

NORTH-MAN ENGINEERING INC.

Un partenariat efficace a été la clé de la réussite de North-Man Engineering Inc. de Winnipeg au Manitoba. Cette société environnementale a mis l'accent au Mexique sur le volet technologique de ses compétences environnementales dans les secteurs de l'eau, des déchets et du traitement des eaux usées. En 1991, North-Man a conclu une entente avec des partenaires mexicains pour créer une filiale mexicaine. La coentreprise, North-Man Zaltech, S.A. de C.V. a ponctionné les ressources de ses partenaires pendant dix-huit mois avant d'importer son premier contrat. À la fin de 1992, les ventes mexicaines représentaient 15 pour 100 du chiffre d'affaires de la société canadienne. L'entrée en vigueur de l'ALENA, et de l'accord parallèle, a resserré fortement les exigences environnementales au Mexique et on prévoit que les ventes de la société vont traduire cette évolution. L'importance que le gouvernement mexicain accorde à l'expansion des infrastructures, y compris les installations d'alimentation en eau potable et de traitement des eaux usées, devrait aussi, à long terme, profiter à la société.

Indépendamment de ces facteurs de croissance à long terme, la dévaluation du peso de la fin de 1994 a sensiblement réduit les possibilités dans le domaine environnemental. Le gouvernement aurait eu à faire face à des pertes massives d'emploi s'il avait contraint des usines contrevenant à la législation sur l'environnement à fermer. On estime que les PME du secteur de la transformation sont beaucoup plus vulnérables et elles ont réduit leurs dépenses environnementales quand l'application de la législation a été allégée. Les multinationales sont par contre toujours soumises à toute la rigueur de la loi.

Ces difficultés n'ont pas incité North-Man à modifier sa stratégie et elle a continué à accorder la même importance au service. Les achats d'équipements dans le cadre des projets en cours étaient déjà fermes avant la dévaluation. Le problème le plus aigu a été les difficultés vécues par le personnel du bureau de Mexico qui est en totalité mexicain. La société voit l'avenir avec optimisme et s'attend à ce que le marché mexicain contribue à une part plus importante de ses profits.

Une fois que vous avez une idée précise de ce que vous attendez du Mexique, l'étape suivante est d'évaluer votre aptitude à l'obtenir. Analysez les forces et les faiblesses, en termes concurrentiels, de votre société.

- Disposez-vous des compétences et des ressources nécessaires pour réussir au Mexique étant donné que les goûts, les coutumes, les valeurs et les façons de faire des affaires au Mexique sont différents?
- Quels éléments essentiels à la réussite de l'entreprise au Mexique vous manquent-ils?
- Quelles sont ces compétences et ces ressources que votre société peut obtenir?
- Quels sont ceux que vous ne pouvez obtenir qu'au moyen d'un partenariat local?

Si vous êtes en mesure de répondre à l'interne à vos besoins dans un délai raisonnable, il n'est pas nécessaire de chercher un partenaire. Si le problème est de nature financière, vous aurez davantage intérêt à chercher des investisseurs au lieu de partenaires. Si, par contre, après avoir étudié toutes ces options, il y a encore quelque chose qui vous manque, par exemple des compétences particulières, la synergie pour le développement d'un produit ou une présence sur un marché local, il sera alors temps d'examiner attentivement les possibilités de partenariat.

Ce type d'analyse aidera votre société à faire un choix vital : voulez-vous aller de l'avant seul ou tenter de mettre en place un partenariat. N'oubliez pas que, malgré tous les avantages qu'il peut offrir, un partenariat peut s'avérer complexe, nécessiter beaucoup de temps, être coûteux et frustrant. Vous devrez peut-être abandonner une partie de votre liberté d'action. Vous serez aussi contraint de consacrer énormément d'énergie à la gestion de cette relation. Dans l'ensemble, il est peut-être préférable d'éviter le partenariat s'il y a d'autres façons d'obtenir les mêmes avantages. Si ce n'est pas le cas, veillez à être clair sur ce que vous cherchez et pourquoi.

Pour savoir si une alliance répondra à vos objectifs stratégiques, il faut procéder à une analyse en profondeur de votre situation actuelle. On utilise couramment pour ce type d'évaluation une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM). Avec cette approche vous pouvez :

- cerner les facteurs qui ont contribué aux réussites précédentes et actuelles de votre entreprise;
- dresser un inventaire des compétences et des ressources de votre société;
- souligner les forces à utiliser comme point de départ pour votre stratégie à venir, bien connaître vos faiblesses; et
- bien cerner les grands domaines dans lesquels vous êtes plus fort ou plus faible que vos principaux rivaux.

La section sur la vérification stratégique, à la fin de ce chapitre, vous aidera à préciser chacun de ces aspects de vos activités.

Vous voudrez évaluer la capacité concurrentielle de chacun de vos produits et de vos services en termes de technologie, d'intensité de la concurrence, de coût, de qualité et d'aptitude à conquérir des créneaux du marché. Vous devrez également analyser vos forces et vos faiblesses en commercialisation, en développement de nouveaux produits et en production.