

## TROP COMPATIBLES

*suite de la page 123*

- Il est inhabituel que le partenaire éventuel fournisse tous les renseignements dont on aurait besoin au cours de la première ronde de négociations. Il conservera le plus souvent ses renseignements jusqu'au moment propice ou jusqu'à ce qu'on les lui demande de façon précise. Il est donc important de savoir quelle question poser et quand la poser.
- Les Mexicains sont des négociateurs sagaces, polis et expérimentés. Certains Canadiens ont tendance à vouloir passer trop rapidement sur les questions. Il faut être patient. Les deux parties ont besoin de temps pour sonder la position de l'autre et son désir de faire des compromis avant qu'on ne puisse apercevoir la forme que l'entente pourrait prendre.

### La composition de l'équipe de négociation

Déterminer qui fera partie de l'équipe dépendra de la taille des entreprises. Plus l'entreprise sera petite et plus il est probable que le président participera personnellement aux négociations. Malgré la taille de l'entreprise, il est important lors des négociations d'avoir des deux côtés de la table des personnes occupant les mêmes responsabilités.

Au Mexique, la participation de la haute direction des deux entreprises est jugée un élément important. La présence de ces dirigeants montre leur intérêt. Au Mexique, le processus traditionnel de prise de décisions est hiérarchique et c'est en général le propriétaire qui décide. Il est donc important de négocier avec le propriétaire. Quand celui-ci ou un cadre supérieur ne participe pas, les négociations peuvent être longues et ennuyeuses. Les représentants canadiens ont parfois tendance à faire trop de concessions à trop de personnes afin de les convaincre d'envoyer les bonnes personnes à la table. Il faut garder dans sa manche la dernière carte pour négocier avec le propriétaire, faisant alors les dernières concessions uniquement quand il est présent et donnant ainsi de la crédibilité à toutes les parties.

**L'évaluation :** Un autre aspect critique de la négociation d'un partenariat est celui d'une évaluation juste des apports respectifs des deux parties. Si cet apport est financier, il n'y a pas de problème mais si quelqu'un apporte des actifs, dont certains sont intangibles, ceux-ci peuvent avoir manifestement une valeur qui peut cependant être difficile à évaluer avec précision. On pense ici en particulier aux éléments suivants :

- terrains et droits sur des terrains;
- installations et matériel;
- personnel, expertise en gestion;
- technologie et expertise en technologie, technologie ou procédés confidentiels;
- marque renommée, marque de commerce, droits d'auteur, brevets;
- accès à un financement préférentiel;
- accès à des canaux de distribution;
- accès au gouvernement ou à d'autres types de possibilités de contrats;
- réseaux de contacts précieux;
- approbation et certification réglementaire;
- identité de la société, réputation et achalandage.

Chacune des parties peut évaluer ses actifs de façon différente. Il se peut également qu'on les comptabilise et les amortisse de façons différentes. La valeur conférée à l'apport de chacune des parties affectera la structure de l'entreprise, les impôts qu'il faudra supporter et la façon dont les recettes seront distribuées. Comme si cela n'était déjà pas assez complexe, il faut se souvenir que les fluctuations du taux de change entre le dollar canadien et le peso mexicain pourront avoir des conséquences sérieuses sur toute entente financière.

**Les politiques et les procédures :** il est inévitable que les entreprises canadiennes et mexicaines aient des approches différentes aux modalités de fonctionnement du partenariat. Quand vous négociez ce partenariat, assurez-vous de parvenir à une compréhension claire de la façon dont vous entendez traiter les aspects suivants :

- pratiques comptables;
- budget et rapports financiers;
- directives concernant la santé et la sécurité;
- protection de l'environnement;
- pratiques personnelles;
- relations publiques et communications;
- approvisionnement en matières premières, en éléments et en autres intrants;
- fixation des prix de cession interne et évaluation de la rentabilité;
- ré-investissement ou versement de dividendes;
- solutions aux conflits;
- méthodes assurant la confidentialité des renseignements protégés.