



possibles et de veiller à ce que les négociateurs évaluent l'entente avec réalisme et objectivité.

Si la présence d'une telle personne peut irriter certains membres de l'équipe, elle peut aussi favoriser la signature d'un meilleur contrat ou empêcher la conclusion d'une mauvaise affaire.

Les avocats et les fiscalistes ont un rôle très important à jouer dans l'établissement d'un partenariat, mais ils agissent surtout en coulisse. Il est préférable de ne pas les faire participer directement aux négociations, car cela amènerait l'autre partie à faire de même, ce qui risque de transformer la recherche de la compréhension et des avantages mutuels en processus contradictoire. De plus, dans certaines cultures étrangères, la présence d'avocats à la table de négociation peut être interprétée comme un signe de méfiance. Les négociations ont pour objet d'établir le cadre commercial de l'alliance. Une fois que les parties ont convenu en principe des modalités du partenariat, on demande aux avocats de rédiger le texte pertinent pour protéger les deux parties et donner un fondement solide à l'alliance. Les conseillers fiscaux, pour leur part, peuvent aider à structurer l'entente de façon à en maximiser les avantages financiers.

### • Le processus de négociation

Les premières réunions entre les parties devraient servir à définir les intérêts mutuels et à en arriver à un consensus sur la stratégie de base de l'alliance. On ne devrait pas se presser de conclure un

marché. La définition des avantages mutuels peut aussi aider les négociateurs à découvrir des attentes irréalistes. La première phase de la négociation devrait permettre aux parties de faire connaissance et de définir les avantages escomptés et les objectifs communs.

Avant de passer à des négociations sérieuses comprenant la divulgation de secrets commerciaux, il est impératif de veiller à protéger adéquatement votre avantage concurrentiel. Vous ne devriez pas parler d'une technologie qui n'est pas brevetée. Des ententes de non-divulgence devraient également être signées au sujet des renseignements de nature délicate, afin d'empêcher le partenaire éventuel de les exploiter à son avantage.

Une fois les avantages mutuels et les objectifs généraux définis, on peut commencer à énoncer les principes de la coentreprise dans une déclaration d'intention ne liant pas les parties. Ce document permet de faire passer les négociations des étapes conceptuelles initiales à une étape opérationnelle à partir de laquelle l'alliance commence à prendre forme. Le document devrait être rédigé en commun par les principaux intervenants. Une bonne lettre d'intention facilite beaucoup la rédaction du texte juridique de l'entente.

### • L'entente d'alliance

Les alliances très informelles n'exigent souvent pas d'ententes liant les parties, les partenaires maintenant leur contrôle sur leurs domaines précis de responsabilité et