

## LE BON PARTENAIRE

Les PME canadiennes dont nous avons interrogé les dirigeants lors de la préparation de ce document, ainsi que certaines des grandes entreprises, insistent fortement sur l'importance des relations personnelles avec leurs partenaires. Il est en effet important pour réussir d'avoir de bonnes relations personnelles avec ceux-ci.

Selon un responsable des activités commerciales au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international «le principe directeur est que les latins procèdent différemment de nous en affaires : ils font leurs affaires avec leurs amis.» Il est impossible de garantir des relations personnelles étroites, mais le représentant canadien doit être disponible pour participer à des événements sociaux et donner l'impression qu'il prend le temps qu'il faut pour instaurer de bonnes relations personnelles. Une fois que les partenaires à une discussion ont acquis un profond respect l'un de l'autre, les ententes verbales sont prises très au sérieux. Certaines des entreprises canadiennes que nous avons interrogées estiment qu'il est important d'avoir acquis auparavant une certaine expérience du marché, peut-être en exportant. Cela aide à comprendre de façon plus précise la façon dont les Mexicains traitent les affaires et fait apparaître de nouvelles possibilités pour les coentreprises.

Une fois que les négociations ont commencé, il faut faire appel au personnel ayant la meilleure compréhension des détails techniques, opérationnels et juridiques. On sait que les dirigeants ont tendance à éviter les questions épineuses pour conserver une atmosphère agréable aux négociations. Ces dirigeants peuvent également ne pas avoir la connaissance nécessaire des détails de toutes les questions qui affectent les niveaux intermédiaires de gestion et ils peuvent tout simplement faire l'hypothèse que les détails délicats seront réglés plus tard.

Par contre, ces dirigeants ont une bonne maîtrise de la stratégie d'ensemble de la société et sont à même de maintenir les discussions sur la bonne voie et de débloquer au besoin les négociations. Leur participation devrait toutefois être limitée mais ils devraient être là lors des moments stratégiques dans les discussions. Ce genre de décisions sera fonction de la composition de l'équipe de négociations du partenaire éventuel.

Lors des négociations, on prépare couramment un accord intérimaire du genre mémoire d'entente. Celui-ci peut-être un bref énoncé indiquant les intentions des parties qui négocient, fixant les règles de base pour le reste de la négociation et précisant un calendrier au bout duquel on espère des résultats. Un tel mémoire d'entente peut également assurer la confidentialité des renseignements déposés à la table des négociations et empêcher l'une des deux entreprises d'entamer des négociations parallèles avec des concurrents.

Il est important, au fur et à mesure des progrès de la négociation, de s'attendre à un grand nombre de défis mais il est peu probable qu'on puisse prévoir toutes les éventualités dans une première entente. En effet, l'un des objectifs d'un partenariat est de s'adapter rapidement à l'évolution des circonstances. Même l'entente la mieux préparée devra évoluer avec les conditions. Il faut cependant avoir conscience qu'il est inutile de prévoir une structure souple si les participants ne font pas preuve de la même souplesse. Les partenaires doivent aussi être disposés à modifier leurs ententes. En pratique, dans les partenariats qui réussissent, le processus de négociation est continu.

Enfin, quand vous entamez des négociations plus détaillées avec un partenaire éventuel, n'oubliez jamais que le succès ou l'échec de tout partenariat dépend du fait qu'il permettra ou non d'atteindre les objectifs des deux parties. Pour préparer un accord de partenariat stable, il faudra que vous ayez une idée claire non seulement des objectifs de votre société mais également de ceux de votre partenaire éventuel.

Ces objectifs peuvent être définis de façon claire et explicite ou implicite. Il peut être indispensable de bien comprendre les deux pour réussir. Vous constaterez peut-être l'existence de ces objectifs implicites lors du processus de négociations. Ces objectifs implicites ou non déclarés peuvent cependant nécessiter une étude attentive des activités de la société de votre partenaire éventuel avant que vous soyez même présenté à la table de négociation.

N'oubliez pas non plus que les deux parties à la table de négociation n'ont pas nécessairement besoin d'avoir les mêmes objectifs. Il suffit souvent, si ce n'est pas préférable, que ces deux parties aient des objectifs complémentaires qui s'encastrent bien dans une stratégie globale unique. Assurez-vous tout simplement que l'accord de partenariat tient bien compte des objectifs des deux parties. Cela pourra économiser beaucoup des efforts qui seraient nécessaires pour gérer cette relation. Cela permet également d'éviter une situation dans laquelle les partenaires ont à choisir entre plusieurs possibilités qui vont chacune dans le sens d'objectifs très différents.