

## CRÉATION D'UNE COENTREPRISE AU MEXIQUE

*suite de la page 118*

5. Rédigez une ébauche des conditions de l'entente avec l'aide d'un avocat et d'un fiscaliste mexicain.
6. Obtenez le financement et les garanties nécessaires au projet.
7. Ouvrez un compte bancaire au Mexique et faites-y le dépôt initial au titre de la capitalisation.
8. Transmettez un formulaire d'inscription, ou au besoin une demande d'approbation à la *Comision Nacional para Inversión Extranjera*, la Commission nationale des investissements étrangers.
9. Faites notariar la charte constitutive de la société et commencez vos activités.

Certains types de partenariats, comme les fusions définitives, peuvent affecter le cœur même de l'entreprise canadienne. Si cela vous préoccupe, étudiez attentivement le type de partenariat que vous recherchez et assurez-vous de limiter votre relation à des secteurs non sensibles. Il arrive que le partenariat entraîne la dépendance envers d'autres entreprises. N'oubliez pas non plus qu'avec un grand nombre de formes de partenariat, il y a toujours le risque de fuites accidentelles de renseignements stratégiques ou confidentiels en dehors du partenariat.

Adhérer à un accord de partenariat sans avoir des objectifs clairs revient à s'exposer à perdre le contrôle de ses choix. Élaborer un plan clair avant de vous engager dans le processus peut minimiser de tels risques et garantir des résultats favorables.

## METTRE VOTRE ÉQUIPE SUR PIED

Une fois que vous aurez structuré les objectifs de votre société au Mexique, vous devez mettre sur pied l'équipe qui sera responsable de la mise en œuvre de votre stratégie. Un élément essentiel à ce processus sera de trouver le partenaire qui convient et de négocier une entente.

### AVOIR UN CHAMPION DE PROJET

La responsabilité du projet d'investissement devrait être attribuée à une personne donnée dans votre organisation. Un gestionnaire de classe mondiale est la meilleure personne pour diriger une telle équipe. On l'appellera le «champion». Cette personne doit faire preuve de souplesse, bien connaître la situation de l'entreprise, bien maîtriser la langue et avoir l'expérience des marchés mexicains et d'autres marchés étrangers.

Votre équipe devra être composée d'individus provenant de divers domaines et niveaux de gestion vous garantissant qu'elle maîtrisera toutes les questions qui peuvent affecter le partenariat en allant des préoccupations stratégiques de nature générale aux détails juridiques et techniques. L'équipe doit alors faire son propre travail, se familiariser avec la situation de l'entreprise, préparer des ébauches d'entente et des positions de négociations, puis étudier les candidatures de partenaires éventuels. Les membres de l'équipe doivent être conscients des écarts culturels et être capables d'en venir à bout. Lors de communications entre personnes de cultures différentes, les nuances, la mauvaise interprétation du langage corporel et même l'humour peuvent présenter de nombreux obstacles importants.

Toutefois, en plus de cette équipe de négociations, vous aurez besoin d'un champion pour votre aventure mexicaine. Vous devrez nommer au moins une personne qui aura assez de présence pour provoquer les événements. Cette personne devient le catalyseur principal et le promoteur du partenariat au sein de l'entreprise. Il ou elle en est la force motrice, prenant la responsabilité de sa création et agissant souvent comme chef négociateur.

Bon nombre des personnes qui auront participé aux négociations du partenariat devront par la suite assurer sa mise en œuvre. Elles doivent avoir assez d'autorité pour faire bouger les choses. Il sera indispensable au succès d'ensemble de l'entreprise d'avoir une compréhension profonde des cultures et des pratiques des deux sociétés partenaires. Ces personnes devront être compétentes dans leur rôle technique ou de gestion habituel mais aussi avoir des compétences interpersonnelles marquées. Elles doivent savoir écouter, percevoir le non-dit et la dynamique cachée de l'autre côté de la table et trouver des compromis raisonnables. Pour réussir à pénétrer le marché mexicain, il faut acquérir un ensemble complètement nouveau de compétences. La société canadienne doit