

ÉLABORER UN PLAN

CRÉATION D'UNE COENTREPRISE AU MEXIQUE

Si une entreprise canadienne en arrive à estimer que la meilleure façon d'améliorer ses ventes de produits et de services canadiens est pour elle de créer une coentreprise, les services commerciaux de l'Ambassade du Canada au Mexique, du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le Centre de commerce international le plus proche de chez vous peuvent vous fournir de l'aide.

1. Réalisez une analyse détaillée du marché pour votre produit au Mexique, y compris le positionnement nécessaire à votre entreprise pour prendre pied sur ce marché. Réalisez une étude préliminaire, que vous la fassiez vous-même ou que vous la confiez à des spécialistes des études de marché. Vous pouvez commencer par vous adresser au Centre de commerce international le plus proche ou au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international qui peuvent vous fournir des renseignements importants et actuels sur le marché. L'objectif d'une telle étude préliminaire est de préciser la place que vous pourriez occuper sur le marché et de cibler d'éventuels clients ou des partenaires éventuels.
2. Rendez-vous au Mexique. Rencontrez nos représentants de l'Ambassade du Canada à Mexico ainsi que les autres sources de renseignements mentionnées plus loin dans ce chapitre. Cela vous aidera à dresser une brève liste de partenaires mexicains éventuels. Avant de partir pour le Mexique, adressez-vous à *Bancomext*, la Commission commerciale mexicaine qui est installée à Toronto, à Montréal et à Vancouver. *Bancomext* vous fournira des renseignements précieux sur le marché mexicain.
3. Adressez-vous à deux ou trois des meilleurs partenaires éventuels et ayez avec eux des discussions franches sur les possibilités d'échanges commerciaux, de fabrication conjointe, de concession de licence ou de coentreprises que vous avez à l'esprit. Il est de rigueur dans ces cas-là de visiter les usines et les bureaux. Vos premières impressions ne seront sans doute pas très fiables, pas plus que des descriptions écrites. Vérifiez toujours en personne.
4. Grâce aux connaissances accumulées aux étapes précédentes, choisissez la solution que vous préférez. Retournez alors dans un délai assez bref pour négocier les conditions de la coentreprise qui correspond le mieux à vos besoins. Vous pourrez ici avoir besoin de professionnels qui connaissent bien le marché.

suite à la page suivante

Si les sociétés passent des accords de partenariat pour de nombreuses raisons, cela ne signifie pas automatiquement que le partenariat convient à votre entreprise. Avant de consacrer du temps et de l'argent à trouver un partenaire ou à négocier un accord, assurez-vous que cela vous convient bien étant donné les caractéristiques propres à votre société ou à votre stratégie d'ensemble.

Commencez par définir les objectifs de votre entreprise. Quelle est l'orientation de votre société? Quels sont ses avantages concurrentiels? Que vous manque-t-il? Quel rôle le marché mexicain jouera-t-il dans l'atteinte de vos objectifs? Les réponses à ces questions font appel à un plan d'affaires énoncé clairement à partir d'études de marché attentives. Sans avoir procédé à cette recherche, vous ne pourrez pas évaluer de façon réaliste dans quelle mesure les possibilités du marché mexicain cadrent bien avec vos plans d'avenir.

Quand vous saurez avec précision ce que vous attendez du Mexique, l'étape suivante est d'évaluer votre aptitude à l'obtenir. Analysez les forces et les faiblesses de votre société en termes concurrentiels. Disposez-vous des compétences et des ressources pour réussir sur le marché mexicain étant donné les goûts, les habitudes, les valeurs de ce marché et la façon d'y traiter des affaires? Quels éléments vous manque-t-il? Une évaluation objective des aptitudes de l'entreprise devrait vous permettre de déterminer tous les éléments qui vous manquent et qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs concurrentiels. Parmi ceux-ci, quelles sont les compétences et les ressources que l'entreprise peut acquérir? Quelles sont celles que vous ne pourrez obtenir qu'au moyen d'un partenariat local?

Si vous pouvez répondre à l'interne à ces besoins dans un délai raisonnable, vous n'avez pas besoin d'un partenaire. Si le problème est de nature financière, il vaut mieux que vous recherchiez des investisseurs plutôt que des partenaires. Par contre, si après avoir franchi toutes ces étapes, il vous manque encore quelque chose, des compétences particulières, la synergie pour développer des produits, une présence sur le marché local, alors vous devriez vous pencher attentivement sur les possibilités du partenariat.

Ce type d'analyse vous permettra de faire un choix crucial : vaut-il mieux vous attaquer seul au marché mexicain ou vous efforcer de créer un partenariat? N'oubliez pas que s'il présente quantité d'avantages, le partenariat peut également être complexe, prendre du temps, être coûteux et frustrant. Vous serez peut-être obligé d'abandonner une partie de votre liberté d'action. Vous serez peut-être également obligé de consacrer énormément d'énergie à la simple gestion de cette relation avec votre partenaire. Si vous disposez d'autres moyens de parvenir aux mêmes fins, il sera alors peut-être préférable d'éviter le partenariat. Si ce n'est pas le cas, sachez très clairement ce que vous cherchez et pourquoi.

Une fois que vous aurez fait cette analyse, vous devriez savoir exactement ce que vous attendez d'un partenaire éventuel. Quelles sont les compétences et les ressources qu'il devrait offrir pour que l'entreprise soit un succès? Quelles devraient être les conditions de cet apport? Il y a beaucoup de types d'accords de partenariat. Quels sont les avantages et les inconvénients de chacun? Lequel convient le mieux à vos entreprises mexicaines?