



L'équipe de négociation doit posséder une gamme complète de compétences sur le plan technique, organisationnel et personnel, qui sont nécessaires à la formation de la coentreprise. Cette équipe devrait comprendre des personnes qui ont un niveau assez élevé de compétences pour «voir loin», prendre des décisions primordiales et gagner l'appui de la société-mère, mais ses membres ne devraient pas tous être des cadres supérieurs. On s'assurera ainsi que les négociations couvrent les points difficiles qui n'entrent pas dans le champ de compétence de la haute direction.

### *CHAMPIONS*

Commencez par constituer votre équipe de négociation en recrutant des gens qui appuient le concept d'une coentreprise. Ces «champions» sont ceux qui se seront ralliés à l'idée de la coentreprise depuis le début et qui souvent sont intéressés à son succès.

Ces gens occupent habituellement un poste d'exécution plutôt qu'un poste consultatif dans les catégories de cadres allant de supérieurs-moyens à supérieurs. Ils ont des compétences d'entrepreneur et ont reçu une formation en gestion plus étendue et plus générale que les dirigeants des services consultatifs. Ils peuvent stimuler le processus de recherche, d'évaluation et de négociation avec les associés éventuels, et sont souvent les principaux négociateurs.

### *HAUTE DIRECTION*

La participation des hauts dirigeants a une importance primordiale pour le succès des négociations. Au début, leur rôle consiste à fixer les objectifs et à fournir un appui manifeste à la coentreprise. Plus tard, quand les négociations deviennent plus détaillées, leur rôle est plus efficace dans les coulisses où leur autorité mène le processus de négociation, et ils sont disponibles pour reformuler les objectifs au besoin.

### *AUTRES PARTICIPANTS*

Faites participer aux négociations les gens qui travailleront à la coentreprise à plein temps lorsque les questions les plus difficiles, comme la propriété, auront été résolues. Le processus de négociation les amènera à connaître leurs futurs collègues et garantira que la structure de la coentreprise est raisonnable.

Votre équipe devrait comprendre au moins un négociateur expérimenté, c'est-à-dire une personne qui est à l'aise quand elle soumet de dures propositions et pose des questions difficiles. Si on est trop timide pour aborder des problèmes au cours des négociations, cela peut créer des malentendus et entraîner des conflits plus tard. Il est aussi utile d'inclure dans l'équipe une personne qui a l'expérience (bonne ou mauvaise) des coentreprises.

Enfin, l'équipe doit pouvoir s'adapter à toutes les différences linguistiques et culturelles entre les associés. Choisissez des personnes dont les origines et les connaissances linguistiques sont appropriées pour éviter les malentendus.