

LES COENTREPRISES

LE GROUPE WOODBRIDGE

suite de la page 20

Cet état de fait se traduit dans la façon de faire des affaires au Mexique de Woodbridge. Son premier contact avec GUS a découlé de recommandations et de présentations de clients (fournisseurs de premier niveau) déjà implantés au Mexique et voulant y prendre de l'expansion. Essentiellement, les intervenants importants dans cette industrie sont les mêmes dans toute l'Amérique du Nord et il est normal que les relations déjà établies au cours des années au Canada et aux États-Unis se prolongent au Mexique.

Rob Todd, un dirigeant de Woodbridge, explique qu'il a fallu apprendre à faire des affaires au Mexique et que des fautes ont été commises au début, comme c'est le cas pour toute entreprise. Il ajoute que Woodbridge n'aurait pas envisagé de pénétrer le marché seul et essaiera toujours de trouver un partenaire local pour s'occuper des problèmes locaux. On entend par là les différences culturelles et les pratiques d'affaires particulières comme la façon de traiter avec les banques et les responsables de la réglementation. De même, la société n'envisagerait pas de faire des affaires au Mexique sans confier à quelqu'un dans la coentreprise le pouvoir de régler toute une gamme de questions complexes. Woodbridge a un employé mexicain à temps plein qui fait partie du personnel de la coentreprise. M. Todd rappelle qu'il faut du temps pour choisir le bon partenaire, même si la nature particulière des relations dans l'industrie de l'automobile peut permettre de réduire ce délai.

Les membres du personnel de la coentreprise sont essentiellement des Mexicains qui ont reçu une formation complémentaire au Canada ou aux États-Unis. C'est ainsi que lors de la phase de démarrage de chacune des coentreprises, tout le personnel technique s'est rendu au siège social pour une période de deux à trois mois afin de voir comment Woodbridge faisait les choses et pour recevoir une formation adaptée à leurs besoins.

Les partenaires locaux fournissent la connaissance du marché local, mais M. Todd insiste sur le fait que le personnel canadien ne peut pas s'attendre à travailler au Mexique, ou à négocier avec des partenaires mexicains, sans avoir une excellente compréhension de la culture mexicaine et que cela nécessite souvent de résider dans le pays. La langue en soi n'est pas un problème étant donné que la plupart des communications d'affaires se font en anglais.

Woodbridge voit dans ses activités mexicaines le prolongement de son réseau international de relations et s'est attachée à établir de bonnes relations avec ses fournisseurs au Mexique comme dans les autres marchés. Au fur et à mesure que le marché mexicain prend de l'ampleur, il est probable que Woodbridge investira davantage au Mexique, mais toujours de pair avec des partenaires locaux.

LES COENTREPRISES

Une coentreprise est une entreprise indépendante créée par la coopération de deux sociétés mères ou plus. C'est une entité distincte, indépendante de ses parents. Elle nécessite donc une structure administrative et des ententes relativement complexes pour le partage des décisions entre les partenaires canadiens et mexicains. Les coentreprises contraignent les partenaires à prendre des engagements précis. Ce type d'entente est donc essentiellement adapté aux entreprises auxquelles on prévoit une durée de vie relativement longue.

L'avantage des coentreprises est qu'elles donnent aux sociétés canadiennes un accès immédiat à un marché existant. Ces structures permettent également de très bien réagir aux besoins du client étant donné qu'il est plus facile d'adapter les produits près de la source. Les coentreprises permettent d'intégrer au produit une plus-value mexicaine à faible coût tout en conservant les avantages technologiques des éléments d'origine canadienne.

Le principal inconvénient de cette forme de partenariat est qu'elle nécessite beaucoup de temps et de ressources pour la gérer. Les partenaires doivent synchroniser leurs styles d'affaires dans une certaine mesure et développer des liens de communication efficaces. La nécessité de protéger la propriété intellectuelle est un autre problème éventuel.

Une coentreprise peut prendre un an ou plus à mettre sur pied. Il ne s'agit pas seulement d'adapter la technologie canadienne aux besoins mexicains, mais également de concilier des cultures organisationnelles différentes. Les Canadiens qui ont réussi dans cette tâche disent toujours qu'il a fallu plus de temps qu'ils ne l'avaient prévu au départ.