

## LE BON PARTENAIRE

Les petites et moyennes entreprises canadiennes interrogées pour la préparation de cet ouvrage, ainsi que certaines entreprises plus grandes, ont insisté tout particulièrement sur l'importance des relations personnelles avec leurs partenaires. De bonnes relations personnelles sont indispensables pour la réussite.

Un principe directeur qu'il est important de garder à l'esprit est que les Latino-Américains font des affaires d'une façon différente de nous. Ils traitent avec leurs amis. Il est impossible de garantir que vous aurez des relations personnelles étroites mais le représentant canadien doit se rendre disponible pour participer à des activités personnelles informelles qui lui permettront de montrer qu'il prend le temps d'instaurer une relation solide. Quand le respect personnel est bien implanté, les ententes verbales sont prises très au sérieux. Certaines entreprises canadiennes interrogées estiment également que l'expérience antérieure du marché, souvent acquise à l'occasion d'exportations, sera très utile. Elle permet d'avoir une compréhension précise de la façon dont les Mexicains traitent les affaires et de faire apparaître de nouvelles possibilités de coentreprises.

N'oubliez pas que vous n'êtes pas seul. Au Canada, les gouvernements fédéral et provinciaux fournissent des renseignements utiles, des ressources et l'accès à des réseaux. Les gouvernements provinciaux ont du personnel travaillant sur le terrain avec les sociétés. Les organismes qui se consacrent au développement local comme les ministères provinciaux, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), le ministère de l'Industrie (MI) et le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DÉO) ont des réseaux de bureaux régionaux. Le groupe de promotion des investissements du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et certains gouvernements provinciaux ont également des réseaux de conseillers commerciaux, en investissement et en technologie à l'étranger. En s'adressant à ces réseaux, les entreprises peuvent obtenir une sélection intéressante de sociétés dans lesquelles elles pourraient se trouver un partenaire.

Il y a également d'autres réseaux. Les associations de promotion industrielle peuvent être des lieux d'échange d'information. Les parcs scientifiques ont constitué une organisation internationale conçue pour comparer les stratégies et trouver des façons d'avoir des stratégies complémentaires.

Envisagez de vous adresser à des experts-conseils et à des spécialistes pour trouver des partenaires éventuels et mettre en place de nouveaux réseaux. N'oubliez pas que certaines entreprises de capital de risque qui ont investi dans des groupes de sociétés locales peuvent chercher à mettre en place des partenariats avec des sociétés ayant investi dans des groupes complémentaires d'entreprises pour aider leurs clients à prendre de l'expansion et à se développer.

## TROP COMPATIBLES

Une société canadienne est arrivée sur le marché mexicain à la fin des années 1970 sans l'aide d'un représentant ou d'un agent local. La décision a été prise en totalité au Canada. Les contrats ont mis du temps à se concrétiser et ont exigé des déplacements et des négociations qui ont pris beaucoup de temps et se sont avérés coûteux au Mexique.

Au milieu des années 1980, cette entreprise a trouvé un partenaire éventuel à une coentreprise et un protocole d'entente a été passé entre les deux. Aucune base de coopération n'avait toutefois été définie. La raison en est que, de l'avis de la société canadienne, les partenaires étaient de nature trop comparable. Les deux voulaient faire le même type de travail. Cette absence de complémentarité revenait à dire qu'ils n'étaient pas compatibles en termes stratégiques. La société canadienne a analysé son expérience et les résultats de ses investissements au Mexique avec inquiétude et s'est demandé si le marché offrait réellement des possibilités intéressantes pour ses produits.

## RÉSUMÉ

L'effort que nécessite l'identification du bon partenaire sera probablement largement récompensé par le temps. Cela vous permettra par la suite d'éviter les retards, l'incompréhension et la rupture de votre alliance lorsque l'un des partenaires, ou les deux, sont mécontents de la performance de l'entreprise. Il n'y a pas de solution de remplacement à une étude attentive des partenaires éventuels. Si vous ne parvenez pas à en trouver un qui soit compatible et en qui vous ayez confiance, vous aurez probablement intérêt à chercher une autre façon d'atteindre vos objectifs.

N'oubliez pas que dans tout partenariat qui réussit, indépendamment de l'organisation de l'entente, le tout sera plus important que la somme de ses parties. Chaque partenaire utilisera les ressources de l'autre pour maximiser ses propres forces. Ensemble, les partenaires peuvent créer et mettre en marché de nouvelles technologies, de nouveaux produits et de nouveaux services, ce qui leur eût été impossible par eux-mêmes.