



DU BLOG IUSTORIA

Partenariat commercial : comment se séparer sans se détruire

La séparation entre associés, c'est comme un divorce — mais avec un contrat encore plus mauvais. Quatre phases pour s'en sortir sans dégâts inutiles.

MGR. JAN VYTŘÍSAL

16/10/2025 · 8 min de lecture

Un partenariat commercial, c'est comme un mariage. Au début, on partage une vision, la confiance et l'enthousiasme. À la fin, on partage la comptabilité, les dettes et la déception mutuelle. Et comme pour un mariage, c'est la manière dont on se sépare qui détermine la suite.

Au fil de ma pratique, j'ai vu des séparations d'associés se dérouler de manière civilisée, à la satisfaction des deux parties. Et j'en ai vu d'autres qui ont traîné pendant des années, coûté des millions et détruit non seulement l'entreprise, mais aussi les relations personnelles. La différence ne tenait pas à qui avait raison. Elle tenait à la façon dont les parties avaient abordé la séparation.

Première phase : Les signaux — quand il est encore temps de réparer

Chaque séparation d'associés a un prélude. Et ce prélude dure généralement des mois, parfois des années — seulement, personne ne veut le voir.

Les signaux sont subtils mais identifiables : un associé cesse de venir aux réunions. Un autre commence à prendre des décisions sans concertation. Un troisième a le sentiment de « tout faire seul ». La communication se réduit à des e-mails au lieu de rencontres en personne. Les questions stratégiques sont remises à plus tard. Au lieu de « nous », on commence à dire « je » et « lui ».

À ce stade, il est encore possible de sauver les choses — mais seulement si les deux parties sont prêtes à parler des vrais problèmes. Pas des symptômes. Des vrais problèmes. Du fait que les priorités ont changé. Que la vision a évolué. Que l'équilibre entre les apports et les bénéfices ne tient plus.

La plupart des associés sautent cette phase. Soit parce qu'ils fuient le conflit, soit parce qu'ils pensent que « ça va passer ». Ça ne passe pas. Les problèmes dans un partenariat ne disparaissent pas parce qu'on les ignore. Ils s'aggravent.

Deuxième phase : La décision — le point de non-retour

Il existe un moment où la séparation devient inévitable. On le reconnaît à un test simple : imaginez que dans cinq ans, vous êtes toujours associés. Ressentez-vous de l'énergie ou de l'anxiété ?

Si c'est de l'anxiété — il est temps d'agir. Et agir signifie accomplir plusieurs étapes décisives avant que l'autre partie ne le fasse à votre place.

Sécurisez l'accès à la comptabilité. C'est la première étape, et la plus importante. Dès qu'il est clair que vous allez vous séparer, vous devez connaître l'état réel de l'entreprise. Combien elle a en banque. Quelles sont ses dettes. Quelles sont ses créances. Qui a signé quoi.

En pratique, j'ai vu de nombreuses fois un associé perdre « soudainement » l'accès au compte bancaire ou au logiciel comptable. Ce n'est pas un hasard. C'est de la tactique. Et si vous vous laissez surprendre, vous partez d'une position de faiblesse.

Relisez les statuts. Je sais, cela paraît absurde — relire un document que vous avez vous-même signé. Mais en pratique, la plupart des associés l'ont signé il y a des années et ne l'ont jamais rouvert depuis. Or les statuts sont le document clé — ils déterminent comment les parts sont cédées, comment le prix est fixé, quelles sont les règles applicables au départ d'un associé.

Si vos statuts ne traitent pas ces questions — et un nombre surprenant de statuts ne les traitent pas — alors ce sont les dispositions légales supplétives qui s'appliquent. Et la loi ne dit pas nécessairement ce que vous attendez.

Cartographiez les engagements. Qui se porte garant du crédit ? Qui est gérant et que cela implique-t-il en termes de responsabilité personnelle ? Existe-t-il des contrats nécessitant l'accord des deux associés ? Existe-t-il des clients liés à l'un de vous ?

Cet inventaire n'est pas agréable. Mais il est indispensable. Car une séparation sans connaissance de l'état réel de l'entreprise, c'est comme un divorce sans connaissance de la situation patrimoniale — cela finit mal pour les deux parties.

Troisième phase : L'exécution — que faire en premier

La décision est prise. Vient maintenant la phase la plus délicate — la mise en oeuvre concrète de la séparation.

Trois principes qui doivent guider chaque étape :

Documentez tout. À partir de ce moment, chaque e-mail, chaque réunion, chaque décision est une preuve potentielle. Non parce que vous prévoyez d'aller en justice. Mais parce que si l'affaire va en justice — et statistiquement, une proportion significative des séparations y aboutit — vous aurez besoin de preuves de ce qui a été convenu, promis et fait.

Séparez les émotions des décisions. C'est le conseil le plus difficile à suivre, et en même temps le plus important. La séparation d'associés est chargée émotionnellement — il y a de la déception, un sentiment de trahison, de la colère, de la peur. Et les émotions faussent le jugement. Un associé qui se sent floué refuse une offre équitable parce que « ils ne le méritent pas ». Un associé qui a peur accepte une offre désavantageuse parce qu'il « veut juste en finir ».

Dans cette phase, un bon avocat ne fonctionne pas uniquement comme conseil juridique. Il fonctionne comme un filtre entre les émotions et les décisions. Il dit : « Je comprends que vous êtes en colère. Mais cette décision va vous coûter X. Votre colère vaut-elle X ? »

Ayez un plan B. Que se passe-t-il si vous ne parvenez pas à un accord ? Quelle est votre alternative ? Pouvez-vous partir et créer une nouvelle entreprise ? Pouvez-vous vendre vos parts à un tiers ? Pouvez-vous demander au tribunal la dissolution de votre participation ?

Connaître ses alternatives renforce sa position de négociation. Car celui qui n'a nulle part où aller est toujours en position de faiblesse.

Quatrième phase : Après la séparation — ne brûlez pas les ponts dont vous aurez besoin

La séparation est faite. Les parts ont été transférées, l'entreprise divisée, les contrats signés. Et maintenant arrive la phase que la plupart des gens oublient — la vie après la séparation.

En République tchèque, le monde des affaires est petit. Surtout en région. Et surtout dans les secteurs de niche. La personne dont vous vous séparez aujourd'hui peut être demain votre client, votre fournisseur, votre concurrent — ou la référence de quelqu'un qui envisage de travailler avec vous.

Cela ne signifie pas qu'il faille être naïf ou faible. Cela signifie qu'il faut être stratégique. Se séparer fermement, mais correctement. Tenir ses engagements. Ne pas dénigrer l'ancien associé. Et garder la porte ouverte — ne serait-ce que parce qu'on ne sait pas de quoi on aura besoin dans un an.

J'ai vu des cas où d'anciens associés ont décidé, après leur séparation, de collaborer sur un projet spécifique — et cela a fonctionné. Parce que la séparation avait éliminé ce qui ne fonctionnait pas dans le partenariat, sans détruire le respect mutuel. Et j'ai vu des cas où un associé a systématiquement nui à la réputation de l'autre après la séparation — pour finalement se nuire surtout à lui-même.

Les émotions ne sont pas une stratégie

Si vous ne retenez qu'une idée de cet article, que ce soit celle-ci : les émotions lors d'une séparation d'associés sont inévitables, mais elles ne doivent pas gouverner vos décisions.

Chaque décision dans le processus de séparation devrait passer un test simple : est-ce que je fais cela parce que c'est stratégiquement juste, ou parce que c'est ce que je ressens ?

Si la réponse est « parce que c'est ce que je ressens » — arrêtez-vous. Respirez. Appelez votre avocat. Puis décidez avec la tête, pas avec les tripes.

Une séparation d'associés ne doit pas forcément être une catastrophe. Elle peut être un nouveau départ — pour les deux parties. Mais seulement si vous l'abordez avec sang-froid, un plan clair, et la conscience que le pont que vous brûlez aujourd'hui est peut-être celui que vous aurez besoin de traverser demain.

La clé est de disposer dès le départ de **statuts qui fonctionnent**, conçus pour régir ce type de situation avant qu'elle ne se produise. Si la sortie implique une cession à un tiers, **la due diligence** s'impose. Et si la négociation bloque, pensez stratégiquement — **le procès et la négociation commerciale ont plus en commun qu'on ne le croit**. Il n'est pas rare qu'une séparation d'associés ressemble à une partie d'échecs (les deux parties connaissent le patrimoine, les deux connaissent les passifs), mais se joue en réalité comme un poker (chacun tient ses cartes sur ses alternatives) à l'intérieur d'un Monopoly (celui qui a les poches les plus profondes tient le plus longtemps). J'ai disséqué cette différence et ses conséquences stratégiques dans **Échecs, poker, Monopoly — et Petits chevaux**.

Vous vous préparez à une séparation d'associés et voulez que la société y survive ? Dans notre **pratique transactionnelle**, nous négocions les conditions de sorte que les deux parties partent sur une base stable — et que l'entreprise continue de tourner. **Écrivez-nous.**

Partenariat commercial : comment se séparer sans se détruire

Mgr. Jan Vytřísal · Publié 16/10/2025

<https://www.iustoria.cz/fr/blog/partenariat-commercial-comment-se-separer/>

Ce texte est protégé par le droit d'auteur. Le partage du document entier et non modifié est bienvenu ; la reprise d'extraits dans d'autres textes suppose la citation de la source. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.