

Négocier une entente

Quels sont les signes avant-coureurs?

Au cours d'une négociation, soyez très vigilant quant aux attitudes et à la conduite de vos partenaires éventuels. Si vous sentez que quelque chose ne va pas, prenez ce sentiment au sérieux. Dans ce qui suit, vous trouverez quelques signes avant-coureurs qui devraient vous prévenir des risques importants d'échec de l'entreprise conjointe :

- Vous avez du mal à vous entendre sur la propriété des apports;
- Ils essaient de vous soutirer un engagement rapide;
- Vous sentez qu'ils n'agissent pas de façon franche et honnête avec vous;
- Ils hésitent à discuter avec vous de leurs intentions et de leurs plans;
- Ils dépensent beaucoup d'argent sans y avoir sérieusement pensé.

Les négociations entre partenaires éventuels sont au coeur du processus d'alliance stratégique. Elles donnent le pas et établissent la structure de vos relations.

L'honnêteté et la droiture des communications et des échanges sont très importantes. La collaboration est tributaire de sentiments de confiance mutuelle. Mais confiance ne veut pas dire qu'il faille ignorer les questions difficiles. Si la confiance règne, elle permet aux partenaires de faire face ensemble aux défis et aux problèmes.

La confiance ne veut pas non plus dire qu'il faille ignorer les questions de sécurité. Les définitions claires et franches des intentions, de l'étendue de la collaboration ainsi que des termes de confidentialité sont importants. La clarté amène à la confiance, alors qu'éviter de répondre aux questions légitimes et importantes peut mener à la confusion, au malaise et à la suspicion.

Dans plusieurs alliances stratégiques, les négociations ne sont jamais terminées. Même s'il est important de structurer votre alliance de façon à ce qu'elle puisse faire face à tous les défis que vous et vos partenaires anticipez, vous ne réussirez probablement pas à prévoir tous les nouveaux développements qui pourraient survenir. Après tout, les alliances sont conçues pour réussir même dans des environnements qui se modifient rapidement. Même si vous structurez très bien votre alliance, il y aura probablement des domaines où celle-ci sera à renégocier. Il ne suffit pas de donner une structure souple à votre alliance. Les partenaires eux-mêmes doivent être assez souples et ouverts pour renégocier leurs accords. Au sein des alliances réussies, les négociations sont souvent continues et sans échéance précise.

Votre équipe de négociation devrait être formée de personnes en provenance des divers niveaux et domaines de gestion de votre entreprise, après vous être assuré qu'elles connaissent bien les questions concernant l'alliance, depuis les grandes questions stratégiques jusqu'aux détails légaux et techniques. Il est important que votre équipe se soit bien préparée, en ayant étudié l'entreprise de vos partenaires ainsi que votre propre entreprise et la documentation qui se rapporte plus particulièrement à l'alliance stratégique.

Il est crucial que les membres de votre équipe fasse preuve de sensibilité et aient suffisamment confiance en eux-mêmes pour réduire les différences culturelles. Si les partenaires s'expriment dans une langue différente, assurez-vous de disposer de moyens très poussés de traduction. Si vos échanges et communications sont inadéquats ou limités à quelques petits mots, les petits malentendus peuvent facilement devenir des obstacles majeurs.

Il est important que les plus hauts responsables de votre entreprise prennent part aux négociations. Leur présence démontrera un engagement réel de votre part et convaincra ainsi vos partenaires et vos propres employés du sérieux de vos intentions. Les hauts responsables comprennent bien les grandes lignes stratégiques et ont le pouvoir de vous aider à maintenir la négociation sur la bonne voie et à trouver, quand il le faut, des solutions durant la négociation.

Mais il est généralement recommandé de limiter leur participation. À un moment donné, il faut faire usage du personnel qui possède le mieux les détails techniques, opérationnels et juridiques. On sait que les hauts