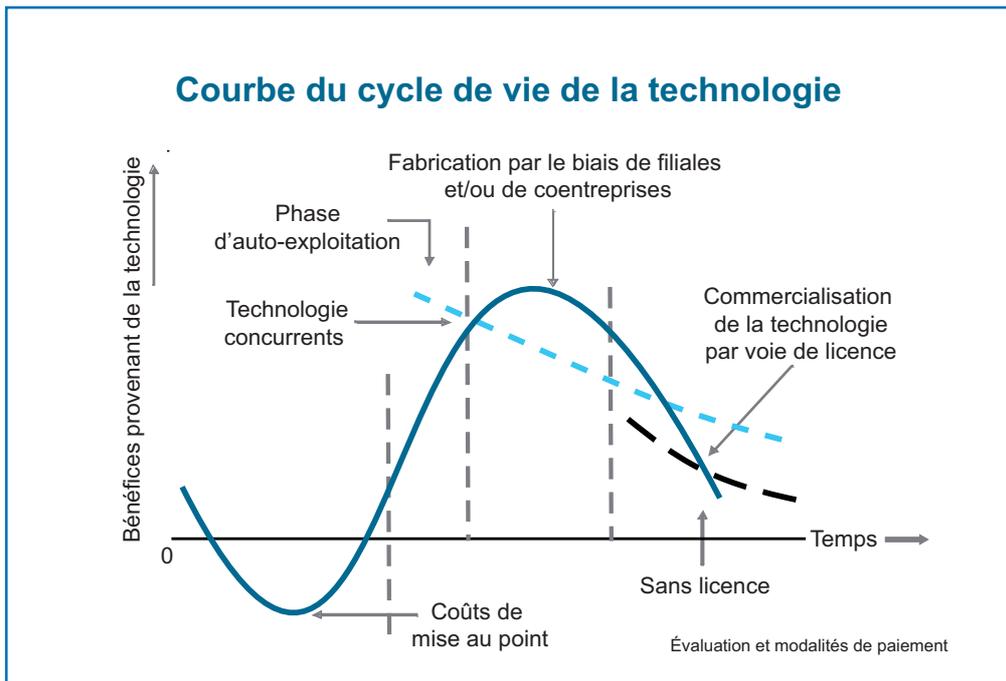
La Commission européenne a tenté d'englober dans sa définition de la compétitivité des entités autres que les pays, comme suit: "la capacité des entreprises, des régions industrielles, des pays ou des associations supranationales d'occuper une position compétitive au plan international, d'obtenir un rendement relativement élevé des facteurs de production et de parvenir durablement à un niveau d'emploi relativement élevé".

Cycle de vie voir "Cycle de vie de la technologie"

Cycle de vie de la technologie

La mise au point, l'exploitation et la rentabilité d'une technologie déterminée peuvent être représentées par une courbe du cycle de vie de la technologie qui comporte quatre phases: la phase de mise au point (à cette étape, il est seulement engagé des dépenses et il n'y a pas de bénéfice); la phase de croissance ou phase ascendante (la courbe illustre la direction ascendante des technologies les plus rentables); la phase de maturité (la technologie est solidement établie et a fait ses preuves); la durée pendant laquelle la

⁶⁹Source: Kauffman, Ralph G., op. cit.



courbe n'est ni ascendante ni descendante peut varier, selon la concurrence; et la phase de déclin (la technologie perd de son intérêt, par exemple lorsque la protection assurée par un brevet prend fin ou lorsqu'il apparaît de nouvelles technologies plus efficaces). Dans l'actuel scénario de développement, caractérisé par une innovation de plus en plus rapide, les cycles de vie des technologies ont tendance à raccourcir de plus en plus.

Due diligence

La *due diligence* est un processus pour lequel une partie qui s'intéresse à une entreprise commerciale évalue rigoureusement toutes les informations et les données qui revêtent une importance capitale pour la réalisation des objectifs envisagés. Des exemples de situation exigeant une procédure de *due diligence* sont les acquisitions, les investissements de capital-risque et les coentreprises. Un processus de *due diligence*, si l'on veut qu'il soit efficace dans des cas complexes et présentant des risques élevés, peut exiger d'analyser des centaines de questions avec le concours de banques d'investissements, d'avocats et de conseils en gestion. Cependant, les entreprises qui opèrent dans des secteurs exigeant fréquemment des procédures de *due diligence* peuvent constituer leurs propres services à cette fin.

Dans le cas d'une coentreprise, le processus de *due diligence* devra porter sur des aspects comme les marchés et la concurrence, la nature et l'adéquation de la technologie, ses coûts et son impact sur la rentabilité, la solvabilité et la personnalité du partenaire potentiel, sa réputation commerciale, son intégration culturelle et ses pratiques de gestion et la réputation commerciale de l'entreprise.

Chacun des partenaires potentiels peut procéder à des vérifications confidentielles au sujet des autres par le biais de leurs relations d'affaires, de leurs fournisseurs, clients, banques et associations commerciales, ou bien de conseils en gestion.

Étude de faisabilité (voir également “Étude d’opportunité” et “Étude de préfaisabilité”)

Une étude de faisabilité doit permettre de dégager des bases solides pour la décision finale d’investissement. Elle devra définir et analyser les éléments critiques liés à la fabrication d’un produit donné ainsi que les autres cheminements qui doivent être envisagés pour cette fabrication. Une étude de faisabilité devra également indiquer la capacité de production dans un lieu déterminé et au moyen d’une technologie spécifique eu égard aux intrants matériels disponibles, aux dépenses d’équipement réalisées et aux coûts de production. Cette étude devra également indiquer le chiffre d’affaires sur un marché déterminé pour obtenir un taux de rendement spécifique sur l’investissement.

Pour parvenir à cet objectif, il faut lancer un processus itératif caractérisé par un cycle d’information en retour et de liens d’interdépendance envisageant les différentes options possibles en matière de technologies, de programmes de production, d’implantation, d’installations, d’ingénierie mécanique, électrique et civile et de structure organisationnelle, éléments qui doivent tous être harmonisés de manière à minimiser les coûts d’investissement et de production.

S’il ressort des résultats que le projet n’est pas viable, les paramètres critiques devront être ajustés pour essayer de déterminer dans quelles conditions le projet peut l’être. L’étude de faisabilité devra décrire le processus d’optimisation, justifier les hypothèses faites et les solutions obtenues et définir la portée du projet ainsi que l’intégration des options sélectionnées. Toutefois, si le projet n’est toujours pas viable en dépit des autres options examinées, l’étude devra l’indiquer clairement, avec raisons à l’appui.

Étude de préfaisabilité (voir également “Étude d’opportunité” et “Étude de faisabilité”)

Lorsqu’il a été identifié une idée de projet qui mérite apparemment d’être analysée plus avant, il faut mener une étude plus approfondie pour pouvoir plus facilement prendre des décisions concernant le projet en question. Il faut, par conséquent, entreprendre une étude techno-économique détaillée, appelée étude de faisabilité, qui est une entreprise longue et coûteuse. Par conséquent, avant d’allouer des fonds à une telle étude, il est habituellement procédé à une évaluation préliminaire sous forme d’une étude de préfaisabilité, dont les principaux objectifs sont d’établir si:

- a) la possibilité d’investissement est à tel point prometteuse qu’une décision d’investir pourra être prise sur la base des informations rassemblées au stade de la préfaisabilité;
- b) l’idée de projet justifie une analyse détaillée au moyen d’une étude de faisabilité;
- c) il y a un aspect ou un paramètre du projet qui revêt une importance critique pour sa faisabilité et qui doit être examiné en profondeur au moyen d’études fonctionnelles et d’études connexes comme des études de marché, les essais de laboratoire et les essais à l’usine, etc.; et
- d) les informations disponibles suffisent pour décider que le projet n’est ni une proposition viable, ni suffisamment intéressant pour pouvoir attirer un investisseur potentiel.

Étude d'opportunité (voir également "Étude de pré faisabilité" et "Étude de faisabilité")

Ce type d'étude a pour but d'identifier les possibilités d'investissement en développant les idées de projet et en analysant:

- a) la disponibilité des ressources naturelles nécessaires à l'activité envisagée;
- b) la demande future de produits présentant un potentiel de croissance du fait de l'accroissement démographique ou de l'augmentation du pouvoir d'achat;
- c) les importations existantes, afin d'identifier les possibilités de remplacement des importations;
- d) les liens possibles avec d'autres secteurs, locaux ou internationaux;
- e) l'élargissement possible des lignes de produits existantes au moyen d'une intégration en amont ou en aval, comme dans l'industrie pétrochimique;
- f) les possibilités de diversification;
- g) l'expansion possible des capacités industrielles existantes afin de réaliser des économies d'échelle;
- h) le climat général des investissements;
- i) les politiques industrielles;
- j) les coûts et disponibilités de facteurs de production; et
- k) les possibilités d'exportation. Les études d'opportunité sont, par leur nature même, assez peu précises et sont fondées davantage sur les estimations globales plutôt que sur des analyses détaillées.

Externalisation de l'administration voir "Arrière-guichet"

Fabrication de matériel d'origine (OEM)

La fabrication de matériel d'origine est un processus de fabrication sous contrat réalisée par une entreprise locale pour le compte d'entreprises multinationales étrangères qui vendent les produits sous leurs propres marques. Dans une telle relation, les entreprises multinationales communiquent habituellement aux entreprises locales les spécifications des produits et, fréquemment, aident à sélectionner le matériel et à former les ingénieurs et donnent des avis concernant les technologies et méthodes de gestion à mettre en œuvre. Ainsi, l'entreprise locale a la possibilité d'apprendre et de moderniser ses capacités technologiques. L'assimilation de technologies étrangères est le point de départ de leur propre perfectionnement technologique par le biais de la recherche-développement et de l'innovation, de la modification de la conception des produits et de la mise au point de produits nouveaux, de la création de leurs propres marques et de l'obtention des capacités nécessaires pour soutenir la concurrence sur les marchés étrangers, acquérir de nouvelles technologies et compétences de pointe et devenir un acteur sur les marchés mondiaux.

Fonds privés de placement

Les fonds privés de placement, habituellement, acquièrent des actions dans des entreprises qui ne sont pas cotées en Bourse. Par leur nature même, les parts de fonds privés de placement ne sont pas librement cessibles en Bourse. Généralement, les fonds privés de placement obtiennent leurs ressources d'investisseurs institutionnels, comme les caisses de pension, les compagnies d'assurance, les institutions financières et les particuliers fortunés, qui cherchent à obtenir des rendements élevés sur des placements à long

terme et qui sont prêts à bloquer leurs fonds pour des périodes relativement longues qui peuvent atteindre dix ans, voire davantage. Les fonds privés de placement revêtent parfois la forme de sociétés en commandite. Les décisions d'investissement sont prises par l'associé gérant, dont la rémunération est constituée par un honoraire de gestion (pourcentage du montant total des fonds placés) et par un honoraire d'intéressement (qui est fonction du bénéfice réalisé). Les investisseurs sont des commanditaires qui n'interviennent pas dans les décisions d'investissement et qui ne touchent qu'une part du bénéfice que lorsque les placements sont réalisés. Le bénéfice peut avoir différentes sources, par exemple l'achat d'actions dans des entreprises privées et leur revente à un cours plus élevé.

Innovation et apprentissage

Pour les pays en développement et leurs entreprises, la création de capacités de production compétitives exige un effort délibéré d'innovation et d'apprentissage. Ce processus suppose l'aptitude à tirer des enseignements des compétences et des apports d'autrui — fournisseurs, clients mais aussi concurrents — pour déployer de nouvelles technologies de fabrication et de gestion et les perfectionner progressivement et, à terme, créer de nouvelles technologies.

L'innovation et l'apprentissage sont des processus interactifs qui fonctionnent mieux dans le cadre de réseaux d'entreprises, d'institutions et de marchés efficaces. Dans les pays en développement, les entreprises abordent généralement le processus d'innovation et d'apprentissage en important de nouvelles technologies, puis investissent dans le renforcement de leurs capacités pour maîtriser les éléments tacites, s'adapter aux conditions locales et continuer à progresser sur le plan technologique en mettant au point de nouveaux processus, produits et services en tant que source d'avantages compétitifs.

Innovation et chaînes de valeur⁷⁰

Pour les chaînes mondiales de valeur, l'innovation peut conduire à améliorer les capacités de production; à acquérir de nouvelles capacités en dehors du secteur de la production (conception et commercialisation); à diversifier la clientèle et les débouchés; et à acquérir la capacité de lancer de nouveaux produits sur le marché. À ce propos, on peut distinguer quatre types d'innovation:

Innovation sur le plan des procédés: il s'agit d'améliorer l'efficacité des procédés internes de sorte qu'ils soient nettement meilleurs que ceux des concurrents, aussi bien au niveau des différents maillons de la chaîne (par exemple en réduisant le coût des stocks ou en réduisant le pourcentage de déchets) qu'entre les maillons de la chaîne (par exemple des livraisons plus fréquentes, plus réduites et autrement qu'à intervalles fixes).

Innovation sur le plan des produits: amélioration de tous les produits en ce qui concerne aussi bien la qualité que le prix et les délais de livraison, ou différenciation entre l'entreprise et les concurrents grâce à une introduction plus rapide de nouveaux produits. Il s'agit en l'occurrence de modifier les processus de mise au point des nouveaux produits aux différents maillons de la chaîne de valeur ainsi qu'entre les différents maillons.

⁷⁰ONUUDI, 2004.

Innovation fonctionnelle: accroissement de la valeur ajoutée grâce à une modification de la combinaison d'activités menées par l'entreprise.

Innovation inter-chaînes: orientation vers une nouvelle chaîne de valeur plus rentable permettant de capturer une rente plus élevée [par exemple, les entreprises de la province chinoise de Taiwan sont passés de la fabrication de radios à transistors à des calculatrices, à des récepteurs de télévision, à des écrans d'ordinateurs, à des ordinateurs portables et maintenant à des téléphones Wireless Application Protocol (WAP)].

Liens, effet de levier et apprentissage

Le concept de “liens, effet de levier et apprentissage” désigne ce que les entreprises — et d'ailleurs aussi les pays — doivent faire pour promouvoir leur développement technologique.

Liens: établissement de rapports avec des entreprises de l'extérieur pour acquérir les technologies et compétences nécessaires; il faut notamment pour cela identifier les partenaires qui permettront de perfectionner les capacités de l'entreprise.

Effet de levier: il s'agit d'aller au-delà de transactions entre entreprises indépendantes pour tirer le plus grand parti possible des rapports nouvellement établis avec ces entreprises de l'extérieur; pour exercer un effet de levier, il faut faire des choix stratégiques et identifier les moyens d'acquisition des connaissances (comment obtenir ce que nous voulons?)

Apprentissage: il s'agit de déployer tous les efforts requis pour maîtriser les procédés technologiques et poser délibérément les bases nécessaires pour perfectionner les technologies existantes et en créer de nouvelles. Différentes formes d'apprentissage sont possible: l'apprentissage sur le tas, l'apprentissage par interaction, l'apprentissage par observation et l'apprentissage par formation structurée. Le choix dépendra des liens établis et de l'effet de levier pouvant être exercé. Le processus d'apprentissage est difficile et complexe, mais il est au cœur du processus ardu d'innovation et de développement industriel.

Obligation de moyens

Il est parfois incorporé dans un contrat une disposition prévoyant une “obligation de moyens” pour stipuler que l'une des parties attend de l'autre qu'elle fasse quelque chose étant entendu que celle-ci ne peut pas prendre d'engagement définitif sur ce point mais promet plutôt d'utiliser tous les moyens possibles pour parvenir au résultat recherché, par exemple atteindre un certain chiffre d'affaires ou fournir un certain apport ou service à un moment déterminé.

Les parties doivent être particulièrement prudentes lors de la négociation et de la rédaction de telles dispositions et doivent s'entendre sur la nature précise de l'obligation de moyens qui incombe à la partie intéressée. Cela est important pour déterminer, en cas de différends concernant l'inexécution de cette obligation, si la partie défaillante a véritablement fait tous les efforts raisonnables qui étaient en son pouvoir ou si elle a simplement fait preuve de négligence, n'a pas déployé assez d'efforts pour s'acquitter d'une obligation qui n'avait pas de caractère contraignant ou même n'a jamais eu l'intention de s'en acquitter.

Organisation intelligente

Les organisations doivent faire face, dans le monde des affaires, à un changement de plus en plus complexe et de plus en plus rapide ainsi qu'à de nouvelles formes de concurrence qui exigent de leur part une intervention et une réaction rapides. Pour faire face à ces défis, les organisations doivent "devenir intelligentes", savoir tirer parti des connaissances dispersées de leurs membres et apprendre à connaître leur environnement interne et externe plus rapidement que leurs concurrentes. Le développement d'une organisation intelligente est fondé sur le processus d'apprentissage et la gestion des savoirs au niveau de l'organisation dans son ensemble. Les organisations intelligentes les plus efficaces des s'attachent à créer un savoir institutionnel en exploitant leurs compétences fondamentales en termes de connaissances explicites (informations codifiées et documentées) et de connaissances implicites (connaissance tacite, fondée sur l'expérience individuelle). Dans une organisation intelligente, la gestion des connaissances doit être fondée sur une culture et une série de valeurs communes à tous les niveaux de l'organisation et de nature à encourager l'esprit critique et la créativité, la liberté d'expression, l'accès à l'information et le partage de l'information disponible dans un esprit d'équipe, la confiance et une vision commune. La gestion des connaissances doit être appuyée par une infrastructure institutionnelle efficace, et notamment des technologies d'information et des communications de nature à faciliter la diffusion des connaissances au sein de l'organisation ainsi que l'apprentissage institutionnel et individuel.

Responsabilité sociale des entreprises

Il y a plusieurs définitions de la "responsabilité sociale des entreprises". Selon le World Business Council for Sustainable Development, il s'agit de "l'engagement continu de l'entreprise d'avoir un comportement éthique et de contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles ainsi que celle de la communauté locale et de la société dans son ensemble".

La Commission européenne la définit ainsi: "Être socialement responsable signifie non seulement respecter la loi, mais aussi aller plus loin et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes".

Selon Business for Social Responsibility, la responsabilité sociale des entreprises signifie "Exploiter une affaire d'une manière qui répond à l'attente éthique, juridique, commerciale et publique de la société et la dépasse".

Situation des facteurs; marchés des facteurs

La situation des facteurs reflète tous les intrants dont les entreprises ont besoin pour mener leur exploitation et leur fabrication. Généralement, il s'agira des ressources humaines (main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée), des ressources physiques (conditions météorologiques, cours d'eau, ressources minérales et produits agricoles), des connaissances (système d'éducation, recherche-développement et connaissances industrielles), des ressources en capital (disponibilité de fonds propres et possibilité de contracter des emprunts) et de l'infrastructure (réseaux routiers, ports, énergie et communications). Des marchés des facteurs souples et adaptables sont indispensables à la création et au développement d'installations industrielles. Si les règles du jeu sont claires et propices, les entreprises sont encouragées à investir à long terme dans l'innovation et l'apprentissage.

Selon Porter, quatre éléments sont importants pour obtenir un avantage compétitif:

- a) la situation des facteurs;
- b) la situation de la demande;
- c) les industries connexes et industries d'appui; et
- d) la stratégie, le structure et la rivalité d'entreprise.

Porter a représenté ces éléments dans un cadre appelé "Losange de Porter", qui est un outil utile pour comprendre comment et où se développent les sociétés les plus compétitives au plan mondial.

Société virtuelle

Le concept de société virtuelle est lié, d'une part, à la tendance qu'ont les entreprises d'externaliser autant de fonctions que possible et, de l'autre, aux possibilités qu'offrent les technologies de l'information et des communications, qui permettent de gérer et de contrôler des réseaux complexes d'opérations dispersées dans l'espace. Au minimum, une société virtuelle sous-traite presque toutes ses activités, y compris la conception, la fabrication et la commercialisation, et elle n'a pas besoin d'un grand nombre d'employés permanents pour jouer un rôle de premier plan sur les marchés. Cependant, on peut dire qu'une telle société virtuelle risque de dégénérer en une "société dépourvue de substance" qui perd les capacités d'évoluer et de s'adapter à des circonstances changeantes. Suivant une approche plus réaliste, les sociétés virtuelles ont largement recours à l'externalisation et à des réseaux de collaborateurs mais continuent de mettre l'accent sur leurs activités essentielles, caractérisées par un degré élevé d'intégration des activités de conception et des relations avec leurs clients.

Système de common law (voir également "Système de tradition romaniste")

La common law, également appelée droit anglo-saxon, est à la base du système appliqué aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans beaucoup d'autres pays anglophones. La common law remonte à l'époque où c'était le roi qui rendait la justice; il s'agit d'un système fondé sur la tradition, le précédent, la coutume et les usages. Les tribunaux jouent un rôle important en interprétant les événements à la lumière des décisions précédemment rendues dans des affaires semblables, ce que l'on appelle les précédents. Les systèmes de common law sont par conséquent fondés sur la jurisprudence.

Dans un système de common law, les contrats sont habituellement détaillés, cherchent à prévoir tous les problèmes prévisibles et les solutions qui pourront y être apportées de sorte qu'en cas de litige le tribunal parvienne à une solution incontestable, quel que soit le précédent utilisé. Par exemple, si un juge a jadis refusé d'accorder des dommages-intérêts parce que le plaignant avait encouru des "coûts" alors que le contrat parlait uniquement de "dépenses", l'expression utilisée ensuite dans les contrats sera généralement "coûts et dépenses" afin d'éviter ainsi le problème d'interprétation.

Système de tradition romaniste (voir également "Système de common law")

Un système de tradition romaniste est fondé sur une série détaillée de lois constituant un code déterminant ce qui est légal ou pas, spécialement en matière de contrats et d'opérations commerciales. S'agissant des transactions d'affaires, les contrats négociés

et conclus par les parties dans un système de tradition romaniste sont généralement plus courts et moins détaillés que dans un système de common law étant donné que la plupart des aspects contractuels et de leurs incidences sont réglementés par le code civil. Par le fait même, un système de tradition romaniste tend à être moins accusatoire qu'un système de common law.

Ces systèmes sont parfois appelés aussi systèmes de droit occidental car ils prévalent dans la majeure partie de l'Europe occidentale, par exemple en Allemagne et en France. Ils proviennent d'un code élaboré par l'Empereur romain Justinien et ont influencé un grand nombre de systèmes juridiques du monde entier. Plus de 70 pays, y compris le Japon et la plupart des pays d'Amérique du Sud, appliquent un système de tradition romaniste.

Système national d'innovation

Un système national d'innovation peut être défini comme un réseau d'institutions publiques et privées situées à l'intérieur des frontières nationales, dont les activités et les interactions permettent de générer, d'importer, de simuler, de diffuser, de compiler et d'exploiter économiquement des connaissances. Un système national d'innovation est caractérisé par une interaction entre cinq principaux sous-systèmes: productif (y compris les entreprises publiques et privées réalisant leurs activités dans le pays); scientifique et technologique (englobant des institutions diverses comme des centres de recherche ou des organisations de diffusion de la technologie); éducation et formation (organisations pédagogiques aux différents niveaux et instituts de formation); financier (les banques, les compagnies d'assurance et, de manière générale, toutes les institutions qui apportent un appui financier au lancement d'entreprises novatrices); et administratif et réglementaire (institutions publiques qui définissent les normes à suivre et les règles du jeu et fournissent des incitations tendant à encourager les activités novatrices).

Zaibatsu

L'expression "*zaibatsu*" désigne les grandes affaires familiales qui existaient au Japon au XIX^e siècle et pendant la première moitié du XX^e siècle. On peut citer comme exemples, entre autres, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Kawasaki ou Nissan. Les *zaibatsu* étaient composées d'établissements financiers et de sociétés manufacturières, habituellement reliées les unes aux autres par une grande et puissante société de holding qui exerçait un contrôle verticalement intégré. Les *zaibatsu* ont été interdites par les réformateurs lors de l'occupation alliée du Japon après la Seconde Guerre mondiale, mais les familles intéressées et leurs relations n'ont pas disparu et les *zaibatsu* se sont transformées en *keiretsu*, caractérisées par des relations essentiellement horizontales plutôt que par l'ancienne intégration verticale, et présentant sur les plans de l'organisation, et aussi d'une manière générale, des caractéristiques plus conformes aux exigences de la nouvelle législation.⁷¹

⁷¹Sources: Daniels, 2004; Wikipedia.

Annexes

SPÉCIMEN

ACCORD DE COENTREPRISE

L'Accord de coentreprise

Accord conclu ce [jour, mois, année] entre [nom de la société étrangère], société constituée conformément à la législation de [pays de la société étrangère] et ayant son principal établissement à [adresse de la société étrangère], ci-après dénommée la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE; et [nom de la société locale], société constituée conformément à la législation de [pays hôte] et ayant son principal établissement à [adresse de la société locale], ci-après dénommée la SOCIÉTÉ LOCALE.

Considérants

ATTENDU que le Gouvernement de [pays hôte] a, le [date], promulgué une loi autorisant la création en [pays hôte] de sociétés privées à participation de pays développés et de pays en développement;

ATTENDU que la SOCIÉTÉ LOCALE a réalisé à ses propres frais des études de marché et des études de préfaisabilité concernant une coentreprise ayant pour objet de fabriquer le [produit 1] et de le vendre initialement en [pays hôte] et, à terme, à l'étranger, ainsi que d'agrandir les installations existantes de fabrication du [produit 2] en [pays hôte] en vue d'une vente à l'étranger;

ATTENDU que la SOCIÉTÉ LOCALE et la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE ont, le [date], signé une lettre d'intention aux termes de laquelle elles se sont engagées à réaliser ensemble une étude de faisabilité pour analyser et évaluer le potentiel de création entre elles d'une telle coentreprise;

ATTENDU que l'étude de faisabilité réalisée par le bureau d'études [nom du bureau d'études] conformément à la lettre d'intention susmentionnée, a démontré la viabilité de la création d'une coentreprise et la possibilité d'une augmentation de 60 % des ventes du [produit 2] à la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE et d'atteindre pour le [produit 1], à pleine capacité, un niveau de vente de 25 200 unités par an;

ATTENDU que la SOCIÉTÉ LOCALE a demandé et obtenu du Conseil des investissements de [pays hôte] l'autorisation de constituer une coentreprise avec la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE aux fins indiquées ci-dessous;

ATTENDU que la SOCIÉTÉ LOCALE et la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE souhaitent créer une coentreprise pour la fabrication du [produit 1] et du [produit 2] en [pays hôte];

LA SOCIÉTÉ LOCALE et la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE sont convenues de ce qui suit:

1 Formation de la société de coentreprise

Le [jour, mois, année] au plus tard, les parties constitueront une société privée de coentreprise conformément à la législation de [pays hôte], comme suit:

1.1 La société de coentreprise aura pour raison sociale [nom donné à la société de coentreprise], ci-après dénommée la COENTREPRISE.

1.2 La COENTREPRISE sera une société à responsabilité limitée par actions et aura un capital-actions autorisé de 20 millions de [unitaire monétaire du pays hôte] (“UM”) divisé en 10 000 actions ordinaires de catégorie A d’une valeur nominale de 1 000 UM chacune, avec droit de vote à toutes les assemblées générales des actionnaires, 14 actions ordinaires de catégorie B sans valeur nominale mais avec droit de participation au Conseil d’administration et 10 000 actions privilégiées d’une valeur nominale de 1 000 UM chacune donnant priorité lors des distributions de dividendes et lors de la distribution des avoirs en cas de dissolution.

1.3 Le capital initialement libéré de la COENTREPRISE sera de 8 000 actions ordinaires de catégorie A, 14 actions ordinaires de catégorie B et 8 000 actions privilégiées et sera souscrit par les parties en proportion de leurs apports respectifs:

SOCIÉTÉ LOCALE:	Actions ordinaires, catégorie A:	4 080
	Actions ordinaires, catégorie B:	6
	Actions privilégiées:	4 080
SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE:	Actions ordinaires, catégorie A:	3 920
	Actions ordinaires, catégorie B:	8
	Actions privilégiées:	3 920

1.4 La COENTREPRISE aura son siège et son principal établissement à [adresse de la COENTREPRISE].

1.5 Les statuts de la COENTREPRISE figurent à l’appendice A du présent accord et en font partie intégrante.

2 Objet de la COENTREPRISE

L’objet de la COENTREPRISE est le suivant:

2.1 Objet de caractère général

- Développer des installations et des services modernes de fabrication et de commercialisation du [produit 1] en [pays hôte] et développer et moderniser les installations et les services existants de fabrication et de vente à l’exportation du [produit 2].

2.2 Fabrication du [produit 2]:

- Obtenir des devises grâce à la vente à l’étranger du [produit 2] fabriqué localement;
- Créer des emplois pour la main-d’œuvre locale;

- Créer de nouveaux débouchés pour le [produit 2] de fabrication locale;
- Préserver les débouchés existants du matériel en [pays de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE] en le fabriquant à moindres frais en [pays hôte];
- Obtenir des technologies de fabrication modernes pour le [produit 1] et moderniser l'usine existante dans laquelle est fabriqué le [produit 1];
- Utiliser les ressources naturelles abondantes;
- Préserver les approvisionnements en matières premières requises pour les ventes sur les marchés du [produit 2] en [pays de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE].

2.3 Fabrication du [produit 1]:

- Obtenir des technologies électroniques de pointe;
- Mettre au point dans des conditions économiques le [produit 1] en vue d'une vente sur les marchés nationaux de [pays hôte] grâce à une fabrication locale et renforcer ainsi les capacités informatiques locales;
- Obtenir des connaissances de gestion pour une usine de fabrication du [produit 1];
- Produire aux moindres frais, en profitant notamment des avantages offerts par le faible coût de la main-d'œuvre et des matières premières et les incitations fiscales et autres en [pays hôte];
- Créer de nouveaux débouchés pour le [produit 1] et les composantes connexes en [pays hôte] et, le cas échéant, à l'étranger;
- Obtenir des devises grâce à la vente éventuelle à l'étranger du [produit 1] et des composantes connexes.

3 Expansion et développement futur des opérations

Chacune des parties prendra les mesures nécessaires pour que la COENTREPRISE puisse progressivement développer la fabrication conjointe du [produit 1] et la fabrication du [produit 2] dans toute la mesure compatible avec de saines pratiques commerciales.

4 Augmentations de capital de la COENTREPRISE

4.1 Au cas où la COENTREPRISE déciderait d'exporter le [produit 1] qu'elle fabrique conformément au présent accord, la SOCIÉTÉ LOCALE et la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE s'engagent conjointement, pendant une période de trois ans à partir du [date] à faire de nouveaux apports au capital de la COENTREPRISE, sur sa demande, jusqu'à concurrence d'un montant global de 10 millions d'UM.

4.2 Chacun de ces apports sera divisé entre les parties proportionnellement à leurs apports respectifs au capital. Il ne sera pas demandé plus de 50 % desdits apports avant le [date], et pas plus de 75 % avant le [date].

4.3 La COENTREPRISE pourra, en sus des apports susmentionnés, augmenter son capital, étant entendu toutefois que les actions correspondantes devront préalablement être offertes aux parties pour souscription en proportion de leurs apports respectifs de capital et devront être souscrites à un prix unitaire égal à la valeur comptable par action de la société à la clôture de l'exercice précédent.

4.4 Les parties conviennent qu'indépendamment de leur apport initial au capital conformément à l'article 1 du présent accord elles ne devront faire aucun autre apport au capital de la COENTREPRISE au cours de la période de six ans suivant sa constitution.

4.5 Les parties conviennent que tous autres besoins de financement de la COENTREPRISE seront couverts au moyen d'emprunts. Si la COENTREPRISE ne peut pas procéder à de tels emprunts sans l'aide de garanties de l'une ou l'autre des parties, celle-ci s'engage à fournir ces garanties, étant entendu que les garanties de la SOCIÉTÉ LOCALE ne pourront être données dans aucune autre monnaie autre que l'UM ni dépasser un montant de 7,5 millions d'UM et que, dans le cas de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE, le montant desdites garanties ne dépassera pas 6,0 millions d'UM ou son équivalent.

4.6 Le taux de change applicable à toute opération réalisée conformément au présent accord sera la moyenne des taux de change à l'achat et à la vente publiés par l'Office national de réglementation des changes de [pays hôte] à la date de ladite opération.

5 Apports des parties et relations contractuelles avec la COENTREPRISE

5.1 La SOCIÉTÉ LOCALE fera l'apport à la COENTREPRISE, en tant que réalisation intégrale de son apport à la souscription initiale au capital de celle-ci, conformément à l'article premier du présent accord, des installations et autres avoirs énumérés aux appendices B et F.

5.2 La SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE fera l'apport à la COENTREPRISE, en tant que réalisation intégrale de son apport à la souscription initiale au capital de celle-ci, conformément à l'article premier du présent accord, des installations et autres avoirs énumérés à l'appendice C.

5.3 Les parties acceptent l'évaluation desdites installations et desdits avoirs figurant dans l'étude de faisabilité.

[VARIANTE: Au cas où les deux parties conviendraient qu'en raison du temps écoulé depuis l'étude de faisabilité l'évaluation figurant dans celle-ci ne représente plus la valeur réelle des installations et/ou avoirs qui y sont décrits, elles feront le nécessaire pour parvenir à une évaluation mutuellement satisfaisante. Toutefois, si, en dépit de leurs efforts, elles ne peuvent parvenir à un accord avant le [date], l'évaluation finale sera réalisée par (un comptable agréé ou une autre tierce partie ayant l'agrément des deux parties contractantes) sur la base de leur valeur marchande dans la ville et le pays où les avoirs en question se trouvent. L'évaluation faite par ladite tierce partie sera finale et liera celles-ci, lesquelles prendront à leur charge, à parts égales, les coûts de ses services.]

5.4 Toutes les relations contractuelles et autres relations commerciales, y compris les fournitures de tout type, entre l'une ou l'autre partie ou leurs filiales respectives et la COENTREPRISE seront négociées sur la base d'entreprises indépendantes. À sa demande, chacune des parties aura le droit d'être informée par la COENTREPRISE, chaque année, des prix pratiqués dans le contexte des opérations visées dans la présente disposition afin de pouvoir contrôler le respect des principes qui y sont énoncés.

5.5 Les prix des matériaux ou du matériel fournis par l'une ou l'autre partie ou leurs filiales respectives à la COENTREPRISE seront négociés eu égard aux prix pratiqués pour des produits ou services de même nature vendus ou fournis à leurs meilleurs clients par des entreprises indépendantes. Lorsque des produits similaires ne seront pas vendus par des fournisseurs indépendants, les prix seront négociés sur la base du prix de revient majoré d'une marge bénéficiaire.

6 Incitations

6.1 Le présent accord est subordonné à la jouissance continue par la COENTREPRISE des incitations ci-après, telles qu'elles sont prévues par la loi du [date], les autres lois et réglementations pertinentes de [pays hôte], et la convention visant à éviter la double imposition entre [pays hôte]/[pays de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE].

Droits de douanes et autres formes de protection

- Imposition pendant sept ans d'un droit de douane représentant l'équivalent de 100 % du prix d'achat des produits concurrents en provenance d'autres pays;

Droits à l'importation

- Restrictions des importations pendant une période de trois ans à l'expiration de la période susmentionnée et limitation des importations autorisées à un quart du nombre d'articles fabriqués l'année précédente par la COENTREPRISE;

Incitations fiscales

- Application à la rémunération des employés étrangers du même taux d'imposition qu'en [pays de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE];
- Exonération de la taxe à l'exportation de 20 % sur les bénéfices (conformément à la convention visant à éviter la double imposition entre [pays hôte]/[pays de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE];
- Réduction de 38 % à 33 % du taux de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux.

6.2 Dès la signature du présent accord, la SOCIÉTÉ LOCALE présentera immédiatement aux autorités compétentes les autres demandes nécessaires pour obtenir les incitations susmentionnées et se conformera aux conditions éventuellement imposées dans ce contexte.

7 Commercialisation

7.1 La commercialisation du [produit 2] de la COENTREPRISE sera assurée par la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE conformément aux dispositions de l'accord de commercialisation figurant à l'appendice D du présent accord.

7.2 La commercialisation en [pays hôte] du [produit 1] conformément au présent accord sera assurée par la SOCIÉTÉ LOCALE en [pays hôte] et par la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE à l'étranger, conformément aux dispositions de l'accord de commercialisation figurant à l'appendice E du présent accord.

8 Conseil d'administration

8.1 La COENTREPRISE sera dirigée par un conseil d'administration composé de sept membres dont quatre seront désignés par la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE et trois par la SOCIÉTÉ LOCALE aussi longtemps que cette dernière détiendra 49 % du capital et la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE 51 %. Si la proportion de leur propriété du capital change pour quelque raison que ce soit, cette modification sera reflétée dans la proportion de membres du conseil d'administration désignés par chacune des parties lors de l'assemblée générale des actionnaires à laquelle aura été approuvée la nouvelle proportion.

[VARIANTE: La SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE détiendra huit actions de catégorie B et désignera quatre des administrateurs, la SOCIÉTÉ LOCALE, pour sa part, détenant six actions de catégorie B et pouvant désigner trois administrateurs. Les deux parties conviennent d'adopter toutes les mesures nécessaires pour y faire nommer les personnes ainsi désignées conformément à la législation de [pays hôte].]

8.2 En cas de vacance pour quelque raison que ce soit de l'un quelconque des postes d'administrateurs au conseil, la vacance sera pourvue par le partenaire ayant initialement désigné le titulaire du poste devenu vacant pour le reste du mandat restant à courir.

8.3 Chacune des parties exercera ses droits de vote au sein de la COENTREPRISE et prendra les autres mesures en son pouvoir:

- Pour faire en sorte que les personnes désignées conformément au paragraphe précédent soient nommées administrateurs de la COENTREPRISE; et
- Pour éviter que ne soit adoptée une résolution concernant la révocation de l'un quelconque des administrateurs désignés par l'autre partie, si ce n'est à la demande ou avec le consentement de celle-ci.

8.4 La SOCIÉTÉ LOCALE fera tout ce qui est en son pouvoir pour éliminer les obstacles pouvant entraver l'octroi de visas temporaires pour les membres du conseil d'administration désignés par la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE devant assister aux réunions du conseil en [pays hôte].

8.5 Le conseil d'administration se réunit aux sessions ordinaires au moins une fois par an. Une session extraordinaire est convoquée sur la recommandation d'au moins trois des administrateurs.

8.6 Normalement, les réunions du conseil d'administration se tiennent au siège de la COENTREPRISE. Le conseil peut néanmoins se réunir en tout autre lieu avec l'approbation de tous les administrateurs.

8.7 Le Président adresse à chaque administrateur, avec préavis d'au moins 30 jours, notification écrite de toute réunion, avec indication de l'ordre du jour ainsi que de l'heure et du lieu de la réunion.

8.8 Tout administrateur empêché d'assister à une réunion peut désigner par écrit un suppléant.

8.9 Le quorum des réunions du conseil d'administration est d'au moins six administrateurs.

8.10 Le procès-verbal de chaque réunion du conseil d'administration est signé par tous les administrateurs présents. Le procès-verbal est rédigé en [langue du pays hôte] et en français et est déposé au siège de la COENTREPRISE.

8.11 Les décisions concernant les questions ci-après doivent être adoptées à l'unanimité du Conseil d'administration.

- Rapports présentés par la direction générale, comme les plans de production, les rapports annuels d'exploitation, l'état des emprunts;
- États financiers annuels, y compris du compte de résultats;
- Principales règles et réglementations de la société;
- Amendements des statuts de la COENTREPRISE;
- Toute demande de liquidation pour cause de faillite de la COENTREPRISE;
- Prolongation de la durée de la COENTREPRISE.

8.12 Les décisions concernant les questions ci-après devront être prises à la majorité d'au moins cinq administrateurs:

- Plan stratégique usuel du Directeur général;
- Règles et réglementations concernant les conditions de travail, y compris les politiques concernant les primes;
- Décisions adoptées par le Directeur général et les directeurs généraux adjoints concernant l'exploitation au jour le jour de la COENTREPRISE.

9 Gestion de la COENTREPRISE

9.1 La SOCIÉTÉ LOCALE désignera un directeur général qui sera responsable de tous les aspects autres que techniques de la gestion au jour le jour de la COENTREPRISE, sous la direction et le contrôle du conseil d'administration.

9.2 La SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE désignera deux directeurs généraux adjoints qui resteront en fonctions les cinq premières années d'exploitation de la COENTREPRISE. Un directeur général adjoint sera responsable, sous la direction et le contrôle du Conseil d'administration, de l'organisation des opérations de fabrication du [produit 1] devant être vendu en [pays hôte] et, le cas échéant, soumettra au conseil d'administration une recommandation concernant la date à laquelle ledit produit devra commencer d'être vendu à l'étranger. L'autre directeur général adjoint sera responsable des opérations de fabrication du [produit 2] et sera chargé, sous la direction et le contrôle du conseil d'administration, de moderniser et d'améliorer les normes de fabrication du mobilier en bois ainsi que de superviser le respect des spécifications stipulées par la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE, y compris en ce qui concerne l'installation du nouveau matériel et le contrôle de la qualité du produit fini.

9.3 Cinq ans après le début de l'exploitation de la COENTREPRISE, le conseil d'administration déterminera s'il y a lieu de commercialiser le [produit 1] fabriqué en [pays hôte] dans d'autres pays. En pareil cas, la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE aura le droit

de désigner un troisième directeur général adjoint et un vice-directeur général adjoint qui seront responsables des ventes en dehors [du pays de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE] pour les cinq années suivantes. En outre, la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE fournira à la COENTREPRISE au prix coûtant, sans frais quelconques au titre du travail de conception, tous les matériels publicitaires et aides à la commercialisation dont elle dispose ou qu'elle aura pu acquérir pendant la durée du présent accord et qui ont trait au [produit 1] vendu par la COENTREPRISE en dehors de [pays hôte]. Plus précisément, mais sans limiter aucunement le caractère général de ce qui précède, ces matériels publicitaires et aides à la commercialisation comprendront brochures, dépliants, catalogues, étiquettes, boîtes, cartons, conditionnement, schémas, manuels, plans et dessins, photographies, descriptions, modes d'emploi, films, scripts, enregistrements, combinaisons de couleurs et autres données visant à expliquer, faciliter ou promouvoir la vente, la distribution, l'utilisation et le service après-vente dudit produit.

9.4 La division chargée du [produit 1] comprendra quatre cadres supplémentaires au cours des cinq premières années d'exploitation de la COENTREPRISE: un directeur technique et un directeur financier désignés par la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE et un directeur de la commercialisation et un directeur du personnel désignés par la SOCIÉTÉ LOCALE.

9.5 La division chargée du [produit 2] comprendra quatre cadres supplémentaires: un directeur technique et un directeur de la commercialisation désignés par la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE, et un directeur financier et un directeur du personnel désignés par la SOCIÉTÉ LOCALE.

9.6 La SOCIÉTÉ LOCALE fera tout ce qui est en son pouvoir pour éliminer les obstacles pouvant entraver la délivrance de permis de travail aux cadres étrangers en [pays hôte].

10 Droits des actionnaires

10.1 Tant que l'une ou l'autre des parties détiendra au moins 45 % des actions de la COENTREPRISE, aucune des mesures ci-après ne pourra être adoptée sans l'assentiment des deux parties:

- Modification des statuts;
- Augmentation du capital;
- Distribution des dividendes;
- Fusion ou regroupement avec une ou plusieurs autres sociétés;
- Nomination ou révocation du commissaire aux comptes de la COENTREPRISE;
- Dissolution, transfert d'une partie substantielle de l'actif ou modification fondamentale de la nature des activités.

10.2 À la clôture de chaque exercice, les parties feront vérifier les comptes de la COENTREPRISE par un cabinet indépendant d'experts-comptables acceptable pour les deux parties. Elles présenteront aux actionnaires un rapport annuel sur l'exercice, ainsi que des états financiers certifiés par ledit cabinet comptable comme ayant été établis conformément aux normes établies en [pays hôte] pour les entreprises étatiques.

10.3 Dès que possible après la constitution de la COENTREPRISE, les parties veilleront à ce que celle-ci soumette aux deux parties les rapports financiers et les rapports d'exploitation, des plans stratégiques et des prévisions au moins trimestrielles préparés sur la base de principes conformes à ceux qui sont appliqués pour l'établissement des rapports annuels de la COENTREPRISE.

10.4 Les parties souhaitent que la COENTREPRISE soit exemptée de la disposition de la législation applicable de [pays hôte] selon laquelle la vérification des comptes des coentreprises doit être réalisée par un organisme d'audit de [pays hôte] opérant sur une base indépendante, la coentreprise ne devant soumettre aucune information comptable ou commerciale à l'État ou à d'autres autorités de pays étrangers, étant donné que [pays de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE] impose à la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE l'obligation de soumettre des informations fiscales et d'autres informations concernant ses filiales dans ses documents comptables, lesquels doivent être établis conformément aux normes comptables généralement acceptées. Si une telle autorisation est accordée, la COENTREPRISE aura recours aux services de [nom du cabinet comptable] pour l'établissement de ses comptes.

11 Transfert d'actions

Aucune des parties ne pourra, sans l'autorisation écrite préalable de l'autre, vendre, transférer, donner en gage, grever, aliéner ou de toute autre manière céder la propriété de l'une quelconque de ses actions du capital de la COENTREPRISE.

12 Politique concernant les bénéfices

La SOCIÉTÉ LOCALE et la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE conviennent qu'il est de leur propre intérêt ainsi que de l'intérêt de la coentreprise de faire tout ce qui est raisonnablement possible pour faciliter l'expansion des installations de fabrication de la COENTREPRISE aussi rapidement que le permet la conjoncture. À cette fin, elles conviennent que la COENTREPRISE conservera par-devers elle, avant de procéder à une distribution quelconque au profit des actionnaires, des bénéfices suffisants eu égard aux circonstances pour assurer cette expansion et pour faire face aux autres exigences d'exploitation de la COENTREPRISE conformément à de saines pratiques commerciales.

13 Droits de brevets

La SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE est propriétaire des brevets visés dans l'accord de cession sous licence de brevets étrangers figurant à l'appendice F du présent accord et a le droit d'en disposer. La SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE convient de céder lesdits brevets sous licence à la SOCIÉTÉ LOCALE, laquelle s'engage à son tour à les céder à la COENTREPRISE pour permettre à celle-ci d'utiliser lesdits brevets ainsi que les secrets et méthodes de fabrication du [produit 1] devant être assemblé par la COENTREPRISE et du [produit 2] devant être fabriqué par celle-ci pour une période ne dépassant pas la durée de la COENTREPRISE, telle que stipulée dans le présent accord, c'est-à-dire 15 ans à compter de la date à laquelle la COENTREPRISE a été constituée en tant que personne morale.

14 Durée de l'accord

14.1 Le présent accord entrera en vigueur à la date de son enregistrement conformément à la législation de [pays hôte] et le demeurera pendant une période de 15 ans, période à l'expiration de laquelle il sera renégocié.

14.2 Au cas où les parties ne parviendraient pas à s'entendre, dans les trois mois suivant l'expiration de la période susmentionnée de 15 ans, concernant la renégociation de l'accord ou sa résiliation conformément à son article 15, la SOCIÉTÉ LOCALE aura la faculté d'acquérir les actions de la COENTREPRISE alors détenues par la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE, sur la base de la valeur calculée par le commissaire aux comptes sur la base de l'actif corporel net de la COENTREPRISE, tel que reflété dans les derniers comptes vérifiés.

15 Résiliation de l'accord

15.1 Chacune des parties pourra résilier le présent accord au cas où l'autre partie:

- Contreviendrait sur un point important à une disposition du présent accord et ne remédierait pas à ce manquement dans les 60 jours suivant la date à laquelle la partie lésée lui aura adressé une mise en demeure écrite à cet effet ou à l'expiration de tout délai que la partie lésée pourra considérer comme raisonnable eu égard aux circonstances, si cette date est ultérieure;
- Deviendrait insolvable, conclurait un concordat, invoquerait une loi visant à protéger les débiteurs, entamerait une procédure de liquidation obligatoire ou volontaire ou ferait l'objet d'une ordonnance de dissolution.

15.2 La résiliation du présent accord produira effet à la date à laquelle la partie lésée aura adressé à l'autre une notification écrite à cet effet conformément à la présente disposition.

15.3 La résiliation du présent accord est sans préjudice des droits et recours que la partie lésée peut faire valoir contre la COENTREPRISE ou l'autre partie du fait d'un manquement au contrat ou de toute autre manière, et ne portera aucunement atteinte aux droits et obligations prévus par la législation de [pays hôte] ou le présent accord concernant la cession des actions et des avoirs de la COENTREPRISE.

16 Distribution des avoirs en cas de dissolution

Au cas où la coentreprise serait dissoute, ses avoirs seront distribués conformément aux dispositions ci-après:

16.1 La SOCIÉTÉ LOCALE aura un droit de préemption pendant une période de quatre-vingt-dix (90) jours sur tout ou partie des avoirs, sur la base de leur valeur comptable amortie.

16.2 À l'expiration de la période susmentionnée, la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE aura un droit de préemption, pendant une nouvelle période de quatre-vingt-dix (90) jours,

sur tout ou partie des avoirs qui n'auront pas été achetés, sur la base de leur valeur comptable amortie.

16.3 Les avoirs restants seront aliénés conformément aux instructions du syndic.

17 Arbitrage

Tout différend entre les parties qui ne pourrait pas être réglé à l'amiable concernant l'interprétation ou l'exécution du présent accord ou de tout instrument ou document visé par ledit accord fera l'objet d'un règlement définitif, conformément au Règlement de conciliation et d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale, par un ou plusieurs arbitres nommés conformément audit règlement. L'arbitre ou les arbitres siègeront à Vienne (Autriche).

18 Clauses générales

18.1 Le présent accord sera régi par la législation de [pays hôte] et interprété conformément à ladite législation.

18.2 Le présent accord reflète l'intégralité de l'entente intervenue entre les parties et remplace tous accords pouvant être intervenus oralement ou par écrit entre les parties au sujet des questions qui y sont visées. Les appendices joints au présent accord en font partie intégrante.

18.3 Le présent accord et ses annexes ou appendices ne pourront être modifiés ou amendés et il ne pourra être dérogé à l'une quelconque de leurs dispositions qu'au moyen d'un écrit dûment signé.

18.4 Les notifications ou autres communications pouvant ou devant être adressées à une partie conformément au présent accord le seront par écrit et seront envoyées par télégramme ou télex et confirmées par courrier recommandé à l'adresse indiquée ci-dessous.

Les notifications ou communications adressées à la SOCIÉTÉ LOCALE seront envoyées à: [Raison sociale de la SOCIÉTÉ LOCALE, adresse, coordonnées de la personne à contacter]

Les notifications ou communications adressées à la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE seront envoyées à: [Raison sociale de la SOCIÉTÉ LOCALE, adresse, coordonnées de la personne à contacter]

18.5 Chacune des parties fera tout ce qui est en son pouvoir pour obtenir des autorités publiques les autorisations éventuellement nécessaires pour que le présent accord puisse être signé et exécuté conformément à ses dispositions.

18.6 Chacune des parties garantit que, sous réserve des autorisations visées au paragraphe 18.5. ci-dessus, elle est investie de tous les pouvoirs nécessaires pour s'acquitter de toutes ses obligations et que le présent accord constitue un accord valable qui la lie conformément à ses dispositions.

18.7 Les parties feront en sorte que la COENTREPRISE, après enregistrement, devienne partie au présent accord et soit ainsi investie des droits et obligations qui y sont visées. La COENTREPRISE remettra à chacune des parties un document approprié manifestant son accord sur ce point.

EN FOI DE QUOI les parties au présent accord l'ont fait signer par leurs représentants à ce dûment autorisés à la date susmentionnée.

Signé _____

(SOCIÉTÉ LOCALE)

Signé _____

(SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE)

Appendice A

Statuts

Les statuts régissent les affaires internes de la société et peuvent être modifiés en cas de besoin (sous réserve des dispositions du droit des sociétés et des principes généraux du droit des sociétés dégagés par les tribunaux).

Les statuts portent habituellement sur des questions comme:

- Le droit de vote et les procurations;
- Les pouvoirs respectifs de la direction et du conseil d'administration;
- L'assemblée générale des actionnaires et les réunions du conseil d'administration;
- Les attributions du Directeur général;
- Les paiements de dividendes;
- Les règles applicables au transfert d'actions;
- La modification du capital.

Appendice B

Apport de la SOCIÉTÉ LOCALE au capital initial de la COENTREPRISE.

Appendice C

Apport de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE au capital initial de la COENTREPRISE.

Appendice D

Accord de commercialisation du [produit 2] de la COENTREPRISE.

Appendice E

Accord de commercialisation du [produit 1] de la COENTREPRISE.

Appendice F**Accord de cession sous licence de brevets**

Entre la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE, ayant son principal établissement à [adresse], représentée par [nom et titre], ci-après dénommée le “bailleur” et la SOCIÉTÉ LOCALE ayant son principal établissement à [adresse], représentée par [nom et titre], ci-après dénommée le “preneur”.

Considérants

ATTENDU que le bailleur est propriétaire des brevets [description] ... déposés à le [dates] et a le droit de les céder;

ATTENDU que lesdits brevets ont déjà fait l’objet de licences non exclusives;

ATTENDU que le bailleur possède en outre des secrets et des techniques de fabrication en rapport avec l’objet de sa licence;

ATTENDU que les brevets et connaissances techniques susmentionnés ont déjà été exploités par leur titulaire, le bailleur ayant déjà fabriqué le [produit 1] et le [produit 2] [description]

LES PARTIES SONT CONVENUES DE CE QUI SUIT:

1 Domaine technique d’application

La présente licence ne pourra être exploitée qu’aux fins suivantes:

[description]

2 Nature de la licence

2.1 La licence porte sur les droits de fabrication, d’utilisation et de vente.

2.2 La licence est non exclusive.

2.3 La licence n’est cessible qu’à la COENTREPRISE, et le preneur s’abstiendra de céder ses droits ou obligations à une tierce partie autre que la COENTREPRISE. Sans préjudice du caractère général de ce qui précède, le preneur n’intégrera pas la licence aux avoirs d’une autre société sans l’assentiment du bailleur.

3 Sous-licences

Le preneur n'accordera pas de sous-licences.

4 Territoire

4.1 La présente licence est accordée pour le territoire de [pays hôte]. Le bailleur ne fabriquera pas dans d'autres territoires, y compris ceux où le preneur ne jouit pas de protection.

4.2. Dans le cas du [produit 2], le preneur est autorisé à exporter uniquement vers [pays de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE] et s'abstiendra d'exporter vers d'autres territoires, y compris ceux où le bailleur ne jouit d'aucune protection.

4.3 Dans le cas du [produit 1], le preneur n'est autorisé à exporter que vers [pays de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE] au cours des huit premières années d'exploitation de la COENTREPRISE. Si, à l'unanimité, le conseil d'administration de la COENTREPRISE décide d'autoriser les exportations de [produit 1] fabriqué en [pays hôte] à l'expiration des huit premières années d'exploitation, le preneur aura le droit d'exporter vers tout autre territoire autorisé à l'unanimité par le conseil d'administration de la COENTREPRISE.

4.4 En cas de manquement aux obligations susmentionnées, le preneur versera pour chaque incident au bailleur un montant de ... dollars des États-Unis à titre de dommages-intérêts. En outre, le preneur interdira aux acheteurs d'articles auxquels s'applique la présente licence de les réexporter si cette exportation est interdite par les dispositions précédentes du présent accord et imposera auxdits acheteurs l'obligation de payer au bailleur, pour chaque violation de l'interdiction d'exporter, un montant de ... dollars des États-Unis à titre de dommages-intérêts.

5 Enregistrement de la licence

Chacune des parties aura le droit d'enregistrer la licence à l'Office des brevets si cet enregistrement est autorisé par la législation du pays ou des pays pour lesquels la licence est accordée. Le preneur donnera au bailleur les pouvoirs et autorisations nécessaires à cette fin. Les frais d'enregistrement seront à la charge de la partie désireuse d'enregistrer la licence.

6 Plans et dessins et documents descriptifs

Le bailleur fournira au preneur tous les plans, dessins et autres documents techniques pouvant être reproduits nécessaires à la fabrication visée par la licence. Le preneur maintiendra ces plans et dessins et ces documents confidentiels aussi bien pendant la durée de l'accord qu'après son expiration.

7 Responsabilité en cas de réclamation de tiers

Si l'utilisation des brevets visés par le présent accord entraîne une action en contrefaçon contre le preneur, les deux parties prendront à leur charge les coûts de la défense et les

dommages-intérêts auxquels le preneur pourra avoir été condamné. Les deux parties prendront à leur charge, à parts égales, les frais et dépens liés à toute demande reconventionnelle ou à tout règlement de la réclamation. Le preneur informera le bailleur de toute action en contrefaçon intentée contre lui et permettra au bailleur de se joindre à toute procédure judiciaire.

8 Nouveauté

Le bailleur ne garantit pas la nouveauté de son invention mais, au cas où le brevet serait déclaré nul en raison de sa publication, délibérée ou non, par le bailleur avant la délivrance d'un brevet, le preneur pourra résilier l'accord en tout ou en partie en adressant une notification écrite à cet effet au bailleur.

9 Fabrication

Le bailleur n'assume aucune responsabilité du fait des risques liés à la fabrication industrielle, lesquels sont assumés exclusivement par le preneur. Le preneur déclare connaître l'objet de la licence et s'engage à en entreprendre la fabrication. Au cas où la fabrication ne serait pas entreprise dans un délai d'un an à compter de la date de constitution de la COENTREPRISE, le bailleur sera en droit de résilier le présent accord.

10 Exploitation commerciale

Le bailleur ne garantit pas que l'invention puisse faire l'objet d'une exploitation commerciale. Les risques liés à cette exploitation sont assumés exclusivement par le preneur.

11 Contrôle de la qualité

11.1 Le preneur fabriquera les produits conformément aux mêmes normes de qualité que le bailleur. Le bailleur fournira tous les avis et toutes les informations nécessaires au sujet de sa propre expérience, conformément aux dispositions des articles ... du présent accord.

11.2 Le bailleur aura le droit de vérifier si les articles fabriqués sous licence répondent aux normes de qualité convenues et pourra interdire la vente d'articles de qualité inférieure.

12 Modifications et améliorations apportées aux produits visés par la licence

12.1 Le bailleur tiendra le preneur informé de toute modification ou amélioration apportée aux articles fabriqués sous licence pendant la durée du présent accord et la mettra gratuitement à sa disposition, sans que cela donne lieu à une augmentation quelconque des redevances dues au bailleur.

13 Modifications et améliorations apportées par le preneur aux produits visés par la licence

13.1 Le preneur devra obtenir l'assentiment du bailleur avant d'apporter une modification ou amélioration quelconque aux articles visés par la licence.

13.2 Le preneur pourra, en contrepartie d'un paiement raisonnable, utiliser les modifications et améliorations suggérées par le preneur. Toutefois, ce droit ne s'étendra pas aux territoires où, en vertu du contrat, le bailleur n'a pas le droit de fabriquer ou d'utiliser des articles visés par la licence. Faute d'accord sur le montant et les modalités de ce paiement, les parties pourront soumettre la question à l'arbitrage conformément à l'article ... afin que les arbitres les déterminent.

13.3 Si les améliorations peuvent faire l'objet d'un brevet, le preneur sera en droit de les déposer n'importe où en contrepartie d'un paiement raisonnable. Faute d'accord sur le montant et les modalités de ce paiement, les parties pourront soumettre la question à l'arbitrage conformément à l'article ... afin que les arbitres les déterminent.

14 Paiement lors du transfert des documents

Avant le transfert des plans, dessins et documents, le bailleur versera au compte n° à la banque la somme de 0,8 million d'UM. Lesdits plans, dessins et documents ne seront transférés au preneur que lorsque l'intégralité du montant ci-dessus aura été versé à la banque ... Le preneur n'aura pas droit à la restitution de ce montant au cas où le présent accord aurait été prématurément résilié pour quelque raison que ce soit.

15 Redevances

15.1 Le preneur paiera pour chaque article fabriqué sous licence et vendu par lui 1 % du prix de vente.

15.2 Le droit de percevoir une redevance prend naissance lorsque l'article fabriqué sous licence quitte l'usine du preneur.

16 Impôts et taxes

16.1 Les impôts directs payables dans le pays du preneur au titre des sommes payées au bailleur conformément aux dispositions du présent accord sont à la charge du bailleur.

16.2 L'impôt sur le chiffre d'affaires payable dans le pays du preneur sur les montants en question est à la charge du preneur.

16.3 Lorsque, en vertu de la législation du pays du preneur, l'impôt sur le chiffre d'affaires doit être payé par le bailleur, le preneur fournit à ce dernier toute l'assistance nécessaire pour lui permettre de s'acquitter des obligations et des formalités en cause. (Il pourrait y avoir lieu pour les parties de spécifier laquelle des deux devra prendre à sa charge le coût des formalités afférentes au paiement de TVA, par exemple si la législation impose le recours à un représentant fiscal.)

17 Marques

Le preneur apposera sur tous les articles qu'il aura fabriqués sous licence et fournis à ses clients un numéro de série et une plaque portant la mention: "Licence: nom du bailleur" ou "Licence: marque de commerce".

18 Comptabilité et inspection des comptes

Le preneur tiendra un registre spécial dans lequel seront indiqués le nombre exact d'articles fabriqués sous licence, les numéros de série apposés sur lesdits articles et, le cas échéant, toutes autres informations nécessaires pour déterminer le montant des redevances dues. Le preneur pourra, par l'entremise d'un comptable désigné par lui et approuvé par le preneur (lequel ne refusera pas de donner son approbation pour des motifs injustifiés), inspecter ce registre pour déterminer s'il correspond à la comptabilité générale du preneur. Les coûts de cette inspection et de ce contrôle seront à la charge du bailleur.

19 Règlement des comptes et paiement

19.1 L'état des redevances dues sera établi sur une base trimestrielle. Le preneur devra, dans un délai d'un mois suivant l'expiration de chaque trimestre civil, adresser au bailleur un état complet des redevances dues et le montant qui doit lui être versé à ce titre.

19.2 Le preneur paiera les redevances au bailleur dans la monnaie ou les monnaies dans lesquelles le paiement est dû.

20 Obligation d'exploiter la licence

20.1 Le preneur s'engage à exploiter la licence et à ne pas fabriquer ou vendre d'articles faisant concurrence aux produits visés par la licence.

20.2 Au cas où le preneur aurait établi que les inventions sur lesquelles la licence est fondée ont perdu leurs débouchés par suite d'événements techniques ou économiques, il pourra résilier le présent accord avant de s'être intégralement acquitté des obligations qui lui incombent.

21 Maintien en vigueur des brevets

21.1 Le bailleur n'est pas tenu de maintenir en vigueur tous les brevets faisant l'objet de la présente licence. S'il décide de laisser un brevet expirer, il en informe le preneur au moins six mois avant la date à laquelle doivent être adoptées, le cas échéant, les mesures nécessaires pour maintenir le brevet en vigueur. Une fois ces mesures adoptées, le bailleur sera en droit d'acquérir gratuitement le brevet.

21.2 En pareil cas, le présent accord sera réputé avoir été résilié en ce qui concerne le brevet en question à la date susmentionnée.

21.3 Tant que le bailleur maintiendra le brevet en vigueur, le preneur lui fournira son assistance en payant les droits de renouvellement requis pour le compte du bailleur.

22 Protection du brevet

22.1 Le preneur prendra toutes les mesures raisonnables pour prévenir toute contrefaçon des brevets mentionnés dans le préambule sur le territoire pour lequel la licence est accordée. Il informera le bailleur de toute contrefaçon dont il pourra avoir connaissance.

22.2 Si le preneur souhaite tenter une action contre l'auteur de la contrefaçon, le bailleur lui fournira l'assistance voulue, surtout si, de l'avis du bailleur, la législation en vigueur sur le territoire en question rend une telle assistance indispensable. S'il n'intente pas une action lui-même, le bailleur donnera au preneur tous les pouvoirs et autorisations nécessaires pour lui permettre d'intenter une telle action.

22.3 La partie qui décide d'introduire une action en justice en prendra les coûts à sa charge et en tirera les avantages. Si les parties conviennent d'introduire une action conjointement, les coûts et les avantages seront répartis comme suit: bailleur: 50 %; preneur: 50 %.

22.4 Le preneur s'abstiendra d'intenter une action ou de faire intenter une action par une autre personne en vue d'obtenir l'annulation des brevets visés par le présent accord ou de les attaquer pour subordination à un brevet antérieur, à moins que la nullité ne soit due à la publication de l'invention par le bailleur.

22.5 Si les brevets visés par le présent accord sont révoqués sur l'initiative d'une tierce partie, le bailleur aura le droit de conserver les redevances qui lui auront déjà été payées et de recouvrer, le cas échéant, les redevances dues à la date de l'annulation.

23 Durée de l'accord

23.1 Le présent accord n'entrera en vigueur que lorsqu'il aura été signé et que toutes les autorisations requises pour son exécution auront été obtenues, y compris, le cas échéant, les autorisations requises pour le transfert de devises.

23.2 Le présent accord prendra fin 15 ans suivant son entrée en vigueur.

23.3 Sans préjudice des dispositions expresses relatives à la résiliation, le présent accord pourra être résilié pour tout motif considéré comme justifié par le droit applicable.

24 Restitution des documents

Le preneur s'abstiendra, même après l'expiration du présent accord, de communiquer à des tiers les secrets commerciaux ou méthodes de fabrication du bailleur. À l'expiration dudit accord, le preneur cessera de les utiliser et restituera immédiatement au bailleur tous les documents concernant la fabrication des articles sous licence.

25 Disposition transitoire

Le preneur sera en droit, après l'expiration du présent accord, d'exécuter les contrats de vente qu'il aura conclus précédemment.

26 Droit applicable

Le présent accord sera régi par la législation de [pays de la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE].

27 Arbitrage

27.1. Tout différend relatif à l'application ou à l'interprétation du présent accord sera réglé sans recours aux tribunaux, conformément au Règlement de conciliation et d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale, par un ou plusieurs arbitres nommés conformément audit règlement, la sentence constituant le règlement final du différend et liant les parties.

27.2 L'arbitre ou les arbitres statuent sur leur propre compétence et sur la validité de la clause compromissoire.

27.3 L'une ou l'autre des parties peut demander au tribunal compétent de confirmer une sentence arbitrale ou son caractère exécutoire.

EN FOI DE QUOI les parties ont fait signer le présent accord par leurs représentants à ce dûment autorisés.

[Lieu et date]

Signature _____

(SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE)

Signature _____

(SOCIÉTÉ LOCALE)

Appendice G

Accord de cession sous licence de connaissances techniques¹

Entre la SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE, ayant son principal établissement à [adresse], représentée par [nom et titre], ci-après dénommée le "bailleur", et la SOCIÉTÉ LOCALE, ayant son principal établissement à [adresse], représentée par [nom et titre], ci-après dénommée le "preneur".

¹L'accord relatif à la cession sous licence de brevets accorde au preneur le droit d'utiliser les éléments brevetés. L'accord de cession de connaissances techniques donne au preneur les moyens et les connaissances nécessaires pour les utiliser.

Considérants

ATTENDU que le bailleur fabrique depuis dix ans les articles indiqués ci-dessous:

[Produit 1] [description]

et

[Produit 2] [description]

ATTENDU que lesdits articles jouissent d'une protection dans les pays ci-après (liste des pays et description succincte des droits de propriété intellectuelle);

ATTENDU que le bailleur a conclu avec le preneur un accord en date du ... (joint en annexe et faisant partie intégrante du présent accord) autorisant le preneur à reproduire et à vendre les [produit 1] et [produit 2] brevetés;

LE BAILLEUR ET LE PRENEUR SONT CONVENUS DE CE QUI SUIT:

Le bailleur s'engage à fournir au preneur, d'une façon générale, toutes les données concernant les articles susmentionnés, y compris les connaissances techniques ou secrets de fabrication pertinents, de sorte qu'un technicien normalement qualifié puisse les utiliser à l'issue d'une période raisonnable d'adaptation.

1 Communication d'informations techniques

1.1 Dans le mois suivant la signature du présent accord et après paiement des montants visés à l'article 14 de l'accord de cession sous licence de brevets étrangers, le bailleur communiquera au preneur tous les plans et dessins permettant de fabriquer ou d'utiliser l'article.

1.2 Lesdits plans et dessins seront accompagnés d'un dossier technique complet, y compris

1.3 Les plans et dessins et documents communiqués ne pourront pas être utilisés à des fins autres que l'exécution du présent accord sans l'approbation expresse du bailleur.

2 Assistance technique

2.1 Comme indiqué à l'article 14 de l'accord de cession sous licence de brevets étrangers, le bailleur fournira au preneur, aux frais de celui-ci, de bonne foi et sans aucune réserve, tous les avis et assistance techniques nécessaires pour permettre l'utilisation et l'exploitation des inventions visées par le présent accord.

2.2 Le bailleur fournira au preneur les services de personnel qualifié, aux conditions suivantes:

- Effectif et qualifications (y compris les connaissances linguistiques) du personnel fourni

- Durée du prêt du personnel
- Gîte et couvert
- Responsabilités
- Assurance
- Coûts et modalités de paiement

2.3 Le bailleur s'engage à former les employés de la COENTREPRISE et à leur expliquer les modalités de fabrication des articles visés par la présente licence, aux conditions ci-après:

- Nombre et qualifications des employés devant être formés
- Durée de la formation
- Responsabilités
- Coûts et modalités de paiement

3 Responsabilité en cas de réclamation de tierces parties

3.1 Le bailleur affirme n'avoir connaissance d'aucun brevet valide appartenant à des tiers et portant sur des dispositifs ou des procédés visés par le présent accord, mais ne peut garantir que de tels brevets n'existent pas.

3.2 Si la reproduction, la vente ou l'utilisation de l'article fabriqué par le preneur donne lieu à une action en contrefaçon, les dépens et les dommages-intérêts auxquels il pourrait être condamné, ainsi que les coûts afférents à une demande reconventionnelle ou au règlement de la réclamation, seront répartis comme stipulé dans l'accord de cession sous licence de brevets étrangers en date du

4 Obligation d'acheter au bailleur

4.1 Le preneur s'engage, pour fabriquer les articles visés par la licence, à acheter au preneur les composantes ci-après:

4.2 Les composantes susmentionnées seront fournies conformément aux conditions générales jointes au présent accord et les prix seront les prix catalogue du bailleur au moment considéré².

5 Confidentialité; règles à suivre après l'expiration de l'accord

Le preneur s'abstiendra, même après l'expiration du présent accord, de communiquer à des tiers les secrets commerciaux de méthodes de fabrication du bailleur.

6 Disposition transitoire

Le preneur sera en droit, après l'expiration du présent accord, d'exécuter les contrats de vente qu'il aura conclus précédemment.

²En l'absence de prix catalogue, les parties devront établir une liste de prix et arrêter la méthode à suivre pour les réviser.

7 Droit applicable

Le présent accord sera régi par la législation de [pays hôte].

8 Arbitrage

8.1 Tout différend relatif à l'application ou à l'interprétation du présent accord sera réglé sans recours aux tribunaux, conformément au Règlement de conciliation et d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale, par un ou plusieurs arbitres nommés conformément audit règlement, la sentence constituant le règlement final du différend et liant les parties.

8.2 L'arbitre ou les arbitres statuent sur leur propre compétence et sur la validité de la clause compromissoire.

8.3 L'une ou l'autre partie peut demander au tribunal compétent de confirmer une sentence arbitrale ou son caractère exécutoire.

EN FOI DE QUOI les parties ont fait signer le présent accord par leurs représentants à ce dûment autorisés.

[Lieu et date]

Signature _____

(SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE)

S P É C I M E N

**LETTRE D'INTENTION
(OU MÉMORANDUM D'ACCORD)**

Exemple 1: caractère non contraignant³

La “première partie” et la “deuxième partie” à la suite des contacts qu’elles ont eus le à, à l’occasion du Forum régional pour la promotion des projets d’investissement industriel organisé par l’ONUDI, ont manifesté leur intention d’explorer plus avant la possibilité de réaliser en un projet concernant ... [description]

Dans un délai de deux mois suivant la date de la présente lettre d’intention , les parties échangeront des informations plus détaillées concernant le projet susmentionné. En particulier, elles devront:

Première partie

[Mesure que doit prendre la première partie]

Deuxième partie

[Mesure que doit prendre la deuxième partie]

Après l’échange d’informations susmentionné, les deux parties décideront des autres mesures à prendre.

Si, dans un délai de deux mois suivant la date de la présente lettre d’intention, les parties ne parviennent pas à un accord sur la suite à y donner, la présente lettre d’intention cessera d’exprimer le désir des parties de mettre en œuvre ledit projet. En pareil cas, aucune des parties ne pourra prétendre à une indemnisation, pour quelque raison que ce soit, au titre des mesures adoptées et/ou du travail accompli à la suite de la signature de la présente lettre d’intention.

Pour la première partie

Représentée par [nom et titre]

Adresse

Pour la deuxième partie

Représentée par [nom et titre]

Adresse

³Voir la section 3.4.4.

S P É C I M E N

**LETTRE D'INTENTION
(OU MÉMORANDUM D'ACCORD)**

Exemple 2: caractère partiellement contraignant⁴

La première partie, (représentée par) et la deuxième partie, (représentée par) à la suite des contacts qu'elles ont pris à l'occasion du Forum sur la promotion des projets d'investissement industriel organisé par l'ONUDI à, confirment par les présentes leur intention de poursuivre leurs discussions concernant la faisabilité et les conditions d'une coentreprise ou d'autres formes de coopération industrielle entre elles en

Les points ci-après ont provisoirement fait l'objet d'un accord:

- 1 Les activités de la future coentreprise revêtiront les formes suivantes:
..... (ci-après dénommées le "projet").
- 2 Les parties étudieront les types d'investissements (espèces, technologies, connaissances techniques, etc.) les mieux appropriés à la réalisation du futur projet.
- 3 Il est provisoirement envisagé que la première partie détiendra ...% et la deuxième partie ...% du capital.
- 4 Les deux parties mèneront à bien les activités ci-après pour préparer l'exécution du projet:

La première partie devra:

- a) Élaborer une étude de faisabilité (étude de préfaisabilité) du projet à la lumière de toutes les circonstances et de tous les faits pertinents;
- b) Si l'étude de faisabilité (étude de préfaisabilité) fait apparaître que la mise en œuvre du projet est possible, élaborer un projet d'accord de coentreprise (ou le canevas d'un tel accord);
- c) Soumettre les documents visés aux alinéas *a* et *b* ci-dessus à la deuxième partie dans un délai de mois suivant la date de la présente lettre d'intention;

La deuxième partie devra:

- d) Préciser toutes les conditions pouvant influencer sur l'exécution de l'accord relatif au projet dans le pays où la coentreprise aura son siège, y compris toutes les procédures et formalités pertinentes à suivre en vue de constituer et d'enregistrer une société de coentreprise;
- e) Aider la première partie à élaborer les documents visés aux alinéas *a* et *b* ci-dessus, et notamment à se procurer les données, plans et dessins et études disponibles pouvant être utiles aux fins du projet.

⁴Voir la section 3.4.4.

5 Chacune des parties s'engage à considérer toutes les données et informations reçues de l'autre comme confidentielles et à s'abstenir de les publier ou de les divulguer à une quelconque tierce partie.

6 Toutes les mesures prévues au paragraphe 4 ci-dessus devront être adoptées dans un délai de ... mois à compter de la date de la présente lettre d'intention.

7 Après s'être acquittée de tous les engagements visés aux paragraphes 1 à 6 de la présente lettre d'intention, chacune des parties pourra à tout moment décider qu'elle ne souhaite pas poursuivre les négociations.

8 En cas de suspension des négociations, chacune des parties ne pourra prétendre à des dommages-intérêts, une réparation ou un remboursement de quelque nature que ce soit au titre des dépenses encourues dans le contexte des engagements susmentionnés.

9 Toutefois, si l'étude de faisabilité visée à l'alinéa a du paragraphe 4 ci-dessus (et non l'étude de préfaisabilité) fait apparaître que le projet serait une proposition économiquement viable de nature à produire un rendement raisonnable sur le capital investi et si l'autre partie décide néanmoins de ne pas poursuivre les négociations, cette dernière sera tenue de prendre à sa charge la moitié du coût de l'étude de faisabilité (mais, en tout état de cause), pas plus de ... dollars des États-Unis).

10 Tous les différends découlant de la présente lettre d'intention seront soumis à un règlement final par l'arbitrage conformément au Règlement de conciliation et d'arbitrage de en Le droit applicable sera la législation de

Pour la première partie

Représentée par [nom et titre]

Adresse

Pour la deuxième partie

Représentée par [nom et titre]

Adresse

- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., Robinson, M. S., *Mastering Alliance Strategy*, Jossey-Bass, 2003.
- Bartels, F. L., 2005, *Outsourcing Markets in Services: International Business Trends, Patterns and Emerging Issues*, paper presented at 2005 Outsourcing and Development Conference, 8-9 June 2005, Shenzhen, China.
- Bartlet, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J., *Transnational Management*, McGraw-Hill, 2003.
- Buckley, P. J., 2003, *FDI and Growth for Developing Countries: MNEs and Challenges of the "New" Economy*, paper presented at UNIDO General Conference, 1-5 December 2003.
- *BusinessWeek* en ligne, February 16, 2006, *Nokia Realigns for the Future*, by Andy Reinhardt.
- *BusinessWeek* en ligne, November 11, 2005, *Auf Wiedersehen, Mitsubishi*, by Gail Edmondson.
- *BusinessWeek*, October 25, 1999, *The Global Rush to Find Partners*, Special Report: "Corporate Finance."
- Cellic, C., Jain, S. C., 2004, *Global Business Negotiations, A Practical Guide*, Thomson South-Western.
- *China Business Review* en ligne, Jan-Feb 2005, *Cooperative Joint Ventures*, (<http://www.chinabusinessreview.com/public/0501/folta.html>).
- Christensen, Clayton M., Anthony, Scott D., Roth, Erika A., 2004, *Seeing What is Next*, Harvard Business School Press.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Moffet, M. H., 2004, *Fundamentals of International Business*, Thomson South-Western.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P., 2004, *International Business — Environments and Operations*, Pearson Education, Inc.
- Doz, Y. L., Hamel, G. *Alliance Advantage*, 1998, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Gay, C. L., Essinger, J., 2000, *Inside Outsourcing*, Nicholas Brealey Publishing.
- Grant, Robert M., 2005, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing.
- Hill, Charles W. L., 2006, *Global Business Today*, McGraw-Hill/Irwin.
- Hill, Charles W. L., 2007, *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin.
- Kauffman, R. G., *A Best-practice Approach to transforming Global Supply Chains*, 89th Annual International Supply Management Conference, April 2004.
- Koch, R., *The Financial Times Guide to Strategy*, 1995, Pitman Publishing.
- Kumar, Nirmalya, 2004, "Marketing as Strategy", Harvard Business School Press.
- *Newsweek*, December 25, 2006/January 1, 2007, "Bracing for a Rough Patch", by Jeffrey E. Garten.
- ONUDI, 2002, *Corporate Social Responsibility, Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*.
- ONUDI, 2002, *Industrial Development Report: Competing through Innovation and Learning*.
- ONUDI, 2002, *Innovative Technology Transfer Framework Linked to Trade for UNIDO Action*.
- ONUDI, 2003, *International Subcontracting versus Delocalization?*
- ONUDI, 2004, *Inserting Local Industries into Global Value Chains and Global Production Networks: Opportunities and Challenges for Upgrading*.
- Pekar Jr., Peter, Margulis, Mark S. *Equity Alliances Take Center Stage: The Emergence of a New Corporate Growth Model*, Ivey Business Journal, May/June 2003.

- Pinnels, J. R., 1991, *International Procurement Contracts: an Introduction*, PRO-DEC, Programme for Development Cooperation at the Helsinki School of Economics.
- Rasmussen, Erik S., Madsen, Tage Koed, *The Born Global Concept*, Paper for EIBA Conference, December 2002.
- Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., Purdie, T., 2004, *Global and Transnational Business — Strategy and Management*, John Willey & Sons Ltd.
- *The Economist*, April 2, 1998, *The Science of Alliance*.
- *The Economist*, November 25, 2004, *Survey: Private Equity*.

Textes de lecture*

Tendances de la mondialisation

Source: *The Economist*, “The World in 2004”

Entreprises nées mondiales

Source: Australian Trade Commission www.austrade.gov.au

Concurrence: faire face au “facteur chinois”

Source: *BusinessWeek*, 28 février 2005

Fabrication triangulaire

Source: *Expresso*, 4 juin 2005**

Franchisage

Source: *International Herald Tribune*, 29-30 octobre 2005

Alliances avec prise de participation

Source: *International Herald Tribune*, 25 septembre 2005

Stratégies de localisation des entreprises multinationales

Source: *International Herald Tribune*, 11 novembre 2005

Alliances stratégiques

Source: *International Herald Tribune*, 3-4 mai 2003

*Pour obtenir des informations complémentaires sur un sujet spécifique, l'utilisateur du présent Guide se reportera à l'importante documentation disponible dans des textes de grande diffusion existants. La présente liste de sources n'a qu'un caractère indicatif.

***Expresso* est un hebdomadaire portugais largement diffusé dans la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP).

A

Accès à la technologie
modèles, 50

Accès aux marchés, 92, 107

Accord de cession sous licence de brevets
spécimens, 225

Accord de licence, 15

Accord sous licence de connaissances
techniques: spécimens, 231

Accords accessoires, 129, 141

Accords de coentreprise
administration du personnel, 158
apports des parties, 147, 169
assurance, 162
attendus ou considérants, 168
calendrier d'exécution, 151
changement d'associés, 149
changement de partenaires, 169
changements de circonstances, 166
commercialisation, 161
comptabilité et audit, 157, 169
conditions préalables, 167
conséquences de la dissolution de la
coentreprise, 164
date de constitution, 163
date d'entrée en vigueur, 167
définitions, 146, 168
direction, 153
droit applicable, 167
durée et dissolution, 162
évaluation des apports, 148
financement et politique financière, 154
force majeure, 165
objectifs et portée, 147
organes statutaires, 152
organisation des installations et
des opérations, 156
organisation et gestion, 152
parties, 145
planification et coordination, 151
préambule ou considérants, 145
produits, 159
qualité des produits, 161
questions de rédaction, 145
ratio endettement/fonds propres, 155
recherche-développement, 161
règlement des différends, 167
renégociation, 166
répartition des pouvoirs, 152
responsabilité du fait des produits, 161
spécimens, 213
statuts, 150
transfert d'actions, 149
transfert de technologies, 121, 160
transfert des actions, 169
transferts des avoirs investis, 155
transferts des bénéfices, 155

Accords de confidentialité, 137, 138, 143

Accords de licence, 15, 50, 108

Accords de non-divulgence, 137

Accords de secret, 137

Accords préliminaires, 136

Aide au commerce
stratégies de développement, 52, 60

Alliance stratégique
apprentissage et échanges de
connaissance, 95

Alliances, 50, *voir* Alliances stratégiques,
voir Alliances commerciales
Coca-Cola et McDonald's, 65, 68
formes d'alliance, 68
motivations, 66, 67
Nokia et Sanyo, 65, 66, 88
raisons de succès, 65
Samsung et Sony, 70
stratégiques ou non, 87
Xerox et Fuji-Xerox, 69, 78, 88

Alliances avec prise de participation, 21,
73, 78
DaimlerChrysler et Mitsubishi, 73

Alliances commerciales. *voir* Alliances
concept, 63, 67
types, 64

Alliances stratégiques
analyse, 87
Bayer et Schering-Plough, 90
caractéristiques, 89, 99
coentreprises, 63
complexité organisationnelle, 94
coûts, 93
et violation de la législation antitrust,
92
GM et Toyota, 95
par opposition aux coentreprises, 96
raisons pour la création, 90
risques, 93
solution de rechange aux fusions et aux
acquisitions, 95

Arbitrage, 197

Arrière-guichet, 199

Association en participation
voir aussi Coentreprises avec prise de
participation, 74

Assurance
dans les coentreprises, 162

B

Bibliographie, 239

C

Capitalisme des alliances, 43, 56, 199

Chaîne d'approvisionnement, 39, 40
définition, 40, 200

Chaîne de valeur, 39, 40, 41, 200
analyse, 60
chaîne de valeur de l'acheteur, 200
chaîne de valeur du producteur, 200
définition, 40

- et développement technologique, 50
- mondiale, 39, 61, 200
- Chaîne mondiale d'approvisionnement, 39, 201
- Chaîne mondiale de valeur, 39, 200
- Coentreprises, vii, 22, 49, 50, 76
 - aboutissement d'alliances existantes, 114
 - accord, 126
 - accord d'associations, 140
 - accord de coentreprise, 22, 170
 - accords accessoires, 141, 143
 - accords préliminaires, 136
 - acte constitutif, 140, 143
 - administration du personnel, 158
 - alliances stratégiques, 63
 - apport des parties, 171
 - apports corporels et incorporels, 142
 - apports de biens corporels et incorporels, 134
 - apports des partenaires, 115, 134
 - apports des parties, 147
 - assurance, 162
 - avantages de la constitution en société, 143
 - avantages pour les pays hôtes, 116
 - avec prise de participation, 74, 75, 79
 - ce qui peut être investi, 133
 - changement d'associés, 149
 - changement de partenaires, 169
 - changements de circonstances, 166
 - coentreprises avec prise de participation, 74
 - coentreprises contractuelles, 22, 75
 - commercialisation, 161
 - comptabilité et audit, 157, 169
 - conséquences de la dissolution de la coentreprise, 164
 - constitution en société, 150
 - contexte historique, 103
 - contractuelles, 75
 - contributions des parties, 148
 - coopératives, 76, 77
 - dans les pays en développement, 103
 - date de constitution, 163
 - date d'entrée en vigueur, 167
 - de restructuration, 77
 - dissolution, 163
 - documents constitutifs, 140, 143
 - documents préliminaires, 129
 - droit applicable, 167
 - durée et dissolution, 162
 - en tant qu'alliances existantes, 121
 - en tant que cadre de coopération et de développement, 113
 - équilibre des forces, 134, 142
 - étape de la prénégociation, 125, 126
 - évaluation des apports, 133, 148
 - financement et politique financière, 154
 - force majeure, 165
 - forme juridique, 146
 - gestion, 152
 - intérêts et rôle des gouvernements, 116, 121
 - législation du pays hôte, 133
 - marques de commerce et de fabrique, 162
 - mixtes, 76
 - motivations, 113, 130
 - Nokia et Sanyo, 65
 - objectifs et portée, 147
 - option des investissements étrangers directs, 110
 - ordre du jour des négociations, 130
 - organes statutaires, 152
 - organisation des installations et des opérations, 156
 - organisation et gestion, 152
 - par opposition aux alliances stratégiques, 95
 - point de départ, 113, 123
 - premières étapes, 125
 - processus de négociation, 126
 - produits, 159
 - qualité des produits, 161
 - ratio endettement/fonds propres, 155, 169
 - recherche-développement, 161
 - règlement des différends, 167
 - relation de coentreprises, 123
 - renégociation, 166
 - répartition des pouvoirs, 152
 - résiliation, conséquences, 164
 - responsabilité du fait des produits, 161
 - statuts, 140, 150
 - transfert d'actions, 149, 169
 - transfert de technologies, 160, 169
 - transferts des avoirs investis, 155
 - transferts des bénéficiaires, 155
 - types, 76
 - un véhicule pour les investissements étrangers directs, 103
- Commercialisation
 - dans les coentreprises, 162
- Compétitivité, 201
- Conciliation, 197
- Concurrence mondiale, 91
- Conflits de marchés, 32
- Consortiums, 23, 75
- Constellations d'alliances, 81, 85
 - autres secteurs, 83
 - secteur des transports aériens, 82, 83
- Constitution en société
 - avantages, 139
 - formes et avantages, 138
- Contrats
 - arbitrage et conciliation, 197
 - caractéristiques, 190
 - cession, changement de contrôle, 197
 - clefs en main, 20
 - clauses communes, 196
 - contrats types, 192
 - date d'entrée en vigueur, 196

- définitions, 197
 - droit applicable, 197
 - force majeure, 197
 - forme et structure, 195
 - identification des parties, 196
 - intégralité de l'accord, 197
 - notifications, 197
 - objet, 190, 196
 - obligations de moyens, 197
 - prévoir les problèmes possibles, 193
 - qui doit rédiger le contrat, 192
 - rédaction, 194
 - résiliation, 197
 - systèmes de *common law*, 194
 - systèmes de tradition romaniste, 194
 - systèmes juridiques, 194
 - terme ou durée, 197
 - Contrats de gestion, 18
 - Contrats de sous-traitance, 57
 - Contrats types
 - rôle et limitations, 192
 - Convergence sectorielle, 91
 - Cooptation, 92
 - Corrélation entre les investissements étrangers
 - directs et la croissance, 33
 - Cycle de vie, 201
 - Cycle de vie de la technologie, 201
- D**
- Défis
 - pour les pays en développement, 59
 - Délocalisation, 35, 36, 37
 - Développement conjoint des produits, 72
 - Développement technologique, 49
 - par le biais de chaînes de valeur, 50
 - Documents constitutifs, 140
 - Due diligence*, 125, 130, 202
- E**
- Échange de technologie privée, PTX, 34
 - Échange de technologies, 90
 - Échange électronique de données, 34
 - Effort technologique, 49
 - Éléments de réussite
 - pour le développement technologique, 49
 - Éléments déterminants de stratégies
 - changeantes, 31
 - Entreprises multinationales, 3, 6, 35, 57
 - grandes entreprises multinationales, 104
 - petites entreprises multinationales, 104
 - stratégies, 34, 59
 - stratégies mondiales de fabrication, 31
 - Entreprises nées mondiales, 26
 - Entreprises privées de placement, 104
 - Entreprises transnationales, 6
 - Environnement international des affaires, 8
 - Équipe de négociation
 - sélection, 128
 - Études de faisabilité, 127, 130, 203
 - Études de pré faisabilité, 124, 203
 - Études d'opportunité, 124, 204
 - Évaluation des besoins outils, 60
 - Expansion mondiale, 8
 - Exportations, 14
 - Externalisation, 35, 36, 37, 38
 - de l'administration, 204
 - de l'innovation, 39, 47
- F**
- Fabrication de matériel d'origine (OEM),
 - 49, 50, 53, 55, 204
 - Fabrication sous contrat, 24, 35, 38
 - Fabrication triangulaire, 42, 56
 - Facteurs liés à la concurrence, 9
 - Facteurs liés aux coûts, 8
 - Facteurs liés aux marchés, 8
 - Fédérations décentralisées, 4
 - Fédérations multinationales, 4
 - Filiales à part entière, 25, 108, 112
 - filiales étrangères, 5
 - Fonds de placement, 119
 - Fonds privés de placement, 110, 204
 - Force majeure, 165, 197
 - Fragmentation de production, 42
 - Fragmentation des activités de fabrication,
 - 35
 - Franchisage, 17, 70
 - McDonald's en Inde, 71
- G**
- Gestion des coentreprises
 - composition et nomination, 153
 - mandat, 154
 - quorum et règlement intérieur, 154
 - Glossaire, 199
 - Guichet principal, 199
- I**
- Innovation
 - innovation des procédés, 51
 - innovation des produits, 51
 - innovation entre chaînes, 51
 - innovation fonctionnelle, 51, 206
 - innovation inter-chaînes, 206
 - innovation sur le plan des procédés,
 - 205
 - innovation sur le plan des produits, 205
 - participation aux chaînes de valeur, 51
 - système national d'innovation, 209
 - trajectoires dans les chaînes de valeur, 51
 - Innovation et apprentissage, 50, 205
 - l'expérience asiatique, 57
 - Innovation et chaînes de valeur, 205
 - Instabilité de l'économie mondiale, 33
 - Intégration verticale, 35
 - Internalisation, 35, 36

Internationalisation
schémas d'expansion, 10
Investissements étrangers directs, 49, 103, 116, 133, 199
aspects liés à la localisation, 106
avantages pour les pays hôtes, 116
conditions propices, 117
configuration changeante des investissements étrangers directs, 105
moteurs des investissements étrangers directs, 106
option de la coentreprise, 109, 111, 123
rôle des investissements étrangers directs, 119
structure de la propriété, 108

K

Keiretsu, 81, 83, 86
exemples hors du Japon, 85
les "Six Grands", 84

L

Lettre d'intention, 125, 126, 136, 137, 235, 236
Licences, 69
Xerox et Fuji-Xerox, 78
Licences croisées, 70
Samsung et Sony, 70
Liens, effet de levier et apprentissage, 50, 206
Lieu des négociations: choix, 129
Losange de Porter, 208

M

Marché des capitaux, 32
Marchés des facteurs, 207
Marchés du travail, 32
Marques de commerce et de fabrique dans les coentreprises, 162
Modularisation de la production, 41
Mondialisation des petites et moyennes entreprises, 9
Moteurs de la mondialisation, 8
Motivations proactives, 9
Motivations réactives, 10

N

Négociation
considérations interculturelles, 185, 187
contexte de la négociation, 186
différences de culture, 174
équipes de négociation 175, 176
meilleures formules de rechange à un accord négocié, 178
négociation de contrats d'affaires, 173
phases, 183
planification et organisation, 174
position initiale, 177, 178

préparation et organisation, 186
principes, 173
règles de conduite, 185
stratégies, 176, 177, 187
tactiques, 180, 181, 187
techniques, 182, 187
zone de négociation, 179

Négociations commerciales
libéralisation, 33
Nouveaux négociants internationaux, 27
Nouvelles entreprises de pointe, 27
Nouvelles entreprises géographiquement ciblées, 27
Nouvelles entreprises internationales, 27

O

Obligation de moyens, 206
Obstacle à la concurrence, 102
Opérations clefs en main, 19
Organisation intelligente, 4, 207
Organismes de promotion des investissements
rôle de facilitateur, 119

P

Pacte mondial
les neuf principes, 45
Participation croisée
voir aussi Alliances avec prise de participation, 73
Petites et moyennes entreprises, 9, 26, 45, 104
Phases d'expansion multinationales, 3
Politiques de libéralisation des pays en développement, 33
Portefeuilles d'alliances, 82, 86
Possibilités
pour les pays en développement, 59
Profil du projet, 124
Progrès technologique, 49

Q

Qualité des produits
dans les coentreprises, 161
Quête d'investissements étrangers directs, 33

R

Recherche-développement conjointe, 72, 79
IBM et AMD, 72
Rédaction
de contrats, 189
prévoir les problèmes possibles, 193
qui doit rédiger un contrat, 192
Réduction des risques, 92
Réseaux mondiaux de fabrication, xi
Réseaux mondiaux de production, 39, 42
analyse, 60
Responsabilité du fait des produits
dans les coentreprises, 161

- Responsabilité sociale des entreprises, 44, 207
- Responsabilité sociale des sociétés, 44
- Rôle des gouvernements
 - aperçu historique, 53
- S**
- Situation des facteurs, 207
- Société internationale, 6
- Société métanationale, 7
- Société mondiale, 7
- Société multinationale, 6
- Société plurinationale, 7
- Société transnationale, 6
- Société virtuelle, 208
- Sociétés de gestion des exportations, 14
- Sous-traitance, 35, 38
- Sous-traitance de capacités, 38
- Sous-traitance spécialisée, 38
- Stratégies d'aide au commerce, 52
- Stratégies de développement, 52, 53
- Stratégies de pénétration des marchés, 8
- Stratégies de remplacement des importations, 52, 60
- Stratégies d'implantation sur les marchés étrangers, 13
- Stratégies multinationales, 3
- Structure des entreprises multinationales, 5
- Système national d'innovation, 50, 119, 209
- Systèmes de *common law*, 137, 194, 208
- Systèmes de tradition romaniste, 137, 194, 208
- Systèmes juridiques
 - systèmes de *common law*, 137, 194, 208
 - systèmes de tradition romaniste, 137, 194
- T**
- Technologies de l'information et des communications, 34
 - rôle dans les opérations des entreprises multinationales, 60
- Transfert de technologies
 - dans les coentreprises, 160, 169
- U**
- Usine mondiale intégrée, 43, 47, 56
- V**
- Violation de la législation antitrust
 - alliances stratégiques, 92
- Z**
- Zaibatsu*, 81, 83, 86, 209

كيفية الحصول على منشورات اليونيدو
يمكن الحصول على منشورات اليونيدو من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم. استعلم عنها
من المكتبة التي تتعامل معها أو اكتب إلى: الأمم المتحدة، قسم البيع في نيويورك أو في جنيف.

如何购取工发组织出版物

工发组织出版物在全世界各地的书店和经售处均有发售。 请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

HOW TO OBTAIN UNIDO PUBLICATIONS

UNIDO publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'ONUDI

Les publications des l'ONUDI sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à: Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ЮНИДО

Издания ЮНИДО можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

CÓMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LA ONUDI

Las publicaciones de la ONUDI están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Centre international de Vienne, Boîte postale 300, 1400 Vienne (Autriche)
Téléphone: (+43-1) 26026-0, Télécopieur: (+43-1) 26926-69
Courrier électronique: unido@unido.org, Site web: www.unido.org

