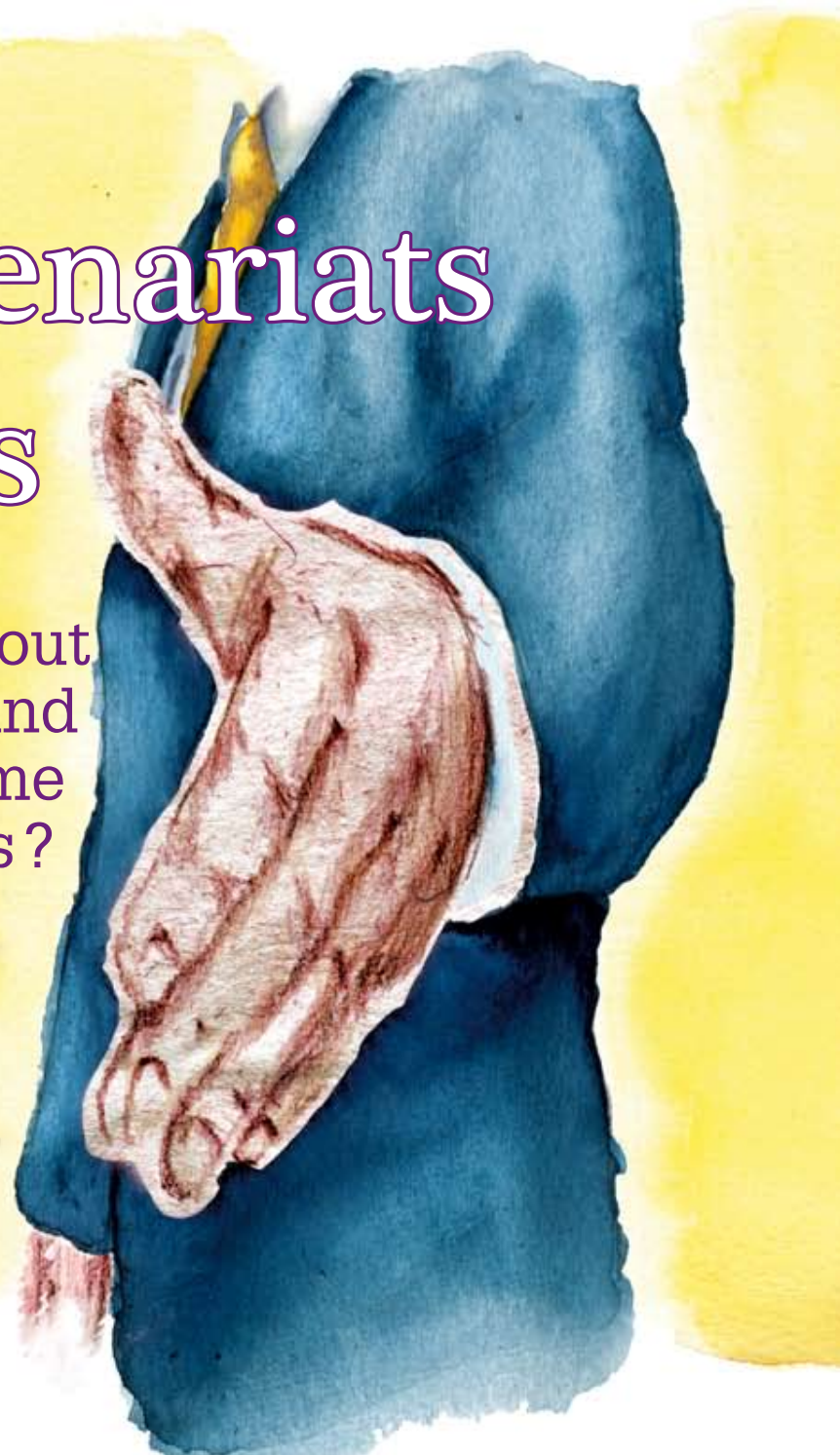


Les partenariats d'affaires

Et si le tout était plus grand que la somme des parties ?



Un texte de Geneviève Vouligny

Au Québec, le secteur du transport aérien est reconnu pour son dynamisme, mais le marché québécois est très restreint. Dans un tel contexte, certaines organisations décident de mettre sur pied des partenariats pour élargir leurs horizons.

Simplement, il peut s'agir de l'achat d'un avion par un groupe de personnes. Toutefois, les partenariats peuvent prendre des formes plus complexes. Un bon exemple

dans le domaine est le partenariat stratégique qui a réuni l'École de technologie supérieure, l'École Polytechnique de Montréal, l'Université du Québec à Trois-Rivières, le Centre technologique en aérospatiale, Bombardier Aérospatiale, Avior Integrated Products, Delastek, Minicut International et AV&R Vision and Robotics. Ces organisations ont travaillé de concert pour optimiser l'usinage des composites multicouches dans la concep-

tion de la nouvelle série C de Bombardier. Ce projet a remporté un prix Hommage de l'Association de la recherche industrielle du Québec à l'occasion du gala Célébrons le partenariat, tenu à Montréal en septembre 2010.

Connaissez-vous bien votre valeur ? Et celle des autres joueurs ?

Vous voulez établir des alliances stratégiques ? Cela ne s'improvise pas ! Pour

qu'elle soit fructueuse, votre démarche doit être planifiée. En effet, pour réussir, vous devez connaître votre valeur et celle des autres joueurs, créer et entretenir des réseaux, négocier habilement et, surtout, rechercher des propositions gagnant-gagnant qui profiteront aux deux parties.

De quoi avez-vous besoin ? Quel est votre principal objectif d'affaires en recherchant des partenariats ? Ouvrir votre marché, améliorer votre image, faciliter la distribution de vos produits, partager des ressources, des expertises ?

Et vous, que pouvez-vous proposer à votre futur partenaire ? Faites l'inventaire de ce qui vous démarque des autres entreprises du domaine et des atouts que vous êtes prêt à partager. Une fois que vous aurez précisé votre but et vos avantages distinctifs, ciblez les organisations avec lesquelles une alliance serait profitable, c'est-à-dire celles qui pourraient répondre à vos besoins. Les organisations sollicitées peuvent être des fournisseurs, des clients, des entreprises qui œuvrent dans un domaine complémentaire ou même des concurrents.

Notez, dans un tableau, leur mission, leur clientèle, leurs avantages distinctifs et les coordonnées de la personne à contacter. Cette personne doit avoir un pouvoir décisionnel, dans la mesure du possible.

Pour vous aider à analyser vos possibilités, vous pouvez même évaluer à quel point ces organisations répondent à vos attentes. Choisissez 4 ou 5 critères que vous noterez en fonction de leur importance (5 très important, 1 peu important). Ensuite, évaluez le rendement de chaque organisation en fonction de chaque critère. Vous verrez ainsi se dessiner une liste des entreprises qui ont le plus grand potentiel pour collaborer avec vous.

Établissez et entretenez des réseaux

Pour entrer en contact avec les personnes visées, votre stratégie peut être formelle (inviter la personne à vous rencontrer lors d'une activité professionnelle commune ou lors d'un dîner d'affaires, envoyer une proposition de partenariat par la poste ou par courriel, puis faire un suivi téléphonique, etc.). Mais vous pouvez aussi choisir une approche informelle. Déterminez les occasions où vous pourriez entrer en contact avec les entreprises

ciblées : colloques, congrès, activités sociales, réunions d'affaires, 5 à 7, groupes d'intérêt sur les réseaux sociaux, etc. Et faites-vous connaître ! Si possible, demandez à une connaissance commune de vous présenter. C'est toujours un plus.

Dans des contextes plus informels, il n'est pas nécessaire de présenter, d'entrée de jeu, le but de votre démarche. Vous pouvez tout d'abord apprendre à connaître la personne et l'entreprise. Il est plus facile de négocier une fois qu'une certaine entente s'établit.

Lorsque vous rencontrez des partenaires potentiels, prenez note à votre agenda de communiquer avec ces nouvelles relations d'affaires quelques semaines après la première rencontre (courriel, invitation, coup de fil). Toutes les raisons sont bonnes pour reprendre contact. Soyez créatif !

ASTUCE : Rappelez-vous de ne pas courir deux lièvres à la fois pour le même partenariat. Le milieu est très petit et une telle démarche pourrait vous nuire énormément.

Préparez votre rencontre

Ça y est, votre premier contact est fait, vous êtes prêt à vous engager dans une approche plus directe pour solliciter votre futur partenaire. Laissez-lui savoir clairement que vous croyez que vos deux organisations pourraient bénéficier d'une collaboration et proposez une rencontre.

Avant la réunion, préparez votre stratégie de négociation. Déterminez les objectifs de votre rencontre. Peut-être ne sont-ils pas les mêmes que ceux de votre éventuel partenaire. En effet, le processus de négociation peut nécessiter plusieurs rencontres et chacune d'entre elles peut avoir un objectif précis, ce qui vous permettra de franchir une étape à la fois.

Préparez vos arguments et pensez à ceux que votre interlocuteur pourrait invoquer. Consignez dans un document les points de la future entente qui sont essentiels pour vous. Ensuite, inscrivez ceux pour lesquels vous pourriez faire des concessions.

Notez ce que vous êtes prêt à offrir en matière de produits, de services, de visibilité, d'expertise et d'engagements financiers. Choisissez bien votre vocabulaire :

présentez vos points sous forme de bénéfices pour l'organisation convoitée. Déterminez divers niveaux d'implication possible (du plus simple au plus complexe), afin de vous permettre plus de flexibilité lorsque vous devrez ajuster votre offre à celle de votre futur partenaire.

Préparez un document étoffé qui présentera des exemples de vos réalisations passées et des statistiques illustrant la force et la crédibilité de votre entreprise. Prenez soin de démontrer la solidité de votre réputation, votre respect de l'éthique de travail et les valeurs de votre organisation.

ASTUCE : Lors de votre rencontre, évitez de proposer les offres les plus généreuses en début de négociation. Gardez ces atouts dans vos manches !

La négociation est un art... qui s'apprend

Les partenariats gagnant-gagnant sont souvent beaucoup plus durables que ceux qui favorisent seulement une des parties. Dans ce type d'accord, les partenaires se préoccupent de maximiser les intérêts de chaque organisation. Chacun bénéficiera des forces de l'autre.

Une fois devant votre interlocuteur, commencez par présenter les raisons qui vous poussent à le choisir plutôt qu'un de ses concurrents. Vous avez des valeurs communes ? Des ressources complémentaires ? Des profils de clientèles semblables ?

Soyez attentif à l'autre. Écoutez ce qu'il vous dit et observez son langage non verbal. Il a peut-être une vision bien différente de ce partenariat et il peut vous apporter des suggestions constructives et des idées originales. Cette stratégie lui permettra aussi de s'approprier le dossier et de sentir qu'il fait partie intégrante du projet. Valorisez son apport. Montrez-vous ouvert et soyez prêt à faire des concessions.

Posez-lui des questions précises pour connaître ses besoins. Lorsque vous présentez les vôtres, rien ne sert d'être gourmand à outrance. Une telle attitude ne permet pas de créer une atmosphère de confiance mutuelle, et votre négociation n'en serait que plus pénible. Une attitude constructive et flexible vous permettra d'obtenir de plus grands gains de part et d'autre.

Tâchez de garder une distance émotionnelle : votre interlocuteur n'est pas « contre » vous et il est tout à fait normal qu'il ait des objections sur certains points. Cela ne fait que prouver qu'il souhaite négocier. Voyez le défi et les avantages que vous offre cette argumentation.

Soyez patient et tentez de faire équipe avec l'autre pour trouver une solution qui profitera aux deux parties. Ensemble, recherchez des idées nouvelles, inspirez-vous de collaborations audacieuses qui ont bien fonctionné.

Comment faire face aux embûches ?

Jean H. Gagnon, dans son ouvrage *La négociation stratégique : mieux négocier en 12 étapes*, met les lecteurs en garde contre trois mythes de la négociation.

1. Une négociation n'est réussie que si elle aboutit à une entente. Des chercheurs ont démontré que 90 % des concessions étaient faites dans les derniers 15 % de la durée d'une négociation. Lors d'argumentations musclées ou qui s'éternisent, certaines personnes signeront un accord qui les désavantage de peur de ne pas aboutir à une entente.

Si vous sentez que le partenariat ne servira pas bien vos intérêts, vous pouvez choisir de vous retirer. Ce n'est pas un échec, c'est la preuve que vous n'avez pas perdu de vue votre objectif. Laisser tomber la négociation est parfois la seule solution et il faut savoir la choisir si le moment venu.

2. Un excellent négociateur peut amener l'autre partie à agir à l'encontre de ses intérêts. User de tactiques pernicieuses ou de pressions indues, ce n'est pas de la négociation, c'est de la manipulation. L'utilisation de tactiques dans un but de manipulation entretient un climat de méfiance, dé-tériore la relation et constitue une barrière qui empêche les parties d'en arriver à une solution commune.

3. Pour réussir une négociation, il faut avoir obtenu de l'autre partie plus de concessions que nous en avons faites. Ce qui importe, c'est l'atteinte des objectifs de chaque partie et la satisfaction des intérêts de chacun.



Si votre interlocuteur adopte des comportements agressifs, c'est-à-dire s'il ne vous écoute pas bien, s'il vous ignore, s'il empêche la situation d'avancer, s'il vous menace, s'il fait preuve de mauvaise foi ou d'impatience, vous pouvez adopter diverses stratégies présentées par Alain Lempereur et Aurélien Colson dans leur livre *Méthode de négociation*.

• **L'écoute active :** Reformulez les sentiments négatifs exprimés à votre égard. Tentez de comprendre ce qui anime votre interlocuteur, montrez que ses réactions sont accueillies. Ce n'est pas facile à faire, mais c'est une bonne manière de garder le contrôle de soi et, surtout, de continuer d'entretenir la relation.

• **Le recadrage :** Canalisez les énergies négatives et transformez-les en occasions d'actions constructives. Une telle approche demande parfois une bonne dose d'imagination ! Dans leur ouvrage, Lempereur et Colson utilisent la métaphore de la perle dans l'huître : recherchez les intentions

positives qui se cachent derrière les comportements agressifs.

• **Le déplacement vers le processus :** Expliquez votre vision du processus de négociation en cours. Exprimez au « je » vos impressions personnelles et ce que vous ressentez. Vous pouvez même proposer des règles de communication qui, selon vous, seraient efficaces pour que le processus de négociation fonctionne (prise de parole alternée, non-interruption, interdiction des attaques personnelles, etc.).

• **Le changement d'interlocuteur :** Si les deux négociateurs partagent toujours des objectifs, mais que la communication ne passe plus, il est possible qu'un changement d'interlocuteur puisse régler l'impasse.

Rédigez votre entente

À chaque étape de la négociation, il importe de mettre par écrit les résolutions qui ont été prises pour assurer la bonne suite des choses. Prenez soin de noter les responsabilités des deux parties pour

effectuer le suivi qui mènera à une entente finale. Notez le plus de détails possible; ce qui vous semble évident ne l'est peut-être pas pour votre interlocuteur. Évitez les non-dits et les zones grises. Ce qui est nébuleux peut conduire à des mésententes et miner la confiance des partenaires.

Une fois que les grandes lignes de la collaboration sont établies, mettez votre entente finale par écrit. Prenez soin de mentionner les engagements réciproques, c'est-à-dire :

- Qui offre quoi ?
- Qui retire quoi ?
- Qui paye quoi ?
- Qui se charge des opérations administratives et logistiques qui découlent de cette entente ?
- Qui est responsable de prendre quelles décisions ?
- Quelles informations pourront être librement partagées entre les deux partenaires ?
- Comment les parties communi-

queront-elles cette nouvelle entente aux publics internes et externes ?

- Quel est l'échéancier de mise en place ?
- À quel moment cette entente prend-elle effet et prend-elle fin ?
- Quelles sont les clauses d'annulation du contrat ?
- Ce partenariat est-il exclusif ou les deux parties peuvent signer des ententes semblables avec d'autres entreprises ?

Prenez aussi le temps de déterminer les risques relatifs à une telle entente et, si possible, prévoyez des mesures d'atténuation. Votre accord sera plus solide si votre perception des intérêts et des risques courus est relativement semblable à celle de votre partenaire, aussi bien le déterminer ensemble !

ASTUCES : Vous pouvez voir un modèle d'entente de partenariat à l'adresse suivante : <http://www.biztree.com/Modeles/Contrat-de-partenariat---version-longue.html>. Le téléchargement est payant, mais la consultation est gratuite.

Un exemple de partenariat pour l'achat commun d'un Cessna est disponible sur le site des Ailes québécoises : <http://www.ailesquebecoises.com/phannonce/ExempleEntentePartenariat.pdf>.

Consolidez vos alliances

Si possible, ayez une seule personne responsable de la gestion quotidienne du partenariat. Tout au long de l'année, cette personne devra garder un contact régulier avec le partenaire. Il est essentiel de créer un lien significatif avec lui : prendre de ses nouvelles, l'inviter à se joindre à des activités sociales ou professionnelles, etc.

Un contrat de partenariat n'est pas éternel. Le monde des affaires étant en constante évolution, il est bénéfique pour les deux parties de le réétudier régulièrement, par exemple, une fois par année. Que ce soit pour y mettre un terme, pour l'élargir ou pour en modifier des composantes, ce moment de réflexion est important. C'est l'occasion idéale de tirer des leçons et d'améliorer les rouages de votre collaboration.

RÉVISION • ÉCHANGE • VENTE

COMPAGNIE CERTIFIÉE AS9110:2003

QUALITÉ ✓
SERVICE ✓
RAPIDITÉ ✓
FIABILITÉ ✓
PRÉCISION ✓
EFFICACITÉ ✓
EXPÉRIENCE ✓

INSTRUMENTS

- Altimètres
- Airspeeds
- Gyros
- Autres indicateurs
- Électriques et mécaniques

ACCESSOIRES

- Skydrol
- Démarreurs - Générateurs
- Pompes (fuel, hydrauliques, toilettes)
- Autres accessoires
- Électriques et mécaniques

A.M.O.-JAA

www.poleair.com

PÔLE AIR AVIATION INC.

Depuis 30 ans

2290, 46^e Avenue, Lachine, Qc, Canada, H5T 2P3

Tél.: (514) 636-8154 • Fax: (514) 636-0763

PASSPORT HÉLICO

L'endroit où aller pour passer de l'avion à l'hélicoptère

80% des pilotes privés d'hélicoptères au Québec sont formés chez Passport Hélico

Formations

- Licence privée
- Licence professionnelle
- Conversion de licences

1-888-810-5290

www.passport-helico.com
infos@passport-helico.com

ROBINSON

Concessionnaire Robinson
7022 St. Hubert, Québec, Qc
Québec via Hélico 3150

Base de Bédouin (BB3) Base de Mascouche (SK3)
Tél.: 450 454 5290 Tél.: 450 474 4888
Fax: 450 454 9462 Fax: 450 474 5323