

DROIT DES AFFAIRES

- › Contrats et clauses
- › Statuts des sociétés
- › Responsabilité - Assurances
- › Fusion-acquisition
- › Brevets et marques
- › Fiscalité
- › Contentieux

ACCUEIL

BUSINESS

DIRECTIONS
JURIDIQUES

DROIT DES AFFAIRES

FUSION-ACQUISITION

LesEchos.fr

Les clefs de la réussite d'une joint-venture

VINCENT BOUQUET | LE 15/01/2016 À 06:30



Dès la phase des pourparlers, il faut mettre en place un protocole d'accord. - Shutterstock / stockyimages

Mode d'emploi | Pour permettre aux sociétés locales de se développer, certains pays émergents réglementent les investissements étrangers et poussent les groupes à monter des coentreprises. Passage en revue des pièges à éviter avec Iohann Le Frapper, directeur juridique de Gulf Bridge International, vice-président de l'Association of Corporate Counsel et membre du Cercle Montesquieu.

Dans le cadre d'une joint-venture, quel est le profil du partenaire idéal ?

Cela dépend des entreprises mais **le choix du partenaire est toujours capital**. Pour certains, il sera « dormant » et l'on préférera qu'il ne prenne pas part à la stratégie, servant simplement de vecteur pour satisfaire aux contraintes réglementaires imposées par la législation du pays d'investissement ; pour d'autres, le partenaire local devra être très actif et apporter une valeur ajoutée à l'implantation locale du groupe. Grâce à son carnet d'adresses, sa capacité d'investissement financier ou d'apports de terrains, de permis ou d'infrastructures et à sa connaissance pointue de la culture et des acteurs-clé du pays, il peut permettre de booster le business, de mutualiser la prise de risques et de réduire le temps d'adaptation et du retour d'investissement du groupe étranger qui arrive sur ce nouveau marché .

Dans tous les cas, il faut **s'assurer que les intérêts respectifs des partenaires restent alignés** pour un certain nombre d'années, sinon la joint-venture n'aura pas grand sens et n'apportera pas d'opportunités majeures de développement. Et tout cela doit être fixé dès les prémices de la relation...

Comme pour un contrat de mariage ?

Effectivement, cette alliance doit être très encadrée. Dès la phase des pourparlers, **il faut mettre en place un protocole d'accord**. Devront y être tranchés, notamment, la question des apports respectifs de chacun – potentiels transferts de technologies, apport de cash, etc. –, de la répartition des bénéfices – qui ne se fera pas forcément en fonction du pourcentage de capital détenu –, mais aussi de la propriété intellectuelle pour savoir, en cas d'échec du partenariat, quel sort sera réservé aux marques, noms de domaines et aux brevets concédés en license ou développés ensemble, le cas échéant.

Car, paradoxalement, alors que la coentreprise n'est pas encore née, il est nécessaire de déjà **penser au divorce éventuel**, donc à conclure une sorte de contrat de mariage. Il faut, par exemple, élaborer différents scénarios de sortie de crise à adopter en cas de problème : la joint-venture devra-t-elle tout simplement prendre fin ou l'un des deux partenaires pourra-t-il racheter les parts de l'autre et à quel prix ? Idem pour le lieu de règlement des éventuels litiges qui devra, de préférence, être en terrain neutre (arbitrage typiquement) plutôt que situé dans le pays d'investissement. Toutes ces précautions évitent bien des années d'impasse sur le plan commercial et de procès si jamais la joint-venture ne fonctionnait pas.

Cela se produit-il si souvent ?

Beaucoup de coentreprises ne réussissent pas. Souvent, **le facteur culturel est responsable de cet échec**, notamment si le budget d'intégration a été sous-estimé. Par exemple, lors du rachat des activités télévision de Thomson par TCL il y a 10 ans, les Chinois se sont appuyés sur le management européen. Or, ces nouveaux actionnaires ne comprenaient pas leurs méthodes à l'européenne, et inversement, ce qui a précipité la chute de l'ensemble.

Des attentes externes trop élevées ou à court terme dans le business plan de la co-entreprise en matière de chiffre d'affaires ou de rentabilité, mais aussi des divergences quant au pilotage de la joint-venture, peuvent venir en gripper le fonctionnement. Pour mettre toutes les chances de son côté, il faut, au-delà des aspects pratiques, **avoir un mariage entre des partenaires complémentaires**, avec une stratégie bien définie et des intérêts convergents sur le long terme. Les deux associés doivent aussi être capables d'accepter de faire évoluer leur partenariat et les règles du jeu initiales pour préserver l'intérêt commun (« win/win »). Comme c'est le cas, d'ailleurs, dans toute relation.