

QUELS SONT LES SIGNAUX D'ALARME?

Lors des négociations, il faut prêter une attention particulière aux attitudes et au comportement de vos partenaires éventuels. Si vous avez l'impression que quelque chose ne va pas, prenez cette impression au sérieux. Prenez conscience de ces signaux d'alarme qui pourraient vouloir indiquer que l'entreprise est très risquée ou vouée à l'échec.

- Vous éprouvez de la difficulté à vous entendre sur la nature des données qui appartiennent à chacun.
- Ils s'efforcent de vous pousser à prendre des engagements rapides.
- Vous avez le sentiment qu'ils ne sont pas honnêtes ni directs avec vous.
- Ils ne sont pas à l'aise pour aborder leurs intentions et leurs plans.
- Ils dépensent beaucoup d'argent sans avoir l'air d'y réfléchir.

- Procédures de dotation. Est-ce que la coentreprise s'approvisionnera à même son personnel ou les partenaires sous-traiteront-ils des services de gestion, de gestion financière ou technique?
- Départ d'un partenaire.
- Dissolution ou liquidation du partenariat. Propriété de la technologie, des listes de clients, des marques de commerce, des noms commerciaux et des autres actifs de la coentreprise.

On trouvera à la fin de ce chapitre une feuille de travail plus détaillée sur les questions à aborder dans une entente de coentreprise. Il est probable qu'on traitera ces éléments au niveau des grands principes généraux au début de la négociation. Au fur et à mesure que celle-ci ira de l'avant, il faudra approfondir chacun des éléments.

Il est important, au fur et à mesure des progrès de la négociation, de s'attendre à un grand nombre de défis mais il est peu probable qu'on puisse prévoir toutes les éventualités dans une première entente. En effet, l'un des objectifs d'un partenariat est de s'adapter rapidement à l'évolution des circonstances. Même l'entente la mieux préparée devra évoluer avec les conditions. Il faut cependant avoir conscience qu'il est inutile de prévoir une structure souple si les participants ne font pas preuve de la même souplesse. Les partenaires doivent aussi être capables de modifier leurs ententes. En pratique, dans les partenariats qui réussissent, le processus de négociation est continu.

Enfin, quand vous entamez des négociations plus détaillées avec un partenaire éventuel, n'oubliez jamais que le succès ou l'échec de tout partenariat dépend du fait qu'il permettra ou non d'atteindre les objectifs des deux parties. Pour préparer un accord de partenariat stable, il faudra que vous ayez une idée claire non seulement des objectifs de votre société mais également de ceux de votre partenaire éventuel.

Ces objectifs peuvent être définis de façon claire et explicite ou implicite. Il peut être indispensable de bien comprendre les deux pour réussir. Vous constaterez peut-être l'existence de ces objectifs implicites lors du processus de négociations. Ces objectifs implicites ou non déclarés peuvent cependant nécessiter une étude attentive des activités de la société de votre partenaire éventuel avant que vous ne vous soyez même présenté à la table de négociation.

N'oubliez pas non plus que les deux parties à la table de négociation n'ont pas nécessairement besoin d'avoir les mêmes objectifs. Il suffit souvent, si ce n'est pas préférable, que ces deux parties aient des objectifs complémentaires qui s'encastrent bien dans une stratégie globale unique. Assurez-vous tout simplement que l'accord de partenariat tient bien compte des objectifs des deux parties. Cela pourra économiser beaucoup des efforts qui seraient nécessaires pour gérer cette relation. Cela permet également d'éviter une situation dans laquelle les partenaires ont à choisir entre plusieurs possibilités qui vont chacune dans le sens d'objectifs très différents.