

LES NÉGOCIATIONS

Les négociations entre les partenaires éventuels sont au cœur du processus de partenariat. Elles donneront le ton et créeront la structure de la relation. Les communications doivent être honnêtes et franches. La coopération dépend d'une atmosphère de respect et de confiance mutuels. La confiance permet aux partenaires d'affronter des défis et de résoudre des problèmes ensemble. Cela ne veut toutefois pas dire qu'il faut ignorer les difficultés ou mettre de côté des réserves justifiées. La confiance ne signifie pas non plus qu'il faut négliger les questions de sécurité de l'entreprise. Les définitions précises des intentions, de la portée de la coopération et des conditions de protection des éléments confidentiels sont importantes. La clarté permet la confiance. Le fait de rejeter des préoccupations importantes et légitimes ne peut conduire qu'à la confusion, au malaise et à la suspicion.

COMMENT NÉGOCIER

RECUEILLIR DES RENSEIGNEMENTS PENDANT LES NÉGOCIATIONS

Les entreprises canadiennes qui ont l'expérience du Mexique donnent les conseils suivants en matière de négociations :

- Les négociations directes entre deux personnes sont essentielles. Personne ne débarque à l'improviste et ne repart à la fin de la semaine avec une entente en poche.
- La plupart des ententes prennent davantage de temps à négocier qu'on ne le prévoyait. Les négociations peuvent traîner en longueur si on n'a pas pris le temps d'établir de bonnes relations. Dans ce cas, le partenaire mexicain pourra faire traîner les choses ou ne pas avoir confiance.
- Il sera très difficile de vérifier les données fournies par un partenaire éventuel sur le marché. À ce stade, il y aura fortement avantage à avoir recours à l'aide de professionnels compétents.
- Un partenaire éventuel vous remettra rarement tous les renseignements nécessaires au cours des premières étapes de la négociation. Il conservera le plus souvent ces renseignements jusqu'au moment propice, ou jusqu'à ce qu'on les lui demande clairement. Il est donc important de savoir quelles questions poser et quand les poser.
- Les Mexicains sont des négociateurs perspicaces, polis et expérimentés. Certains Canadiens ont tendance à vouloir aller trop vite. Il faut être patient. Les deux parties doivent prendre le temps de sonder la position de l'autre et être prêtes à faire des compromis avant de pouvoir dégager la forme d'une entente possible.

Les négociateurs devraient représenter les divers secteurs de la société qui seront touchés par la création du partenariat. L'équipe de négociation doit être bien préparée. Ses membres doivent bien comprendre les implications de l'entente envisagée pour les affaires. Ils auront dû se préparer en étudiant l'autre société et être prêts à répondre aux questions qui leur seront posées sur leurs propres sociétés. Les négociateurs devraient également bien connaître leurs homologues à titre individuel si les deux entreprises en sont au stade d'envisager un partenariat. Ils devraient déjà se connaître relativement bien.

Il est essentiel que les négociateurs tiennent compte des contraintes que les éléments culturels peuvent imposer au processus de négociation et choisissent leurs techniques en conséquence. Ces négociateurs doivent bien maîtriser les nuances culturelles de leurs homologues et prendre soin de ne pas provoquer l'incompréhension. Le recours à des traducteurs et à des interprètes d'expérience contribuera dans une large mesure à garantir que tous les points sont bien compris par les deux parties.

Les membres de l'équipe de négociation devraient se réunir au moins une fois avant d'entamer ces négociations. Cela leur donnera la possibilité de se connaître, de se répartir les rôles et de fixer des objectifs, de définir des stratégies et des tactiques. Cela permettra non seulement d'accroître l'efficacité de l'équipe mais empêchera également que celle-ci envoie des signaux confus au partenaire.

Les négociateurs devraient se fixer des objectifs réalistes. En règle générale, dans le cadre de négociations d'affaires internationales, il faut éviter de faire des concessions tant qu'on n'a pas traité de toutes les questions. Cela peut parfois nécessiter énormément de patience.

En cas d'échec des négociations des divers points, les négociateurs doivent être prêts à dire «non» à un mauvais accord de partenariat ou à ce que leurs homologues leur disent «non».