

## QUELQUES GRANDES QUESTIONS DE COMMERCIALISATION

Le contrôle et la coordination du plan de commercialisation peuvent être difficiles quand les deux partenaires commercialisent le produit ou la gamme de produits. Les grandes questions à régler sont :

- Qui décide ce que sera le produit?
- Qui conçoit le produit?
- Qui choisit le nom du produit?
- Allez-vous vous partager les campagnes de publicité ou de commercialisation?
- Qui décide des améliorations ou des additions à la gamme de produits?
- Qui est responsable des obligations aux termes des garanties?
- Qui est responsable si un client est blessé?
- Qu'arrive-t-il si le produit viole les droits à la propriété intellectuelle de quelqu'un d'autre?
- Qu'arrive-t-il aux droits de commercialisation si le partenariat prend fin?

- les relations publiques et les communications;
- l'approvisionnement en matières premières, en éléments et en autres intrants;
- les prix de transfert et l'évaluation de la rentabilité;
- le réinvestissement ou le versement de dividendes;
- la résolution des conflits; et
- la préservation de la confidentialité des renseignements protégés.

Clarifier ces points dès le départ permettra d'économiser beaucoup de temps et d'énergie plus tard. Les partenariats ne peuvent réussir que si les deux parties sont prêtes et en mesure de consacrer assez de temps, d'énergie, de ressources, d'argent et de personnes compétentes à leur fonctionnement. Ces partenariats nécessitent également qu'on leur abandonne une certaine partie de son indépendance. Ce n'est que quand les deux parties consentent à faire des concessions et à se montrer souples qu'un partenariat prospérera. Si vous êtes d'avis que les niveaux de compréhension ou de souplesse sur ces éléments est trop faible pendant le processus de négociation, vous auriez fort avantage à réduire vos pertes en cherchant un autre partenaire ou en essayant une autre stratégie de pénétration du marché parce qu'il est peu probable que cette relation s'avère profitable.

En étudiant les questions concernant la structure de la relation et sa concrétisation dans un document juridique, il est très important de s'assurer que l'entente définit à la fois la portée de la coopération et les procédures que cela nécessite. Cela facilitera le fonctionnement du partenariat et protégera la relation en réduisant le risque que des secrets commerciaux ou technologiques ne se retrouvent dans les mains de concurrents. Par exemple, dans le cadre d'un effort conjoint de développement de technologie, la création d'une entité distincte pour réaliser le travail garantit que l'apport technologique de chaque partenaire peut être possédé conjointement par tous les participants. Si on s'est organisé en conséquence, les développements à venir ou les nouveaux produits du partenariat relèveront aussi d'une propriété conjointe. Une précaution de ce genre garantit que la technologie protégée et partagée dans une alliance ne peut pas se retrouver dans une autre alliance.

Enfin, il est important de se rappeler que les problèmes de relation sont étroitement liés avec des questions plus formelles traitées dans ce chapitre. Les entreprises qui ont l'expérience des partenariats en pays étranger ont signalé qu'on peut favoriser la dépendance mutuelle au moyen d'un grand nombre de liens informels entre les partenaires. Plus les besoins sont mutuels et réciproques en ce qui concerne les marchés de l'autre, la technologie et le capital, et moins il est probable qu'un partenaire tente de tirer profit de l'autre.

## COMMENTAIRE SUR LA FAÇON DE METTRE FIN À UN PARTENARIAT

Cette section n'a pas traité en détail des questions que soulève la fin d'un partenariat. Cela ne veut toutefois pas dire que ce n'est pas une question importante. En réalité, c'est une question qu'on ne peut se permettre d'ignorer et il faut prévoir dans le cadre juridique certaines dispositions de sortie dès maintenant. On traitera des stratégies de sortie de façon plus détaillée dans un autre chapitre.