

GANONG BROS. LIMITED

Ganong Bros. est une société de confiserie dont le siège social est situé à St. Stephen (N.-B.) et qui a ses services des ventes et d'exportation à Toronto. Ganong s'intéresse au marché de l'exportation depuis 1988 et a connu une belle réussite sur le littoral du Pacifique, en particulier au Japon. La société a reçu le prix canadien de l'exportation en 1991 pour ses efforts dans ce secteur. Ganong a monté, avec un partenaire, une coentreprise en Thaïlande et construit une usine pour maximiser l'intérêt de la proximité de ce pays des approvisionnements en matières premières pour ses produits et pour mieux desservir ses clients d'Extrême-Orient.

La société est également active à Porto Rico et en Argentine. Elle a donc une certaine expérience de la culture latino-américaine qui lui a servi pour mieux pénétrer le marché mexicain. L'évolution politique de ce pays, l'adoption des accords du GATT, de l'ALE et de l'ALÉNA ont décidée à se lancer sur le marché mexicain.

La consommation de chocolat au Mexique date d'avant l'arrivée des Espagnols. Les produits locaux sont cependant sensiblement différents des produits nord-américains, mais avec la généralisation des voyages, les consommateurs mexicains commencent à aimer les barres de chocolat nord-américaines et les chocolats en boîte qu'ils jugent prestigieux. Ganong a donc constaté que le marché mexicain est très prometteur pour ses chocolats en boîte, tant du fait de la taille et du taux de croissance de la population mexicaine que par la proximité de ce marché qui facilite les expéditions.

Ganong continue donc à chercher des associés mexicains pour disposer d'installations locales de fabrication et de distribution, ainsi que pour acquérir une solide connaissance de tous les marchés régionaux mexicains. En retour, l'entreprise du Nouveau-Brunswick ferait profiter ses associés du soutien à ses produits au moyen d'un programme de promotion géré conjointement et prévoyant tous les aspects de la commercialisation avec, entre autres, la distribution de coupons rabais et d'échantillons. Ganong a fait appel aux contacts de l'Ambassade canadienne au Mexique, aux associations canadiennes et à Affaires étrangères et Commerce international Canada, elle s'est servie de programmes gouvernementaux canadiens comme le PDME et des missions commerciales, ainsi que des programmes de la SEE pour étayer son expansion.

M. David Ganong, le président, dit qu'«il faut du temps pour analyser le potentiel d'un partenariat et pour établir les relations personnelles indispensables à sa réussite. Cela suppose de bien apprécier les différences de culture et de langue qui auront des effets sur le développement du partenariat. Il est essentiel de bien connaître son marché.»

Il faudra également envisager une coopération étroite si les deux partenaires sont caractérisés par des différences importantes. C'est ainsi que s'ils ont des tailles très différentes, il pourrait être nécessaire de conclure des ententes spéciales de partenariat pour compenser ces différences de taille. Afin d'éviter d'être écrasé par le plus gros, le partenaire le plus petit pourra préférer conclure un accord de coentreprise qui lui laisse une autonomie considérable.

Les caractéristiques internes d'une organisation, c'est-à-dire sa philosophie d'exploitation, ses habitudes, ses pratiques et ses structures, tous ces éléments qui en font quelque chose d'unique, doivent également faire l'objet d'une étude attentive et il faudra en tenir compte dans l'entente de partenariat. Les activités sont-elles centralisées ou décentralisées? Les structures organisationnelles sont-elles compatibles? Les partenaires ont-ils des attitudes comparables en ce qui concerne la commercialisation et la distribution ou le service à la clientèle? Sont-ils compatibles dans le domaine primordial des finances? Ont-ils des attitudes comparables envers le risque, la distribution des dividendes, le réinvestissement, le ratio d'endettement sur l'avoir et les politiques fiscales? Ont-ils des politiques d'emploi, des programmes de rémunération, des stratégies d'embauche et des attitudes en matière de relations de travail comparables? Essayez d'apprendre comment s'est comporté votre partenaire éventuel dans d'autres types de coopération. Comment a-t-il vécu cette expérience?

L'entreprise devrait avant tout chercher des partenaires qui ont des ressources et des capacités qui lui manquent mais qui sont nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. À moins qu'il y ait une complémentarité manifeste, il serait inutile de consacrer du temps et des efforts à la constitution d'un partenariat.

L'entreprise doit aussi parvenir à se convaincre qu'elle connaît les intentions réelles du partenaire. Comment l'entreprise envisagée cadrera-t-elle dans la stratégie à long terme de celui-ci? A-t-il besoin de l'entreprise pour combler ses propres objectifs tactiques et stratégiques? Il faut être certain que les entreprises ont le même horizon de temps et les mêmes attentes quant à la période de remboursement. Une fois que l'on sait ce dont le partenaire éventuel a besoin et ce qu'il cherche dans cette relation, on peut alors évaluer si la négociation lui a permis d'obtenir ce qu'il veut de la relation.

Les sociétés doivent également savoir comment se protéger dans les ententes de partenariat. On recommande pour cela de faire appel aux services d'un avocat de bon niveau qui pourra informer les gestionnaires des lois concernant la protection de la propriété intellectuelle. Il faut veiller à l'application de la protection de tels droits. Prenez soin de vous protéger contre l'appropriation injuste de votre savoir-faire par quelqu'un d'autre.

Enfin, la mise en place de partenariats à l'échelle internationale fait apparaître l'élément de différentes cultures nationales dans l'équation. Dans quelle mesure votre société est-elle prête à faire face à ces aspects? Les petites entreprises voudront parfois étudier la possibilité d'acquérir de la formation et de l'aide pour ces relations multiculturelles. On trouvera où s'adresser dans la liste des sources d'information gouvernementales de la section suivante. Il n'est pas non plus inutile de consulter d'autres personnes de votre secteur d'activité qui ont déjà fait des affaires au Mexique.