

LES COENTREPRISES

LE GROUPE WOODBRIDGE

Le groupe Woodbridge est un fabricant international, implanté au Canada. Il produit des éléments en mousse d'uréthane livrés juste à temps pour des assemblages par l'industrie automobile ainsi que des éléments d'uréthane pour des clients spécialisés et pour les marchés industriels. Woodbridge, qui avait une seule usine en 1978, emploie maintenant plus de 3 700 personnes dans 32 installations aux États-Unis, au Canada, en Allemagne, en Angleterre, en Australie, au Brésil et au Mexique. Au Mexique, les coentreprises de Woodbridge fournissent 70 pour 100 des coussins en mousse pour sièges fabriqués pour le marché intérieur.

Le groupe a commencé ses activités au Mexique en 1988 avec une coentreprise entre Woodbridge et *Grupo Industrial Summa (GUS)* pour construire une installation connue sous le nom de *Poli Ureanos Summa Woodbridge* à Naucalpan, près de Mexico. En octobre 1994, Woodbridge a constitué une autre coentreprise avec *GUS*, à Saltillo, sous le nom de *Poli Ureanos Mexicano Woodbridge*. Ces deux sociétés ont des activités comparables mais dans des régions différentes étant donné que la mousse qu'elles produisent est encombrante et ne peut pas être expédiée facilement sur de grandes distances. Dans chaque cas, Woodbridge a fourni la technologie à la coentreprise alors que *GUS* a apporté sa connaissance locale des systèmes bancaire, juridique et gouvernemental et aidait à régler les problèmes linguistiques et culturels.

Les grands clients de ces coentreprises sont de gros fournisseurs qui traitent directement avec les grands fabricants d'automobiles, alors que des fournisseurs de second niveau, comme Woodbridge, les approvisionnent en produits intermédiaires. Dans chaque cas, des normes de qualité élevées et de livraison juste à temps sont imposées sur toute la chaîne de production. Cela a permis de parvenir à une rentabilité, une qualité de produit et des délais d'expédition pratiquement identiques dans les usines mexicaines et dans celles qui sont situées au Canada et aux États-Unis.

L'industrie automobile est de plus en plus intégrée à l'échelle continentale et les relations d'affaires mexicaines du groupe s'intègrent dans cette perspective. Les coentreprises trouvent leurs clients grâce à tout un réseau de relations qui s'étend jusqu'au siège des fabricants d'automobiles et aux fournisseurs de premier niveau dans toute l'Amérique du Nord. De la même façon, Woodbridge a tendance à acheter ses matières premières destinées au Mexique auprès de sociétés qui ont des relations d'affaires avec le Canada et les États-Unis. Les décisions se prennent de plus en plus au Canada et aux États-Unis et sont coordonnées ensuite dans les activités locales au Mexique.

suite à la page 21

Si l'agent est une société qui emploie un groupe de représentants, l'exportateur canadien devra s'assurer qu'il n'offre pas de produits concurrents. Dans ces conditions, l'agent ne pourrait pas prétendre être le représentant exclusif de l'exportateur. S'il lui incombe de s'occuper de la distribution physique, il doit disposer des installations d'entreposage et connexes nécessaires.

L'agent est l'importateur officiel, mais il ne touche pas nécessairement au produit. C'est ainsi que les organismes gouvernementaux et les grands utilisateurs finaux prennent le plus souvent livraison de leurs marchandises à la frontière et s'occupent du dédouanement. Dans certains cas, les expéditions vont directement du Canada au distributeur, l'agent ne s'occupant que de la logistique et non pas précisément du produit. Dans ce type de cas, certaines sociétés embauchent des particuliers comme agents. L'exportateur, s'il procède de cette façon, devra veiller à ne pas entretenir une relation employeur-employé avec l'agent car il peut être très difficile d'y mettre fin, même si ce dernier ne respecte pas ses obligations contractuelles. Un risque connexe dans ce cas est que l'exportateur peut être tenu légalement responsable des actions de l'agent.

Selon le produit, l'agent peut traiter avec un certain nombre de distributeurs pour assurer une couverture régionale. Il faut cependant savoir que la libéralisation des échanges et la dévaluation du peso ont favorisé les grands distributeurs nationaux. Les distributeurs et les agents plus petits sont contraints de resserrer leurs liens dans d'autres régions pour rester concurrentiels. À long terme, cela sera avantageux pour les exportateurs canadiens.

Le vin importé est un bon exemple de ce type de situation. Les trois grands marchés du vin sont Mexico, les villes frontalières (y compris Monterrey) et le littoral touristique. Chacun de ces marchés importe de façon différente et les distributeurs de Mexico ne sont pas toujours en mesure d'importer directement dans des destinations comme Cancún ou Monterrey. Des alliances entre des agences d'importation centralisées et les distributeurs régionaux se mettent en place pour mieux desservir ces marchés en vins étrangers. Dans cet exemple, un agent pourrait s'occuper en exclusivité des vins canadiens et travailler en partenariat avec des distributeurs sur chacun de ces trois marchés.