

responsables préfèrent éviter les questions épineuses afin de maintenir une ambiance plaisante et civilisée. Ils peuvent aussi ne pas être au courant des détails concernant des questions qui relèvent de la compétence d'un niveau inférieur de la structure et assumeront que tous les détails difficiles vont probablement se régler plus tard.

Toute alliance a besoin d'un champion. Vous devriez nommer au moins une personne qui ait suffisamment de pouvoir pour faire aboutir les discussions. Ce champion devient, au sein de votre entreprise, le catalyseur en faveur de l'alliance. Il ou elle devient la force motrice qui assume la responsabilité de sa création et qui, souvent, devient le négociateur en chef.

Il est essentiel à la réussite d'une alliance que chaque partenaire ait un champion qui s'y consacre à plein. C'est pour cette raison qu'on conseille d'en désigner jusqu'à trois. Ainsi, s'il arrivait que l'un d'eux quitte l'entreprise, la formation de cette alliance ne serait que retardée au lieu d'être compromise.

Il est aussi recommandé d'inclure dans cette équipe le personnel qui effectivement gèrera cette alliance. Ce sera une occasion pour eux de rencontrer leurs futurs collègues et d'aider à façonner et à parfaitement comprendre la structure de l'alliance. Certaines entreprises ont trouvé qu'il valait mieux introduire ce personnel plus tard au cours du processus de négociation, après que les questions épineuses aient été réglées, lui évitant ainsi une situation conflictuelle où il doit défendre les intérêts de la société mère et refouler sa volonté de nourrir des relations harmonieuses avec leurs futurs partenaires.

Les membres d'une même équipe de négociations devraient se rencontrer au moins une fois avant le début de celles-ci. Ceci leur donnera l'occasion de mieux se connaître, de définir les rôles et d'établir des objectifs, des stratégies et des tactiques. Ceci n'aura pas seulement pour effet d'augmenter leur efficacité en tant qu'équipe mais permettra d'éviter à tous les membres de cette équipe de transmettre aux partenaires des signaux contradictoires.

Laissez-vous une porte de sortie

Il est sage de prévoir dans votre accord des clauses échappatoires. La définition claire des responsabilités, des droits et des procédures réduisent les tensions. Les partenaires savent ce qu'on attend d'eux et connaissent les conséquences de la rupture, sans raisons sérieuses de l'alliance. Les clauses échappatoires deviennent particulièrement utiles lorsqu'un conflit ne peut être résolu. Malheureusement, nombre de gestionnaires n'étudient les termes de l'accord officiel que lorsque les choses ne vont plus et qu'ils ont besoin d'une clause

échappatoire. À ce moment, tout ce qu'ils peuvent espérer est que leur avocat ait bien fait son travail quand il a défini les termes de ces clauses échappatoires. En clair, les gestionnaires doivent connaître les différentes options et leurs ramifications sur chacune des sections de l'accord au cours de sa négociation. Une fois l'alliance terminée, il est plus que probable que la clause échappatoire sera celle qui déterminera votre position stratégique.

L'essentiel des détails juridiques dans une clause échappatoire concerne la disposition des actifs, du personnel, de la technologie et des brevets au moment de la rupture. Dans le cas d'une entreprise conjointe, les clauses de cessation donnent un droit de préemption à l'autre partenaire ou définissent les termes d'un genre de vente en catastrophe. Le mode de définition du prix des actions est généralement déterminé dans la clause échappatoire étant donné qu'il est plus facile d'être objectif et de fixer un prix équitable quand on ignore si on sera acheteur ou vendeur. Il est aussi possible de laisser ce genre d'arbitrage à une tierce partie.

S'il est impossible de s'entendre sur une formule explicite, les clauses échappatoires peuvent être formulées de façon implicite. C'est-à-dire qu'au lieu de définir de façon explicite quand doit prendre fin une alliance, l'accord prévoit des clauses de renégociation si les objectifs spécifiés de vente ou de profit n'ont pas été réalisés dans les délais fixés.

Il est facile de stipuler aussi les pénalités qui s'appliqueront aux partenaires qui briseront unilatéralement l'alliance. Mais il ne faut pas oublier, qu'à force de se préoccuper de menus détails, on peut tuer une alliance avant même qu'elle ne démarre, même si les créanciers exigent une batterie complète de détails juridiques. Un autre moyen efficace de protéger les partenaires financiers est d'établir des repères pour l'alliance. Les risques qu'encourent les investisseurs sont minimisés étant donné qu'ils fournissent le capital au fur et à mesure que les repères technologiques ou autres ont été atteints dans les délais.