

LA FIN DE LA COENTREPRISE

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

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

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

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

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

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

LA NÉGOCIATION POUR QUE TOUT LE MONDE Y GAGNE

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

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

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

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