

COMPOSITION DE L'ÉQUIPE DE NÉGOCIATIONS

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 démontre 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.

QUI NÉGOCIE

Chaque partenariat a besoin d'un champion. Vous devriez nommer au moins une personne ayant l'envergure nécessaire pour provoquer les choses. Cette personne devient le catalyseur du partenariat au sein de votre entreprise. Elle est la force motrice, assume la responsabilité (au sein de l'entreprise) de la création du partenariat et agit souvent comme négociateur en chef.

Une fois que les négociations ont débuté, il faudra faire appel au personnel ayant une bonne maîtrise des éléments techniques, opérationnels et juridiques. Les cadres supérieurs ont la réputation d'éviter les problèmes délicats afin de conserver une atmosphère agréable et collégiale. Il se peut aussi qu'ils n'aient pas les connaissances détaillées des problèmes qui concernent les niveaux inférieurs de gestion et qu'ils fassent tout simplement l'hypothèse que les détails difficiles seront traités plus tard.

Par contre, les cadres supérieurs ont la vaste compréhension stratégique et la capacité de maintenir les discussions sur la bonne voie et de lever les blocages lors des négociations. Ils devraient donc participer aux discussions à des points stratégiques. Le choix de ces moments peut être déterminé en fonction de la composition de l'équipe de négociation du partenaire éventuel.

Intégrer à l'équipe de négociation des gens qui participeront réellement à la gestion du partenariat est une bonne idée. Cela leur donne l'occasion de faire connaissance avec leurs futurs collègues ainsi que de concevoir et de comprendre en totalité la structure du partenariat. Certaines entreprises estiment cependant qu'il vaut mieux faire apparaître ces personnes plus tard dans le processus de négociation, une fois les questions controversées réglées. Ainsi, ne se trouvent-elles pas coincées entre le désir de travailler au mieux des intérêts de leurs sociétés et celui d'établir des relations harmonieuses avec leurs futurs collègues.

L'OBJET DE LA NÉGOCIATION

Ce qu'il faut négocier dépendra dans une large mesure des objectifs de l'entente de partenariat et du type de véhicule retenu pour mettre en œuvre cette entente. Les questions qui suivent doivent être abordées quand on négocie une entente de partenariat complexe comme celle d'une coentreprise.

- Structure de la propriété et évaluation de l'apport en capital.
- Questions de contrôle : méthode utilisée pour choisir la direction ou les membres du conseil d'administration. Prise de décision sur l'avenir de la coentreprise et de son expansion dans de nouveaux domaines.
- Répartition des redevances si un partenaire commercialise un ou des produits en utilisant la technologie élaborée par le partenariat.
- Politique de conservation ou de distribution des profits. Les procédures pour lever ou apporter des capitaux additionnels par la suite.