



## • L'équipe de négociation

Il n'y a pas de formule simple qui permette d'indiquer comment mener des négociations en vue d'une alliance stratégique ou de déterminer quels devraient être les participants. Au bout du compte, il est probable que des négociations auront lieu à plusieurs niveaux différents des deux entreprises.

L'expérience a démontré l'importance de la participation des cadres supérieurs, de préférence les PDG (bien que cela puisse être difficile lorsqu'il s'agit de négociations entre une petite entreprise et une grande multinationale), et des cadres intermédiaires. Les discussions entre les PDG ou les cadres supérieurs devraient se concentrer sur les questions liées à la compatibilité stratégique et financière.

De plus, la participation des PDG et leur attachement visible au projet dès cette première étape donneront l'exemple aux cadres intermédiaires et aux employés. Les discussions entre cadres intermédiaires devraient porter sur la compatibilité opérationnelle et les questions courantes concernant la mise en œuvre de la coentreprise. Comme nous l'avons dit plus haut, pour que l'alliance soit mise en pratique rapidement, il faudrait que le plus grand nombre possible d'intervenants soient convaincus dès le départ de la valeur du projet.

Dans l'ensemble, la participation des cadres supérieurs et des cadres d'exploitation aux négociations devrait constituer

un moyen d'établir la confiance, de favoriser l'esprit de collaboration et de créer entre les parties des liens qu'on ne peut exprimer dans le texte juridique d'une entente.

Dans certains cas, surtout lorsqu'on négocie avec un partenaire étranger ayant une culture différente en ce qui concerne les affaires, il est utile de se faire aider par des consultants spécialisés. La participation d'experts-conseils qui connaissent la culture et les pratiques commerciales du pays et qui ont de la crédibilité et des contacts dans le domaine de la coentreprise envisagée peut parfois être extrêmement précieuse, tant pour vous aider à mieux comprendre l'entente que pour la faciliter. Cependant, il est toujours préférable d'éviter de compter sur un consultant pour négocier l'alliance.

Si vous ne disposez pas de compétences internes suffisantes pour prendre les décisions qui s'imposent sur le plan commercial en vue d'aboutir à la conclusion d'une entente, vous n'avez probablement pas les ressources voulues pour en assurer le succès.

Beaucoup d'entreprises ont également trouvé utile d'inclure dans leur équipe de négociation un « avocat du diable » qui s'oppose à la tendance du groupe à penser collectivement et qui intervient lorsque les implications personnelles entrent en jeu comme c'est souvent le cas dans ce genre de négociations. Cette personne a pour rôle de contester les hypothèses, de s'attacher aux détails et aux problèmes