

Les clés de la réussite d'une Joint-venture: étude du cas McDonald

Une coentreprise ou *joint-venture* est le résultat de la volonté de deux parties ou plus d'exercer des activités avec des ressources communes, qu'il s'agisse de compétences, de ressources monétaires, d'infrastructures ou de réseaux commerciaux. Un investisseur étranger peut notamment conclure un accord de *joint-venture* avec un partenaire local pour fournir les fonds et la marque tout en utilisant l'infrastructure et le réseau du partenaire local.

Pour un commencement d'activité dans un nouveau pays ou le lancement d'une nouvelle activité, une large majorité des investisseurs français choisit cette forme d'implantation qui est malencontreusement un choix par défaut mais pas systématiquement la meilleure solution. En cours d'activité les attentes des deux partenaires de la *joint-venture* peuvent en effet diverger et rentrer en conflit, parfois sans issue amiable possible. Le récent litige relatif à la *joint-venture* Mc Donalds en Inde vient illustrer ce point.

La Joint-venture Mc Donalds : origines du litige

La structure de l'actionnariat et du conseil d'administration de la *joint-venture* McDonald et les motifs de la révocation du *Managing Director*, sont en cause en l'espèce. Nous ne commenterons pas les aspects commerciaux spécifiques de la *joint-venture*. Il s'agit de mettre en exergue comment la composition de l'actionnariat et du conseil d'administration devrait être structurée dans une *joint-venture*.

McDonalds India Private Limited (MIPL) est une filiale à part entière de la société américaine McDonalds Corporation. MIPL détient 50% des actions de Connaught Plaza Restaurants Private Limited (CPRPL), tandis que Bakshi Holdings Private Limited détient les 50% restants. CPRPL est un franchisé de MIPL et dispose d'un droit de licence pour utiliser la marque McDonalds en Inde. En analysant la structure de l'actionnariat de l'entreprise commune, on constate que certains aspects de cette *Joint-Venture* sont à l'origine du conflit entre les partenaires de la *joint-venture*, notamment le pourcentage de l'actionnariat des partenaires (un ratio de 50/50 est une reconnaissance de l'égale importance des deux partenaires de la *joint-venture*).



Publicité Mc Donalds à Mumbai ©Mike/FLICKR

Vu l'actionnariat de la *joint-venture*, il ne s'agit pas d'une structure idéale :

- 1 – En cas de désaccord entre les partenaires, les activités commerciales de la *joint-venture* sont figées jusqu'à ce que les problèmes soient résolus ; les deux partenaires cessent de consacrer des ressources et des efforts aux activités de la *joint-venture* en raison de leurs différends.
- 2 – Aucune des parties n'est en mesure de prendre des décisions importantes dans l'intérêt de la *joint-venture*, car même les résolutions ordinaires votées par les actionnaires exigent une majorité simple de 51%.
- 3 – Une fois que la participation est fixée à 50/50, il est difficile de changer ce ratio car, le plus souvent, une participation égalitaire se traduit par une représentation égale au conseil d'administration. Toute attribution d'actions supplémentaire nécessitera une résolution du conseil et en cas de divergence, le conseil sera nécessairement dans une situation de blocage (*Deadlock*).

Comment gérer la structure et les désaccords au sein d'une Joint-venture ?

La structuration de la *joint-venture* doit permettre un leadership clair des partenaires dans les domaines respectifs de leurs contributions. Une *joint-venture* peut être structurée de sorte qu'une **augmentation de l'actionnariat puisse être subordonnée à la performance des parties** dans leurs domaines respectifs. Par exemple, si un produit innovant est développé par l'un des partenaires qui vend des produits au-delà d'un nombre donné, sa participation pourra augmenter de 50% à 60%. Cela se traduira en réalité par une augmentation des activités de la *joint-venture* et par de meilleurs rendements pour les deux partenaires.

Droit de premier refus (*Right Of First Refusal*): Le pacte d'actionnaire de la *joint-venture* McDonald comprend une clause relative au droit de premier refus en tant que mécanisme de sortie. Un droit de premier refus signifie que si l'une des parties à la *joint-venture* souhaite sortir de la *joint-venture* et céder ses actions, elle doit donner à l'autre partie la possibilité d'acheter ses actions à une valeur établie selon un mode de calcul prédéterminé.

Dans le cas de McDonalds, la méthode d'évaluation prescrite était la valeur comptable de l'entreprise commune ou un « *cash multiple* », selon la valeur la plus élevée. Le « *cash multiple* » est défini comme huit fois le montant net des flux de trésorerie provenant de l'exploitation de la *joint-venture*, plus la valeur des actifs appartenant à la *joint-venture*. Cette formule faisait l'objet d'interprétation des deux parties. Pendant ce

temps-là, McDonald's finissait par valoriser la participation du partenaire indien à 7 millions de dollars, alors que Bakshi Holdings Private Limited obtenait un audit de Grant Thornton valorisant la joint-venture à 331,3 millions de dollars. Le mécanisme du droit de premier refus peut donc poser des problèmes avec de telles différences d'évaluation.

En outre, si un tiers investisseur est disposé à acheter la participation de l'un des partenaires à un prix plus élevé que celui prévu par le mécanisme prescrit, les différends entre les partenaires se creuseront davantage. En effet, le partenaire qui souhaite se retirer sera disposé à vendre à la tierce partie qui peut payer un prix plus élevé, tandis que le partenaire qui souhaite rester dans l'entreprise risque de ne pas vouloir accepter n'ace prix.

Si le cessionnaire ccepte pas l'offre, le cédant sera libre de vendre sa participation à un tiers. Toutefois, dans ce cas, si la vente n'est pas conclue dans un délai déterminé, le cédant devra refaire une offre à son partenaire. Ceci garantira que le cédant ne fasse pas une offre déraisonnable au cessionnaire lors de sa première offre.

Structuration du conseil d'administration et révocation du Managing Director :

Les données principales de Connaught Plaza Restaurants Private Limited et la composition de son conseil d'administration en novembre 2017 sont les suivantes:

Company/LLP Master Data

CIN	U74899DL1995PTC070306
Company Name	CONNAUGHT PLAZA RESTAURANTS PRIVATE LIMITED
ROC Code	RoC-Delhi
Registration Number	070306
Company Category	Company limited by Shares
Company SubCategory	Non-govt company
Class of Company	Private
Authorised Capital(Rs)	2583021000
Paid up Capital(Rs)	2064221000
Number of Members(Applicable in case of company without Share Capital)	0
Date of Incorporation	29/06/1995
Registered Address	15TH FLOOR MOHAN DEV13 TOLSTOY MARG NEW DELHI DL 110001 IN
Address other than R/o where all or any books of account and papers are maintained	-
Email Id	devinder.jain@mcdonaldsindia.net
Whether Listed or not	Unlisted
Suspended at stock exchange	-
Date of last AGM	28/09/2018
Date of Balance Sheet	31/03/2016
Company Status(for efilling)	Active

Directors/Signatory Details

DIN/PAN	Name	Begin date	End date	Surrendered DIN
00189930	VIKRAM BAKSHI	18/07/1995	-	
00190061	MADHURIMA BAKSHI	01/12/1999	-	
00501113	SALIL GULATI	26/09/2018	-	
02241336	ROBERT DALE LARSON	17/04/2008	-	
02250820	AYSEL MELBYE	18/08/2008	-	
ADJPJ1042M	DEVINDER KUMAR JAIN	03/09/2008	-	

On peut noter que le conseil d'administration avait une représentation égale entre les deux partenaires de la *joint-venture* jusqu'en août 2013. Lors de la réunion de son conseil d'administration tenue le 6 août 2013, l'ordre du jour portait sur le renouvellement du mandat de Vikram Bakshi en tant que *Managing Director (MD)*. Lors de cette réunion, le conseil d'administration était dans une situation de blocage (*deadlock*) et, par conséquent, le renouvellement de la nomination du *Managing Director* n'a pu avoir lieu.

Comment sortir du blocage ?

Le pacte d'actionnaire, en particulier dans le cas d'une *joint-venture* à 50/50, devrait clairement indiquer ce qu'est une situation de blocage et, en cas de blocage (*deadlock*), quelles mesures peuvent être prises pour la résoudre. Le conseil pourrait demander à un administrateur indépendant de résoudre cette situation avec le consentement mutuel des deux partenaires.

De plus, il peut y avoir un président indépendant (*Chairman*) qui aura une voix prépondérante, de sorte que la possibilité d'avoir une situation de blocage sera éliminée.

Le 30 août 2013, McDonalds a publié un avis public déclarant que le mandat de Vikram Bakshi en tant que *Managing Director (MD)* était arrivé à son terme le 17 juillet et qu'il ne restait donc plus de *Managing Director*. Voyons comment un directeur général peut être révoqué et les recours possibles pour un tel *Managing Director*.

1 – Selon les termes d'un contrat de travail : Un directeur général peut avoir été nommé en vertu d'un contrat de travail pour une période donnée et à l'expiration de la durée du contrat ou si des circonstances spécifiques prévues dans le contrat surviennent, il cesse d'être le directeur général de la société, sauf si ce mandat est renouvelé par un nouvel accord.

Lorsque le MD a été nommé en vertu d'un contrat de service, un mécanisme de compensation est généralement inclus dans le contrat, si la société procède à la révocation du MD pour un ou des motifs spécifiés dans le contrat et/ou que le MD conteste la survenance d'un de ces motifs.

2 – Révocation avant l'expiration du mandat : les actionnaires peuvent révoquer un administrateur en vertu des dispositions de la Section 169 du *Companies Act 2013* avant l'expiration de son mandat et après lui avoir donné un préavis raisonnable, sauf dans les cas où la société a nommé les deux tiers des administrateurs en vertu du principe de la représentation proportionnelle. Une fois qu'une personne est révoquée de ses fonctions d'administrateur, elle cesse également d'être MD.

Toutefois, la *Section 169 (8) a* du *Companies Act 2013* prévoit que la révocation ne fait pas obstacle à une demande de compensation ou de dommages-intérêts payables aux termes d'un contrat ou d'un mandat.

Par conséquent, même en l'absence d'un accord, une personne peut demander une compensation ou des dommages et intérêts lorsque ceux-ci sont prévus dans la lettre d'engagement concernant le mandat.

Toutefois, dans le cas de Vikram Bakshi, sa révocation en tant que MD a permis à MIPL de racheter la participation de Bakshi Holdings Private Limited conformément aux termes du pacte d'associé de la société et par conséquent, il a déposé un recours devant le *Company Law Tribunal* pour mauvaise gestion de la société.

Impact sur les affaires

Une situation de blocage et une lenteur au niveau de la gouvernance de la société nuisant nécessairement à la qualité des opérations d'une entreprise. Dans le cas de McDonalds, sur 27 McDonalds ouverts en 2012, seul un magasin est resté ouvert en 2017. Les ventes et le nombre de points de vente ont considérablement diminué par rapport à son principal concurrent Dominos. La qualité de la nourriture servie dans les points de vente a également souffert et Vikram Bakshia dû faire face à des poursuites pénales pour des problèmes liés à la sécurité alimentaire. La structuration de la *joint-venture* et les termes du pacte d'associé peuvent donc avoir un impact à long terme sur les activités de la *joint-venture*. C'est une raison essentielle pour inciter des partenaires à planifier cela le plus méticuleusement possible au stade de la rédaction initiale.



Amair FAROOQUI

Avocat
ADAMAS Avocats Associés,
New Delhi

ADAMAS
Avocats associés

Depuis 1969, le cabinet **ADAMAS** se caractérise par son esprit pionnier et son approche du droit résolument opérationnelle. Premier cabinet étranger à obtenir une licence pour exercer en Chine, ADAMAS s'est installé en Inde à New Delhi dès 2013. Grâce à ses experts bilingues en Inde, aux bureaux de correspondants locaux et à une coordination constante avec les équipes en France, l'Indian Desk d'ADAMAS anticipe et répond aux besoins spécifiques des entreprises voulant effectuer des opérations transfrontalières entre l'Inde et la France.