15

# Formaliser une alliance ou un partenariat

*« Vos partenaires d'aujourd'hui peuvent devenir vos compétiteurs de demain et vos compétiteurs actuels seront peut-être vos partenaires de demain. » – Suzy Kassem*

ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS

GESTIONNAIRE PROFESSIONNEL

## Aperçu général

La concrétisation d'une alliance ou d'un partenariat et sa réussite sont, dans une large mesure, tributaires d'une négociation fructueuse entre les parties intéressées. Une telle négociation vise habituellement à réaliser les trois objectifs suivants : (i) confirmer l'existence d'un intérêt mutuel et d'une compatibilité au plan stratégique entre les parties, (ii) mettre en place les fondations d'une relation reposant sur la confiance et la capacité de résoudre des problèmes et (iii) convenir d'un plan d'affaires et d'un plan d'action pour l'alliance projetée. Au terme d'une négociation réussie, les partenaires devraient percevoir que les bénéfices de l'alliance seront significatifs et que les risques seront partagés. Comment parvenir à un tel résultat ? C'est l'objet de la présente fiche.

## Le processus de négociation

Le processus de négociation en vue de formaliser une alliance ou un partenariat est constitué des étapes suivantes :

1. La constitution d'une équipe de négociateurs
2. La préparation de la négociation
3. La négociation proprement dite
4. La conclusion d'une entente

## Constituer une équipe de négociateurs

On recommande généralement une approche à deux niveaux, c'est-à-dire la création d'une équipe formée de **cadres supérieurs** et de **cadres opérationnels**. Les cadres supérieurs auront pour mandat de négocier une harmonisation des aspects stratégiques et financiers de l'alliance ; les cadres opérationnels – en l'occurrence, des chefs de direction, des cadres intermédiaires et des experts dans les domaines financiers, juridiques et du marketing – seront chargés d'articuler les opérations et les décisions journalières et de négocier les détails de l'entente, notamment les apports de chaque partenaire, les encadrements et mécanismes de concertation et de gestion, etc.

Dans les meilleures conditions, on fera en sorte que l'équipe des négociateurs corresponde au profil suivant :

- Des négociateurs d'expérience ;
- Une ou deux ressources qui auront cette capacité de remettre en question les à priori et les idées reçues, d'anticiper les problèmes potentiels, en particulier ceux qui risquent de faire achopper la négociation ;
- Si l'alliance projetée concerne des organisations en provenance d'autres pays, les services d'un consultant familier avec les particularités culturelles et les pratiques d'affaires de ces organisations s'avérera indispensable ;
- Éviter de confier le rôle de négociateur à un expert juridique ; ses contributions seront plus utiles en arrière-scène ;
- Une condition essentielle de succès : l'équipe de négociateurs doit à la fois pouvoir négocier efficacement et contribuer à l'instauration de relations constructives et harmonieuses.

## Préparer la négociation

- Plus on aura pris le temps de se familiariser avec l'autre partie, meilleure sera notre capacité de négocier ;
- Lorsqu'on vise à conclure une alliance ou un partenariat international, il importe d'être attentif aux spécificités culturelles, lesquelles peuvent s'avérer particulièrement significatives au début d'une négociation. Un manque de sensibilité à cet égard risque de nuire à la compréhension mutuelle des parties ; par exemple, les stratégies attribuant une importance primordiale à l'établissement de bonnes relations entre les futurs partenaires – comme c'est le cas en Asie et en Amérique latine – risquent d'être mal reçues ou mal comprises par les Nord-Américains qui, pour leur part, sont préoccupés par l'efficacité et, de ce fait, valorisent plutôt la capacité de conclure une entente dans le plus court délai possible ;
- Les négociateurs ont tout intérêt à se préparer rigoureusement, notamment à s'attardant sur les questions suivantes :
  - Savons-nous précisément ce que nous cherchons à accomplir par le biais de cette alliance ou de ce partenariat ? Comprenons-nous ce que l'autre partie cherche à gagner d'une telle alliance ?
  - Quels seront nos principaux apports à cette alliance ? Quels sont ceux du partenaire ?
  - Quels obstacles ou facteurs de risque pourraient compromettre le succès de l'alliance ?
  - Comment allons-nous mesurer le succès de cette alliance ?
  - Quels actifs et quels acquis voulons-nous protéger ? Quelles sont nos « vaches sacrées » ?
  - Quels compromis ou quelles concessions sommes-nous disposés à consentir ? Quelles concessions pourrions-nous exiger de l'autre partie ? Pour sa part, que nous demandera l'autre partie ? Quelles seront ses exigences ?
  - Quels enjeux risquent de se manifester en cours de négociation ? Quels sont les points d'achoppement de cette négociation ? Comment les éviter ou les surmonter ?
  - Quels sont le meilleur et le pire scénario pouvant être envisagés ?

### Quelques exemples d'enjeux à négocier

(tirés de Sage, voir la référence sous la rubrique « Pour en savoir plus … » )

| Enjeux technologiques | Enjeux de mise en marché | Enjeux relatifs à la structure et à la gouvernance de l'alliance |
|---|---|---|
| • La propriété de la technologie développée dans le cadre de l'alliance<br>• Le droit d'utilisation des technologies développée dans le cadre de l'alliance<br>• Les droits d'auteur si le partenaire commercialise dans d'autres marchés une technologie développée dans le cadre de l'alliance<br>• La propriété et les droits d'utilisation des améliorations / enrichissements technologiques réalisés dans le cadre de l'alliance<br>• Les droits légaux dans le cas d'une infraction commise par une tierce partie | • Le processus de prise de décision concernant un nouveau produit<br>• L'identification des rôles en matière de gestion de produits<br>• La répartition des rôles et le partage des coûts relatifs aux campagnes de marketing<br>• Le processus de prise de décision concernant l'évolution d'un produit<br>• L'identification des responsabilités légales incluant les obligations relatives au maintien des garanties<br>• Les droits de mise en marché des produits et des technologies lorsqu'on met fin à une alliance | • Représentation de l'alliance auprès des directions et des conseils d'administration<br>• Détermination des ressources qui seront allouées à l'alliance<br>• Modalités pour une expansion des affaires<br>• Modalités permettant à un partenaire de se retirer de l'alliance |

## La négociation proprement dite : les comportements et attitudes à privilégier

- Les partenaires potentiels d'une alliance sont déterminés à conclure la meilleure entente possible mais réalisent qu'ils doivent se garder d'exercer une pression indue : ils doivent en tout temps veiller à maintenir un juste équilibre entre la fermeté et la recherche d'un compromis ;
- Des négociations fructueuses reposent sur la capacité d'établir un rapport de confiance ;
- On doit se garder d'accepter ou de rejeter prématurément une proposition ou une idée soumise par l'autre partie, c'est-à-dire avant d'avoir pris le temps d'en analyser les tenants et les aboutissants et d'en peser le pour et le contre : c'est une condition absolue de succès de toute négociation ;
- On doit s'assurer de présenter ses intuitions et ses idées d'une manière constructive avec un souci de clarté et de concision ; lorsqu'on traite d'une question, s'assurer de démontrer que sa solution comporte des avantages certains pour l'autre partie ;
- S'assurer d'obtenir quelque chose en retour de ce que l'on cède ;
- Le processus de négociation est continu, il ne s'agit pas d'un événement ponctuel ; les bons négociateurs sont toujours à l'affût d'une occasion pour consolider la relation avec le partenaire et renforcer leur pouvoir de négociation.

## Conclure une entente

Avant de conclure une entente, on trouvera ci-après un certain nombre de questions qu'on aura intérêt à passer en revue :

- ✔ Avons-nous clairement énoncé la mission de l'alliance ?
- ✔ Avons-nous rigoureusement analysé les enjeux relatifs à la technologie (propriété intellectuelle et droits d'utilisation) ?
- ✔ Avons-nous prêté suffisamment attention aux questions de marketing telles les rôles respectifs et le pouvoir décisionnel de chacun des partenaires lors du lancement d'un produit ?
- ✔ Nous sommes-nous suffisamment intéressés aux encadrements de gestion de l'alliance, tels les niveaux d'autorité impliqués et représentés et les processus décisionnels ?
- ✔ Avons-nous prévu un mécanisme de résolution de conflit ?
- ✔ Avons-nous défini des indicateurs de performance de l'alliance ?
- ✔ Avons-nous convenu de modalités pour mettre fin à l'alliance ?

**Pour en savoir plus ...**

- Jonathan Hughes and Jeff Weiss. *Joint Ventures: Simple Rules For Making Alliances Work.* HBR November 2007
- Michael Kelly. *Strategic Alliances That Work: Negotiating and Designing an Alliance.* 2005. 16 pages
- Rajesh Kumar. *Negotiating Strategic Alliance Partnerships. The Negotiation Academy.* www.negotiationtraining.com.au/articles/planning-alliances-strategically/
- Rajesh Kumar. *Negotiating Strategic Alliances: Learning To Live With Ambiguity.* www.calumcoburn.co.uk/articles/negotiating-strategic-alliances
- McKinsey and Company. *Partners in Profit: Creating Successful Business Alliances.* 01/2020. www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/partners-in-profit-creating-successful-business-alliances
- Sage. *Negotiating and Designing an Alliance.* www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/12290_chapter_3.pdf
- Lawrence Susskind. *Negotiating Strategic Alliances.* HBR
- The Negotiation Institute. *The Art of Negotiating Strategic Alliances and Partnerships*
- Vistage. *Business Growth And strategy. Six Successful Strategies For Negotiation.* www.vistage.com/research-center/business-growth-strategy/six-successful-strategies-for-negotiation

Projet réalisé avec le soutien financier de

FONDATION AdmA

Recherche et rédaction : Pierre Morin, CRHA