



d'éviter les déceptions est d'énoncer clairement dans le contrat les conditions de maintien de l'entente. Inscrivez les résultats auxquels il faut parvenir pour que le partenariat continue et dressez une liste des situations qui peuvent mener à une résiliation. Une disposition imposant aux signataires de se réunir au moins une fois par an, pour passer en revue les progrès réalisés, convenir des plans futurs et des objectifs de collaboration et, au besoin, réviser les conditions de renouvellement et de résiliation, peut également être utile pour assurer que les deux parties continuent à tirer profit de l'alliance.

Si le projet comporte des étapes ou des phases, le contrat devrait les préciser.<sup>10</sup>

#### • Contrôle

Dans les ententes portant sur des coentreprises, la question du contrôle revêt souvent une importance particulière. C'est également un domaine beaucoup trop complexe pour que nous cherchions à l'examiner en détail ici. Le lecteur intéressé trouvera des renseignements complets à ce sujet dans la publication d'Investissement Canada intitulée *Grandir ensemble – L'option coentreprise au Canada*.

La solution adoptée en matière de contrôle devrait aboutir à la mise en place d'une structure de décision à la fois efficace, coopérative et synergique.

Le contrôle devrait être une question commerciale d'abord et juridique ensuite.

Propriété et contrôle devraient constituer des questions distinctes. Une association à parts égales devrait être envisagée dans la mesure du possible. En effet, une coentreprise à 50/50 constitue pour les parties une valeur psychologique qui contribue à un plein engagement de leur part. Une récente étude de McKinsey & Company Inc. révèle que les coentreprises à parts égales réussissent plus souvent qu'elles dont les ressources financières sont réparties inégalement.<sup>11</sup>

Toutefois, même s'il s'agit d'une coentreprise à parts égales, l'un des partenaires devrait être clairement responsable du contrôle de l'affaire. Dans certains cas, les partenaires peuvent convenir d'exercer chacun le contrôle sur des fonctions particulières ayant une importance critique pour eux. Il y a lieu de signaler que l'étude de McKinsey n'a révélé aucun cas de coentreprise réussie dans laquelle le contrôle était également réparti entre les partenaires.

#### • Règlement des différends

Les alliances stratégiques mettent souvent en présence des partenaires dont la culture, les capacités et, dans certains cas, les objectifs ultimes sont différents. Des conflits plus ou moins graves sont donc inévitables.

<sup>10</sup> BOTKIN, James W. et Jana B. MATTHEWS.

*Ibid.*, p. 132.

<sup>11</sup> BLEEKE, Joel et David ERNST. *Ibid.*, p. 128.