

## L'INTÉRÊT DES PARTENARIATS

### DARE FOODS

Dare est une entreprise du secteur privé qui a été fondée en 1892 à Berlin (Kitchener) par le grand-père du propriétaire actuel. Sa gamme de produits est restée la même qu'à cette époque et *Dare* est restée une boulangerie régionale jusqu'à la fin des années 1940. Elle a pris de l'expansion dans toutes les régions du Canada au cours de la décennie des années 1950 pour devenir une entreprise nationale dans les années 1960 et même vendre ses produits aux États-Unis. Le trait dominant de cette entreprise a toujours été de voir loin. Elle a été la première à utiliser les sacs à biscuits rigides qui sont très répandus maintenant. Comme ceux-ci sont opaques et ne permettent pas de voir le produit, ils ont incité à utiliser des photos professionnelles pour illustrer l'apparence et la qualité du produit. *Dare Foods* a sa propre force de vente au Canada pour commercialiser ses bonbons, ses craquelins et ses biscuits.

Pour pénétrer le marché des gignotines, Dare a élaboré ses propres produits, *Breton & Cabaret*, qui ont facilité sa pénétration sur les marchés internationaux et continué à alimenter sa croissance. M. Thompson, vice-président à la commercialisation internationale, s'occupait autrefois de la distribution de fruits de mer et avait une vaste expérience des marchés internationaux. Quand il a commencé à étudier le marché mexicain, il a constaté que celui-ci offrait plusieurs possibilités mais que les restrictions à l'importation réduisaient à zéro l'intérêt de celles-ci. Son intérêt a refait surface quand, à la suite de la signature de l'accord du GATT en 1986, les frontières se sont ouvertes. Il rencontra peu de temps après un collègue du secteur de l'exportation et tous deux constataient qu'ils avaient un client commun au Mexique. Il est alors apparu justifié d'établir un contact au Mexique.

M. Thompson a alors entamé le dialogue avec ce contact et au cours des six mois suivants ils se sont parlés régulièrement et ont échangé de la correspondance, tant par télécopieur que par courrier. Il lui a fait parvenir des échantillons qui ont été appréciés, ce qui a amené une première expédition commerciale en mars 1990. Le distributeur mexicain a approvisionné la chaîne de 160 magasins *Gigantes* pour une vente de promotion. M. Thompson arrivait au Mexique cinq semaines après sa première expédition pour conclure des ententes formelles d'affaires, à la mode nord-américaine, en organisant des réunions, des promotions et en fixant les prix. Il a alors constaté que le distributeur mexicain souhaitait faire connaissance à titre personnel avec Michael Thompson. Il l'a présenté à sa famille et à ses associés à l'occasion de petits déjeuners et de déjeuners d'affaires. Ces déjeuners se sont avérés de la première importance en permettant aux deux personnes de mieux se connaître et au distributeur d'améliorer son image. La confiance s'est instaurée progressivement et les deux parties à l'entente en ont profité.

*suite à la page 9*

Les petites et les moyennes entreprises (PME) qui veulent conquérir des marchés internationaux très concurrentiels risquent de se retrouver hors course parce qu'elles ne disposent pas des ressources internes de leurs rivales plus importantes. Grâce au partenariat, de telles entreprises ont accès à des ressources additionnelles. Elles peuvent ainsi disposer de la technologie, des capitaux ou de l'accès au marché dont elles ont besoin et auquel elles n'auraient pas accès par elles-mêmes. Même les petites entreprises peuvent ainsi réussir à faire concurrence sur plusieurs marchés en établissant des relations avec des partenaires. Le nombre de tels liens est uniquement limité par l'aptitude de la société à gérer ses relations et non plus par ses ressources en capital.

Les gens d'affaires apprennent qu'ils ne peuvent pas tout faire bien : les entreprises les plus concurrentielles s'en tiennent à ce qu'elles font le mieux. En même temps, alors que la technologie évolue, les limites entre divers domaines industriels et scientifiques ont tendance à devenir floues. La réalisation d'un grand nombre de projets contemporains nécessite la coordination de compétences et de savoir dans des domaines qui avaient peu en commun par le passé. Le partenariat constitue une solution pour accéder et partager divers types de compétences sans devoir nécessairement toutes les maîtriser.

Les entreprises peuvent trouver difficile de pénétrer de nouveaux marchés car elles sont alors confrontées à des différences culturelles, à des concurrents locaux bien campés sur leur position; elles connaissent mal l'état du marché national ou la réglementation gouvernementale. Une alliance bien pensée peut permettre de contourner nombre de ces barrières. Elle peut même permettre à une société de prendre une longueur d'avance qui découragera ses concurrents de la suivre sur ce marché. Les partenaires locaux peuvent offrir des systèmes de commercialisation et de distribution bien en place ainsi qu'une connaissance des marchés qu'ils desservent. Ils garantissent que les produits parviennent rapidement sur le marché et de façon plus efficace. Ils sont également en mesure de fournir des conseils sur la façon de modifier un produit pour qu'il respecte la réglementation locale et les préférences du marché. Ils peuvent enfin apporter une aide précieuse dans les domaines de la traduction des documents et des exigences en matière d'emballage.

Le partenariat peut également permettre de se défendre contre une concurrence nuisible. À titre d'exemple, l'un des avantages des accords de distribution croisée est que les deux partenaires évitent de se faire concurrence sur des marchés précis.

Le partage des coûts et des installations de recherche et de développement (R-D) peut accélérer le processus de mise au point de nouveaux produits et de nouveaux services. Cela peut entraîner des économies importantes et réduire sensiblement les risques associés à la R-D.

Un partenaire local peut offrir un complément aux capacités de l'entreprise en apportant son expertise, sa connaissance de l'intérieur et ses contacts qui feront la différence entre la réussite et l'échec. De cette façon, le partenariat améliore la capacité de réaction et d'adaptation des entreprises canadiennes tout en accroissant leurs chances de réussir sur le marché mexicain.