



petit partenaire devrait chercher toutes les occasions d'élargir son réseau de champions. En même temps, les grandes sociétés devraient essayer d'établir avec leurs petits partenaires des contacts efficaces allant au-delà du fondateur et du président. L'un des moyens de multiplier ces rapports est de faire participer un nombre suffisant de personnes de différents niveaux à d'éventuelles négociations, afin de s'assurer qu'on dispose de champions à plusieurs échelons de la hiérarchie. Une alliance entre deux sociétés sera encore plus forte s'il existe parallèlement de multiples alliances entre les responsables des deux entreprises. De telles relations assurent la continuité même lorsque l'un des champions du partenariat est promu à un autre poste ou prend sa retraite. Plus les liens organisationnels sont nombreux, plus l'alliance est solide et plus l'engagement du personnel des deux entreprises est fort.<sup>5</sup>

En résumé, commencez tôt, dressez une liste des partenaires possibles, classez-les, communiquez avec ceux qui correspondent au profil et qui sont intéressés, et procédez à différents types d'évaluation avant d'aller trop loin. Prêtez une attention particulière aux intentions des partenaires et aux aspects personnels de la relation envisagée. Recourez à tous les contacts que vous avez dans votre industrie, soit des collègues, des clients, des fournisseurs ou

des connaissances, pour glaner des renseignements. Ne vous hâtez pas. Si vous vous concentrez trop tôt sur un seul candidat, vous pourriez fermer la porte à d'autres partenaires possibles. Enfin, il y a plus qu'un seul bon partenaire. Ne concluez donc pas à l'échec si vos premières négociations sérieuses n'aboutissent pas.<sup>6</sup>

## Négociation de l'alliance

La négociation d'une alliance peut constituer un défi intéressant pour des entreprises habituées aux négociations contradictoires caractéristiques de la plupart des contrats d'affaires et de ventes, au cours desquelles chaque partie essaie d'obtenir le maximum d'avantages pour elle-même. Négocier une alliance, c'est surtout définir l'intérêt mutuel, établir la confiance et adopter une attitude visant à régler les problèmes, tout en dressant un plan d'affaires. Le processus de négociation devrait servir à se faire une meilleure idée de la personnalité, des objectifs, des capacités et des faiblesses du partenaire, à dégager les objectifs communs et à établir le cadre commercial et opérationnel de la coentreprise.

À ce stade, les sociétés devraient prêter une attention particulière à la composition de l'équipe de négociation, au processus à suivre pour arriver à une entente, et à la nature de cette dernière.

<sup>5</sup> BOTKIN, James W. et Jana B. MATTHEWS. *Ibid.*, p. 137.

<sup>6</sup> BOTKIN, James W. et Jana B. MATTHEWS. *Ibid.*, p. 127.