

Mariage forcé ou mariage de raison, peut-être un jour ferez-vous équipe avec un concurrent. Si l'aventure peut s'avérer bénéfique, elle peut aussi tourner au cauchemar... PAR MICHEL DE SMET

E BUREAU D'ARCHITECTES MONTRÉALAIS Faucher Aubertin Brodeur Gauthier est un champion de la constitution de coentreprises. Au cours des 40 dernières années, cette firme comptant une quinzaine d'employés a été partie prenante dans une vingtaine d'alliances et de consortiums de toutes tailles, au Canada mais aussi en Afrique.

Champion certes, mais pas nécessairement fanatique: « Les formules d'alliances temporaires que nous avons conclues comportaient toujours la présence d'au moins un bureau d'architectes. Établir un partenariat entre concurrents naturels avec la volonté partagée que chacun en sorte également gagnant, cela ressemble à une mission impossible. On n'y arrive qu'à force de confiance mutuelle», soutient Paul Faucher, architecte associé.

Ell souligne qu'un grand nombre de coentre-

On s'unit pour s'attaquer à des mandats que l'on n'aurait pas la capacité d'exécuter seul.»

prises, que l'on appelle plutôt consortiums lorsqu'il y a présence de partenaires multiples, sont en fait des mariages forcés. Une grande entreprise ou encore le gouvernement a généralement avantage à accorder un contrat d'envergure à un regroupement d'entreprises plutôt qu'à une seule. Ainsi, il lui est plus facile de s'assurer que le mandat sera exécuté dans les meilleurs délais. De plus, en cas de litige, il est souvent plus avantageux pour un client d'exercer un recours contre un grand nombre de PME regroupées en consortium plutôt que contre une seule entreprise. Que l'alliance entre concurrents soit forcée ou librement consentie, les concurrents d'hier, devenus partenaires le temps de l'exécution d'un contrat, espèrent en tirer des avantages significatifs.

« D'abord, on s'unit pour s'attaquer à des mandats que l'on n'aurait pas la capacité d'exé-

## **Quoi** mettre sur papier?

« Le bon sens voudrait que tous les cas de figure imaginables soient évoqués dans une convention de coentreprise, et que les droits et les obligations de chacun des partenaires soient précisés de manière exhaustive», dit Louis Hébert, professeur agrégé de stratégie à l'École des HEC.

Mais plutôt que de s'enfermer dans un labyrinthe de clauses et de procédures administratives, il conseille de se concentrer sur les éléments vitaux pour l'entreprise, c'est-à-dire là où celle-ci est plus vulnérable. Une opinion que partage M<sup>e</sup> Luc Audet: « Par exemple, si votre entreprise considère que la réalisation du projet devrait ultérieurement attirer des contrats en provenance de plusieurs donneurs d'ordres, la convention devrait faire mention dans le détail de ce que les partenaires peuvent se permettre et s'interdire en matière de démarchage auprès de la clientèle future. »

Cet avocat associé au cabinet Mercier Leduc attire aussi l'attention sur les conditions de répartition des montants successifs versés par le client en cours de contrat : « Précisez bien les dates de décaissement, surtout si vous dirigez une PME. Si vos partenaires sont de grandes entreprises aux reins solides, ils pourront éventuellement se permettre de laisser l'argent bloqué sur un compte conjoint pendant un an ou deux. Ce n'est probablement pas votre cas. »

cuter seul. La coentreprise permet non seulement de partager des expertises pointues et des équipements, de répartir les risques financiers entre les membres de l'alliance et de réaliser de multiples économies d'échelle, mais aussi de s'allier à des

concurrents qui ont la capacité d'aller chercher du financement additionnel pour mener à terme le mandat commun », explique Luc Audet, avocat associé au cabinet Mercier Leduc.

Mais la coentreprise n'est pas une rose sans épines. Professeur agrégé de stratégie à l'École des Hautes Etudes Commerciales (HEC) de Montréal, Louis Hébert souligne qu'il faut faire une distinction entre les formules d'alliances tactiques et et celles d'alliances stratégiques. Dans le premier cas, on se situe dans le court terme. Les partenaires, parmi lesquels on trouvera des firmes concurrentes, s'unissent le temps d'un contrat qu'ils exécuteront ensemble. C'est une pratique très courante de la part des sociétés d'ingénierie ou de construction. Dans le second, au contraire, les associés s'unissent dans la durée et finissent pas développer des marchés communs.

« Dans une alliance stratégique, on va



assister à la longue à une sorte d'imbrication des ressources des coentrepreneurs. Souvent, un partenaire finira même par prendre une participation financière dans le capital des autres entreprises membres. Avec pour conséquence la quasi-impos-

sibilité de mettre un terme à l'alliance. Il sera alors plus facile d'aller vers une solution de fusion ou d'acquisition », poursuit Louis Hébert.

En clair, le professeur des HEC note que, dans le cas d'une alliance stratégique. le risque est particulièrement grand pour les PME membres d'une coentreprise de se faire acquérir par ses partenaires de grande envergure.

Ce n'est, du reste, pas le seul risque que la formule de coentreprise peut faire encourir à ses membres. Les partenaires auront aussi vraisemblablement à partager des secrets de fabrication ou encore un réseau de contacts.

Paul Faucher dit avoir énormément appris de ses expériences de coentreprise, dont certaines furent particulièrement prestigieuses. Faucher Aubertin Brodeur Gauthier a notamment été partie prenante dans la construction de bâtiments comme 🕼

## Deux conseils pour mieux vous protéger

- Dans une coentreprise, on partage souvent des secrets de fabrication ou des modes de fonctionnement originaux. Si vous croyez que ces éléments doivent rester confidentiels, il y a une solution : veillez à ce que la convention que vous allez signer stipule que chaque phase de l'exécution du mandat qui suppose la mise en œuvre de ces éléments de confidentialité soit exclusivement réalisée par votre firme.
- Si votre alliance est tactique, soit limitée dans le temps à la réalisation d'un contrat spécifique, n'insistez pas auprès de vos partenaires pour qu'une date trop précise soit indiquée sur la convention, à moins que le donneur d'ordres ne l'exige expressément. Vous n'êtes pas à l'abri d'un événement fortuit, comme une grève chez un fournisseur, qui pourrait retarder vos travaux et vous empêcher de respecter votre échéancier.

le Complexe Desjardins. Plus recention du Centre interactif des sciences, dans le Vieux-Port de Montréal. Actuellement, en consortium avec les bureaux d'architectes Gauthier Daoust Lestage et Lemay et associés, elle pararchitectural du nouveau bureau d'affaires montréalais de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), au cœur du Quartier international de Montréal.

« Nous n'avons pas eu que des alliances heureuses, loin de là, constate non sans amertume Paul Faucher. D'une manière générale, même lorsque tous les associés sont de bonne foi, il s'avère souvent compliqué de faire coexister harmonieusement des cultures d'entreprises différentes. »

L'architecte ne croit pas qu'une convention légale entre coentrepreneurs, si détaillée soitelle, puisse écarter tout risque de voir une alliance tourner au cauchemar. En revanche, il suggère aux PME qui seraient tentées par la formule de se renseigner sur ce qu'il appelle la



confiance mutuelle qui doit régner entre les membres de l'alliance.» « feuille de route des partenaires pressentis » : « Vos futurs associés ont une réputation dans le milieu. Cela constitue une information précieuse. Par ailleurs, il faudrait toujours s'interroger sur les objectifs ultimes de vos partenaires éventuels. Il est fondamental de rassembler des renseignements sur les visées réelles de vos associés pendant et après le projet. Ce que vous apprendrez peut s'avérer très instructif. »

## Investir dans la relation

La première des conditions pour faire de leur expérience de coentreprises une réussite consiste, pour les partenaires, à consacrer du temps et des ressources à la création et au suivi de leur alliance.

« Une coentreprise, c'est en somme une entité corporative autonome par rapport aux entreprises partenaires qui l'ont créée. On peut comparer cela à des parents qui donnent naissance à un enfant. Si on ne s'en occupe pas, si on ne lui accorde pas l'attention adéquate, les conditions essentielles à son développement seront absentes », résume Stéphane Morency directeur principal, stratégie, chez Secor.

Ce dernier demeure persuadé que la cause première de l'échec de la majorité des coentreprises tient au fair que les partenaires sous-estiment largement l'énergie qu'il leur faudra investir pour que cette union profite : tous les associés. « La clé, dit-il, c'es la confiance mutuelle qui doit régne: entre les membres de l'alliance. Il fau se donner les conditions optimale pour bâtir une interaction de tous le instants entre partenaires. »

Stéphane Morency estime auss que si chaque projet de coentreprise basé en principe sur l'égalité des asso ciés, doit se donner un leader, il faut sgarder de s'enfermer à cet égard dan une formule trop rigide.

« L'un des partenaires va exercer l leadership. C'est le plus souvent celt qui est allé chercher le contrat justifian la création de la coentreprise. Mais ! mandat évoluera en cours d'exécutior souvent en fonction d'exigences par ticulières du client. À ce moment, l leadership peut changer moments nément de main et être confié à l firme qui a la meilleure expertise por exécuter cette phase spécifique d mandat », conseille-t-il.

## L'usinage à grande vitesse

Le Centre technologique en aérospatiale (CTA vous convie à son séminaire sur l'UG au théaus de la Vous aurez l'occasion d'entendre

Don McIntosh, Pratt & Whitney Canada David West, The Boeing Company Christian Fontaine, Bombardier aéronautique Philippe Constancis, Mesotec inc. Angel Vasquez, Atelier d'Usinage Tracy

Une chance unique de faire le point sur l'implantation de l'UGVI

Un chemin vers l'excellence...



Le 20 septembre 2002 Tarif réduit avant le 14 septembre Inscription: (450) 678-2001



PARTENAIRE PRINCIPAL





**AÉRONAUTIQUE** 



Pratt & Whitney Canada