

.b2979421 (F)

doc
CA1
EA618
96H56
FRE

Canada



ÉTABLIR UN PARTENARIAT AU MEXIQUE



Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
 Department of Foreign Affairs and International Trade
 Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles



GUIDE D'AFFAIRES - MEXIQUE

Guide d'affaires – Mexique

Établir un partenariat au Mexique a été élaboré conjointement par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et par Prospectus Inc. La recherche a nécessité la compilation de plusieurs publications antérieures de Prospectus Inc. Ce guide d'affaires a été rendu possible grâce à l'appui du bureau de Toronto de Baker & McKenzie.

Ce document est conçu pour donner un aperçu des modalités de constitution d'un partenariat au Mexique; il ne prétend en aucune façon être la seule source d'information dans ce domaine. Tous les collaborateurs à cette publication se sont efforcés d'éliminer les erreurs et les inexactitudes. Nous incitons toutefois le lecteur à ne trouver là qu'une des sources d'information sur la façon de faire des affaires au Mexique.

Toute erreur ou omission, de même que toutes les opinions exprimées ici, ne peuvent être attribuées au gouvernement du Canada ni à Baker & McKenzie. Les auteurs, les éditeurs et les autres collaborateurs n'assument aucune responsabilité à l'égard de pertes commerciales qui seraient imputables à des décisions d'affaires prises sur la foi des renseignements contenus dans ce document.

© Ministère des Approvisionnements et Services, mars 1996
N° de catalogue E73-9/54-1995F
ISBN 0-662-80564-X

Tous droits réservés. Prospectus a accordé au ministère des Approvisionnements et Services le droit d'utiliser des parties importantes de ses publications : *How to Form and Manage Successful Strategic Alliances*, *Growing Your Business Internationally* et *Canada-Mexique : partenariat pour la réussite*.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, imprimée, rentrée dans un système d'extraction ou transmise partiellement ou dans sa totalité sous quelque forme que ce soit ou par n'importe quel moyen, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans autorisation préalable écrite de l'éditeur et de la Couronne.

Publié par Prospectus Inc.

Imprimé au Canada.

Also available in English.

GUIDE D'AFFAIRES :

ÉTABLIR UN PARTENARIAT AU MEXIQUE

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

JAN 28 1997

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER À LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE

Apport 
MEXIQUE

MESSAGE DE BAKER & MCKENZIE, AVOCATS

Notre entreprise est très présente au Mexique depuis 1961. Nous avons un bureau dans la ville de Mexico, connu sous le nom de *Bufete Sepulveda*, alors que les autres cabinets à travers le Mexique sont connus sous le nom de Baker & McKenzie. Nous avons actuellement des bureaux dans les villes de Juárez, Mexico, Monterrey et Tijuana et prévoyons en ouvrir d'autres dans les régions industrielles à forte croissance du Mexique. Un pourcentage important de toutes les sociétés étrangères s'implantant dans les régions des *maquiladoras* ont retenu les services de Baker & McKenzie pour les aider dans tous les aspects de leurs activités d'implantation.

Les avocats du cabinet combinent la connaissance du droit mexicain et la compréhension du cadre des affaires et du processus gouvernemental au Mexique. Notre cabinet a une excellente réputation dans les milieux des affaires et du gouvernement comme étant l'une des principales firmes mexicaines s'occupant de transactions commerciales internationales et nationales. Les avocats des quatre bureaux mexicains rencontrent régulièrement leurs homologues canadiens pour discuter de la coordination des activités d'affaires dans le contexte nord-américain et pour favoriser les activités de commerce et d'investissement entre le Canada et le Mexique. Les associés des bureaux mexicains siègent à un certain nombre d'organismes nationaux et internationaux comme représentants à la fois d'organisations nationales d'affaires et du gouvernement mexicain. Les associés des bureaux mexicains conseillent régulièrement le gouvernement mexicain sur les problèmes de commerce international, y compris récemment dans le cadre des négociations de l'ALÉNA.

Les domaines d'expertise du cabinet au Canada et au Mexique comprennent entre autres :

- le droit administratif;
- la banque et la finance;
- le droit des sociétés et le droit commercial;
- les problèmes douaniers;
- le droit de l'environnement;
- les lois sur les investissements étrangers et les *maquiladoras*;
- les lois sur la santé;
- les problèmes d'immigration;
- la propriété intellectuelle;
- le commerce international;
- les lois sur le travail et sur l'emploi;
- la réglementation dans le domaine de l'immobilier et des transports;
- la fiscalité.

Le bureau de Toronto, ouvert depuis 1962, fait partie intégrante de la pratique nord-américaine de l'entreprise qui comprend neuf bureaux aux États-Unis et quatre au Mexique.

Les bureaux de Baker & McKenzie au Canada et au Mexique s'efforcent d'aider les entreprises canadiennes à trouver les partenaires qui leur conviennent afin de leur permettre d'implanter ou d'élargir des activités commerciales au Mexique. Que l'objectif d'une entreprise soit de recueillir des capitaux, de créer une coentreprise ou une alliance stratégique, ou de commencer à exporter sur le marché mexicain, Baker & McKenzie offre une approche coordonnée pour rendre plus facile la pénétration du marché mexicain.

Bill Watson
(416) 865-6910

Allan Turnbull
(416) 865-6923



Roy Kusano
(416) 865-6903

Paul Burns
(416) 865-6912

Mexique



L'ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE NORD-AMÉRICAIN (ALÉNA)

L'ALÉNA fera passer la zone actuelle de libre-échange de 270 millions de personnes à 360 millions — un marché plus important que celui des 15 pays de l'Union européenne avec une production nord-américaine totale d'environ 7 billions de dollars.

Le Mexique est le plus important partenaire commercial du Canada en Amérique latine. Le commerce bilatéral entre les deux pays a dépassé les 5,5 milliards de dollars en 1994 et devrait atteindre les 7 milliards d'ici la fin de la décennie.

Le total cumulé des investissements canadiens au Mexique augmente rapidement, ayant passé de 452 millions de dollars en 1992 à plus de 1,2 milliard en 1994.

Ce guide de marché a été préparé en tenant compte des problèmes auxquels la personne qui envisage d'exporter est confrontée. Il ne s'agit toutefois pas d'un document exhaustif et les conditions, les intérêts et les besoins particuliers à chaque cas commanderont la façon dont les entreprises doivent adapter leur approche et leur stratégie au marché mexicain.

Pour obtenir de plus amples renseignements, s'adresser aux Centres de commerce international (cf. Où obtenir de l'aide additionnelle), ou à l'InfoCentre aux numéros suivants :

Téléphone : 1 800 267-8376 ou (613) 944-4000
Télécopieur : (613) 996-9709
FaxLink : (613) 944-4500
Babillard électronique de l'InfoCentre (BÉI) :
1 800 628-1581 ou (613) 944-1581
Internet : <http://www.dfait-maeci.gc.ca>

TABLE DES MATIÈRES

LE RÔLE DES PARTENARIATS DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL	7
L'intérêt des partenariats	8
LES TYPES DE PARTENARIATS	9
Les agents et les distributeurs	9
Les coentreprises	10
La collaboration à la recherche et au développement	11
Les licences	11
La fabrication conjointe	11
La commercialisation conjointe	12
Les franchises	12
Les organisations virtuelles	13
Les formes de sociétés	13
L'aide disponible	14
LE PARTENARIAT VOUS CONVIENT-IL?	15
L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE PARTENARIAT	20
Assurez-vous d'avoir les bonnes personnes en place	22
Délimiter la recherche d'un partenaire	23
TROUVER LE BON PARTENAIRE	24
Obtenir de l'aide	26
Résumé	27
LES NÉGOCIATIONS	30
Comment négocier	30
Qui négocie	31
L'objet de la négociation	31
Les étapes de la négociation	33
ORGANISER L'ENTENTE	37
Le contrôle	37
La gestion	38
L'évaluation	39
Les politiques et les procédures	39
Commentaire sur la façon de mettre fin à un partenariat	40

LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE	41
La structure du partenariat	41
Le rôle des parties	41
Où trouver des capitaux	42
Les risques et les récompenses	42
L'énoncé des critères financiers	42
GÉRER LA RELATION	44
Les questions d'ordre culturel	44
Les problèmes de dotation et de personnel	46
Les gestionnaires	46
La formation et l'évaluation	47
La motivation du personnel	47
La résolution des conflits	48
Mesure de rendement et questions d'évaluation	49
Les problèmes de coordination et de communication	50
LES STRATÉGIES DE SORTIE	52
RÉSUMÉ	53
OÙ OBTENIR DE L'AIDE	54
Ministères et services du gouvernement canadien au Canada	54
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI)	54
Ministère de l'Industrie (MI)	56
Revenu Canada	57
Agence canadienne de développement international (ACDI)	58
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA)	58
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DÉO)	58
Société pour l'expansion des exportations (SEE)	59
Corporation commerciale canadienne (CCC)	59
Conseil national de recherches	60
Organisations multilatérales	61
Principaux contacts au Canada	61
Organismes parrains	61
Associations d'affaires et professionnelles	61
Bureaux du gouvernement mexicain au Canada	62
Banques mexicaines ayant des bureaux au Canada	62
Services du gouvernement canadien au Mexique	63
Ministères du gouvernement fédéral mexicain	64
Autres ministères du gouvernement mexicain	64
Autres organismes	66
Institutions financières	66
Principales organisations d'affaires et professionnelles	67

LE RÔLE DES PARTENARIATS DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL

POURQUOI ÉTABLIR UN PARTENARIAT?

Les partenariats à l'échelle internationale permettent à l'entreprise de :

- ✓ tirer parti de ses forces originales sur de nouveaux marchés et diversifier ses activités d'affaires;
- ✓ accéder à de nouvelles technologies et à de nouvelles compétences;
- ✓ accéder à des sources de capitaux plus importantes;
- ✓ accéder à de nouveaux marchés sans devoir mettre en place de structures complexes difficiles à gérer;
- ✓ réagir plus efficacement au changement; et
- ✓ partager les coûts et les risques élevés des affaires.

LES ALLIANCES STRATÉGIQUES AMÉLIORENT LA CAPACITÉ CONCURRENTIELLE QUAND :

- ✓ les objectifs stratégiques de l'alliance sont clairs;
- ✓ les partenaires sont engagés dans l'atteinte des objectifs et mettent l'accent sur la coopération;
- ✓ l'alliance est structurée et gérée de façon efficace;
- ✓ les partenaires ont des capacités complémentaires; et
- ✓ les partenaires sont bien informés et ont des attentes raisonnables.

Les alliances sont un élément important du jeu (de la concurrence mondiale) [...] Elles sont indispensables pour remporter la partie à ce niveau. [...] La façon la moins tentante d'essayer de gagner à l'échelle mondiale est de penser que vous pouvez conquérir le monde à vous tout seul.

Jack Welch, président et chef de la direction, General Electric¹.

Le Mexique est le plus important partenaire commercial du Canada en Amérique latine et son treizième dans le monde. Les échanges bilatéraux avec le Mexique augmentent rapidement et devraient dépasser les cinq milliards de dollars en 1996.

On estime maintenant que le Mexique constitue un milieu d'affaires à faible risque présentant de nombreux avantages comparatifs. Les plus importants de ceux-ci sont un vaste marché intérieur en augmentation, la jeunesse et l'abondance d'une main-d'œuvre disponible à des prix concurrentiels et la proximité du marché américain auquel le Mexique aura librement accès une fois l'ALÉNA intégralement entré en vigueur. Le Mexique offre donc des débouchés très attrayants pour les entreprises qui sont décidées à y consacrer des efforts.

Parmi les entreprises présentes au Mexique, nombre d'entre elles sont de grandes sociétés bien connues. Il y a toutefois de plus en plus de petites et moyennes entreprises (PME) moins connues, mais qui pourraient fort bien le devenir à l'avenir. Parmi les sociétés canadiennes présentes depuis un certain temps au Mexique, on peut citer *Moore de México, S.A. de C.V.* (Moore Business Forms), Custom Trim, Northern Telecom, Mines Noranda, Mitel, Dare Foods Ltd., Cansec Systems Ltd., Rebound Rig International Ltd., Recovery Technologies, Champion Road Machinery Inc., Dometar Inc., Optical Data Systems, Canam Manac Ltée, Connors Brothers Ltd., Bovar-Western Research, Ault Foods, Martin's Foundry and Ironworks, Trench Electric, Pro-Eco, Champion Road Machinery, IPSCO, Stelco, Dofasco, Algoma Steel, Smoky River Coal, Entreprises Bell Canada et beaucoup d'autres.

Nombre des entreprises qui veulent faire des affaires au Mexique exporteront directement. Elles reconnaissent le plus souvent qu'elles ont avantage à avoir, pour exporter, recours aux services d'un agent ou d'un distributeur local qui connaît leurs produits et le marché mexicain pour ces produits. On constate cependant qu'un nombre de plus en plus important de sociétés présentes à l'échelle internationale vont au-delà des ententes d'agence et utilisent diverses formes de partenariats, qu'on appelle également alliances stratégiques, en complément à leurs efforts d'exportation et pour améliorer la performance de ceux-ci.

En ayant de plus en plus recours aux partenariats, les sociétés canadiennes s'intègrent dans une tendance qui prend de l'ampleur. C'est ainsi qu'aux États-Unis, plus de la moitié des sociétés de transformation à croissance rapide utilisent diverses formes de partenariats pour pénétrer les marchés étrangers. Dans le secteur des services, ce sont près de 100 pour 100 des entreprises qui font appel à ce type d'entente. Celles-ci prennent la forme de coentreprises, d'ententes de consortium, de production et de commercialisation conjointes, de fusions, d'acquisitions et d'attribution de franchises.

¹ Allocation prononcée à la Harvard Business School, le 28 octobre 1987. Cité dans Michael S. Yoshino et U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.

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.

DARE FOODS

suite de la page 8

Dare Foods fournit un produit de qualité, offre son expérience en commercialisation internationale, en formation du personnel de vente et donne des conseils quand on lui en demande. Le distributeur mexicain connaît bien l'organisation de son marché, les consommateurs mexicains ainsi que les usages du milieu mexicain des affaires. Il n'hésite par exemple pas à remettre ses factures en main propre et à retourner chez son client chercher son règlement. Au Mexique, une facture ne se poste pas.

Aux yeux de M. Thompson, le Mexique est un marché intéressant, mais aussi le premier pas de sa conquête des marchés d'Amérique centrale et du Sud. *Dare Foods* souhaite une croissance lente mais solide, en choisissant ses partenaires avec soin. L'entreprise trouve encore de nouvelles possibilités de débouchés pour ses produits qui constituent des défis tant pour *Dare* que pour son partenaire mexicain. *Dare*, en venant en aide à celui-ci, s'aide elle-même en faisant progresser ses ventes.

Dans une économie qui évolue aussi rapidement que celle du Mexique, la motivation d'un exportateur ne suffira pas à assurer la présence à long terme d'une société canadienne. Dans le cas d'une entreprise qui voit au-delà de la vente immédiate, une relation soutenue avec un partenaire mexicain et une présence locale peuvent constituer un point d'observation pour suivre attentivement l'évolution du marché et répondre aux demandes qui se font jour. Une telle solution peut également s'avérer plus efficace en termes de coûts que d'expédier des intrants et des éléments canadiens à transformer et à assembler au Mexique. Le partenariat offre alors la possibilité d'utiliser le positionnement au Mexique comme source d'avantages concurrentiels à l'échelle internationale.

La plupart des PME canadiennes n'ont pénétré le marché mexicain que récemment. Depuis 1989, les entreprises canadiennes ont acquis de l'expérience pour la constitution de partenariats avec des entreprises locales ou la constitution de filiales en propriété exclusive. Elles ne font que commencer à travailler à part entière dans le nouveau contexte mexicain des affaires.

Quant à elles, les sociétés canadiennes accueillent bien l'intérêt manifesté par les partenaires étrangers. De telles ententes leur permettent d'élargir leurs horizons, d'apprendre les techniques d'affaires internationales et d'accéder à d'autres marchés. Un partenariat bien structuré offre des avantages concrets aux deux parties, convertissant souvent la synergie obtenue en avantages concurrentiels qui les aideront tous deux à survivre sur le marché mondial d'aujourd'hui.

LES TYPES DE PARTENARIATS

Les partenariats peuvent prendre de nombreuses formes. Les ententes entre sociétés peuvent prévoir le transfert de technologies, la coopération sur la recherche ou sur la mise au point de produits ou encore l'échange de droits de commercialisation. Les sociétés peuvent apporter des capitaux pour créer une nouvelle coentreprise indépendante. Les entreprises peuvent accorder une licence pour une technologie ou une franchise pour un processus. Il arrive également que des sociétés concluent des ententes officielles ou non pour échanger des renseignements ou coopérer à la mise en œuvre de contrats. Il s'agit dans tous les cas de formes de partenariats.

LES AGENTS ET LES DISTRIBUTEURS

Les ententes d'agences et de distribution sont la méthode la plus courante pour pénétrer le marché mexicain.

Les agents agissent au nom de sociétés. Comme un agent a, au Mexique, le pouvoir de conclure une entente qui lie la société canadienne mère, il est important de trouver un agent qui comprend bien les affaires, la nature de la société et ses produits. L'agent doit de plus s'engager envers la société et agir dans son intérêt. Il est particulièrement important que l'agent ne représente pas de société concurrente en même temps. Ce type d'entente donne de meilleurs résultats quand les pouvoirs et les responsabilités de l'agent sont définis clairement et que s'y ajoutent des communications efficaces et continues.

POURQUOI DES ENTREPRISES CANADIENNES METTENT-ELLES EN PLACE DES PARTENARIATS AU MEXIQUE?

La réduction du risque ou le partage des charges financières sont des raisons suffisantes en elles-mêmes pour affronter les complexités d'un partenariat. Plusieurs autres raisons justifient l'intensification des partenariats de PME canadiennes au Mexique.

- Il n'y a au Canada qu'un petit nombre de grandes entreprises dans chaque secteur d'activité. Dans certains domaines, comme ceux des mines ou des télécommunications, il n'y a qu'une ou deux entreprises à pouvoir supporter l'investissement à long terme que nécessite la présence sur ce marché.
- Dans de nombreux domaines d'activité, les entreprises canadiennes plus petites sont des producteurs à façon de quantités assez faibles. Elles travaillent en général étroitement avec leurs clients situés au Mexique. Ces entreprises coopèrent de façon efficace à des projets techniques et sont mieux en mesure de conclure des ententes avec des fournisseurs, des clients et des concurrents.
- Le partenariat est essentiel pour les PME sur les marchés caractérisés par une évolution technologique rapide, l'apparition instantanée de nouveaux concurrents et le vieillissement rapide des produits.
- Le Mexique est un nouveau marché qui a besoin de presque tout. Le ralentissement économique actuel au Canada et aux États-Unis, et l'ouverture du marché mexicain, ont attiré les entreprises canadiennes.
- Le Mexique est perçu comme une base de départ pour s'attaquer aux marchés qui se font jour dans toute l'Amérique latine.
- L'économie du Mexique vient, à de nombreux titres, constituer un complément à celle du Canada. Les partenaires mexicains contribuent à améliorer les avantages concurrentiels dont bénéficient déjà les entreprises canadiennes sur le marché mexicain.

Les distributeurs, eux, agissent à leur propre compte. Ils ne lient pas le fournisseur canadien mais n'ont pas non plus de pouvoir de décision sur la façon dont les produits seront vendus. Ils peuvent prendre possession des marchandises, ou s'en occuper en consignation. Les accords de distribution peuvent fixer des limites touchant les prix, les zones géographiques desservies et la façon de traiter les produits concurrents. Ces ententes peuvent également prévoir les modalités de soutien à la clientèle et de mise en œuvre des garanties.

À ce jour, l'essentiel de l'activité des sociétés canadiennes au Mexique passe par des agences, des distributeurs ou la création de bureaux locaux de vente, fonctionnant souvent à partir des États-Unis. Cela commence toutefois à changer. On voit maintenant des sociétés canadiennes retenir d'autres formes de partenariats alors qu'elles se familiarisent davantage avec la façon de traiter les affaires au Mexique.

LES COENTREPRISES

Une coentreprise est une entreprise indépendante créée par la coopération de deux sociétés mères ou plus. Ses caractéristiques de base sont que les sociétés mères apportent capitaux et ressources pour créer une entité distincte, indépendante de ses «parents». À ce titre, une coentreprise suppose une certaine complexité de l'organisation et de la gestion qui mérite qu'on y prête l'attention voulue. Le partage de la propriété d'une coentreprise correspond en général à la taille relative des partenaires, ou encore à leurs apports relatifs. Dans le cas d'un partage moitié-moitié, les partenaires ont le plus souvent la même taille ou veulent avoir leur mot à dire dans le fonctionnement de la nouvelle société. Une répartition différente du capital correspondra fréquemment à un apport inégal des ressources.

On a, de façon traditionnelle, fait appel aux coentreprises pour éviter des restrictions à la propriété étrangère quand on voulait pénétrer un marché étranger. Dans le cas du Mexique, c'est là un élément moins important avec l'ouverture de son économie et la libéralisation des restrictions à la propriété régissant l'investissement direct étranger.

Les coentreprises peuvent toutefois servir à d'autres fins. Créer une coentreprise avec une autre société est logique si le projet exige des partenaires qu'ils s'engagent de façon beaucoup plus complexe et globale qu'il n'est possible de le prévoir dans un simple contrat. Cela s'applique tout particulièrement aux ententes à plus long terme prévoyant l'élaboration commune d'un produit et par la suite sa fabrication et sa transformation. Dans de telles ententes, la conscience mutuelle et la connaissance du fonctionnement de l'entreprise au Mexique sont des éléments essentiels.

Comme la mise en place d'une coentreprise est en soi une complication, sa création ne présente d'intérêt que si la nature du projet nécessite un engagement soutenu des partenaires qui va au-delà des formes juridiques d'une entente contractuelle.

LA COLLABORATION À LA RECHERCHE ET AU DÉVELOPPEMENT

La recherche et le développement conjoints (R-D) peuvent réduire les risques financiers et accroître l'accès à des compétences. Ce type de collaboration peut permettre aux entreprises d'investir parallèlement dans plusieurs projets de développement. Cela évite de consacrer tous ses efforts à la réussite d'une seule activité. Les consortiums de recherche, qui combinent les ressources et des entreprises privées, des gouvernements et des universités, sont de plus en plus répandus de nos jours. Il faut également se souvenir qu'un effort conjoint de recherche et de développement avec une société mexicaine peut donner accès à des ressources du gouvernement mexicain, auxquelles les sociétés canadiennes n'auraient pas accès autrement.

LES LICENCES

Les licences ne sont pas toujours perçues comme des formes de partenariats mais un grand nombre d'accords de licence, en particulier ceux qui touchent des technologies et des processus, peuvent comporter des types de formation et de soutien après-vente qui sont, en réalité, des ententes de partenariat. Dans une telle entente de licence, une entreprise vend le droit d'utiliser ses produits ou ses services. Comme la licence transfère le droit d'utiliser mais non pas le titre de propriété, le donneur de licence conservera un certain contrôle sur le produit. Les questions qui font l'objet de négociations concernent les redevances, les brevets, les possibilités d'accorder des sous-licences, le droit de vendre et de fabriquer, la durée de l'entente, les limites géographiques à la licence, l'exclusivité et les questions concernant la mise à jour de la technologie. Ce type d'entente convient souvent bien à la commercialisation dans des tiers pays. C'est ainsi que, dans le cas du Mexique, une licence pourrait permettre à un partenaire mexicain de fabriquer sous licence afin d'exporter vers les marchés lucratifs des autres pays d'Amérique latine, un avantage qui prendra de l'importance au cours des années à venir.

Les licences croisées constituent une alliance stratégique entre deux entreprises dans laquelle chacune accorde une licence à l'autre pour ses produits ou ses services. De nos jours, un grand nombre d'entreprises échantent le droit d'utiliser leurs produits ou leurs services. Ces ententes s'avèrent particulièrement efficaces quand les entreprises sont présentes sur des marchés distincts. L'attribution de licences et les licences croisées sont des mécanismes relativement simples pour les entreprises désirant partager leurs produits ou leurs compétences sans s'engager dans les complications d'une collaboration plus étroite. Toutefois, comme elles ne nécessitent qu'un minimum de coopération, il est probable qu'elles généreront une synergie inférieure à celles des mécanismes de coopération dans lesquels le tout est supérieur à la somme de ses parties.

LA FABRICATION CONJOINTE

Les ententes de fabrication conjointe ou croisée constituent une forme d'attribution croisée des licences par lesquelles les sociétés conviennent de fabriquer chacune les produits de l'autre. Ces ententes leur permettent d'utiliser de façon optimale leurs propres ressources, de partager des ressources complémentaires et de tirer parti des économies d'échelle. Les entreprises peuvent coopérer pour fabriquer des éléments ou des produits complets. Un grand nombre de sociétés étrangères d'ingénierie ont

conclu des accords de production conjointe avec des sociétés nationales qui disposent des connaissances nécessaires pour fabriquer les produits. Dans les domaines de l'automobile et des télécommunications, des entreprises concurrentes concluent souvent des alliances pour fabriquer des éléments qui sont utilisés par tous les membres de l'industrie.

Une entente classique de fabrication conjointe pourrait permettre de fabriquer un produit canadien au Mexique en utilisant les conceptions, la technologie, les matériaux ou les éléments fournis par la société mère. La constitution de tels partenariats peut être justifiée pour éviter les complexités de l'expédition de produits finis du Canada au Mexique ou pour tirer parti de structures de coûts plus favorables au Mexique. De telles ententes pourront prévoir que le partenaire mexicain acquittera des frais pour faire le travail ou incorporer des mécanismes plus complexes prévoyant un partage des risques.

LA COMMERCIALISATION CONJOINTE

Les ententes de fabrication conjointe peuvent aller de pair avec d'autres ententes prévoyant la commercialisation ou la promotion conjointe. Cela permet aux entreprises de coopérer également pour faire la publicité et la vente des produits de l'autre. De telles ententes permettent également aux entreprises ayant des produits complémentaires de combler leurs gammes de produits sans avoir à supporter des développements coûteux et longs. La commercialisation conjointe se fait le plus souvent en échange de versements d'honoraires ou d'un pourcentage des ventes. Pour les entreprises qui veulent pénétrer de nouveaux marchés, une entente de ce genre est une façon efficace de tirer parti des réseaux de distribution existants et de la connaissance qu'un allié a des marchés locaux.

Une entente complète de coopération pourrait prévoir l'attribution croisée de licences, une campagne de promotion partagée ou même la création d'une coentreprise pour que chaque entreprise commercialise les produits de l'autre. Le plus souvent, ces ententes ne nécessitent pas d'attribution de licence ni de versement de redevances, mais on peut y incorporer dans une certaine mesure des droits sur le produit.

LES FRANCHISES

La franchise est la forme la plus complète d'attribution de licence. Elle confère au franchisé le droit d'utiliser la totalité d'un processus de fabrication ou de prestation de service, ainsi que les systèmes d'affaires ou les marques de commerce, et le franchiseur contrôle leur utilisation au moyen d'un accord contractuel. Le franchiseur est rémunéré grâce au versement de frais initiaux d'accord de franchise, de redevances sur les ventes et, dans certains cas, en exerçant un contrôle sur les approvisionnements du franchisé.

Le secteur des franchises est l'un de ceux qui enregistrent la croissance la plus forte au Mexique. Dans les dix-huit mois qui ont suivi la déréglementation de cette activité en 1990, le nombre de franchises exploitées au pays est passé de moins d'une douzaine à plus de 80. À ce jour, la plupart des franchises présentes au Mexique sont des franchises américaines qui se sont implantées au Mexique au moyen de coentreprises et de franchises principales de vente. Nombre de ces franchises se trouvent dans les secteurs de l'hôtellerie et de l'alimentation rapide. La protection de la propriété intellectuelle par la législation mexicaine, qui a été renforcée récemment, devrait stimuler sensiblement la croissance des franchises dans les domaines des services et des produits.

LES ORGANISATIONS VIRTUELLES

Les organisations virtuelles et les entreprises apparentées sont la forme la plus récente et la plus originale de collaboration.

Les organisations virtuelles peuvent être décrites comme des partenariats entre entreprises qui coopèrent de façon temporaire ou en fonction des besoins. Les réseaux de sociétés sans lien de dépendance sont de plus en plus fréquents en affaires. Récemment, l'apparition d'outils d'information de pointe, comme Internet, a amélioré la capacité de créer et d'instaurer de tels réseaux. Indépendamment des moyens utilisés, les entreprises sont motivées à participer à de telles organisations par des débouchés précis. Chaque membre apporte ses compétences de base à la recherche et au développement, à la fabrication, à la commercialisation et au service du produit ou du service. Une fois la tâche terminée, les partenaires sont libres de se consacrer à d'autres projets.

Les entreprises apparentées ressemblent beaucoup à leurs cousines, les organisations virtuelles, puisque chaque partenaire y fait ce qu'il maîtrise le mieux dans le processus de production. La différence est qu'une entreprise apparentée peut regrouper un grand nombre de sociétés qui collaborent à plus long terme et sont en mesure de s'adonner ensemble à des tâches plus importantes et plus complexes. De tels partenariats présentent un intérêt manifeste à l'échelle internationale parce qu'ils permettent aux partenaires de divers pays de travailler sur d'autres marchés comme s'il s'agissait de leur marché national. En ce sens, une entreprise apparentée peut bénéficier d'un avantage concurrentiel par rapport à une multinationale, car elle dispose de nombreux marchés nationaux et non pas d'un seul, et sera perçue comme telle.

Ces nouvelles formes de collaboration diffèrent des coentreprises traditionnelles à plusieurs titres :

- les installations de production individuelles actuelles des collaborateurs sont reliées et intégrées de façon électronique sans qu'il y ait création de nouvelles installations;
- les sociétés apportent leurs compétences de base mais ne les transfèrent pas; et
- on peut établir de nouvelles formes de collaboration dans le cadre relativement libre d'infrastructures en réseau très souple au lieu de faire appel à des ententes juridiques détaillées et à des investissements financiers lourds.

LES FORMES DE SOCIÉTÉS

Indépendamment du type d'entente de partenariat, la participation étrangère au Mexique prend le plus souvent la forme d'une *Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.)*, société mexicaine à capital variable. Une autre possibilité, utilisée à l'occasion, est la *Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)*, société à responsabilité limitée. Une troisième possibilité est la *Sociedad en Nombre Colectivo (S. en N.C.)*, société en nom collectif à responsabilité illimitée.

ZENON ENVIRONMENTAL INC.

Zenon est une société qui existe depuis seize ans et qui est cotée à la bourse depuis 1992. Elle a connu une croissance rapide et a pris de l'expansion sur les marchés internationaux, tant en Europe qu'aux États-Unis. Elle est convaincue que le Mexique représente un marché très intéressant pour ses technologies de pointe de traitement et de recyclage des eaux usées municipales et industrielles. Les Mexicains veulent que les choses progressent et cela crée une demande pour les produits et les services environnementaux.

La société dont le siège est à Burlington, en Ontario, a profité de l'aide du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et du ministère de l'Industrie (MI) pour pénétrer le marché mexicain. Ces ministères l'ont aidée à faire ses recherches sur le marché mexicain et à bien comprendre la culture mexicaine et les façons d'y faire des affaires. C'est ainsi que les services commerciaux du gouvernement canadien ont permis à Zenon, à l'occasion de missions commerciales, d'établir des contacts et de rencontrer des personnes qui se sont avérées fort utiles.

Au début, Zenon a eu accès au marché mexicain en vendant ses produits et services à General Motors et à Chrysler ainsi qu'à d'autres sociétés américaines implantées au Mexique. Ces entreprises connaissaient la gamme de services et de produits de Zenon et pouvaient les intégrer à leurs activités d'alors.

L'objectif de Zenon est d'établir une relation d'affaires durable avec un associé mexicain intéressé par les projets de traitement des eaux usées municipales et autres. Elle recherche actuellement une association, que celle-ci prenne la forme d'une simple représentation de ses produits, d'une coentreprise, d'une participation à une société mexicaine ou de l'ouverture d'un bureau. Les dirigeants de Zenon estiment qu'ils apporteront une technologie de pointe, leur expérience et leur savoir à une association et ils attendent de leur associé éventuel qu'il connaisse bien la culture mexicaine, la façon de traiter les affaires au Mexique, les marchés pour leurs produits et qu'il ait une vision du service qui soit orientée vers le consommateur.

Le montant minimal de capital-actions d'une S.A. de C.V. est de 25 \$ pesos, soit environ 4 \$ US. La société doit avoir au moins cinq actionnaires. Une fois toutes les autorisations nécessaires obtenues, les règlements de la société doivent être rendus officiels dans un acte signé devant un notaire. Pour constituer une société ou une organisation d'affaires, il faut au préalable obtenir l'autorisation du *Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)*, Secrétariat aux affaires étrangères. Il faut également obtenir l'autorisation de ce secrétariat pour modifier les règlements d'une entreprise.

L'AIDE DISPONIBLE

Quelles que soient les solutions retenues, les sociétés qui désirent s'implanter au Mexique ont accès à beaucoup d'aide. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) a publié un ensemble complet de guides et de manuels sur la façon de faire des affaires au Mexique. La plupart de ces documents sont disponibles en accès direct ou par télécopieur, ainsi qu'en format imprimé. On trouvera une description de certaines des sources d'aide disponibles dans la section intitulée « Trouver le bon partenaire » plus loin dans cette publication.

ÉTAPES DE LA CRÉATION D'UN PARTENARIAT AU MEXIQUE

Avant de mettre en place un partenariat au Mexique, assurez-vous que vous avez tous deux les moyens nécessaires pour conclure une telle entente et que vous y êtes bien engagés. Si vous êtes prêt pour le partenariat, adressez-vous au Centre de services aux entreprises du Canada le plus proche de chez-vous, au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et à la section commerciale de l'Ambassade du Canada au Mexique et au Consulat canadien de Monterrey et de Guadalajara. Avec leur aide, vous pouvez alors passer aux étapes suivantes :

- Réalisez une analyse détaillée du marché de votre produit au Mexique, y compris du positionnement nécessaire pour prendre pied sur ce marché. Réalisez vous-même une étude préliminaire ou confiez-la à des spécialistes de l'analyse du marché. Le Centre de commerce international le plus proche de chez-vous et le MAÉCI peuvent vous fournir des renseignements importants et à jour sur le marché. Les objectifs de l'étude préliminaire sont de cerner le créneau de votre société et les clients ou les partenaires éventuels.
- Rendez-vous en visite au Mexique. Rencontrez les agents de l'Ambassade du Canada au Mexique et des consulats de Monterrey et de Guadalajara, ainsi que les sources indiquées plus loin dans cet ouvrage. Cela vous aidera à dresser une courte liste de partenaires mexicains éventuels. Avant votre départ à destination du Mexique, prenez contact avec la *Bancomex* et la délégation commerciale mexicaine à Toronto, Montréal ou Vancouver. La *Bancomex* vous fournira des renseignements très utiles qui vous permettront de mieux vous situer sur le marché mexicain.
- Adressez-vous à deux ou trois des meilleurs partenaires éventuels et rencontrez-les en ayant une discussion franche avec eux sur les possibilités de commerce, de fabrication conjointe, d'attribution de licence ou de coentreprise que vous avez à l'esprit. Il est indispensable à cette occasion de visiter leurs usines ou leurs bureaux. Ne vous fiez pas uniquement à vos premières impressions qui ne sont pas nécessairement justes, pas plus que les descriptions écrites. Vérifiez toujours les affirmations en procédant personnellement à une inspection.
- Grâce aux renseignements recueillis lors des étapes précédentes, adaptez en conséquence l'approche que vous avez retenue. Retournez ensuite au Mexique pour négocier les conditions d'une entente de partenariat qui répondent le mieux possible à vos besoins. À ce moment, vous aurez besoin de l'aide de professionnels ayant une bonne connaissance du marché.
- Rédigez l'ébauche d'une entente avec l'aide d'un avocat et d'un comptable mexicain spécialisé en fiscalité.
- Assurez-vous de disposer du financement et des garanties nécessaires pour votre projet.
- Ouvrez un compte bancaire au Mexique et faites le dépôt du capital initial.
- Présentez un formulaire d'enregistrement ou une demande d'approbation, si nécessaire, au Registre national de l'investissement étranger à la *Comisión Nacional para Inversión Extranjera (CNIÉ)*, Commission nationale des investissements étrangers.
- Faites notarié, si besoin est, la charte de la société.
- Donnez le coup d'envoi à vos opérations.

LE PARTENARIAT VOUS CONVIENT-IL?

LES PARTENARIATS

S'ACCOMPAGNENT DE DÉFIS MAIS PRÉSENTENT DES POSSIBILITÉS

Les entreprises qui décident de s'engager dans des partenariats devraient avoir conscience que ce type d'entente peut générer certains problèmes.

- L'entreprise peut devenir exagérément dépendante d'une autre entreprise pour certaines fonctions. Une partie de son expertise peut finir par être transférée à un concurrent ou elle peut perdre des employés importants au profit de son partenaire. À l'opposé, le partenariat peut hériter d'employés à problèmes dont un partenaire souhaite se débarrasser.
- Il faut parfois consacrer un temps excessif à la gestion de la relation, comme dans un mariage agité. La société peut avoir à faire face à des situations dans lesquelles elle n'a pas un contrôle complet de la prise de décisions, ce qui exige de consulter des spécialistes et de parvenir à un consensus.
- Il peut également y avoir un déséquilibre de l'influence si une petite entreprise s'allie à une plus grande. La petite peut avoir le sentiment d'être «écrasée» par l'aide fournie par le partenaire plus important. Il se peut aussi que les besoins du partenaire le plus important s'avèrent ne plus cadrer avec les objectifs stratégiques de l'entreprise la plus petite. Les grandes entreprises peuvent aussi avoir de la difficulté à coordonner leurs activités opérationnelles quotidiennes avec des entreprises plus petites qui ont des attitudes d'entrepreneurs plus marquées.

Les caractéristiques essentielles d'une alliance stratégique

Par définition, une alliance stratégique est une relation entre des sociétés dans le cadre de laquelle elle coopère pour produire une valeur plus élevée (ou à plus faible coût) que ce ne serait possible au moyen de transactions sur le marché. Pour créer cette valeur, les entreprises doivent convenir de sa nature, de ce que chacune doit faire pour y parvenir et du partage des bénéfices. Sans objectif commun, il n'est pas possible de mettre en place une coopération valable. Si les entreprises ont le même objectif, mais n'ont pas les mêmes besoins, chacune d'elles peut agir seule. Si elles ne partagent pas les bénéfices, il ne faut pas non plus s'attendre à l'engagement indispensable de chacune d'elles pour coopérer.

Jordan Lewis²

Il y a de nombreuses raisons pour mettre en place un partenariat mais cela ne veut pas dire que le partenariat convient toujours à votre société. Avant de consacrer du temps et de l'argent à la recherche d'un partenaire ou à la négociation d'une entente, assurez-vous que le partenariat est bien adapté à vos besoins en fonction des caractéristiques de la stratégie de votre société. Il est également fort possible qu'il y ait avantage à acquérir une meilleure connaissance du marché avant de prendre une décision définitive.

En soi, une alliance ne peut pas donner à votre société une orientation stratégique. La décision de participer à un partenariat est toutefois une décision stratégique et devrait donc s'intégrer à une stratégie bien réfléchie pour votre société.

Un examen attentif et détaillé des motifs pour participer à une alliance est tout à fait logique. Se précipiter dans une alliance avec l'espoir qu'elle provoque par magie une synergie est illusoire. Un trop grand nombre d'entreprises sous-estiment la quantité de travail nécessaire pour mettre en place une alliance qui ait des chances de réussite.

La première étape est de définir avec précision ce dont vous avez besoin pour défendre ou améliorer votre position concurrentielle. En d'autres termes, déterminez ce dont vous avez besoin plutôt que ce que vous voulez. Commencez par structurer les objectifs de votre société.

- Où se dirige votre entreprise?
- Quels sont ses avantages concurrentiels?
- Que lui manque-t-il?
- Quel rôle le partenaire mexicain joue-t-il dans l'atteinte de vos objectifs?

Les réponses à ces questions devraient être intégrées à un plan d'affaires rédigé clairement à partir d'une étude soignée du marché. Sans une telle recherche, votre société ne peut pas évaluer de façon réaliste comment les possibilités du marché mexicain peuvent contribuer à son avenir.

² Lewis, Jordan, *The Connected Corporation, How Leading Companies Win Through Customer-Supplier Alliances*, New York, The Free Press, 1995, p. 5.

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. A 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.

BERCLAIN AMERICA LATINA

Berclain America Latina est une filiale du Groupe Berclain Inc. implanté au Québec. Sa filiale mexicaine a maintenant un partenaire au Brésil qui sert de base à toutes les activités de service en Amérique latine.

Le produit le plus important de Berclain au Mexique est un logiciel appelé MOOPI qui sert à la synchronisation des activités de fabrication. D'après Berclain, il permet d'attribuer, avec précision toutes les ressources distinctes d'une usine — personnes, outillage, équipement et produits — pour optimiser la production en tout temps. Outre des logiciels sophistiqués, Berclain assure le soutien, la formation et le conseil de ses clients.

D'après un des dirigeants de Berclain, la rapidité de la restructuration industrielle du Mexique a pris un grand nombre d'entreprises par surprise. Au début, peu d'entre elles mesuraient l'importance des technologies de l'automatisation pour assurer leur survie dans le nouveau contexte libéralisé des affaires. «Au début, nous avions un peu le sentiment d'essayer de vendre des parachutes à une personne tombant du haut d'un gratte-ciel, mais qui n'aurait pas encore réalisé qu'elle en a un besoin urgent.»

Quand vous avez analysé vos forces et vos faiblesses du point de vue de vos objectifs, vous pouvez déterminer ce dont vous avez besoin pour atteindre ces objectifs. Une fois que vous avez déterminé ces besoins, vous pouvez évaluer les solutions pour répondre à ces besoins. Rappelez-vous que le partenariat n'est qu'une de ces options.

Faire cet exercice a pour avantage de préciser ce que vous cherchez dans une relation stratégique. Cela vous aide à définir les ressources et le type de société dont vous aurez besoin dans n'importe quelle alliance, si vous décidez que c'est ce qu'il vous faut. Vous aurez ainsi une meilleure idée des qualités que votre partenaire éventuel devrait avoir pour que l'entreprise réussisse.

VÉRIFICATION STRATÉGIQUE

Analyse de marché

1. Quelle est votre position actuelle sur le marché? Tenez compte du cycle de vie du produit, des parts de marché, du prix du produit, de la qualité, de la stratégie de commercialisation, des compétences en étude de marché, des brevets, des licences et des ententes. Quelles sont les tendances actuelles de l'industrie? Comment votre entreprise y colle-t-elle?
2. Que font vos concurrents directs et indirects en ce qui concerne les prix, la qualité et l'originalité?
3. Quels sont vos débouchés?
Qu'aimeriez-vous faire?
4. Quelle est l'efficacité de vos détaillants ou de vos distributeurs et de vos réseaux de service? Ont-ils besoin d'amélioration?
5. Quel est le niveau de souplesse de l'organisation actuelle de votre société?
Quelles modifications pourraient être apportées à la production, au personnel, à la formation et à l'équipement?
6. Quelles sont vos stratégies de promotion et de commercialisation et dans quelle mesure sont-elles efficaces?

Innovation

1. Quelle évaluation faites-vous de votre situation actuelle en recherche et en développement?
 - Succès récents?
 - S'agissait-il de réussites commerciales?
 - Quelles sont vos capacités internes en R-D?
 - Que font vos concurrents en recherche sur les produits, sur les processus et en imitation de technologie?
2. Votre personnel est-il créatif, compétent, fiable et productif?
3. De quels brevets disposez-vous et que couvrent-ils?
 - Combien coûtent-ils?
 - Quel est l'âge de votre technologie?

LES ÉTAPES DANS L'ÉVOLUTION D'UNE STRATÉGIE REPOSANT SUR UNE ALLIANCE³

- Définissez la stratégie de l'entreprise. Quelle est cette entreprise? Que fait-elle?
- Structurez la logique stratégique des alliances. Pourquoi participer à une alliance? Quels en sont les avantages? Quel est le rôle des alliances pour la société?
- Préparez un cheminement pour l'élaboration des alliances. Repensez l'entreprise, y compris la façon dont les alliances lui conviennent. Préparez une stratégie faisant appel aux alliances. Précisez ce qui en fait partie et comment cela est négocié.
- Structurez une alliance réelle.
- Gérez l'alliance : précisez les défis et les tâches.
- Évaluez les résultats de l'alliance et tirez-en les leçons qui s'imposent.

4. Quelles sont les licences que votre société a achetées et comment s'en sert-elle?
 - Combien coûtent-elles?
 - Quel est l'âge de cette technologie?
5. Avez-vous accès à des sources extérieures de recherche ou de ressources humaines techniques? Pensez aux fournisseurs, aux clients et aux sous-traitants.
6. Quelles sont les relations entre vos activités de R-D et votre stratégie de commercialisation?

Productivité

1. Votre entreprise tire-t-elle profit des économies d'échelle?
2. Utilisez-vous la technologie adaptée?
 - Est-ce votre technologie?
 - Quels sont les avantages en termes de coûts?
3. Quels sont les niveaux de souplesse et d'intégration de votre processus de production?
 - À quelle capacité fonctionnez-vous?
 - Y a-t-il place pour de l'expansion?
 - Quelle est l'efficacité de vos processus de contrôle de la qualité?
4. Étudiez les questions concernant la main-d'œuvre, l'emplacement de l'usine, les coûts de transport, l'accès et le coût des matières premières.
5. Que font vos concurrents?

Ressources financières

1. Vos ressources financières actuelles sont-elles suffisantes pour atteindre vos objectifs actuels en termes de recherche et de développement, de commercialisation, de vente, de promotion et de formation?
 - Avez-vous des problèmes de liquidités?
 - Quel est votre niveau d'endettement actuel?
2. Quelle est votre capacité d'emprunt à court et à long terme?
3. Comment vos finances sont-elles gérées?
4. Quelle est l'importance de questions comme les variations des taux de change, les prix de transfert, les dividendes et le rapatriement des fonds?
5. Y a-t-il des modifications que vous aimeriez apporter à vos systèmes de gestion et de comptabilité financières?

suite à la page suivante

³ Adapté de Michael S. Yoshino et U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 43.

Rentabilité

1. Quelle est la tendance de la rentabilité de votre entreprise pour les cinq prochaines années?
 - Comment se compare-t-elle à la moyenne de l'industrie?
 - Comment se compare-t-elle à celle de vos concurrents?
 2. Quelles sont les tendances pour les prix et les marges de vos produits?
-

Ressources humaines

1. Notez votre gestion actuelle pour les paramètres suivants :
 - leadership;
 - aptitude à motiver les autres;
 - aptitude à coordonner les services, les directions ou les fonctions;
 - souplesse et possibilité d'adaptation.
 2. Quelles sont les qualités de leadership et de motivateurs de vos cadres supérieurs (PDG, etc.)?
 3. Ces personnes ont-elles de l'expérience en gestion des acquisitions, des fusions, des coentreprises ou de toute autre forme d'alliance stratégique?
 4. Vos gestionnaires ont-ils l'expérience des affaires à l'échelle internationale?
 5. Quel type d'attention accordez-vous à la formation et au développement de votre personnel?
 6. Quel est le niveau du moral et de l'engagement des employés envers la société?
Quels stimulants ont-ils?
 7. Quel est le niveau de compétence de vos employés?
 8. Quel est l'âge de vos employés par rapport à celui de la direction?
-

L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE PARTENARIAT

QUEL TYPE DE PARTENAIRE?

Que vous vouliez exporter directement au Mexique, ou y chercher d'autres types de débouchés, vous aurez besoin de travailler avec des Mexicains. La liste qui suit énumère les types de partenaires ou d'associés dont vous pourriez avoir besoin au Mexique.

- un agent ou un représentant pour vendre votre produit;
- un distributeur professionnel pour votre produit;
- un détaillant avec des points de vente directs aux utilisateurs finaux;
- un spécialiste de la commercialisation ou de la publicité pour faire la promotion de votre produit;
- un fabricant, dans le cas d'une coentreprise;
- un chercheur pour développer ou modifier un produit;
- un investisseur apportant des fonds;
- un franchisé pour acheter votre franchise; et
- un acheteur de licence pour utiliser votre technologie.

Sur quoi repose une alliance?

Les alliances reposent sur des besoins mutuels, un objectif commun perçu comme suffisamment important pour l'emporter sur tout problème, une volonté de partager les bénéfices et une relation de confiance. Dans une large mesure, les alliances sont conclues entre des personnes. Quand il faut apporter des corrections, seules des personnes qui ont confiance l'une en l'autre et qui se comprennent peuvent apporter ces modifications d'une façon qui ne nuit pas aux engagements. Il n'y a que les personnes qui partagent une vision et la volonté d'en faire une réalité qui font les efforts nécessaires pour qu'une alliance réussisse.

Jordan Lewis⁴

Quand vous avez terminé l'analyse de la section précédente, vous êtes en mesure de définir exactement ce que vous attendez de votre partenaire éventuel. Vous devriez avoir une bonne idée des compétences et des ressources que vous voulez qu'il apporte à la table pour que l'entreprise soit une réussite. Vous devriez également être en mesure de concevoir la façon dont cette contribution devrait être formulée. Il y a une grande variété de types d'ententes de partenariat. Quels sont les avantages et les inconvénients de chacune? Quelle est celle qui convient le mieux à votre entreprise mexicaine?

Certains types de partenariats, comme les fusions complètes, peuvent affecter les affaires essentielles de l'entreprise canadienne. Si cela vous préoccupe, soyez prudent dans votre choix du type de partenariat et assurez-vous de limiter la relation avec votre partenaire aux domaines non essentiels. Il arrive que les partenariats amènent à dépendre d'une autre entreprise. De plus, avec certaines formes de partenariats, il y a toujours le risque que des renseignements stratégiques ou privés soient communiqués par accident ou fuient à l'extérieur du partenariat.

Adhérer à un partenariat sans un ensemble précis d'objectifs peut aboutir à la perte de contrôle de sa direction. On peut réduire de tels dangers en élaborant un plan clair avant de se lancer dans le processus. Cela peut également contribuer à donner des résultats favorables. Étudiez la stratégie de partenariat présentée ci-dessous pour avoir des idées sur la façon de faire face à ces questions.

⁴ Lewis, Jordan, *The Connected Corporation, How Leading Companies Win Through Customer-Supplier Alliances*, New York, The Free Press, 1995, p. 9.

STRATÉGIE DE PARTENARIAT

CONSIDÉRATIONS POUR DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE PARTENARIAT

- Quels sont vos objectifs stratégiques? Que voulez-vous retirer de cette relation?
- Qu'êtes-vous prêt à offrir ou à mettre sur la table?
- Qu'êtes-vous prêt à ne pas offrir ou à exposer à un agent ou un distributeur éventuel?
- Que voulez-vous que fasse le partenaire éventuel? Quel intérêt cela présente-t-il pour vous?
- Qu'êtes-vous prêt à céder?
- L'agent se présentera-t-il comme faisant partie de votre société, c'est-à-dire avec des cartes d'affaires de votre société ou agira-t-il comme un représentant indépendant?
- La relation que vous aurez avec lui nécessitera-t-elle l'exclusivité de l'une ou des deux parties?
- Que cherchez-vous à obtenir de votre partenaire éventuel avec cette entente? Quels sont ses objectifs stratégiques, déclarés ou non?
- Quelles sont vos forces et vos faiblesses en entamant cette négociation? Quelles sont celles de votre agent ou distributeur éventuel?
- De quelles compétences et de quelle expertise avez-vous besoin (services de traduction, conseils juridiques ou fiscaux) pour obtenir la meilleure entente pour votre société?
- Quels dangers cette négociation pourrait-elle présenter pour vous, comme des fuites de renseignements protégés? Que pouvez-vous faire pour vous protéger?

Objectifs de partenariat

Qu'attendez-vous qu'un partenariat vous apporte sur le marché cible?

- accès au marché
- connaissance des conditions, de la culture et des pratiques d'affaires locales
- technologie brevetée
- ressources humaines ayant des compétences spécialisées
- capital
- installations de fabrication
- canaux de distribution
- autres

Profil de partenaire

Dans lequel de ces domaines votre société a-t-elle des besoins ou des lacunes?

- ressources humaines
- information
- contacts
- opérations
- distribution
- commercialisation
- finances
- connaissance du marché
- temps

Critères d'évaluation des partenaires éventuels

- connaissance du marché
- capacité de fabrication
- capacité technologique
- emplacement
- ressources humaines
- force financière

Questions à négocier

- complémentarité
- coopération
- compatibilité organisationnelle
- mesures pour instaurer la confiance
- approche au service à la clientèle
- contributions financières
- niveau de risque acceptable
- critères de réinvestissement
- déploiement des ressources humaines

ASSUREZ-VOUS D'AVOIR LES BONNES PERSONNES EN PLACE

MOORE CORPORATION

Pour Moore Corporation, de Toronto, le Mexique n'est plus une nouveauté puisqu'elle y travaille depuis plus de quarante ans. Basée dans l'Etat de Mexico, la filiale de la société canadienne conçoit et fabrique des formulaires d'affaires, des documents à expédier en grande quantité et des utilitaires pour les imprimantes au laser. Si la société s'est implantée au Mexique, c'est parce que, déjà à cette époque, elle croyait à la capacité et au potentiel de croissance du pays. Sa confiance était pleinement justifiée et elle continue d'ailleurs d'y investir.

La structure administrative de Moore au Mexique est minimale car la société s'est aperçue qu'un marché aussi concurrentiel exige une organisation sans rien d'excédentaire. Elle recrute son personnel sur place et lui laisse énormément de marge de manœuvre pour gérer les activités locales. Il arrive souvent qu'elle fasse venir des spécialistes au Mexique pour fournir une assistance technique, mais elle s'assure toujours que, dans la mesure du possible, cette expertise est transmise au personnel local. L'entreprise a une politique de rotation de ses cadres internationaux afin qu'ils acquièrent de l'expérience dans divers marchés. Tous les Canadiens qui vont en poste au Mexique doivent d'abord apprendre l'espagnol et se familiariser avec les coutumes locales.

L'importance que Moore accorde aux compétences locales se retrouve également dans le domaine du marketing. Elle fait appel à une société mexicaine spécialisée pour réaliser ses études de marché et intègre ses résultats dans sa planification. Moore embauche des représentants des ventes mexicains; ils sont donc à même de vite conquérir la confiance de ses 10 à 15 000 clients.

On sait chez Moore qu'au Mexique il faut plus longtemps qu'au Canada pour parvenir à une entente. Les Canadiens doivent s'adapter à des us et coutumes différents. Il faut parfois du temps avant qu'un Mexicain ne paie ses dettes et, le moment venu, il vaudra mieux lui rendre visite en personne que lui adresser une facture.

Moore a par contre constaté que certaines régions du pays s'américanisent. Monterrey en est un excellent exemple. Dans l'ensemble, l'économie s'accélère si ce n'est de la correction brutale effectuée en 1995 à la suite de la dévaluation du peso de décembre 1994. Albert Taylor, représentant de Moore au Mexique, explique que «les Mexicains sont bien décidés à accroître leur niveau de vie et ils sont prêts pour cela à travailler dur. On sent la volonté marquée de réaliser des progrès pour se diriger vers la prospérité.» La société Moore est convaincue que le Mexique adopte une vision à plus long terme qui est indispensable pour aboutir aux changements durables dont le pays a besoin.

Une fois que vous avez structuré les objectifs de votre société au Mexique, vous devez monter l'équipe à qui il incombera de mettre en œuvre votre stratégie. Un élément essentiel du processus sera de trouver un partenaire convenable et de négocier une entente.

Votre équipe peut être composée de membres venant de divers secteurs et de divers niveaux de gestion de votre entreprise, en veillant à ce que ses membres aient la maîtrise de toutes les questions qui pourraient affecter le partenariat, des grandes préoccupations stratégiques aux détails juridiques et techniques. L'équipe doit commencer par faire le travail de base, se familiariser avec la situation de l'entreprise, rédiger des ébauches d'entente et adopter des positions de négociation, et enfin étudier les candidatures éventuelles. Les personnes qui composent cette équipe doivent être conscientes des écarts culturels et être en mesure de les combler. Dans le cadre de communications pluriculturelles, les nuances, la mauvaise interprétation du langage gestuel et même de l'humour peuvent rapidement se transformer en obstacles majeurs.

Outre votre équipe, vous aurez besoin d'un leader pour votre aventure mexicaine. L'entreprise doit nommer au moins une personne ayant assez d'entregent pour provoquer les choses. Le leader devient le catalyseur essentiel et le promoteur du partenariat au sein de l'entreprise. Cette personne en est la force motrice et assume la responsabilité de la création du partenariat; elle agit également souvent comme négociateur en chef. Un gestionnaire de niveau mondial serait la meilleure personne pour diriger une telle équipe. De façon idéale, cette personne fera preuve de souplesse, aura une excellente connaissance de la situation de l'entreprise, maîtrisera bien l'espagnol et aura l'expérience du marché mexicain ou d'autres marchés étrangers.

Nombre des personnes qui ont participé à la définition de la stratégie de partenariat de l'entreprise, et dans la négociation du partenariat qui apparaît à la suite de cet exercice stratégique, se verront confier sa mise en œuvre. Elles doivent avoir suffisamment de pouvoir pour que les choses aillent de l'avant, plus une solide compréhension des cultures et des pratiques respectives des deux sociétés partenaires. Ces personnes doivent être compétentes dans leur rôle technique et de gestion normale et avoir bien évidemment de fortes compétences en relations interpersonnelles. Elles doivent être capables d'écouter de façon active, en mesure de détecter les éléments non dits et cachés par l'autre partie et de trouver des compromis raisonnables. Pour pénétrer le marché mexicain, il faut apprendre un nouvel ensemble complet de compétences. L'entreprise canadienne devra évaluer attentivement les compétences linguistiques de ses principaux gestionnaires, leur niveau de familiarité et de réceptivité envers les autres cultures et leurs attitudes devant le nouveau défi d'affaires.

La réussite de la gestion d'un partenariat va au-delà des défis organisationnels. Elle nécessite de faire face aux particularités des usages sociaux et corporatifs mexicains. Ces usages peuvent constituer des barrières infranchissables pour certaines entreprises canadiennes cherchant des alliances au Mexique. La réussite dépend dans une large mesure de la qualité et de la compétence des participants, en particulier du directeur général. Trouver la bonne personne pour gérer la relation, ou pour gérer les contacts permanents entre les partenaires, est essentiel.

DÉLIMITER LA RECHERCHE D'UN PARTENAIRE

Une bonne approche est de préparer le profil de plusieurs candidats différents, de les interroger et de choisir celui qui convient le mieux. Si vous n'êtes pas convaincu d'avoir trouvé l'agent ou le distributeur qui convient, recommencez votre recherche et révisez votre approche. Ne vous sentez pas pressé de prendre une décision; il vaut mieux prendre son temps ou changer de voie que de se lancer dans une entreprise importante avec un partenaire inadapté.

En règle générale, vous devriez chercher quelqu'un ayant des capacités complémentaires aux vôtres. Si votre préoccupation première est de trouver un agent ou un distributeur, une façon d'entamer la sélection est de préparer une feuille comme celle ci-dessous, précisant les caractéristiques de votre société et celles attendues de votre partenaire, et d'utiliser la seconde feuille pour vous concentrer sur vos activités.

FEUILLE DE COMPARAISON POUR CHOISIR UN AGENT OU UN DISTRIBUTEUR

CARACTÉRISTIQUES DES PARTENARIATS DÉFICIENTS⁵

- Négocier uniquement sur la base du prix.
- Ne pas tenir ses promesses.
- Négocier pour négocier — ne pas prendre d'engagement à long terme.
- Avoir une équipe dont les compétences des membres sont mal réparties.
- Adopter une attitude d'opposition dans la relation.
- Les difficultés des fournisseurs peuvent entraîner des problèmes, pas des solutions.
- Rédiger des contrats détaillés ne laissant pas place à des modifications.
- Ne pas s'intéresser beaucoup aux avantages du fournisseur.
- Ne pas être ouvert aux suggestions du fournisseur.
- Ne pas être désireux de partager des renseignements.
- Aucun processus de gestion conjointe.
- Pas de soutien actif des dirigeants.
- Avoir la réputation de frustrer les autres fournisseurs.

Élément	Votre société	Agent ou distributeur éventuel
Chiffre d'affaires		
Nombre d'employés		
Gammes de produits		
Avantages concurrentiels		
Expérience dans l'industrie		
Valeur des relations existantes		
Faiblesses		
Capacités		
Compétences et ressources techniques		
Ressources financières		
Rôle envisagé		

⁵ Lewis, Jordan, *The Connected Corporation, How Leading Companies Win Through Customer-Supplier Alliances*, New York, The Free Press, 1995, p. 22.

TROUVER LE BON PARTENAIRE

CRITÈRES IMPORTANTS POUR CHERCHER UN PARTENAIRE

- ✓ Complémentarité technique : c'est le critère minimal pour choisir un partenaire.
- ✓ Aptitude à coopérer facilement et efficacement. Autrement, vous supporterez probablement des coûts élevés de coordination et de communication, ainsi qu'un niveau élevé de frustration.
- ✓ Complémentarité des organisations. Le gestionnaire devra étudier les questions de la taille relative, de la capacité financière, de la structure organisationnelle, du style de gestion, des politiques d'exploitation, de la philosophie, etc. Ce sont des éléments qui peuvent contribuer aux échecs organisationnels ou au choc culturel entre les entreprises concernées.
- ✓ Compatibilité des objectifs : les stratégies et les objectifs de vos entreprises sont-ils compatibles? Plus la divergence est élevée et plus le risque d'insatisfaction et de problèmes connexes est important.
- ✓ Confiance : étant donné que les partenaires d'aujourd'hui peuvent être les concurrents de demain, le gestionnaire doit avant tout s'interroger sur l'engagement et le niveau de confiance de ses partenaires éventuels. Exposer votre stratégie ou votre technologie à un partenaire qui n'est pas fiable pourrait nuire gravement à votre avantage concurrentiel. Il est plus facile d'instaurer la confiance quand il y a des besoins mutuels et qu'il est peu risqué que le partenaire devienne un concurrent.

Les sociétés canadiennes constateront que les grandes et les moyennes entreprises mexicaines sont ouvertes au partenariat. Elles voient dans les coentreprises et les autres formes de partenariat la meilleure façon d'acquérir de la technologie de pointe, d'avoir accès à la recherche et au développement et de profiter du savoir-faire en gestion. Elles cherchent également des alliances leur donnant accès aux marchés étrangers. Toutefois, l'investisseur étranger avisé apprendra à faire la distinction entre des possibilités réelles et le simple enthousiasme des nombreux prétendants.

Une fois que vous avez franchi les étapes du chapitre précédent pour définir la stratégie de partenariat la mieux adaptée, il est temps d'entamer la recherche du partenaire qui vous conviendra. Il est important d'être prêt et désireux d'assumer l'important engagement que suppose la recherche de ce partenaire, la préparation de la structure de l'entente et la gestion de l'entreprise. Les choix déficients de partenaires sont l'une des principales raisons citées par les gestionnaires expérimentés pour expliquer les déceptions provoquées par des partenariats mal conçus. C'est un processus qui prend du temps, qui est coûteux et qu'il faut approcher avec énormément de patience et des attentes réalistes.

Un trop grand nombre d'entreprises sous-estiment la quantité de travail et le temps nécessaires pour mettre en place un partenariat qui réussira. Préparer les critères, choisir un partenaire et négocier une alliance efficace peuvent être des processus très longs. Une société qui n'est pas prête à supporter ces coûts devrait probablement envisager d'autres solutions de commerce international.

Le processus de sélection d'un partenariat international est particulièrement complexe. Le bon partenaire est celui qui complète vos capacités afin que l'entreprise dispose d'un ensemble complet de compétences et de ressources maximisant ses chances de réussite. De plus, l'organisation du partenaire doit être en mesure de travailler de façon harmonieuse, efficace et efficiente avec la vôtre.

Étudiez soigneusement tous les candidats, indépendamment de leur nombre. Vous constaterez peut-être qu'aucun n'est compatible. Si c'est le cas, envisagez d'autres solutions comme l'attribution de licences, les contrats à court terme, les fusions, les acquisitions ou les nouveaux investissements.

Plus vous aurez besoin d'interagir avec votre partenaire et plus il sera important de trouver un partenaire dont l'organisation complète la vôtre. La mesure dans laquelle vous aurez besoin d'interagir avec votre partenaire, et la nature de cette interaction, dépendront d'un certain nombre d'éléments dont l'incertitude sur les marchés, la technologie et l'approvisionnement en ressources ainsi que la complexité des tâches à accomplir. Vous devrez étudier la taille, la structure organisationnelle, le style de gestion, les politiques opérationnelles, la philosophie, etc. de votre partenaire. Il y a de nombreux exemples d'échecs organisationnels ou de choc des cultures entre des entreprises qui semblaient auparavant compatibles. Prenez bien le temps de vérifier si vous pouvez réellement travailler avec votre partenaire éventuel.

GANONG BROS. LIMITED

Ganong Bros. est une société de confiserie dont le siège social est situé à St. Stephen (N.-B.) et qui a ses services des ventes et d'exportation à Toronto. Ganong s'intéresse au marché de l'exportation depuis 1988 et a connu une belle réussite sur le littoral du Pacifique, en particulier au Japon. La société a reçu le prix canadien de l'exportation en 1991 pour ses efforts dans ce secteur. Ganong a monté, avec un partenaire, une coentreprise en Thaïlande et construit une usine pour maximiser l'intérêt de la proximité de ce pays des approvisionnements en matières premières pour ses produits et pour mieux desservir ses clients d'Extrême-Orient.

La société est également active à Porto Rico et en Argentine. Elle a donc une certaine expérience de la culture latino-américaine qui lui a servi pour mieux pénétrer le marché mexicain. L'évolution politique de ce pays, l'adoption des accords du GATT, de l'ALE et de l'ALÉNA ont décidée à se lancer sur le marché mexicain.

La consommation de chocolat au Mexique date d'avant l'arrivée des Espagnols. Les produits locaux sont cependant sensiblement différents des produits nord-américains, mais avec la généralisation des voyages, les consommateurs mexicains commencent à aimer les barres de chocolat nord-américaines et les chocolats en boîte qu'ils jugent prestigieux. Ganong a donc constaté que le marché mexicain est très prometteur pour ses chocolats en boîte, tant du fait de la taille et du taux de croissance de la population mexicaine que par la proximité de ce marché qui facilite les expéditions.

Ganong continue donc à chercher des associés mexicains pour disposer d'installations locales de fabrication et de distribution, ainsi que pour acquérir une solide connaissance de tous les marchés régionaux mexicains. En retour, l'entreprise du Nouveau-Brunswick ferait profiter ses associés du soutien à ses produits au moyen d'un programme de promotion géré conjointement et prévoyant tous les aspects de la commercialisation avec, entre autres, la distribution de coupons rabais et d'échantillons. Ganong a fait appel aux contacts de l'Ambassade canadienne au Mexique, aux associations canadiennes et à Affaires étrangères et Commerce international Canada, elle s'est servie de programmes gouvernementaux canadiens comme le PDME et des missions commerciales, ainsi que des programmes de la SEE pour étayer son expansion.

M. David Ganong, le président, dit qu'«il faut du temps pour analyser le potentiel d'un partenariat et pour établir les relations personnelles indispensables à sa réussite. Cela suppose de bien apprécier les différences de culture et de langue qui auront des effets sur le développement du partenariat. Il est essentiel de bien connaître son marché.»

Il faudra également envisager une coopération étroite si les deux partenaires sont caractérisés par des différences importantes. C'est ainsi que s'ils ont des tailles très différentes, il pourrait être nécessaire de conclure des ententes spéciales de partenariat pour compenser ces différences de taille. Afin d'éviter d'être écrasé par le plus gros, le partenaire le plus petit pourra préférer conclure un accord de coentreprise qui lui laisse une autonomie considérable.

Les caractéristiques internes d'une organisation, c'est-à-dire sa philosophie d'exploitation, ses habitudes, ses pratiques et ses structures, tous ces éléments qui en font quelque chose d'unique, doivent également faire l'objet d'une étude attentive et il faudra en tenir compte dans l'entente de partenariat. Les activités sont-elles centralisées ou décentralisées? Les structures organisationnelles sont-elles compatibles? Les partenaires ont-ils des attitudes comparables en ce qui concerne la commercialisation et la distribution ou le service à la clientèle? Sont-ils compatibles dans le domaine primordial des finances? Ont-ils des attitudes comparables envers le risque, la distribution des dividendes, le réinvestissement, le ratio d'endettement sur l'avoir et les politiques fiscales? Ont-ils des politiques d'emploi, des programmes de rémunération, des stratégies d'embauche et des attitudes en matière de relations de travail comparables? Essayez d'apprendre comment s'est comporté votre partenaire éventuel dans d'autres types de coopération. Comment a-t-il vécu cette expérience?

L'entreprise devrait avant tout chercher des partenaires qui ont des ressources et des capacités qui lui manquent mais qui sont nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. À moins qu'il y ait une complémentarité manifeste, il serait inutile de consacrer du temps et des efforts à la constitution d'un partenariat.

L'entreprise doit aussi parvenir à se convaincre qu'elle connaît les intentions réelles du partenaire. Comment l'entreprise envisagée cadrera-t-elle dans la stratégie à long terme de celui-ci? A-t-il besoin de l'entreprise pour combler ses propres objectifs tactiques et stratégiques? Il faut être certain que les entreprises ont le même horizon de temps et les mêmes attentes quant à la période de remboursement. Une fois que l'on sait ce dont le partenaire éventuel a besoin et ce qu'il cherche dans cette relation, on peut alors évaluer si la négociation lui a permis d'obtenir ce qu'il veut de la relation.

Les sociétés doivent également savoir comment se protéger dans les ententes de partenariat. On recommande pour cela de faire appel aux services d'un avocat de bon niveau qui pourra informer les gestionnaires des lois concernant la protection de la propriété intellectuelle. Il faut veiller à l'application de la protection de tels droits. Prenez soin de vous protéger contre l'appropriation injuste de votre savoir-faire par quelqu'un d'autre.

Enfin, la mise en place de partenariats à l'échelle internationale fait apparaître l'élément de différentes cultures nationales dans l'équation. Dans quelle mesure votre société est-elle prête à faire face à ces aspects? Les petites entreprises voudront parfois étudier la possibilité d'acquérir de la formation et de l'aide pour ces relations multiculturelles. On trouvera où s'adresser dans la liste des sources d'information gouvernementales de la section suivante. Il n'est pas non plus inutile de consulter d'autres personnes de votre secteur d'activité qui ont déjà fait des affaires au Mexique.

Pour regrouper tous ces éléments, il faut que vous évaluiez les forces et les faiblesses du partenaire éventuel, peut-être en procédant à une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces. Il s'agit là du même type d'analyse que celui que vous avez déjà fait pour votre société afin d'évaluer dans quelle mesure vous êtes prêt à pénétrer le marché mexicain. La feuille de travail ci-jointe à la fin de ce chapitre, qui comprend une autre forme d'analyse de ce type, donne la liste des éléments que vous voudrez étudier avant de choisir un partenaire. Si vous cherchez précisément un distributeur sur le marché mexicain, analysez les éléments de la feuille de travail consacrée au choix d'un distributeur ou d'un fournisseur sur le marché mexicain.

OBTENIR DE L'AIDE

OBTENIR DE L'AIDE : UNE LISTE DES SOURCES D'INFORMATION POSSIBLES

- Associés d'affaires actuels, en particulier ceux ayant l'expérience du Mexique
- Conseillers et intermédiaires d'affaires professionnels (avocats, comptables, experts-conseils)
- Institutions financières (banques, compagnies d'assurance, courtiers)
- Centre de services aux entreprises du Canada de votre région
- Spécialistes du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), Bureau de l'Amérique latine et des Antilles, Direction du Mexique
- Ambassade du Canada à Mexico et consulats canadiens de Monterrey et de Guadalajara
- Associations d'affaires canadiennes ou les conseils d'affaires bilatéraux qui se consacrent au Mexique
- Établissements de recherche qui ont préparé des études du marché mexicain
- Ambassade mexicaine ou les délégations commerciales mexicaines
- Foires, expositions et séminaires professionnels
- Base de savoir Exporti du Mexique du MAECI
- Bases de données commerciales contenant des profils de pays et des renseignements économiques internationaux

Même si vous savez avec précision le type de partenaire que vous voulez, peut-être ne savez-vous pas où chercher. Un bon point de départ est d'étudier vos contacts actuels du milieu des affaires au Mexique, en particulier dans le même secteur d'activité. Faire reposer un partenariat sur des relations d'affaires déjà existantes vous permet de savoir dès le départ comment les deux sociétés peuvent travailler ensemble; vous avez déjà des relations personnelles et vos entreprises connaissent les compétences, les ressources, la culture et les valeurs de la société de l'autre.

Si vous n'avez pas déjà de relations d'affaires au Mexique, vous pouvez demander des noms à vos fournisseurs, à vos clients, aux associations industrielles, aux banques, aux autres institutions financières, aux vérificateurs, aux fonctionnaires et aux responsables de la réglementation. Rappelez-vous que les délégués commerciaux de l'ambassade du Canada au Mexique et des bureaux consulaires de Monterrey et de Guadalajara peuvent vous aider à trouver des candidats et à faire les présentations. Vous voudrez peut-être également recevoir des avis professionnels et vous entourer de conseillers financiers, de comptables, d'avocats, d'experts-conseils ou de spécialistes du marché qui peuvent combler les trous dans vos compétences. Si vous cherchez ce type d'avis, prenez soin de préciser clairement ce que vous attendez avant de retenir les services d'un professionnel. Ils pourront ainsi concevoir un plan de travail et vous fournir un résultat qui vous satisfera.

On peut s'adresser à plusieurs sources pour recueillir des renseignements et de nouvelles idées de marché. Commencez avec une liste de sociétés offrant des possibilités réelles de partenariats internationaux et de croissance. Communiquez cette liste aux animateurs de la collectivité, aux associations d'affaires et aux organismes gouvernementaux dans les régions visées. Demandez-leur de suggérer des noms de sociétés dans leurs régions qui constitueraient un complément aux capacités de votre société. Organisez ensuite des réunions avec des partenaires éventuels.

La mise en place d'un partenariat efficace dépend de la constitution d'un réseau efficace. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises les plus petites. Les relations formelles et informelles sont des moyens importants de développer des contacts, d'obtenir des renseignements d'affaires, d'entamer des coopérations, d'évaluer l'intérêt de nouvelles sources de capitaux et d'obtenir de la technologie.

LE BON PARTENAIRE

Les petites et moyennes entreprises canadiennes interrogées pour la préparation de cet ouvrage, ainsi que certaines entreprises plus grandes, ont insisté tout particulièrement sur l'importance des relations personnelles avec leurs partenaires. De bonnes relations personnelles sont indispensables pour la réussite.

Un principe directeur qu'il est important de garder à l'esprit est que les Latino-Américains font des affaires d'une façon différente de nous. Ils traitent avec leurs amis. Il est impossible de garantir que vous aurez des relations personnelles étroites mais le représentant canadien doit se rendre disponible pour participer à des activités personnelles informelles qui lui permettront de montrer qu'il prend le temps d'instaurer une relation solide. Quand le respect personnel est bien implanté, les ententes verbales sont prises très au sérieux. Certaines entreprises canadiennes interrogées estiment également que l'expérience antérieure du marché, souvent acquise à l'occasion d'exportations, sera très utile. Elle permet d'avoir une compréhension précise de la façon dont les Mexicains traitent les affaires et de faire apparaître de nouvelles possibilités de coentreprises.

N'oubliez pas que vous n'êtes pas seul. Au Canada, les gouvernements fédéral et provinciaux fournissent des renseignements utiles, des ressources et l'accès à des réseaux. Les gouvernements provinciaux ont du personnel travaillant sur le terrain avec les sociétés. Les organismes qui se consacrent au développement local comme les ministères provinciaux, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), le ministère de l'Industrie (MI) et le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DÉO) ont des réseaux de bureaux régionaux. Le groupe de promotion des investissements du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et certains gouvernements provinciaux ont également des réseaux de conseillers commerciaux, en investissement et en technologie à l'étranger. En s'adressant à ces réseaux, les entreprises peuvent obtenir une sélection intéressante de sociétés dans lesquelles elles pourraient se trouver un partenaire.

Il y a également d'autres réseaux. Les associations de promotion industrielle peuvent être des lieux d'échange d'information. Les parcs scientifiques ont constitué une organisation internationale conçue pour comparer les stratégies et trouver des façons d'avoir des stratégies complémentaires.

Envisagez de vous adresser à des experts-conseils et à des spécialistes pour trouver des partenaires éventuels et mettre en place de nouveaux réseaux. N'oubliez pas que certaines entreprises de capital de risque qui ont investi dans des groupes de sociétés locales peuvent chercher à mettre en place des partenariats avec des sociétés ayant investi dans des groupes complémentaires d'entreprises pour aider leurs clients à prendre de l'expansion et à se développer.

TROP COMPATIBLES

Une société canadienne est arrivée sur le marché mexicain à la fin des années 1970 sans l'aide d'un représentant ou d'un agent local. La décision a été prise en totalité au Canada. Les contrats ont mis du temps à se concrétiser et ont exigé des déplacements et des négociations qui ont pris beaucoup de temps et se sont avérés coûteux au Mexique.

Au milieu des années 1980, cette entreprise a trouvé un partenaire éventuel à une coentreprise et un protocole d'entente a été passé entre les deux. Aucune base de coopération n'avait toutefois été définie. La raison en est que, de l'avis de la société canadienne, les partenaires étaient de nature trop comparable. Les deux voulaient faire le même type de travail. Cette absence de complémentarité revenait à dire qu'ils n'étaient pas compatibles en termes stratégiques. La société canadienne a analysé son expérience et les résultats de ses investissements au Mexique avec inquiétude et s'est demandé si le marché offrait réellement des possibilités intéressantes pour ses produits.

RÉSUMÉ

L'effort que nécessite l'identification du bon partenaire sera probablement largement récompensé par le temps. Cela vous permettra par la suite d'éviter les retards, l'incompréhension et la rupture de votre alliance lorsque l'un des partenaires, ou les deux, sont mécontents de la performance de l'entreprise. Il n'y a pas de solution de remplacement à une étude attentive des partenaires éventuels. Si vous ne parvenez pas à en trouver un qui soit compatible et en qui vous ayez confiance, vous aurez probablement intérêt à chercher une autre façon d'atteindre vos objectifs.

N'oubliez pas que dans tout partenariat qui réussit, indépendamment de l'organisation de l'entente, le tout sera plus important que la somme de ses parties. Chaque partenaire utilisera les ressources de l'autre pour maximiser ses propres forces. Ensemble, les partenaires peuvent créer et mettre en marché de nouvelles technologies, de nouveaux produits et de nouveaux services, ce qui leur eût été impossible par eux-mêmes.

GOODFELLOW CONSULTANTS INC.

Goodfellow Consultants Inc. (GCI) est une société d'ingénierie implantée à Mississauga, en Ontario, qui se spécialise dans le domaine des systèmes de ventilation, de lutte contre la pollution atmosphérique, de santé et de sécurité au travail et des études environnementales. Environ 60 pour 100 de ses revenus proviennent des exportations.

En 1986, GCI a conçu des hottes d'aspiration des émissions polluantes dans l'air pour *Hysla*, une usine installée à Monterrey. En 1992 et en 1993, l'entreprise a élaboré trois normes environnementales pour l'*Instituto Nacional de Ecología (INE)*, Institut national pour l'écologie. Deux ont été financées grâce à un accord bilatéral entre le Canada et le Mexique et la troisième par la Banque mondiale.

Par la suite, Goodfellow a décidé de se doter d'une présence plus permanente sur le marché mexicain. La société a conclu deux ententes de coopération technique: la première avec *Control Ambiental e Ingeniería Van Ruymbeké*, une société de Mexico qui se consacre aux évaluations d'effets environnementaux et au travail de remise en état et la seconde avec *Procesadora Metalmeccánica de Toluca*, un fabricant d'équipement de lutte contre la pollution atmosphérique.

D'après un dirigeant de GCI, il a fallu déterminer un processus précis de sélection pour trouver les partenaires qui pouvaient convenir. Ils en ont interrogé plus de 50 avant de faire leur choix.

FEUILLE DE TRAVAIL POUR CHOISIR UN PARTENAIRE

Essayez d'obtenir une réponse satisfaisante aux éléments de cette feuille de travail avant de vous engager dans un partenariat.

Capacité

- Évaluez les forces et les faiblesses concurrentielles de votre partenaire et abordez franchement et de façon ouverte avec lui toute question qui vous préoccupe. Il pourrait être utile de mettre au point une entente préalable précisant les diverses forces des partenaires et ce que sera l'apport de chacun.
- Vos compétences et vos ressources techniques se complètent-elles? Dans les domaines où la technologie devient rapidement désuète (p. ex., biotechnologie, informatique), faites des hypothèses prudentes sur les capacités du partenaire éventuel.
- Votre partenaire a-t-il des ressources financières suffisantes? Cela est tout particulièrement important si l'alliance dépend dans une certaine mesure de son apport financier.
- La qualité et la solidité des ressources en gestion de votre partenaire sont-elles suffisantes pour qu'il puisse coordonner ses activités avec les vôtres et gérer sa part de l'alliance?
- La symétrie entre les deux entreprises est-elle suffisante pour constituer la base d'une complémentarité? Les grandes entreprises ont tendance à imposer leur culture de gestion et leurs exigences corporatives aux sociétés plus petites.
- Disposez-vous de moyens suffisants dans la négociation pour réduire le risque que votre partenaire ne vous demande beaucoup plus qu'il ne donne dans l'entreprise?

Utilisez l'information obtenue dans cette section, une forme d'analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces pour remplir le profil de partenaire joint à la fin de ce chapitre. Traitez ensuite des autres questions soulignées dans cette feuille de travail.

Objectifs

- Une discussion franche et candide des grands objectifs stratégiques est indispensable.
- Connaissez-vous les motifs réels de votre partenaire pour adhérer à cette entente?
- Dans quelle mesure l'alliance envisagée est-elle essentielle pour la stratégie d'affaires à long terme de votre partenaire?
- Votre partenaire a-t-il besoin de cette alliance pour atteindre ses objectifs tactiques et stratégiques?
- Quelles ressources votre partenaire est-il prêt à engager dans l'alliance?
- Y a-t-il un champion au sein de l'autre entreprise qui veillera à la réussite de l'alliance?
- Est-ce que les délais auxquels vous tenez sont acceptables par l'autre partie?
- Chacun comprend-il bien les résultats attendus?
- Votre partenaire éventuel est-il en concurrence directe avec vous? Si oui, sur quels marchés?

Chimie

- Les écarts culturels importants entre les partenaires peuvent s'avérer des obstacles. Évaluer l'adéquation culturelle et organisationnelle le plus tôt possible dans les discussions.
- Accorder une attention particulière à l'attitude de votre partenaire éventuel en ce qui concerne le risque et les profits, ainsi que dans les domaines de la gestion du personnel et du style de gestion.
- Avez-vous obtenu des renseignements sur les antécédents de votre partenaire dans le domaine de la coopération?

suite à la page suivante

OSCARDO INC.

Le cas d'Oscardo Inc., un fabricant de cravates installé à Toronto, montre bien l'importance de trouver le bon partenaire. Il permet aussi de mesurer combien un partenariat efficace donne la liberté de combiner les compétences canadiennes et la connaissance qu'un partenaire mexicain peut avoir du marché local.

Eduardo Lulka, président d'Oscardo, est originaire du Mexique et c'est donc tout naturellement qu'il s'est tourné vers ce pays comme premier marché d'exportation pour son entreprise de fabrication de cravates implantée à Toronto et en pleine croissance. Dix pour cent des ventes de l'entreprise se font sur le marché mexicain et Lulka s'attend à une croissance considérable de ses ventes non seulement au Mexique, mais dans toute l'Amérique latine.

M. Lulka a décidé de travailler avec une entreprise mexicaine qui fabrique une gamme de produits non concurrentiels mais qui est destinée au même type de détaillants. Comme l'a signalé M. Lulka : « Les détaillants au Mexique sont habitués à travailler avec le propriétaire ; ils entretiennent avec lui des relations directes qui s'appuient sur plusieurs années d'affaires ensemble. Les détaillants ne font que commencer à apprendre à traiter avec des distributeurs. »

Le premier partenaire mexicain d'Oscardo a fait faillite et Eduardo et Oscar Lulka ont par la suite créé une nouvelle entreprise en partenariat avec un distributeur mexicain de vêtements pour hommes afin de fabriquer des cravates bas de gamme et de distribuer au Mexique les cravates de soie de haute qualité fabriquées au Canada. Oscardo a envisagé de produire ses cravates haut de gamme au Mexique mais a découvert qu'il pouvait les produire de façon plus concurrentielle avec la technologie de pointe et la main-d'œuvre compétente de son usine de Toronto. Oscardo utilise également son expertise technique et en commercialisation pour aider son partenaire mexicain à améliorer son efficacité dans la fabrication et à développer des marchés d'exportation.

PRINCIPES D'UN PARTENARIAT

- ✓ Soyez prêt à consacrer du temps et des ressources à l'analyse et à la sélection des partenaires.
- ✓ Obtenez de l'aide pour trouver des partenaires éventuels.
- ✓ Précisez clairement l'entreprise dans laquelle vous voulez vous lancer et ce que vous attendez de votre partenaire. Informez-en les partenaires éventuels. Il est important d'établir des communications franches et ouvertes avec votre partenaire.
- ✓ Ne vous laissez pas leurrer par des comparaisons superficielles entre votre entreprise et celle de votre partenaire éventuel.
- ✓ Analysez le bilan, la stabilité financière, les plans de croissance et la tendance des profits de ce partenaire éventuel.
- ✓ Si vous ne connaissez pas votre partenaire, commencez à petite échelle.

Protection

- ❑ Il est important de prendre des mesures pour vous protéger contre l'appropriation injuste de votre savoir-faire.
- ❑ Il est de plus en plus courant de ne pas être en mesure de protéger par des brevets la technologie exposée lors de négociations ou dans le cadre d'une alliance. Cela se vérifie tout particulièrement dans des domaines jeunes et dynamiques comme la biotechnologie. Prenez soin d'inclure dans votre entente des mesures pour protéger votre apport (p. ex. protection de la technologie).
- ❑ Connaissez-vous bien la législation mexicaine sur la propriété intellectuelle? Les fonctionnaires de l'ambassade et des consulats canadiens au Mexique, ou du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) peuvent vous aider.
- ❑ Quels sont les commentaires des gens que vous connaissez qui ont déjà conclu des partenariats au Mexique dans votre secteur d'activité?

CHOISIR UN DISTRIBUTEUR OU UN FOURNISSEUR SUR LE MARCHÉ MEXICAIN

- ❑ Quels sont les meilleurs fournisseurs ou distributeurs sur le marché visé?
- ❑ Quelle est l'étendue de leur marché?
- ❑ Quelles sont leurs gammes de produits et leurs produits? Vous sont-ils complémentaires ou vous font-ils concurrence?
- ❑ Qui sont leurs clients?
- ❑ Quelle expérience ont-ils avec leurs clients et quelles relations entretiennent-ils avec eux?
- ❑ De quoi ont-ils besoin sur le marché visé?
 - installations (p. ex. entreposage)
 - expédition et livraison
 - ventes
 - promotion et commercialisation
 - service après-vente et soutien du produit
 - autres services
- ❑ De quel type de personnel et de capacités disposent-ils?
- ❑ Que peuvent-ils vous offrir?
 - installations
 - expédition et livraison
 - ventes
 - promotion et commercialisation
 - service après-vente, soutien du produit
 - autres services
- ❑ De quoi sont-ils capables?
- ❑ Sont-ils désireux de recevoir une formation? Pouvez-vous apprendre l'un de l'autre?
- ❑ Dans quelle mesure peuvent-ils recueillir de l'information?
- ❑ Quels sont leurs niveaux de sophistication technologique, d'utilisation de la technologie?
- ❑ Peuvent-ils assurer le soutien après-vente et le service à la clientèle?
- ❑ Pouvez-vous obtenir des références fiables? Sont-ils dignes de confiance?

LES NÉGOCIATIONS

Les négociations entre les partenaires éventuels sont au cœur du processus de partenariat. Elles donneront le ton et créeront la structure de la relation. Les communications doivent être honnêtes et franches. La coopération dépend d'une atmosphère de respect et de confiance mutuels. La confiance permet aux partenaires d'affronter des défis et de résoudre des problèmes ensemble. Cela ne veut toutefois pas dire qu'il faut ignorer les difficultés ou mettre de côté des réserves justifiées. La confiance ne signifie pas non plus qu'il faut négliger les questions de sécurité de l'entreprise. Les définitions précises des intentions, de la portée de la coopération et des conditions de protection des éléments confidentiels sont importantes. La clarté permet la confiance. Le fait de rejeter des préoccupations importantes et légitimes ne peut conduire qu'à la confusion, au malaise et à la suspicion.

COMMENT NÉGOCIER

RECUEILLIR DES RENSEIGNEMENTS PENDANT LES NÉGOCIATIONS

Les entreprises canadiennes qui ont l'expérience du Mexique donnent les conseils suivants en matière de négociations :

- Les négociations directes entre deux personnes sont essentielles. Personne ne débarque à l'improviste et ne repart à la fin de la semaine avec une entente en poche.
- La plupart des ententes prennent davantage de temps à négocier qu'on ne le prévoyait. Les négociations peuvent traîner en longueur si on n'a pas pris le temps d'établir de bonnes relations. Dans ce cas, le partenaire mexicain pourra faire traîner les choses ou ne pas avoir confiance.
- Il sera très difficile de vérifier les données fournies par un partenaire éventuel sur le marché. À ce stade, il y aura fortement avantage à avoir recours à l'aide de professionnels compétents.
- Un partenaire éventuel vous remettra rarement tous les renseignements nécessaires au cours des premières étapes de la négociation. Il conservera le plus souvent ces renseignements jusqu'au moment propice, ou jusqu'à ce qu'on les lui demande clairement. Il est donc important de savoir quelles questions poser et quand les poser.
- Les Mexicains sont des négociateurs perspicaces, polis et expérimentés. Certains Canadiens ont tendance à vouloir aller trop vite. Il faut être patient. Les deux parties doivent prendre le temps de sonder la position de l'autre et être prêtes à faire des compromis avant de pouvoir dégager la forme d'une entente possible.

Les négociateurs devraient représenter les divers secteurs de la société qui seront touchés par la création du partenariat. L'équipe de négociation doit être bien préparée. Ses membres doivent bien comprendre les implications de l'entente envisagée pour les affaires. Ils auront dû se préparer en étudiant l'autre société et être prêts à répondre aux questions qui leur seront posées sur leurs propres sociétés. Les négociateurs devraient également bien connaître leurs homologues à titre individuel si les deux entreprises en sont au stade d'envisager un partenariat. Ils devraient déjà se connaître relativement bien.

Il est essentiel que les négociateurs tiennent compte des contraintes que les éléments culturels peuvent imposer au processus de négociation et choisissent leurs techniques en conséquence. Ces négociateurs doivent bien maîtriser les nuances culturelles de leurs homologues et prendre soin de ne pas provoquer l'incompréhension. Le recours à des traducteurs et à des interprètes d'expérience contribuera dans une large mesure à garantir que tous les points sont bien compris par les deux parties.

Les membres de l'équipe de négociation devraient se réunir au moins une fois avant d'entamer ces négociations. Cela leur donnera la possibilité de se connaître, de se répartir les rôles et de fixer des objectifs, de définir des stratégies et des tactiques. Cela permettra non seulement d'accroître l'efficacité de l'équipe mais empêchera également que celle-ci envoie des signaux confus au partenaire.

Les négociateurs devraient se fixer des objectifs réalistes. En règle générale, dans le cadre de négociations d'affaires internationales, il faut éviter de faire des concessions tant qu'on n'a pas traité de toutes les questions. Cela peut parfois nécessiter énormément de patience.

En cas d'échec des négociations des divers points, les négociateurs doivent être prêts à dire « non » à un mauvais accord de partenariat ou à ce que leurs homologues leur disent « non ».

COMPOSITION DE L'ÉQUIPE DE NÉGOCIATIONS

Déterminer qui fera partie de l'équipe dépendra de la taille des entreprises. Plus l'entreprise sera petite et plus il est probable que le président participera personnellement aux négociations. Malgré la taille de l'entreprise, il est important, lors des négociations, d'avoir des deux côtés de la table des personnes occupant les mêmes responsabilités.

Au Mexique, la participation de la haute direction des deux entreprises est jugée un élément important. La présence de ces dirigeants démontre leur intérêt. Au Mexique, le processus traditionnel de prise de décisions est hiérarchique et c'est en général le propriétaire qui décide. Il est donc important de négocier avec le propriétaire. Quand celui-ci ou un cadre supérieur ne participe pas, les négociations peuvent être longues et ennuyeuses. Les représentants canadiens ont parfois tendance à faire trop de concessions à trop de personnes afin de les convaincre d'envoyer les bonnes personnes à la table. Il faut garder dans sa manche la dernière carte pour négocier avec le propriétaire, faisant alors les dernières concessions uniquement quand il est présent et donnant ainsi de la crédibilité à toutes les parties.

QUI NÉGOCIE

Chaque partenariat a besoin d'un champion. Vous devriez nommer au moins une personne ayant l'envergure nécessaire pour provoquer les choses. Cette personne devient le catalyseur du partenariat au sein de votre entreprise. Elle est la force motrice, assume la responsabilité (au sein de l'entreprise) de la création du partenariat et agit souvent comme négociateur en chef.

Une fois que les négociations ont débuté, il faudra faire appel au personnel ayant une bonne maîtrise des éléments techniques, opérationnels et juridiques. Les cadres supérieurs ont la réputation d'éviter les problèmes délicats afin de conserver une atmosphère agréable et collégiale. Il se peut aussi qu'ils n'aient pas les connaissances détaillées des problèmes qui concernent les niveaux inférieurs de gestion et qu'ils fassent tout simplement l'hypothèse que les détails difficiles seront traités plus tard.

Par contre, les cadres supérieurs ont la vaste compréhension stratégique et la capacité de maintenir les discussions sur la bonne voie et de lever les blocages lors des négociations. Ils devraient donc participer aux discussions à des points stratégiques. Le choix de ces moments peut être déterminé en fonction de la composition de l'équipe de négociation du partenaire éventuel.

Intégrer à l'équipe de négociation des gens qui participeront réellement à la gestion du partenariat est une bonne idée. Cela leur donne l'occasion de faire connaissance avec leurs futurs collègues ainsi que de concevoir et de comprendre en totalité la structure du partenariat. Certaines entreprises estiment cependant qu'il vaut mieux faire apparaître ces personnes plus tard dans le processus de négociation, une fois les questions controversées réglées. Ainsi, ne se trouvent-elles pas coincées entre le désir de travailler au mieux des intérêts de leurs sociétés et celui d'établir des relations harmonieuses avec leurs futurs collègues.

L'OBJET DE LA NÉGOCIATION

Ce qu'il faut négocier dépendra dans une large mesure des objectifs de l'entente de partenariat et du type de véhicule retenu pour mettre en œuvre cette entente. Les questions qui suivent doivent être abordées quand on négocie une entente de partenariat complexe comme celle d'une coentreprise.

- Structure de la propriété et évaluation de l'apport en capital.
- Questions de contrôle : méthode utilisée pour choisir la direction ou les membres du conseil d'administration. Prise de décision sur l'avenir de la coentreprise et de son expansion dans de nouveaux domaines.
- Répartition des redevances si un partenaire commercialise un ou des produits en utilisant la technologie élaborée par le partenariat.
- Politique de conservation ou de distribution des profits. Les procédures pour lever ou apporter des capitaux additionnels par la suite.

QUELS SONT LES SIGNAUX D'ALARME?

Lors des négociations, il faut prêter une attention particulière aux attitudes et au comportement de vos partenaires éventuels. Si vous avez l'impression que quelque chose ne va pas, prenez cette impression au sérieux. Prenez conscience de ces signaux d'alarme qui pourraient vouloir indiquer que l'entreprise est très risquée ou vouée à l'échec.

- Vous éprouvez de la difficulté à vous entendre sur la nature des données qui appartiennent à chacun.
- Ils s'efforcent de vous pousser à prendre des engagements rapides.
- Vous avez le sentiment qu'ils ne sont pas honnêtes ni directs avec vous.
- Ils ne sont pas à l'aise pour aborder leurs intentions et leurs plans.
- Ils dépensent beaucoup d'argent sans avoir l'air d'y réfléchir.

- Procédures de dotation. Est-ce que la coentreprise s'approvisionnera à même son personnel ou les partenaires sous-traiteront-ils des services de gestion, de gestion financière ou technique?
- Départ d'un partenaire.
- Dissolution ou liquidation du partenariat. Propriété de la technologie, des listes de clients, des marques de commerce, des noms commerciaux et des autres actifs de la coentreprise.

On trouvera à la fin de ce chapitre une feuille de travail plus détaillée sur les questions à aborder dans une entente de coentreprise. Il est probable qu'on traitera ces éléments au niveau des grands principes généraux au début de la négociation. Au fur et à mesure que celle-ci ira de l'avant, il faudra approfondir chacun des éléments.

Il est important, au fur et à mesure des progrès de la négociation, de s'attendre à un grand nombre de défis mais il est peu probable qu'on puisse prévoir toutes les éventualités dans une première entente. En effet, l'un des objectifs d'un partenariat est de s'adapter rapidement à l'évolution des circonstances. Même l'entente la mieux préparée devra évoluer avec les conditions. Il faut cependant avoir conscience qu'il est inutile de prévoir une structure souple si les participants ne font pas preuve de la même souplesse. Les partenaires doivent aussi être capables de modifier leurs ententes. En pratique, dans les partenariats qui réussissent, le processus de négociation est continu.

Enfin, quand vous entamez des négociations plus détaillées avec un partenaire éventuel, n'oubliez jamais que le succès ou l'échec de tout partenariat dépend du fait qu'il permettra ou non d'atteindre les objectifs des deux parties. Pour préparer un accord de partenariat stable, il faudra que vous ayez une idée claire non seulement des objectifs de votre société mais également de ceux de votre partenaire éventuel.

Ces objectifs peuvent être définis de façon claire et explicite ou implicite. Il peut être indispensable de bien comprendre les deux pour réussir. Vous constaterez peut-être l'existence de ces objectifs implicites lors du processus de négociations. Ces objectifs implicites ou non déclarés peuvent cependant nécessiter une étude attentive des activités de la société de votre partenaire éventuel avant que vous ne vous soyez même présenté à la table de négociation.

N'oubliez pas non plus que les deux parties à la table de négociation n'ont pas nécessairement besoin d'avoir les mêmes objectifs. Il suffit souvent, si ce n'est pas préférable, que ces deux parties aient des objectifs complémentaires qui s'encastrent bien dans une stratégie globale unique. Assurez-vous tout simplement que l'accord de partenariat tient bien compte des objectifs des deux parties. Cela pourra économiser beaucoup des efforts qui seraient nécessaires pour gérer cette relation. Cela permet également d'éviter une situation dans laquelle les partenaires ont à choisir entre plusieurs possibilités qui vont chacune dans le sens d'objectifs très différents.

Les efforts que vous aurez consacrés à trouver le bon partenaire et à négocier la bonne entente seront remboursés de nombreuses fois. Cela vous aidera à éviter des délais, des incompréhensions et la rupture de partenariat à cause d'une performance insatisfaisante. Cela contribuera pour beaucoup à créer une relation viable et équilibrée. Si ce partenariat est mis sur pied de la façon qui convient, il pourra s'avérer un instrument d'une grande valeur pour aider votre entreprise à atteindre ses objectifs.

LES ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION

Dans tout type d'alliance stratégique, il y a trois grands mécanismes qui permettent de suivre les progrès des négociations :

1. le cadre des affaires;
2. le protocole d'entente; et
3. le cadre juridique.

Un cadre d'affaires est un accord qui définit clairement les objectifs du partenariat et, en termes généraux, la forme que celui-ci devra prendre pour atteindre ses objectifs. Cette étape peut paraître assez simple mais il peut arriver qu'elle nécessite beaucoup de temps. C'est la première fois que les parties mettent cartes sur table et font part de leurs préoccupations et de leurs objectifs respectifs.

Une fois que les parties se sont entendues sur les conditions du cadre, on rédige un protocole d'entente indiquant les points d'accord de façon claire et concise. Ce protocole peut servir de base à des négociations plus détaillées et plus formelles dans le cadre juridique.

Un protocole d'entente peut se résumer à un seul paragraphe ou faire dix pages. Ce document est important parce qu'il impose la clarté dès le début des négociations. On peut en profiter pour définir les éléments confidentiels, réduire les risques de perdre des renseignements protégés lors des négociations, etc. Ce document est également l'occasion pour les partenaires de convenir de ne pas se lancer dans des négociations comparables avec d'autres entreprises.

Le cadre juridique définit la structure du partenariat et les méthodes de capitalisation et de contrôle. Il indique les droits et les responsabilités de chaque partenaire sur l'utilisation et le soutien de la technologie, des licences et de la commercialisation, c'est-à-dire la protection des objectifs d'affaires et des positions concurrentielles des deux côtés.

ÉLÉMENTS D'UNE ENTENTE DE COENTREPRISE

A. Organisation et structure de la coentreprise

- Portée de la coentreprise et ententes pour l'expansion :
 - projets de développement déterminés avec précision;
 - coopération générale dans la détermination des projets à venir; et
 - établissement des objectifs précis de chaque membre.
- Type d'organisation d'affaires à choisir pour la coentreprise.

B. Financement de la coentreprise

- Montant de capital initial nécessaire et façon dont il sera injecté (liquidités ou actifs).
- Mode de financement de fonds de roulement et de dépenses additionnelles : emprunts bancaires, y compris les garanties et apports additionnels de capitaux obligatoires ou optionnels.
- Conséquences en cas de défaut d'apports de contribution additionnels obligatoires (dispositions de «dilution»).
- Comment on traitera les propositions d'expansion. Conséquences en cas de désaccord, conséquences des apports volontaires.
- Partage des profits et des pertes, en fonction des parts de propriété, de l'apport en capital, d'un pourcentage fixé d'avance.
- Partage des responsabilités, conjointes ou individuelles. Coût de la défense des réclamations.
- Registres financiers :
 - nomination des comptables, définition des procédures comptables;
 - tenue des livres et accès aux livres et aux dossiers de toutes les parties;
 - désignation de l'exercice financier; et
 - comptes bancaires.

- Salaires, s'il y en a.

C. Gestion et contrôle de la coentreprise

- Droit de vote.
- Identité, méthode de sélection, pouvoirs et responsabilités des principaux gestionnaires et de leurs successeurs :
 - taille et constitution du conseil d'administration, du comité de gestion ou des organismes équivalents s'il y a lieu; et
 - méthode de prise de décisions du conseil, c'est-à-dire à l'unanimité, à la majorité ou autrement.
- Méthodes de règlement des blocages (dispositions d'arbitrage, de rachat ou de vente, de liquidation).
- Politique d'habitude fixée par le conseil d'administration ou le comité de gestion, comme il convient.
- Activités qui peuvent nécessiter des mesures formelles, par exemple nouveaux programmes de développement, niveaux de production, budgets annuels, acquisition ou abandon de propriété, règlement des réclamations, garanties ou autres questions comparables.
- Transfert de propriété, c'est-à-dire droit de premier refus, exemptions concernant les affiliés, continuation des obligations et des responsabilités des affiliés, dispositions d'évaluation en cas de désaccord.
- Droits de préemption.

D. Employés de la coentreprise

- Choix des employés.
- Fixation des normes générales pour l'exploitant (diligence raisonnable, attitude de travail, caractère raisonnable, bonne foi).
- Rémunération des employés.
- Conséquences de la violation d'un accord.
- Procédures de renvoi, droit de mettre fin à une entente, choix du successeur.

E. Commercialisation des produits de la coentreprise

- Responsabilité pour les décisions de commercialisation (conseil de gestion ou conseil d'administration, vote unanime des membres ou à la discrétion des employés).
- Commercialisation conjointe. Veiller aux dispositions antitrust.
- Ententes d'approvisionnement en produits.
- Programme de développement : plan principal et plan initial.

F. Restrictions aux activités des membres de la coentreprise

- Concurrence sur un territoire donné pendant et après la coentreprise.
- Dispositions générales concernant la confidentialité des renseignements reçus dans le cadre de la coentreprise.
- Disposition sur les sujets d'intérêt; toute propriété ou intérêt ou autre possibilité d'affaires acquise par une partie à la coentreprise ou un affilié à celle-ci doit être offerte à la coentreprise aux mêmes conditions qu'elle a été acquise.
- Disposition sur la concurrence : sauf en ce qui concerne la propriété ou les domaines d'intérêt de la coentreprise, les parties sont libres de faire concurrence comme s'il n'y avait pas de coentreprise (limitation des devoirs de fiduciaire créés par la coentreprise).
- Disposition pour la réacquisition par les parties des biens abandonnés par la coentreprise; seules les parties non touchées par l'abandon peuvent en faire l'acquisition à leur propre compte.

G. Défaut des membres de la coentreprise

- Définition du défaut.
- Conséquences du défaut (p. ex., pénalités monétaires, forfaitures, abandon de certains droits, fin de la coentreprise et autres). Il est important de fixer des pénalités adaptées aux différents types de défauts.
- Indemnisation en cas de défaut.

H. Droits de propriété

- Toute entente particulière pour consentir des droits à des brevets et du savoir-faire à la coentreprise par ses membres. Nécessaire pour les accords de licence.
 - Dispositions concernant l'utilisation des marques de commerce, s'il y en a.
 - Dispositions concernant la divulgation des améliorations.
-

I. Durée et fin de la coentreprise

■ Début de la coentreprise. Ces dispositions doivent recevoir les approbations réglementaires et respecter d'autres conditions.

■ Dispositions précises sur :

- durée du mandat;
 - méthode pour mettre fin à la coentreprise ou l'accord préalable pour y mettre fin;
 - méthodes de renouvellement;
 - pénalités en cas de retrait fautif; et
 - conséquences d'une faillite, du décès de certaines parties ou d'autres événements.
-

■ Conséquences d'autres difficultés : ces dispositions permettent la modification ou la fin de la coentreprise en cas de difficultés financières d'un membre ou du fonctionnement de la coentreprise dans une dimension «non économique».

■ Fin de la coentreprise.

- disposition des actifs à la fin, y compris les possibilités d'achat de ceux-ci, la répartition des revenus des ventes de ceux-ci et les dispositions de rachat; et
 - méthode d'évaluation de la participation de la partie qui met fin à son adhésion.
-

J. Considérations diverses

■ Dispositions juridiques en vigueur.

■ Cas de force majeure.

■ Modifications et renoncations aux ententes de coentreprise.

■ Arbitrage des conflits.

K. Documentation de la coentreprise

■ La première étape en négociant une coentreprise est en général la préparation d'un bref résumé des conditions de base de celle-ci. Ce résumé, ou protocole d'entente, n'est pas en général destiné à lier les parties mais plutôt à traduire un intérêt mutuel concernant les caractéristiques de base de la transaction d'un point de vue d'affaires. Ce résumé constitue la base des négociations détaillées et de l'ébauche des documents officiels de coentreprise.

■ Les ententes précises concernant la création et le fonctionnement de la coentreprise sont normalement contenues dans un accord de coentreprise qui traite tous les sujets en détail.

■ La documentation additionnelle peut comprendre :

- documents organisationnels de la constitution de la coentreprise;
 - accords concernant les brevets, le savoir-faire ou les licences de marques de commerce;
 - ententes d'assistance technique;
 - baux;
 - contrats de construction;
 - contrats de gestion; et
 - contrats d'emploi des principaux employés.
-

ORGANISER L'ENTENTE

Trouver un partenaire qui convient et entamer les négociations n'est que le début d'un processus complexe et permanent qui consiste à donner sa forme à la relation pour répondre aux objectifs des deux parties. Le fait de disposer d'un protocole d'entente définit le cadre général du partenariat. Il est alors temps d'aborder les questions qui concernent le fonctionnement quotidien du partenariat.

LE CONTRÔLE

Une des questions essentielles à résoudre tôt est celle de la prise de décision et du contrôle. Un contrôle insuffisant nuira à l'aptitude du partenariat de donner les résultats attendus. Un contrôle excessif sera par contre paralysant et coûteux.

L'importance relative de l'influence de chaque partenaire dans la relation doit être définie dès le début. C'est ainsi qu'en définissant une coentreprise, il faudra décider si le partenaire canadien prend une position minoritaire, majoritaire ou égale. Prendre une position majoritaire peut éviter des blocages de décision coûteux, la fuite de renseignements confidentiels et cela peut davantage contraindre le partenaire à se concentrer clairement sur la nécessité de répondre aux objectifs d'ensemble du partenaire qui exerce le contrôle.

Par contre, si l'une des parties détient un contrôle net, cela peut réduire la performance de l'ensemble du partenariat. Une répartition des pouvoirs à 50-50 peut avoir une valeur symbolique importante en garantissant l'enthousiasme et l'engagement des deux parties. Elle protégera également l'intérêt des deux partenaires, favorisant la prise de décision par consensus et incitant les partenaires à négocier comme des égaux. Il est intéressant de signaler qu'entre 1981 et 1988, époque à laquelle le contrôle des coentreprises était réparti également, on a constaté un taux de survie plus élevé (58 pour 100) que dans le cas des propriétés majoritaires (48 pour 100).

Certains partenaires voient dans une répartition à 50 pour 100 un symbole d'égalité et une preuve d'engagement et d'intérêt soutenu des deux partenaires à la coentreprise. Par contre, les partenaires ayant une position majoritaire exercent généralement un contrôle plus net sur l'entreprise. Cela ne veut pas dire qu'ils pourront dicter tout ce qu'ils voudront. Les partenaires minoritaires peuvent exercer une influence dans des domaines comme les ressources humaines et la nomination des gestionnaires. Ils peuvent également protéger leur position s'ils ont un droit de veto sur des décisions prises par le partenaire majoritaire au sujet des nominations d'employés essentiels, de dépenses financières importantes, de modifications majeures à la stratégie de l'entreprise ou des différentes catégories d'actions constituant le capital-actions. Il arrivera à l'occasion que les partenaires d'une coentreprise détenant moins de 25 pour 100 du capital-actions ne soient considérés que comme des investisseurs avec des responsabilités minimales.

LA GESTION

La répartition de la propriété peut toutefois être moins importante que la façon dont le partenariat sera géré. En négociant celui-ci, veillez à avoir votre mot à dire dans les activités qui ont une importance stratégique pour vos intérêts. Vous disposerez ainsi d'une plus grande influence pratique au quotidien dans les domaines essentiels que ne pourraient simplement vous le garantir vos titres de propriété.

Il y a quatre façons de définir le contrôle de la gestion dans une coentreprise.

1. Partenaire dominant : un partenaire domine le processus de prise de décision. Cette situation est relativement facile à gérer.
2. Gestion partagée : chaque partenaire joue un rôle actif dans les décisions opérationnelles et stratégiques. Les coentreprises à gestion partagée sont celles qui sont le plus exposées aux conflits mais, comme les deux partenaires ont leur mot à dire, chacun a également davantage de possibilités de se faire entendre et il est plus probable qu'on parviendra à des compromis efficaces.
3. Contrôle partagé : chaque partenaire exerce un contrôle dans des domaines précis. On espère dans un tel cas que les partenaires assument leurs responsabilités dans des domaines leur permettant d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Comme aucun des deux partenaires n'a de contrôle décisif sur l'entreprise, il est très important de veiller à la coordination et à l'entretien d'objectifs clairs.
4. Indépendance : le directeur général de la coentreprise assume la responsabilité des décisions. Tous les partenaires doivent alors reconnaître et respecter l'autonomie de la coentreprise.

La responsabilité entraîne des coûts. Quelle que soit l'entreprise qui exerce le contrôle des activités, elle doit disposer des ressources et de la volonté d'assumer ses responsabilités. Il ne faut pas négliger le fait que ce contrôle de la gestion d'une coentreprise détournera son attention d'autres activités dans la société mère et pourrait entraîner une augmentation des frais généraux et d'administration, des coûts de contrôle, de mise en œuvre des décisions et des ressources humaines.

Il y a avantage à garder à l'esprit le fait que les entreprises indépendantes sont celles qui entraînent les coûts de contrôle les plus faibles. Les ententes de partenaire dominant sont légèrement plus coûteuses et celles à contrôle partagé sont encore plus coûteuses. Les entreprises à gestion partagée sont de loin les plus complexes et les plus coûteuses à contrôler étant donné qu'il faut davantage de coordination entre les partenaires.

L'ÉVALUATION

QUESTIONS IMPORTANTES EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIE

Les partenaires devront résoudre les questions suivantes :

- la propriété de la technologie élaborée par l'alliance;
- le droit d'utiliser et de commercialiser les technologies à développer, les technologies acquises à l'extérieur et les technologies principales;
- la répartition des redevances si un partenaire commercialise la technologie ou les produits utilisant la technologie élaborée par l'alliance;
- la propriété et le droit d'utilisation des améliorations à la technologie;
- les procédures de prise de décision concernant les produits reposant sur la nouvelle technologie; et
- les droits concernés si une tierce partie ne respecte pas la propriété de la technologie élaborée par le partenariat.

Un autre aspect essentiel de la négociation d'un partenariat consiste à attribuer une valeur équitable aux apports respectifs des deux parties. Quand l'apport est de nature financière, il n'y a pas de problème. Par contre, il y a quantité d'autres types d'actifs, dont certains sont intangibles, qui ont manifestement une valeur mais sont difficiles à évaluer avec précision. Entrent dans cette catégorie :

- les terrains et les droits d'utilisation des terrains;
- les installations et l'équipement;
- les compétences du personnel et de la direction;
- la technologie et la compétence technique, les technologies ou les processus brevetés;
- les noms commerciaux, les marques de commerce, les droits d'auteur et les brevets;
- l'accès à un financement privilégié;
- l'accès à des canaux de distribution;
- l'accès aux contrats du gouvernement ou à d'autres types de contrats;
- un réseau de contacts valables;
- l'approbation et la certification réglementaires; et
- l'identité et la réputation de la société et son achalandage.

Chacune des parties sera tentée d'évaluer ses actifs de façon différente. Elles peuvent également les comptabiliser et les amortir de différentes façons. La valeur attribuée à l'apport de chaque partie aura des conséquences sur l'organisation de l'entreprise, sur la charge fiscale qui lui sera appliquée et sur la façon dont les revenus seront distribués. Et, comme si ce n'était déjà pas assez complexe, il y a les fluctuations du taux de change entre le dollar canadien et le peso mexicain qui peuvent avoir des conséquences énormes sur toute entente financière.

LES POLITIQUES ET LES PROCÉDURES

Il est inévitable que des sociétés canadiennes et mexicaines aient des approches différentes au fonctionnement d'un partenariat. Lors de la négociation de celui-ci, assurez-vous que vous arrivez à une compréhension commune précise de la façon dont vous entendez traiter les questions suivantes :

- les pratiques comptables;
- la préparation des budgets et les rapports financiers;
- les lignes directrices en matière de santé et de sécurité;
- la protection de l'environnement;
- les pratiques en matière de personnel;

QUELQUES GRANDES QUESTIONS DE COMMERCIALISATION

Le contrôle et la coordination du plan de commercialisation peuvent être difficiles quand les deux partenaires commercialisent le produit ou la gamme de produits. Les grandes questions à régler sont :

- Qui décide ce que sera le produit?
- Qui conçoit le produit?
- Qui choisit le nom du produit?
- Allez-vous vous partager les campagnes de publicité ou de commercialisation?
- Qui décide des améliorations ou des additions à la gamme de produits?
- Qui est responsable des obligations aux termes des garanties?
- Qui est responsable si un client est blessé?
- Qu'arrive-t-il si le produit viole les droits à la propriété intellectuelle de quelqu'un d'autre?
- Qu'arrive-t-il aux droits de commercialisation si le partenariat prend fin?

- les relations publiques et les communications;
- l'approvisionnement en matières premières, en éléments et en autres intrants;
- les prix de transfert et l'évaluation de la rentabilité;
- le réinvestissement ou le versement de dividendes;
- la résolution des conflits; et
- la préservation de la confidentialité des renseignements protégés.

Clarifier ces points dès le départ permettra d'économiser beaucoup de temps et d'énergie plus tard. Les partenariats ne peuvent réussir que si les deux parties sont prêtes et en mesure de consacrer assez de temps, d'énergie, de ressources, d'argent et de personnes compétentes à leur fonctionnement. Ces partenariats nécessitent également qu'on leur abandonne une certaine partie de son indépendance. Ce n'est que quand les deux parties consentent à faire des concessions et à se montrer souples qu'un partenariat prospérera. Si vous êtes d'avis que les niveaux de compréhension ou de souplesse sur ces éléments est trop faible pendant le processus de négociation, vous auriez fort avantage à réduire vos pertes en cherchant un autre partenaire ou en essayant une autre stratégie de pénétration du marché parce qu'il est peu probable que cette relation s'avère profitable.

En étudiant les questions concernant la structure de la relation et sa concrétisation dans un document juridique, il est très important de s'assurer que l'entente définit à la fois la portée de la coopération et les procédures que cela nécessite. Cela facilitera le fonctionnement du partenariat et protégera la relation en réduisant le risque que des secrets commerciaux ou technologiques ne se retrouvent dans les mains de concurrents. Par exemple, dans le cadre d'un effort conjoint de développement de technologie, la création d'une entité distincte pour réaliser le travail garantit que l'apport technologique de chaque partenaire peut être possédé conjointement par tous les participants. Si on s'est organisé en conséquence, les développements à venir ou les nouveaux produits du partenariat relèveront aussi d'une propriété conjointe. Une précaution de ce genre garantit que la technologie protégée et partagée dans une alliance ne peut pas se retrouver dans une autre alliance.

Enfin, il est important de se rappeler que les problèmes de relation sont étroitement liés avec des questions plus formelles traitées dans ce chapitre. Les entreprises qui ont l'expérience des partenariats en pays étranger ont signalé qu'on peut favoriser la dépendance mutuelle au moyen d'un grand nombre de liens informels entre les partenaires. Plus les besoins sont mutuels et réciproques en ce qui concerne les marchés de l'autre, la technologie et le capital, et moins il est probable qu'un partenaire tente de tirer profit de l'autre.

COMMENTAIRE SUR LA FAÇON DE METTRE FIN À UN PARTENARIAT

Cette section n'a pas traité en détail des questions que soulève la fin d'un partenariat. Cela ne veut toutefois pas dire que ce n'est pas une question importante. En réalité, c'est une question qu'on ne peut se permettre d'ignorer et il faut prévoir dans le cadre juridique certaines dispositions de sortie dès maintenant. On traitera des stratégies de sortie de façon plus détaillée dans un autre chapitre.

LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE

Il faut préciser les conditions financières d'un partenariat lors des négociations qui mènent à une entente. C'est ainsi que la méthode servant à financer les nouveaux investissements doit être fixée dans le cadre de cette entente. Il en va de même du calendrier qui concerne les nouvelles usines, le personnel et les stocks, les conditions à appliquer aux débiteurs et aux créanciers et des ententes bancaires à négocier sur les nouveaux marchés. De plus, il faut définir les méthodes qu'on utilisera pour traiter en devises étrangères, procéder aux transactions sur les marchés actuels, la façon d'aborder les nouvelles sources de financement des entreprises et leurs coûts, y compris les opérations bancaires à l'étranger. Il y a également le problème du versement des dividendes ou du réinvestissement des profits.

Quand on détermine la façon dont l'alliance sera financée, cinq éléments jouent un rôle important. On ne peut pas les prendre de façon isolée car ils sont tous interconnectés. Il faudra prendre les décisions sur les modalités et le montant du financement en fonction de la façon dont chacun de ces facteurs affecte l'ensemble de l'entente.

LA STRUCTURE DU PARTENARIAT

Le type de partenariat envisagé agira sur la nature des engagements financiers des partenaires. C'est ainsi qu'une coentreprise à parts égales entre les partenaires n'aura plus les mêmes conséquences pour le financement qu'un accord de licence ou une entente de commercialisation. Les coentreprises s'accompagnent d'obligations juridiques et financières plus importantes que les autres formes de coopération. En vérité, la commercialisation conjointe, la fabrication réciproque et les concessions réciproques de licence n'imposent pas nécessairement d'engagements financiers importants puisqu'il s'agit d'utiliser des ressources qu'il est possible de financer à partir du budget d'exploitation actuel.

LE RÔLE DES PARTIES

La somme qu'une société sera prête à investir dans un partenariat dépendra de son rôle. Elle pourra jouer le rôle de financier, auquel cas il lui incombera de fournir le capital pour l'ensemble du projet. Si elle veut détenir un intérêt majoritaire, elle pourra alors avoir à faire un apport financier correspondant. Il arrive parfois qu'on exige qu'un partenaire investisse comme preuve du sérieux de son engagement dans le projet. Le rôle d'un partenaire peut également être limité à une première exploration des possibilités de coopération à l'avenir. Si le rôle d'une des parties est d'apporter son savoir-faire au projet, elle pourra alors offrir des droits sur ses brevets en échange de parts dans l'entreprise.

OÙ TROUVER DES CAPITAUX

Cela dépend beaucoup du financement auquel chaque partenaire a accès. Outre le financement disponible auprès du système bancaire commercial, l'associé canadien peut avoir droit à une aide financière provenant de divers programmes fédéraux. Il est également possible d'obtenir du financement au Mexique, même si celui-ci coûte souvent de 1 à 2,5 pour 100 de plus qu'au Canada. Le taux précis qui sera facturé dépendra cependant de la qualité de l'emprunteur et de la nature de l'investissement. Une partie de l'écart entre les taux est due aux risques qu'on associe encore aux entreprises mexicaines. On espère que cette perception s'évanouira avec le temps. Une bonne partie du coût additionnel du capital mexicain s'explique cependant par l'importante bureaucratie des banques mexicaines elles-mêmes. La privatisation de ces banques devrait résoudre ce problème entre le court et le moyen terme. Les gouvernements des États et divers programmes de stimulants créés au Mexique peuvent également aider à donner accès à des sources locales de financement ou à des stimulants. Les spécialistes financiers du secteur privé peuvent également aider à trouver du financement ou des garanties. L'importance et la réputation de l'une des parties peuvent rendre possible l'émission d'actions au Mexique, selon la nature du projet et les conditions du marché du moment.

On trouvera à la fin de ce chapitre une feuille de travail sur les problèmes financiers. Il s'agit d'une liste de nature générale qui s'appliquera à toute nouvelle entreprise. Prenez le temps de consulter cette liste le plus tôt possible afin d'être prêt à traiter de ces questions quand elles seront discutées à la table de négociations.

LES RISQUES ET LES RÉCOMPENSES

La bonne volonté de chacune des parties à prendre des engagements financiers dans un partenariat dépendra également des autres possibilités d'investissement auxquelles elle a accès. Si la participation à cette relation permet à l'une des parties de s'attendre à des rendements plus élevés pour des risques moindres que les autres solutions, ce partenaire pourra alors être prêt à accroître son apport en échange d'un plus grand nombre d'actions.

L'ÉNONCÉ DES CRITÈRES FINANCIERS

La société canadienne devra formuler des critères financiers qui faciliteront la définition des objectifs de performance financière, ainsi que les objectifs d'investissement, de financement du risque, d'émission de nouvelles actions, de bénéfices non répartis et de gains par action. La société devra également énoncer clairement dès le début ses intentions en ce qui concerne les financements additionnels, les sources éventuelles de nouveaux fonds, les principaux ratios financiers et les objectifs de dividendes. Enfin, il faudra bien décrire l'organisation et la structure qui devront être utilisées pour la gestion financière de l'entreprise envisagée.

Il est possible d'évaluer les résultats d'un partenariat au Mexique en se servant des mêmes critères de succès que ceux qu'on utilise au Canada. Il vaut par contre mieux adopter une vision à long terme de l'entreprise puisqu'il faudra probablement

plusieurs années avant d'en retirer des rendements substantiels. L'objectif de toute entreprise est cependant, en dernier recours, de générer des profits. Il faudrait donc que l'entente précise clairement la façon dont les partenaires traiteront ces profits. Certaines ententes prévoient que le versement de tout dividende sera reporté ou que ceux-ci seront réinvestis pendant les premières années de l'entreprise. De plus, certaines entreprises s'entendent pour transférer leur part des profits à leurs comptes au moyen de prix de cession ou de contrats de service. Il est possible qu'à long terme les partenaires aient des points de vue différents sur le réinvestissement des profits ou leur distribution aux associés. On peut éviter ce type de difficulté en précisant dans l'entente à quel rythme les partenaires veulent voir leur nouvelle entreprise grossir et en tirer les conséquences qui en découlent pour l'utilisation des profits.

À PROPOS DU FINANCEMENT

Le financement est un élément dominant dans toute transaction d'affaires. Disposez-vous de suffisamment de fonds pour appliquer l'entente? Sinon, pouvez-vous obtenir le financement dont vous avez besoin à un taux raisonnable? Vous auriez avantage à répondre, tôt dans le processus, aux questions suivantes :

1. Quelles dépenses les possibilités que nous avons à l'esprit entraîneraient-elles? Quel serait le montant de chacune?
 - analyse de marché
 - déplacement au Mexique
 - recours à des services professionnels, par exemple traducteurs, avocats et fiscalistes au Mexique
 - production d'articles destinés à l'exportation sur le marché mexicain
 - modification des produits à l'intention du marché mexicain
 - coûts de transport
 - honoraires des agents et distributeurs
 - commissions de ventes
 - commercialisation au Mexique
2. Quel montant de ce coût pouvez-vous assumer à partir des ressources disponibles ou de vos activités? Quel montant additionnel la transaction nécessitera-t-elle? Quel montant est à dépenser en une seule fois? Quel montant est étalé dans le temps?
3. Quand avez-vous besoin du financement? En avez-vous besoin en une seule fois? Pouvez-vous le fournir par étapes?
4. À quelles sources externes de financement avez-vous accès?
 - banques commerciales
 - programmes du gouvernement fédéral canadien
 - programmes provinciaux
 - investisseurs (qui et à quelles conditions?)
 - votre partenaire mexicain éventuel
 - le gouvernement mexicain
 - des organismes internationaux, par exemple la Banque mondiale ou des organismes des Nations Unies
5. Si vous n'avez pas accès à un financement traditionnel, pouvez-vous demander à un organisme de facturation d'acheter vos comptes à recevoir, en échange de frais, et de vous régler plus rapidement que ne le feraient vos partenaires mexicains?

La valeur d'une alliance est le produit des efforts conjoints des partenaires. «Quand une entreprise participe à une alliance stratégique, elle doit réaliser qu'elle ne possède rien de plus qu'un contrat ou qu'un morceau de papier» signale un dirigeant. «Il revient aux partenaires de convertir l'entente en relation productive.» Cette transformation constitue le défi de la gestion de l'alliance.

Michael S. Yoshino et U. Srinivasa Rangan⁶

UN COMMENTAIRE AU SUJET DES NOMS MEXICAINS

Les Mexicains utilisent en général les noms de famille de leur père et de leur mère comme dans Carlos (prénom) Salinas (nom de famille du père) de Gortari (nom de famille de la mère). Le nom de famille du père vient en premier et est celui qu'on utilise normalement, en particulier quand on demande à parler à quelqu'un. On utilise par contre le nom complet quand on lui écrit. Il faut également ajouter tout titre ou diplôme universitaire à l'adresse d'un individu ou dans la formule de salutations d'une lettre. On se servira également de ces titres en parlant à quelqu'un qu'on ne connaît pas très bien.

LES QUESTIONS D'ORDRE CULTUREL

Les Canadiens constateront que le Mexique a une société aussi diverse, complexe et sophistiquée que la nôtre. Faire des affaires dans ce pays peut sembler une tâche gigantesque, en particulier pour les sociétés qui ont une expérience limitée du monde international. Le temps qu'il faut pour recueillir des renseignements sur le marché, pour analyser les possibilités au Mexique, pour trouver un agent ou un autre type de partenaire, pour négocier une entente ou pour se battre contre la bureaucratie semble insurmontable. Ceux qui persévèrent en retirent cependant des récompenses substantielles.

La première étape que doit franchir le nouveau venu est de comprendre et d'apprécier les différences culturelles entre le Mexique et le Canada. La culture mexicaine est caractéristique et il sera plus facile d'établir des relations d'affaires solides et harmonieuses si vous en êtes conscients.

Les Mexicains ont tendance à être plus formels que leurs homologues canadiens et américains. Quand on rencontre les gens d'affaires mexicains, il faut apporter des cartes d'affaires et être à l'heure, même si ceux que l'on doit rencontrer arrivent en retard. Au début et à la fin de la réunion, on prendra le temps de serrer les mains de tous ceux qui y ont participé. Ce sera l'occasion de parler de l'actualité et des questions présentant un intérêt pour les invités canadiens. Les relations personnelles sont très importantes pour les Mexicains et il est indispensable de les développer si on veut réussir. Les Mexicains n'aiment pas faire des affaires au téléphone. Ils préfèrent rencontrer la personne afin d'instaurer des relations plus étroites et d'établir des liens de confiance. Le temps consacré à établir de telles relations sera largement payé.

La famille est l'entité dominante dans la vie mexicaine et sa hiérarchie sert de modèle aux entreprises. Les Mexicains n'acceptent donc pas toujours facilement la notion de délégation de responsabilité. Tout le monde est à l'aise quand la personne responsable prend les décisions. Les subordonnés mexicains pourront hésiter à aller au-delà des instructions qui leur ont été données sans autorisation précise. Il est probable qu'ils feront de façon constante référence à leur directeur.

⁶ Yoshino, Michael S. et U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 109.

TEMPRANO ASSOCIATES INC.

Temprano Associates est un bureau d'architectes installé à Ottawa qui a réussi à commercialiser ses services au Mexique. Son activité sur ce marché a commencé quand le propriétaire, M. Elseo Temprano, a été invité au Mexique pour discuter des conséquences de l'adoption, alors éventuelle, de l'ALENA comme membre du Canadian Architectural Council.

Les architectes mexicains ont été agréablement surpris par l'aisance de M. Temprano en espagnol au point d'avoir signalé que très peu de leurs relations d'affaires américaines s'adressaient à eux dans leur langue. Cela lui a donné accès à un vaste réseau de contacts dans tout le Mexique. M. Temprano en a profité pour donner des conférences sur l'architecture, le Canada et l'ALENA. «Laissez vos vieilles habitudes chez vous, adaptez-vous et faites vous de nouvelles relations», dit-il. Il a fort bien réalisé que sa connaissance de la langue et de la culture mexicaine avait été un atout déterminant. Il estime cependant que sa stratégie douce s'en remettant aux contacts personnels et à la patience pour établir des relations d'affaires durables a été la bonne.

Elle commence d'ailleurs à s'avérer payante. Nombre des contacts mexicains de M. Temprano ont en effet commercialisé ses techniques architecturales à charpente en bois et lui signalent maintenant des possibilités concrètes d'affaires. Son bureau conçoit en ce moment un centre regroupant des bureaux et un centre d'exposition à Mexico. Ses collègues lui ont aussi remis le FCARM National Architects Award et en ont fait un architecte honoraire de Mexico.

M. Temprano conclut de son expérience mexicaine que les Mexicains ont une mauvaise connaissance des capacités et des compétences canadiennes. Ce pays offre, malgré cela, d'excellentes possibilités de partenariat pour les secteurs canadiens de la planification, de la protection de l'environnement, du transfert de technologies adaptées, de la gestion de projets, des communications (au sens d'enquêtes d'opinion publique), et d'approbation de procédés. Ce ne sont peut-être pas des domaines dans lesquels les architectes canadiens travaillent beaucoup, mais les besoins, et donc les possibilités de faire des affaires, y sont importants.

M. Temprano conseille aux entreprises canadiennes de chercher des solutions à contenu mexicain pour répondre aux besoins mexicains. Les Mexicains sont des gens fiers qui tiennent à leur indépendance et qui apprécient les solutions de coopération apportant un partage des avantages. Les partenariats à parts égales ont davantage de chances de combler chacun des partenaires et de déboucher sur des relations durables. C'est pourquoi, au lieu de tenter d'ouvrir un bureau ou de recruter du personnel au Mexique, M. Temprano cherche des associés dans les villes où les projets auxquels il travaille le justifient.

La culture mexicaine évolue cependant. Le gouvernement et les entreprises mettent au défi les pratiques traditionnelles d'affaires. La jeunesse de la population active et la libéralisation du contexte de réglementation ont donné naissance à un nouvel esprit du «faire tout ce qu'on peut» qui s'insinue progressivement dans la société et les entreprises. Malgré cela, les vieilles habitudes ont la vie dure.

Les honneurs ont une grande importance. La personne d'affaires sensée traite d'abord avec la personne puis avec le problème. Pour cette raison, il ne faudra jamais réprimander un employé devant ses pairs. Cela pourrait provoquer des torts irréparables. On apprécie beaucoup la discrétion et la délicatesse dans de telles circonstances.

Les gens d'affaires canadiens qui ont une grande expérience du Mexique ont beaucoup parlé de la réticence des Mexicains à dire «non». Il arrive parfois qu'un nouveau venu canadien ait du mal à s'habituer à interpréter le «oui» qu'il a reçu en réponse à une question. Il est difficile d'admettre, pour un Mexicain, qu'il n'a pas la réponse et il aura tendance à être très poli et courtois en tout temps. Il vaut mieux pour lui, ne pas répondre que de donner de mauvaises nouvelles. La délicatesse est ici un atout essentiel et rien ne remplace l'expérience.

Les personnes ayant une bonne maîtrise de la langue espagnole et connaissant bien les intérêts des sociétés canadiennes sont indispensables à toute négociation. Cela reste vrai même quand les dirigeants mexicains et les cadres de la société de l'autre côté de la table s'expriment très bien en anglais. Même dans les cas où on dispose d'excellentes traductions, le problème de la langue reste une barrière quand on veut faire des affaires au Mexique. Il ne s'agit pas tant de traduire avec précision les mots mais de bien saisir les nuances et d'interpréter les signes. Les Canadiens qui font des affaires au Mexique doivent s'efforcer d'aller au-delà des mots afin de comprendre l'esprit dans lequel on mène une transaction donnée.

Le choix et la formation du personnel pour gérer des partenariats internationaux seront lourds de conséquences sur la mesure dans laquelle l'entreprise pourra faire face aux problèmes des différentes cultures. Ces gestionnaires doivent être en mesure :

- d'apprécier le point de vue de leur partenaire;
- de comprendre comment le comportement des diverses parties est perçu par le partenaire;
- d'exprimer leurs idées afin que leurs homologues puissent comprendre facilement à la fois leurs intentions et le message communiqué;
- de gérer le stress et l'ambiguïté; et
- d'être eux-mêmes sensibles aux antécédents culturels des autres et adapter leur style de gestion à la situation dans laquelle le partenariat fonctionne.

LES PROBLÈMES DE DOTATION ET DE PERSONNEL

LES RÉUNIONS

S'habituer aux réunions annulées est un problème courant. Vous pouvez prendre rendez-vous, mais votre homologue mexicain pourra l'annuler à la dernière minute. Il faut alors faire des distinctions subtiles. C'est ainsi que l'autre partie peut décider d'annuler une réunion parce qu'elle n'en attend pas de résultat favorable. Il se peut aussi que votre homologue mexicain se trouve obligé de l'annuler à cause d'une demande soudaine et imprévue de son patron qui n'a pas nécessairement à voir avec vous. Les Mexicains font tout pour éviter d'offenser. À leurs yeux, une réunion annulée est moins décevante qu'une réunion qui n'a pas permis de parvenir à une entente.

Doug Clark, directeur général, Northern Telecom, Mexico, D.F.

LA LANGUE

La langue va bien au-delà de l'expression orale. Très souvent, il apparaît que ce qui est rédigé en anglais ou en espagnol, et que les deux parties semblent avoir compris, est mal interprété en pratique. L'insinuation de la langue, en anglais ou en espagnol, est aussi importante que le mot lui-même. L'expression corporelle transmet souvent un message qui est difficile à interpréter par quelqu'un qui connaît mal la culture de l'autre, qu'elle soit mexicaine ou canadienne. Les nuances du comportement culturel vous en diront davantage sur la situation de votre transaction que les paroles prononcées. Des interprétations erronées peuvent rapidement effacer les avantages que vous avez obtenus lors des discussions.

Ministre conseiller, Ambassade du Canada

CRÉER LA BONNE ATMOSPHÈRE

«Créer la bonne atmosphère est la tâche la plus importante dans la gestion de l'alliance», signale un des gestionnaires d'alliance. À moins que vos gestionnaires n'aient d'atomes crochus avec leurs homologues de l'autre société, votre alliance n'ira nulle part. Le gestionnaire définit les atomes crochus comme «la confiance organisationnelle, c'est-à-dire la confiance au sein de l'entreprise et entre une entreprise et son partenaire». Le gestionnaire de l'alliance est responsable de la création de cette atmosphère et de sa conservation.

Michael S. Yoshino et U. Srinivasa Rangan⁷

LES GESTIONNAIRES

Trouver la bonne personne pour faire marcher l'alliance stratégique, ou pour assurer la liaison entre les partenaires, est d'une importance vitale. Cette personne doit posséder suffisamment de pouvoir au sein de l'entreprise pour provoquer les choses, et avoir en plus une bonne compréhension de la culture et du fonctionnement des deux sociétés mères. Cette personne doit écouter activement, être sensible au non-dit et aux éléments cachés de l'autre partie et trouver des compromis raisonnables.

Ce «champion» est la force motrice. Ayant pris la responsabilité au centre de l'entreprise de la création réussie de la relation, et ayant souvent agi comme négociateur, le champion doit continuer à appuyer le partenariat une fois l'entente conclue. Il est vital de continuer à promouvoir les avantages de la relation auprès des autres cadres dans l'organisation mère.

Outre le champion de l'administration centrale, un partenariat réussi aura besoin d'un bon gestionnaire sur le terrain. Ce gestionnaire devra être souple et bien connaître la société mère. Au Mexique, la connaissance de l'espagnol est un atout indiscutable, tout comme l'expérience des marchés mexicains ou d'autres pays étrangers. Il y aurait par exemple avantage à désigner l'une des personnes ayant participé aux négociations comme gestionnaire principal une fois que l'entreprise est lancée.

Le directeur général peut être responsable de la réussite ou de l'échec de la coentreprise. Qu'il soit recruté au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, il doit être en mesure de comprendre et d'équilibrer les besoins des deux sociétés mères et les intérêts de la coentreprise elle-même. Ce serait une erreur d'embaucher un directeur général parmi votre personnel avec l'espoir qu'il favorisera votre société au détriment de celle du partenaire. C'est avec de tels comportements à courte vue qu'on arrive à des échecs. Il faut éviter des situations dans lesquelles il y a obligatoirement un gagnant et un perdant. Après tout, pourquoi le perdant devrait-il coopérer?

Il est aussi important que le reste du personnel de gestion d'une coentreprise soit en mesure de travailler correctement avec le directeur général et avec tous les autres membres du personnel. Certains suggèrent que les membres du conseil d'administration aient les compétences nécessaires pour contrôler et conseiller efficacement dans des domaines précis de la coentreprise. Le personnel technique devra probablement s'adapter à de nouvelles façons de faire les choses et à une nouvelle culture en évolution. Étant donné l'évolution rapide du contexte, la plupart des alliances stratégiques ont été créées pour tenter de réussir et le succès de votre entreprise pourrait bien dépendre de la rapidité et de l'efficacité du travail de votre personnel technique. Il est évident qu'ils devront faire preuve de compétences techniques et interpersonnelles affirmées.

⁷ Yoshino, Michael S. et U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 123.

L'IMPORTANCE DES RELATIONS INTERNES⁸

L'organisation du soutien interne nécessaire pour que l'alliance soit une réussite est un élément important du processus de gestion :

- Assurez-vous que les gestionnaires intermédiaires y accordent une priorité élevée.
- Maximisez la compréhension interne du rôle de l'alliance dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
- Essayez de contourner le syndrome « pas inventé ici ».

JOHN L. ROBINSON, CONCEPTEUR D'INTÉRIEURS, TORONTO (ONTARIO)

John Robinson est un concepteur d'intérieurs de Toronto qui exerce sa profession au Mexique depuis de nombreuses années. Il a vu beaucoup d'étrangers arriver avec de grands projets pour repartir fort déçus. « Je ne crois pas que l'on souligne suffisamment l'importance des différences culturelles aux étrangers. Pourtant, ces différences constituent le pire obstacle à surmonter et il ne faut pas sous-estimer l'incidence de la culture sur les affaires », explique-t-il.

M. Robinson a vu des projets de grandes entreprises littéralement s'effondrer parce que les employés étrangers étaient incapables de mener les affaires quotidiennes de l'entreprise. « Ce n'était pas seulement une question de langue, mais surtout de culture. On peut comprendre les mots, mais que signifient-ils? » demande-t-il en faisant référence aux nombreuses nuances que peut faire un Mexicain.

John Robinson conseille aux nouveaux venus sur le marché mexicain de se trouver un partenaire biculturel et bilingue. Non seulement faut-il investir beaucoup de temps, de patience et de sensibilité pour comprendre la culture mexicaine, mais les Mexicains hésitent beaucoup à faire affaire avec les Nord-Américains. « On sent de l'insécurité de part et d'autre », d'expliquer M. Robinson, et il faut en être conscient. Il soutient toutefois que les différences culturelles ne devraient pas faire obstacle à la commercialisation des services sur le marché mexicain. Pour sa part, M. Robinson apprécie la chaleur et la générosité des Mexicains. « Il est extrêmement agréable de travailler avec ces gens », précise-t-il.

LA FORMATION ET L'ÉVALUATION

Il est important de disposer de systèmes efficaces d'évaluation du personnel. Les procédures officielles d'évaluation vous permettront d'améliorer la performance dans certains domaines, de déterminer des taux effectifs de rémunération et de vous assurer que les fonctions importantes sont remplies comme il se doit. Il vaudrait probablement mieux que les normes de performance utilisées pour évaluer la performance des employés dans les sociétés mères ne soient pas appliquées au personnel de la coentreprise. En effet, comme les deux sociétés mères ont leurs propres objectifs stratégiques à l'esprit, il est probable qu'elles utilisent des critères différents quand elles évaluent le personnel de l'alliance. En autant qu'on prenne clairement conscience de ces différences et de leurs causes, cela ne devrait pas provoquer de confusion.

Les évaluations de rendement devraient servir davantage pour cerner les forces et les faiblesses et mettre en œuvre les programmes de développement nécessaires que comme exercice de récompense et de punition. Il faudrait avoir dans ce domaine des objectifs à long et à court terme. Comme les alliances stratégiques fonctionnent dans un milieu en évolution rapide, il faudrait réévaluer régulièrement ces objectifs et les critères d'évaluation.

Une formation adaptée du personnel de l'alliance peut faire toute la différence. Les grandes entreprises ont tendance à avoir leurs programmes internes alors que les petites vont plus facilement chercher la formation à l'extérieur. Assurez-vous toutefois que la formation est bien adaptée à la tâche que vous voulez que les employés mènent à terme.

Veillez à ce que l'alliance stratégique ne devienne jamais un refuge pour le personnel incompetent. Précisez clairement à toutes les personnes concernées que leur travail est essentiel aux intérêts de la société et que leur performance sera récompensée.

LA MOTIVATION DU PERSONNEL

Comment allez-vous modifier votre système de stimulants pour l'adapter à la nouvelle dimension de votre alliance stratégique. Tout le monde sait que la présence de stimulants conflictuels ou antiproductifs peuvent nuire sérieusement aux initiatives de coopération. Il est important que vous mettiez en place un contexte dans lequel la réussite de l'alliance traduira la réussite des personnes.

Un programme de stimulants bien organisé, prévoyant à la fois des récompenses financières et d'autre nature, sera fort utile pour garantir que les objectifs personnels correspondent bien aux objectifs de la société. Il est surprenant de constater combien de sociétés entrent en conflit les unes avec les autres. Si un technologue est récompensé pour avoir mis au point un nouveau brevet ou publié des documents, lui affecter un nouveau rôle dans l'alliance, qu'impose le partage d'information avec ses homologues peut nécessiter de modifier la façon dont il est récompensé pour son travail. Autrement, il pourrait nuire à ses propres chances de mettre au point un nouveau brevet. On pourrait peut-être le récompenser au même niveau s'il remplit bien sa fonction au sein de l'alliance comme s'il avait mis au point un nouveau brevet. Les entreprises disposent le plus souvent d'une certaine marge de manœuvre pour organiser les ensembles d'avantages sociaux afin de permettre l'atteinte des objectifs personnels et ceux de la société.

⁸ Yoshino, Michael S. et U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 137.

Les grandes et les petites entreprises peuvent avoir besoin de types différents de stimulants. Dans la grande entreprise, le groupe ou le service responsable de l'alliance devrait être partie prenante à la réussite du partenaire plus petit. Le groupe peut inciter le reste de la société à adhérer à l'alliance en lui transmettant des avantages et des nouvelles compétences acquises auprès de l'alliance. Le champion doit préparer un schéma de stimulants qui invite à prendre des risques et à récompenser la réussite.

Une petite entreprise alliée à une plus grande a le plus souvent une motivation naturelle étant donné que la coopération signifie probablement pour elle l'accès à un marché beaucoup plus important en vendant directement à son partenaire ou par l'intermédiaire de son système de distribution. Toutefois, comme il est peu probable que de petites entreprises aient un champion désigné de l'alliance, la rémunération de la haute direction devrait être directement fonction de la réussite de l'alliance.

LA RÉOLUTION DES CONFLITS

DANS QUELLE MESURE ÊTES-VOUS PRÊT À RÉSOUDRE LES CONFLITS?

- Êtes-vous prêt à parvenir à un compromis? N'oubliez pas d'obtenir quelque chose en retour.
- Quelle est la solidité de vos voies de communication?
- Est-il possible de résoudre un conflit en faisant référence directement à l'accord d'alliance original ou à un protocole d'entente?
- Êtes-vous prêt à chercher des façons moins officielles de résoudre vos conflits?
- Avez-vous envisagé de former votre personnel aux compétences interpersonnelles, c'est-à-dire à des techniques comme celles de l'écoute, de la négociation et de la résolution de conflit?

Il faut accorder beaucoup d'attention à l'avance à la prévision et à la résolution des conflits. Indépendamment des méthodes mises en œuvre, les deux parties devraient se souvenir que les désaccords sont inévitables et que les circonstances évolueront. L'aptitude à s'adapter au changement et à trouver des compromis intelligents est un atout de grande valeur. La souplesse est plus importante que n'importe quelle méthode rigide de résolution des conflits. Il est possible de résoudre certains conflits en délimitant clairement les responsabilités de chacun.

Comme les systèmes juridiques diffèrent beaucoup, le recours à la justice pour régler les conflits avec des partenaires internationaux est toujours problématique. Il vaut mieux chercher des façons d'éviter ou de résoudre ces conflits. De bonnes lignes de communication contribuent largement à résoudre ce problème. Lors des négociations, on peut envisager les problèmes éventuels et trouver des méthodes formelles pour les résoudre. Le plus souvent, quand les conflits surviennent, les personnes concernées peuvent en informer leurs supérieurs qui peuvent alors les prendre en main et les résoudre.

Les diverses solutions pour résoudre les conflits sont, entre autres :

- le recours décidé à l'avance à une tierce partie, comme un avocat respecté ou un directeur de coentreprise;
- le recours à un conseil de résolution des conflits composé de membres des deux sociétés qui entend les parties et rend sa décision; le président devrait être indépendant; et
- prévoir les problèmes éventuels et trouver des méthodes officielles de les résoudre lors de la négociation de l'accord de partenariat.

Les grandes et les petites entreprises ont souvent des types de conflits différents. Les grandes entreprises devront faire face à des conflits externes et internes. D'autres services de la société peuvent fort bien ne pas apprécier l'alliance. Les grandes entreprises peuvent éprouver des problèmes à coordonner leurs activités d'exploitation quotidiennes avec de petites entreprises qui ont davantage un comportement d'entrepreneur.

COMMENT ÉVITER DES SURPRISES DÉSAGRÉABLES

«Vous ne pouvez jamais vous permettre de surprendre votre partenaire. Vous devez le traiter comme un client. Cela revient à dire que vous devez beaucoup lui parler. Vous devez lui expliquer un certain nombre de choses que vous faites normalement par réflexe et être prêt à les modifier.»

Richard Dulude, président de groupe de Corning⁹

Les petites entreprises peuvent être surprises de constater que les besoins de leur partenaire plus gros ne cadrent pas avec les objectifs stratégiques de la petite entreprise. Leurs procédures d'exploitation peuvent être trop simples pour faire face aux complexités de l'entreprise plus grande. La petite entreprise pourrait également se trouver noyée sous «l'aide» offerte par le partenaire plus gros.

Il peut également y avoir des problèmes d'interprétation. C'est ainsi qu'une entreprise peut croire avoir des droits de fabrication pour toute la gamme de produits alors que ce n'était pas l'intention de son partenaire. Quel que soit le type de problème, si les négociateurs et la haute direction sont à l'affût des problèmes éventuels, ils seront en mesure d'en résoudre la plupart. Les éléments essentiels sont ici d'y avoir pensé avant et de faire preuve de souplesse.

Les conflits ne sont pas toujours une mauvaise chose. Le président d'une division multinationale a signalé qu'il devrait y avoir à l'occasion des plaintes d'homologues à propos d'employés qui refusent de partager des renseignements. Ces plaintes peuvent constituer une indication que les «gardiens» font leur travail en contrôlant la diffusion de renseignements périphériques ou douteux. Une certaine quantité de conflits peut également vouloir dire qu'on analyse à fond les idées avant de les mettre en œuvre. Quand une relation est saine, on peut aborder les inconvénients de façon plus dégagée. On peut y voir des possibilités de coopération qui permettront des améliorations.

QUESTIONS À POSER QUAND ON MET EN ŒUVRE UN SYSTÈME DE MESURE DE LA PERFORMANCE DE L'ALLIANCE

- Les critères utilisés pour la mesure sont-ils adaptés aux conditions de l'alliance plutôt qu'à celles des sociétés mères?
- A-t-on tenu compte des objectifs à long et à court terme quand on a défini ces critères de mesure?
- À quelle fréquence procédera-t-on à cette analyse?
- Qui procédera à l'évaluation? Quelle formation ces personnes recevront-elles? Est-ce que les équipes de direction des sociétés mères seront engagées dans ce processus?
- Les analyses de performance tiennent-elles compte de l'évolution des objectifs ou des conditions d'exploitation de l'alliance?

MESURE DE RENDEMENT ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

Le contrôle des résultats de l'alliance permet aux entreprises d'évaluer et d'améliorer leur performance. Il leur permet également de mettre fin à l'alliance quand des objectifs fixés à l'avance ont été atteints ou de se retirer d'alliances qui ne fonctionnent pas en souffrant le moins possible.

La plupart des entreprises n'exercent pas de contrôle adéquat sur la performance de leurs alliances. Il arrive souvent qu'elles n'aient pas une idée claire des niveaux de performance attendus au début. Une alliance qui réussit répond aux attentes de ses partenaires. Il est important que chacun d'entre eux définisse les critères de réussite. Si le directeur de l'alliance doit avoir une idée précise des objectifs stratégiques de l'alliance comme un tout intégré, il est évident qu'une bonne compréhension des diverses priorités de chaque partenaire clarifiera le processus d'évaluation tout en évitant des surprises désagréables. Ces critères peuvent évidemment changer dans le temps si l'alliance stratégique prend de l'importance ou si des modifications surviennent sur le marché.

Parmi les critères retenus pour juger de la performance des alliances, il y a des éléments objectifs comme la rentabilité, la croissance des ventes, les parts de marché, l'aptitude à réaliser une marge bénéficiaire donnée, le rendement de l'investissement et l'intensité du capital. On peut mesurer et quantifier les critères objectifs. Il y a par contre des problèmes propres à la cueillette et à l'évaluation des données concernant les alliances. Il faut faire la distinction entre ce type de données et celles qui concernent les sociétés mères et, éventuellement, il faut disposer de systèmes de cueillette de renseignements distincts. Cela est tout particulièrement vrai quand l'importance stratégique d'une alliance prend de l'ampleur. Il faut accorder une attention particulière aux procédures de comptabilité et de rapports financiers. Il peut être frustrant de faire la distinction entre les coûts et les actifs à répartir, mais le processus en vaut la peine, car il permet de s'assurer que l'alliance reste sur la bonne voie.

⁹ Leadbeater, C. "The Business Column", *Financial Times*, le 22 janvier 1990.

L'IMPORTANCE D'APPRENDRE

Le premier objectif stratégique... est de conférer une valeur ajoutée à une activité. Le second objectif d'un partenaire est d'accroître ses compétences stratégiques en apprenant de son opposé. L'apprentissage est un objectif stratégique implicite, sinon explicite, de toute entreprise qui s'efforce de conserver sa situation concurrentielle. La volonté d'apprendre conduit à l'innovation des produits et des processus¹⁰.

Les critères qualitatifs peuvent être tout aussi importants pour l'évaluation d'une alliance. Un critère essentiel pour l'évaluation d'une telle réussite est souvent les leçons qu'on a tirées de l'alliance. Si cette alliance ajoute au prestige de la société ou l'aide à obtenir la confiance de la communauté financière, c'est très important. L'amélioration de la situation stratégique, des relations améliorées avec d'autres entreprises, une plus grande reconnaissance des produits, l'amélioration de la qualité d'un produit et la mise en place d'une base de profit à long terme sont tous des éléments de réalisation importante d'une alliance. Il arrive qu'une alliance ne soit pas une grande réussite au vu des critères objectifs mais atteigne quand même les objectifs essentiels d'un partenaire.

Quand on évalue un partenariat international, il vaut mieux prendre une perspective à long terme de l'entreprise étant donné qu'il est probable qu'il faudra plusieurs années avant de voir se concrétiser des résultats financiers importants. Cela n'empêche qu'il devrait y avoir des objectifs financiers précis, fixés dès le début et que l'évaluation devrait vérifier si ces objectifs ont ou non été atteints.

VOTRE SOCIÉTÉ EST-ELLE PRÊTE À COMMUNIQUER?

- De par sa culture de société, votre entreprise est-elle bien disposée envers les alliances? Il va sans dire que votre équipe doit être pleinement engagée dans le projet, mais qu'en est-il des attitudes du reste de la société? Votre entreprise aura besoin de promouvoir une attitude positive à long terme chez tous ceux qui travailleront à l'alliance et en son sein. C'est ainsi qu'il faudra estimer que les activités de l'alliance sont tout aussi importantes que celles d'une filiale.
- Avez-vous créé une structure organisationnelle qui favorisera le bon fonctionnement de l'alliance? Avez-vous désigné des points de contact à tous les niveaux au sein de votre entreprise et de l'alliance?
- Comment l'information est-elle diffusée et absorbée au sein de chaque entreprise? Comment l'information sera-t-elle présentée et qui la recevra? Il est important de garder à l'esprit que la façon dont l'information sera interprétée et diffusée aura un effet important sur les activités de l'alliance et sur la façon dont les personnes y réagiront.
- Avez-vous conçu des façons bien adaptées pour permettre aux participants de se rencontrer? Avez-vous envisagé des réunions formelles ou informelles, des visites ou des échanges de personnel ou des téléconférences?

LES PROBLÈMES DE COORDINATION ET DE COMMUNICATION

Il faut veiller soigneusement à favoriser la confiance et l'engagement mutuels. Les participants et les commanditaires apprécient particulièrement les programmes d'échange quand il s'agit de stimuler des efforts à court terme qui lient les deux entreprises ou, dans le cas d'efforts à plus long terme, des programmes de formation interculturelle. Dans une coentreprise, c'est une excellente chose si le directeur général consulte les hautes directions des deux sociétés mères avant de prendre des décisions importantes, que celles-ci aient ou non des compétences réelles dans ce domaine. Les personnes consultées sont rassurées par leur engagement permanent et sont beaucoup plus enclines à appuyer la décision prise.

Il y a plusieurs écoles de pensée sur la quantité et le type de communications qui conviennent entre une coentreprise et ses sociétés mères. Certains gestionnaires estiment que des coentreprises qui n'ont pas réussi le doivent aux sociétés mères qui ne les ont pas alimentés correctement au début. D'après eux, les gestionnaires des sociétés mères devraient superviser et appuyer soigneusement les activités de la coentreprise.

D'autres gestionnaires estiment qu'un trop grand nombre de coentreprises sont annihilées par des sociétés mères exagérément protectrices qui interfèrent avec leurs activités et qui ne parviennent pas à faire confiance au nouvel ensemble. Il se peut aussi que les paramètres de communication et l'objet de la relation aient besoin d'être mieux définis. C'est ainsi que les gestionnaires d'une grande société mère peuvent inonder une petite coentreprise de demandes auxquelles elle ne peut répondre. Il arrive que les solutions qu'on tente d'apporter à ce problème soient pires que le mal : les gestionnaires de la société mère, frustrés de ne pas obtenir les réponses qu'ils attendent, ajoutent de nouveaux niveaux de gestion à l'entreprise, ce qui fait que celle-ci, qui était conçue pour être petite et souple au début, devient une autre bureaucratie.

¹⁰ Yoshino, Michael S. et U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 18.

BOVAR INC.

Cette entreprise de Calgary se spécialise dans les technologies de contrôle de la pollution et de gestion des déchets. C'est un fabricant de pointe de produits d'ingénierie et de technologies environnementales spécialisées. Elle s'est implantée sur le marché mexicain au cours des dernières années pour profiter des besoins croissants du Mexique en technologie de lutte contre la pollution.

Le principal défi de Bovar a été de trouver un partenaire ayant la capacité et les compétences de représenter ses produits sur le marché mexicain. Le premier qu'elle avait retenu n'a pas comblé ses attentes. Elle a cependant fini, avec l'aide de l'Ambassade du Canada, par en trouver un répondant à ses exigences et elle a alors enregistré une forte augmentation du volume de ses affaires dans ce pays.

La commercialisation se fait d'une façon tellement particulière au Mexique que Bovar s'en remet pour cela totalement à ses représentants locaux. Elle a cependant constaté que la conclusion d'un accord prend nettement plus de temps au Mexique qu'ailleurs en Amérique du Nord. Bovar retire de son expérience mexicaine qu'il faut accorder une grande attention aux particularités culturelles. Les Mexicains apprécient les gens amicaux et honnêtes et aiment qu'on fasse preuve d'ouverture avec eux. Il est essentiel de parvenir à se créer des liens amicaux qui vont au-delà des relations commerciales. Le message que Bovar donne à ses employés est fort simple : «Au Mexique, faites vos affaires à la mode mexicaine.»

Afin de s'adapter aux nouvelles demandes des alliances stratégiques, certaines sociétés se sont réorganisées. Dans un cas, le vice-président de la commercialisation indirecte a cherché les bons partenaires, fait la promotion de la société à l'intérieur et à l'extérieur, dirigé les négociations initiales, géré les relations contractuelles et donné des orientations en ce qui concerne l'approche des ventes et de la commercialisation. Le directeur des affaires de cette société passe du temps avec le partenaire, aide au début les efforts de vente et de commercialisation, coordonne les ressources, est implanté localement et comprend les pratiques d'affaires. La fonction de soutien technique permet le transfert de technologie, assure la formation technique, met les gens en place pendant la période de démarrage, assure le soutien téléphonique de façon continue et consulte les personnes compétentes sur l'internationalisation de la technologie. Toute alliance profitera de voir les niveaux des opérations et de la direction engagés dans l'entreprise.

Certaines sociétés ont adopté avec succès une approche d'équipe dans laquelle les personnes ayant une expertise fonctionnelle constituent une équipe et travaillent étroitement avec l'équipe de l'autre société aux tâches qui concernent l'alliance. Chaque société apporte ses spécialistes de ses divers domaines de compétence. Une telle approche affecte non seulement des ressources humaines uniquement au travail au sein de l'alliance, mais elle crée également des conditions parfaites pour que les personnes adhèrent à l'alliance dès le début de son processus.

En utilisant une approche d'équipe, les membres de l'alliance se rencontrent régulièrement en groupe et individuellement. De cette façon, tous les membres du projet comprennent à la fois les obstacles auxquels ils se heurtent et les réussites. Une équipe de projet constitue un excellent forum pour des communications fréquentes, garantissant que tous les membres comprennent les problèmes. Elle favorise aussi un esprit de coopération et d'engagement.

Les entreprises peuvent décider d'accorder une plus grande importance au rôle du champion. Le personnel est incité à développer des liens directs au fur et à mesure que la relation se développe. Le champion est tenu informé du résultat des discussions. Nombre de sociétés mettent en place une infrastructure de communication sophistiquée qui fait connaître les personnes importantes dans les divers domaines d'activités et établissent des liens entre elles.

Indépendamment du nombre de personnes dans le réseau, une structure organisationnelle simple est souvent plus efficace. En réalité, on constate dans le milieu des affaires une tendance généralisée à des organisations avec un plus petit nombre de niveaux hiérarchiques et moins de bureaucratie. Cette tendance est particulièrement bien adaptée aux alliances stratégiques parce qu'elle favorise les communications entre les employés et les sociétés.

LES STRATÉGIES DE SORTIE

Certains partenariats ne sont pas créés pour durer au-delà de l'atteinte d'un objectif donné. D'autres semblent être conçus de façon éternelle.

Il est donc sage de prévoir des dispositions de sortie de l'alliance dans le processus de négociation et de les intégrer à l'entente de partenariat. Il y a plusieurs raisons à cela :

- les responsabilités, les droits et les procédures bien définies réduisent les tensions;
- les partenaires savent ce qu'on attend d'eux et connaissent les conséquences qu'il y a à ne pas respecter les conditions de l'alliance par négligence; et
- les dispositions sur la sortie prennent une importance particulière en cas de conflit impossible à résoudre.

Malheureusement, un trop grand nombre de gestionnaires ne prennent pas suffisamment connaissance des conditions de l'entente juridique tant qu'ils n'ont pas réellement besoin d'une clause de sortie efficace. Tout ce qu'ils peuvent espérer est que leurs avocats ont bien travaillé pour eux en rédigeant ces dispositions. Il est évident que la direction devrait connaître les diverses options et les ramifications de chaque partie de l'entente juridique quand celle-ci est négociée. Quand l'alliance prend fin, il se pourrait fort bien que ce soit la disposition de sortie qui fixe votre position stratégique.

Démanteler un partenariat posera des problèmes comme ceux qui suivent :

- comment disposer des actifs du partenariat (propriété, achalandage, listes de clients, etc.);
- comment s'occuper de la technologie et des brevets;
- le recours à des techniques comme le droit de premier refus et les clauses ultimatum pour empêcher la paralysie quand un partenariat s'achève;
- la non-divulgaration des secrets commerciaux;
- la non-concurrence;
- le rapatriement des profits;
- la récupération du personnel; et
- la responsabilité en matière de garanties et de responsabilité du produit.

La plupart des détails juridiques d'une disposition de sortie toucheront à la disposition des actifs, du personnel, de la technologie et des brevets quand l'alliance cessera. En cas de coentreprise, les dispositions de cessation donnent en général un droit de premier refus à l'autre partenaire ou fixent les conditions d'une vente ultimatum quelconque. En règle générale, on fixe le prix des actions dans ces dispositions. Après tout, il est plus facile d'être objectif et de parvenir à un prix équitable quand vous ne savez pas si vous serez l'acheteur ou le vendeur. Toutefois, on peut également laisser ces questions à l'arbitrage d'une tierce partie.

Des dispositions de sortie peuvent être formulées de façon implicite s'il n'est pas possible, pour une raison quelconque, de s'entendre sur un texte précis. Cela revient à dire qu'au lieu de définir de façon claire un moment auquel on mettrait fin à

l'alliance, l'entente peut prévoir la renégociation de tout ou d'une partie si on n'a pas atteint des objectifs précis de vente ou de rentabilité au bout d'une certaine période.

Le risque pour les investisseurs peut être réduit en répartissant le capital par tranches, chacune étant conditionnelle à l'atteinte de points de repère technologiques ou d'autre nature à des dates précises.

On peut également préciser qu'un partenaire devra acquitter des amendes s'il met fin à une alliance de façon unilatérale.

Comme ces questions sont très complexes, il faut s'adresser à des avocats qui connaissent bien les systèmes juridiques canadiens et mexicains. Il faut aussi savoir que les créanciers ont souvent besoin de détails juridiques complexes mais qu'une attention excessive aux moindres détails peut tuer une alliance avant qu'elle n'ait décollé.

RÉSUMÉ

Quand il s'agit de déterminer si on veut exploiter ou non les possibilités offertes par le marché mexicain au moyen d'un partenariat, il y a avantage à utiliser l'expérience des sociétés canadiennes qui l'ont déjà fait. Quand on leur demande leurs opinions, voici les grandes lignes qui s'en dégagent :

- apprenez à connaître le marché et faites vos recherches;
- adoptez un ensemble clair d'objectifs des marchés et une stratégie de société bien définie et adaptée au marché mexicain;
- choisissez des partenaires complémentaires afin d'éviter le sentiment de concurrence par la suite;
- soyez prêts à encourir des retards et des coûts à cause des procédures bureaucratiques qui sont différentes de celles auxquelles vous êtes habitués au Canada;
- confiez les négociations à un gestionnaire de classe mondiale qui est souple et a une bonne connaissance des langues (anglais et espagnol) et des cultures des deux pays;
- assurez-vous d'offrir quelque chose dont les Mexicains ont besoin et que votre créneau soit bien précisé;
- assurez-vous que votre apport en capital ou en technologie est bien reconnu dans l'accord de coentreprise;
- essayez de parvenir à ce que les activités mexicaines soient autosuffisantes; et
- négociez, quand cela s'avère possible, la nomination d'un gestionnaire canadien à la tête du projet au Mexique pour les premières années d'exploitation. Cela facilitera l'ajustement et les communications et permettra plus facilement de résoudre les problèmes.

D'après un responsable commercial du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, avoir un état d'esprit bien précis, des perspectives à long terme, de l'argent en poche, une bonne constitution et les ressources humaines qui conviennent au projet mènera l'entreprise au succès.

OÙ OBTENIR DE L'AIDE

MINISTÈRES ET SERVICES DU GOUVERNEMENT CANADIEN AU CANADA

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL (MAÉCI)

Le MAÉCI est le ministère du gouvernement fédéral canadien auquel il incombe le plus directement de travailler au développement des échanges commerciaux. Pour obtenir des conseils sur la façon d'exporter, on commencera par s'adresser à l'InfoCentre, qui est en mesure de donner des renseignements sur les programmes et les services touchant aux exportations. Ce centre aide à trouver rapidement des solutions aux problèmes d'exportation et à accéder au réseau de renseignements commerciaux du MAÉCI. Il peut aussi fournir aux entreprises intéressées des publications spécialisées dans le domaine des exportations.

InfoCentre

Téléphone : 1 800 267-8376 ou (613) 944-4000
Télécopieur : (613) 996-9709
FaxLink : (613) 944-4500
Babillard électronique de l'InfoCentre (BÉI) :
1 800 628-1581 ou (613) 944-1581

Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles s'occupe de la promotion des échanges commerciaux avec le Mexique. Il y a plusieurs délégués commerciaux à l'Ambassade du Canada à Mexico ainsi qu'aux consulats de Monterrey et de Guadalajara. Les délégués commerciaux peuvent fournir toute une gamme de services, comme présenter les sociétés canadiennes à d'éventuels clients au Mexique, fournir des conseils sur les canaux de commercialisation, aider ceux qui souhaitent participer à des foires commerciales, contribuer à trouver des sociétés mexicaines qui conviennent comme agent et compiler des renseignements de crédit et d'affaires sur les éventuels clients étrangers.

Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Édifice Lester B. Pearson
125, prom. Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Téléphone : (613) 996-5547
Télécopieur : (613) 943-8806

CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

Les Centres de commerce international sont répartis dans tout le pays afin que les entreprises implantées dans les régions puissent facilement s'y adresser pour obtenir diverses formes d'aide à l'exportation. Les centres relèvent du MAÉCI et comptent un délégué commercial au sein de leur personnel. Ils aident les entreprises à déterminer si elles sont ou non prêtes à exporter, à mener à bien leurs travaux de recherche et de planification des marchés. Leur personnel donne aussi aux entreprises l'accès aux programmes gouvernementaux conçus pour promouvoir les exportations et obtient l'aide de la Direction du développement du commerce à Ottawa et des conseillers commerciaux à l'étranger. Adressez-vous au Centre de commerce international le plus proche.

Terre-Neuve

Centre de commerce international
Place Atlantic
215, rue Water, bureau 504
C.P. 8950
St. John's (Terre-Neuve) A1B 3R9
Téléphone : (709) 772-5511
Télécopieur : (709) 772-2373

Île-du-Prince-Édouard

Centre de commerce international
Mail Confederation Court
134, rue Kent, bureau 400
C.P. 1115
Charlottetown
(Île-du-Prince-Édouard) C1A 7M8
Téléphone : (902) 566-7400
Télécopieur : (902) 566-7450

Nouvelle-Écosse

Centre de commerce international
1801, rue Hollis
C.P. 940, succursale postale «M»
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 2V9
Téléphone : (902) 426-7540
Télécopieur : (902) 426-2624

Nouveau-Brunswick

Centre de commerce international
1045, rue Main, unité 103
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 1H1
Téléphone : (506) 851-6452
Télécopieur : (506) 851-6429

Québec	Centre de commerce international 5, Place Ville-Marie, 7 ^e étage Montréal (Québec) H3B 2G2 Téléphone : (514) 496-4636 Télécopieur : (514) 283-8794
Ontario	Centre de commerce international Édifice Dominion Public 1, rue Front ouest, 4 ^e étage Toronto (Ontario) M5J 1A4 Téléphone : (416) 973-5053 Télécopieur : (416) 973-8161
Manitoba	Centre de commerce international 330, av. Portage, 8 ^e étage C.P. 981 Winnipeg (Manitoba) R3C 2V2 Téléphone : (204) 983-4540 Télécopieur : (204) 983-2187
Saskatchewan	Centre de commerce international Édifice S.J. Cohen 119, 4 ^e Avenue sud, bureau 401 Saskatoon (Saskatchewan) S7K 5X2 Téléphone : (306) 975-5315 Télécopieur : (306) 975-5334
Alberta	Centre de commerce international Place Canada 9700, av. Jasper, pièce 540 Edmonton (Alberta) T5J 4C3 Téléphone : (403) 495-2944 Télécopieur : (403) 495-4507
	Centre de commerce international 510, 5 ^e Rue s.-o., bureau 1100 Calgary (Alberta) T5P 3S2 Téléphone : (403) 292-6660 Télécopieur : (403) 292-4578
Colombie-Britannique	Centre de commerce international 300, rue West Georgia, bureau 2000 Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 6E1 Téléphone : (604) 666-0434 Télécopieur : (604) 666-8330

**Le bureau d'Edmonton dessert également les Territoires du Nord-Ouest.*

**Le bureau de Vancouver dessert également le Yukon.*

RÉSEAU MONDIAL D'INFORMATION SUR LES EXPORTATIONS (EXPORTATIONS WIN)

Exportations WIN est un système informatisé conçu par le MAÉCI pour aider les agents de développement du commerce du Canada en poste à l'étranger à faire correspondre les besoins qu'ils y constatent aux capacités des sociétés canadiennes. Ce système fournit aux agents du gouvernement fédéral des renseignements sur les capacités, l'expérience et l'intérêt de plus de 23 000 exportateurs canadiens. Pour s'inscrire au réseau Exportations WIN, téléphonez au (613) 996-5701, ou télécopiez au 1 800 667-3802 ou (613) 944-1078.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS D'EXPORTATION (PDME)

Ce programme s'efforce d'augmenter les ventes à l'exportation en participant aux coûts des activités lancées par l'industrie et destinées aux marchés d'exportation.

Le PDME peut fournir une aide financière allant jusqu'à 50 pour 100 des dépenses admissibles. Il est à noter qu'il s'agit d'une contribution remboursable et non d'une subvention, et qu'elle doit être préalablement approuvée par les autorités responsables. Les activités admissibles comprennent, entre autres :

- les stratégies de développement des marchés qui peuvent bénéficier d'une aide financière pour les voyages, la participation à des foires commerciales et les activités d'appui à la commercialisation, dans le cadre d'un des volets du plan de commercialisation de l'entreprise;
- les entreprises novices à l'exportation qui peuvent recevoir de l'aide pour cerner des possibilités précises d'exportation, soit au moyen de visites d'identification de marchés d'exportation ou de participations à des foires commerciales internationales;
- la préparation de soumissions pour des projets d'immobilisations à l'étranger dont les appels d'offres ont été lancés à l'échelle internationale; et
- les activités des associations commerciales ou industrielles nationales, qui ne sont pas des organisations de vente, menées pour le compte des sociétés qui en sont membres.

Le programme fournit également une aide pour certains types d'activités planifiées par les gouvernements comme les missions commerciales à l'étranger de représentants d'entreprises canadiennes et les missions d'acheteurs et de représentants gouvernementaux étrangers en visite au Canada qui peuvent influencer les ventes à l'exportation. Pour obtenir des renseignements de nature générale, téléphoner à l'InfoCentre au numéro 1 800 267-8376. Pour présenter une demande d'aide, s'adresser au Bureau du commerce international le plus près de chez vous.

FINANCEMENT INTERNATIONAL

Le MAÉCI vient en aide aux exportateurs canadiens qui s'efforcent d'instaurer des relations commerciales multilatérales financées par les institutions de financement internationales (IFI). Les exportateurs canadiens et les associations commerciales peuvent alors avoir accès à des données sur les marchés, parvenir à une meilleure compréhension de la concurrence et déterminer s'il est possible et rentable pour eux de s'attaquer à des marchés financés par une IFI. Le MAÉCI peut également fournir des renseignements et des conseils sur les programmes d'aide financés par le gouvernement canadien et aider les sociétés à élaborer des stratégies efficaces d'exportation. Pour de plus amples renseignements, s'adresser à la :

Direction des finances internationales
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
125, prom. Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Téléphone : (613) 995-7251
Télécopieur : (613) 943-1100

PROGRAMME D'APPORTS TECHNOLOGIQUES (PAT)

Géré par le MAÉCI et pris en charge localement par le Conseil national de recherches, ce programme est conçu pour aider les entreprises canadiennes à localiser, acquérir et adopter les technologies étrangères en faisant la promotion de la collaboration internationale. Le ministère de l'Industrie (MI) contribue également à la promotion de ce programme. Les agents de celui-ci répondent aux demandes visant à déterminer l'origine et les possibilités de technologie pour instaurer la coopération entre des entreprises canadiennes et étrangères. Ce programme viendra également en aide aux sociétés canadiennes qui procèdent à des visites exploratoires à l'étranger afin d'identifier les technologies étrangères qui les intéressent et de négocier leur acquisition. Pour de plus amples renseignements, téléphonez au (613) 993-5326.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE L'INVESTISSEMENT

La Direction générale de l'investissement et de technologie s'affaire à promouvoir le Canada auprès des investisseurs étrangers comme une destination intéressante et concurrentielle pour leurs éventuels investissements. Elle encourage particulièrement ceux qui prennent la forme de nouvelles usines et de matériel, de coentreprises ou de partenariats stratégiques. La Direction cherche surtout à attirer des investissements qui font venir de nouvelles technologies au Canada, un élément clé de la création de nouveaux emplois et de possibilités de développement économique. Elle aide également les entreprises canadiennes à trouver des partenaires d'investissement international et à accéder aux sources étrangères de capitaux et de technologies. La Direction générale de l'investissement et de la technologie assure un appui aux pdg de filiales canadiennes de multinationales qui cherchent à attirer au Canada les mandats de fabrication et de

recherche-développement. En outre, elle surveille et analyse les tendances d'investissement et la perception du Canada comme destination de ces investissements. La Direction travaille étroitement avec les directions géographiques du MAÉCI de même qu'avec les agents d'investissements en poste en l'étranger, les autorités provinciales et municipales ainsi qu'avec les organismes professionnels et commerciaux. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Direction générale de l'investissement et de technologie
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Édifice Lester B. Pearson
125, prom. Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Téléphone : (613) 995-4128
Télécopieur : (613) 995-9604

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE (MI)

Le MI s'est vu confier à sa création un vaste mandat pour améliorer la capacité concurrentielle de l'industrie canadienne en stimulant la croissance des entreprises canadiennes, en favorisant un milieu d'affaires juste et efficace tant pour les sociétés que pour les consommateurs et en encourageant le commerce dans les domaines de la science et de la technologie. En ce qui concerne les petites entreprises, ce ministère a été doté de responsabilités particulières :

- développer, mettre en œuvre et promouvoir des politiques nationales mettant l'accent sur la capacité concurrentielle internationale de l'industrie, l'amélioration du développement industriel, scientifique et technologique et l'amélioration de la productivité et de l'efficacité de l'industrie;
- promouvoir la mobilité des biens, des services et des facteurs de production au Canada;
- développer et mettre en œuvre des politiques nationales mettant l'accent sur l'entrepreneuriat ainsi que le lancement, la croissance et l'exportation des petites entreprises;
- élaborer et mettre en œuvre des politiques et des programmes nationaux concernant les avantages industriels découlant des politiques d'achats de biens et de services par le gouvernement du Canada; et
- promouvoir et fournir des services de soutien à la commercialisation des biens, des services et de la technologie provenant du Canada.

Les bureaux régionaux travaillent directement avec les sociétés canadiennes afin de promouvoir le développement industriel, scientifique et technologique. Ils aident leurs clients à tirer parti des possibilités sur un marché international concurrentiel en leur fournissant des services dans le domaine des renseignements d'affaires, du développement technologique et industriel ainsi que du développement commercial et des marchés. Le MI assure également la promotion et la gestion de tout un ensemble de programmes et de services.

Les bureaux régionaux du MI offrent les avantages particuliers suivants :

- l'accès aux renseignements et à l'expertise sur le commerce et la technologie;
- l'accès à des réseaux nationaux et internationaux;
- une base de connaissances du secteur industriel;
- des locaux communs avec les Centres de commerce international en liaison avec le MAÉCI et les représentations commerciales canadiennes à l'étranger;
- un intérêt particulier pour les nouvelles sociétés et les compagnies seuil; et
- des renseignements d'affaires.

Pour de plus amples renseignements, téléphonez au (613) 941-0222.

Centre de services aux entreprises
Ministère de l'Industrie
235, rue Queen, 1^{er} étage, Tour Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Téléphone : (613) 952-4782
Télécopieur : (613) 957-7942

Service d'information sur l'ALÉNA
Ministère de l'Industrie
235, rue Queen, 5^e étage, Tour Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Télécopieur : (613) 952-0540

RÉSEAU D'APPROVISIONNEMENT ET DE DÉBOUCHÉS D'AFFAIRES (RADAR)

Le RADAR est une base de données informatisée qui contient des renseignements sur 25 000 sociétés canadiennes. On y trouve des renseignements de base sur les produits, les services et les activités, qui sont utiles aux clients éventuels. Le système a été créé en 1980 par le ministère de l'Industrie (MI), conjointement avec les gouvernements provinciaux participants. Le RADAR devait, au début, permettre aux délégués commerciaux du MAÉCI dispersés dans le monde de trouver des sociétés canadiennes capables de tirer parti des possibilités des marchés étrangers. Aujourd'hui, plus de 11 000 abonnés canadiens et internationaux utilisent le système pour trouver des fournisseurs canadiens. La majorité des abonnés sont des sociétés canadiennes. Pour obtenir de plus amples renseignements, composez le (613) 954-5031.

SERVICE DE RENSEIGNEMENTS COMMERCIAUX

Ce service fournit aux entreprises canadiennes des renseignements détaillés sur les marchés, par produits. Il aide les entreprises à tirer parti des possibilités locales, d'exportation, de transfert de technologie et de nouveaux investissements dans le domaine de la fabrication. Les sociétés canadiennes utilisent ces renseignements pour prendre leurs décisions en ce qui concerne la fabrication, le développement de produits, la commercialisation et l'élargissement des marchés. Les renseignements peuvent être fournis de façon à répondre aux besoins spécifiques des clients. Des rapports particuliers précédemment publiés sont également disponibles sur demande. La base de données est mise à jour trimestriellement et annuellement. Ce service est offert gratuitement par télécopieur, courrier ou téléphone. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Direction générale de l'information stratégique
Ministère de l'Industrie
235, rue Queen, 1^{er} étage, Tour Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Téléphone : (613) 954-5031
Télécopieur : (613) 954-1894

REVENU CANADA

La direction générale des programmes douaniers de Revenu Canada donne des renseignements sur l'ALÉNA en espagnol à son Bureau d'aide ALÉNA — espagnol. On peut également se procurer les publications de Revenu Canada ainsi que les avis des douanes en téléphonant ou en télécopiant au Bureau de renseignements ALÉNA. Pour plus d'information, communiquez avec :

Bureau d'aide ALÉNA — Espagnol
Téléphone : (613) 941-0965.

Bureau de renseignements ALÉNA
Revenu Canada, Direction générale des programmes douaniers
191, av. Laurier ouest, 6^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0L5
Téléphone : 1 800 661-6121, ou (613) 941-0965
Télécopieur : (613) 952-0022

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Une source importante de financement éventuel des entreprises canadiennes au Mexique est le fonds spécial disponible par le canal de l'ACDI dans le cadre du Programme de coopération industrielle connu sous le nom d'INC. Ce programme vise à aider financièrement les sociétés du secteur privé canadien qui cherchent à établir des relations d'affaires à long terme comme des coentreprises ou à conclure des accords de licence dans des pays en développement. L'INC appuie donc le développement des liens avec le secteur privé mexicain. Il encourage les sociétés canadiennes qui échangent leurs compétences et leurs expériences avec des partenaires mexicains et d'autres pays. Toute une série de mécanismes de l'INC aident les entreprises à mettre en place des accords de collaboration mutuellement avantageux pour des transferts de technologie et des créations d'emplois au Mexique.

Cinq mécanismes de l'INC aident les entreprises canadiennes admissibles à réaliser des études et fournissent des conseils professionnels aux clients éventuels. Quand un projet concerne l'amélioration de l'environnement, le transfert de technologie, l'aide au développement pour les femmes, la formation ou la création d'emplois, il est fortement recommandé de s'adresser à l'ACDI dès le début du projet. Un critère important pour l'ACDI est que le projet crée des emplois au Mexique sans en menacer d'autres au Canada. En vérité, la plupart des projets qui ont reçu l'aide de l'ACDI ont entraîné des augmentations nettes d'emplois au Canada. Pour plus d'information, communiquez avec la :

Direction de la coopération industrielle
Agence canadienne de développement international
200, prom. du Portage
Hull (Québec) K1A 0G4
Téléphone : (819) 997-7905/7906
Télécopieur : (819) 953-5024

AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE (APÉCA)

Les entreprises du Canada atlantique qui veulent exporter au Mexique peuvent être admissibles à l'aide de l'agence. Celle-ci travaille conjointement avec des entrepreneurs de la région atlantique dans le but de promouvoir une activité économique autosuffisante dans cette partie du pays.

L'APÉCA vient en aide aux entreprises qui veulent développer leurs marchés actuels en élaborant des plans de commercialisation. Les efforts de l'agence portent sur le suivi des possibilités commerciales découlant de l'évolution économique mondiale ainsi que sur des communications visant à promouvoir la région, des missions commerciales et des activités connexes et une meilleure coordination avec les organismes fédéraux et provinciaux qui ont un rôle à jouer dans les domaines des possibilités commerciales et des investissements. Pour de plus amples renseignements :

Agence de promotion économique du Canada atlantique
Centre Blue Cross
644, rue Main
C.P. 6051
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 9J8
Numéro sans frais : 1 800 561-7862
Télécopieur : (506) 851-7403

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA (DÉO)

DÉO assure la coordination des activités fédérales qui ont des conséquences sur la croissance de l'économie dans l'Ouest. Le Ministère travaille en partenariat avec les gouvernements des provinces de l'Ouest, les associations d'affaires et industrielles et les communautés afin de stimuler l'économie de cette partie du pays.

Le programme «New Directions» contribuera à un meilleur positionnement des sociétés de l'Ouest sur les marchés d'exportation en améliorant leur compétitivité sur les marchés nationaux et mondiaux.

Le Ministère n'accorde plus de prêts individuels aux sociétés; il cherche plutôt à créer des partenariats novateurs dans les secteurs public et privé. Ces partenariats pourront répondre aux divers besoins d'information, de services commerciaux et de capital des petites et moyennes entreprises, particulièrement dans les secteurs à forte croissance essentiels à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

L'un des nouveaux produits axé sur le développement des exportations offert par DÉO est le programme de personnel en commerce international, une initiative fédérale-provinciale qui relie les sociétés d'exportation de l'Ouest et les nouveaux diplômés du postsecondaire. Le programme atteint deux objectifs socio-économiques d'importance : fournir aux entreprises le personnel supplémentaire dont elles ont besoin pour pénétrer les nouveaux marchés, et donner aux nouveaux diplômés l'occasion d'acquérir une précieuse expérience. Les projets de développement des exportations acceptés dans le cadre de ce nouveau programme peuvent être planifiés sur une période d'une à trois années et seront admissibles à une aide financière pouvant totaliser entre 7 500 \$ pour un an et 37 500 \$ pour trois ans, par diplômé. Pour de plus amples renseignements, s'adresser à :

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Édifice Cargill
240, av. Graham, bureau 712
C.P. 777
Winnipeg (Manitoba) R3C 2L4
Téléphone : (204) 983-4472
Télécopieur : (204) 983-4694

SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS (SEE)

La SEE est un organisme financier ouvert à sa clientèle, dont l'objectif est d'aider les entreprises canadiennes à se tailler une place sur les marchés mondiaux. Elle offre une vaste gamme de services de gestion du risque, y compris des assurances et du financement, aux entreprises canadiennes et à leurs clients de par le monde.

Les programmes de la SEE entrent dans quatre grandes catégories :

- des assurances sur le crédit à l'exportation, couvrant les crédits à moyen et à long terme;
- des assurances et des garanties de bonne fin protégeant les exportateurs et les institutions financières en cas d'exécution des divers instruments de garantie de bonne fin émis généralement par des banques ou d'autres établissements de sécurité;
- des assurances sur les investissements à l'étranger couvrant, entre autres, les risques politiques auxquels les nouveaux investissements canadiens à l'étranger sont exposés; et
- le financement à moyen et à long terme des exportations pour les acheteurs étrangers de produits et de services canadiens.

La SEE a établi de solides relations avec les principaux organismes des secteurs public et privé au Mexique et en Amérique latine. Les exportateurs peuvent composer le (613) 598-2860 pour obtenir de plus amples renseignements.

Les petits exportateurs, dont les ventes à l'étranger ne dépassent pas un million de dollars CAN, peuvent s'adresser à l'équipe chargée des nouveaux exportateurs, au 1 800 850-9626.

Les exportateurs du secteur des technologies de l'information peuvent s'adresser à l'équipe des technologies de l'information de la SEE, au (613) 598-6891.

Pour de plus amples renseignements sur la gamme complète des services de la SEE, s'adresser à l'un des bureaux suivants :

Ottawa Société pour l'expansion des exportations
151, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) K1A 1K3
Téléphone : (613) 598-2500
Télécopieur : (613) 237-2690

Vancouver Société pour l'expansion des exportations
One Bentall Centre
505, rue Burrard, bureau 1030
Vancouver (Colombie-Britannique)
V7X 1M5
Téléphone : (604) 666-6234
Télécopieur : (604) 666-7550

Calgary Société pour l'expansion des exportations
510, 5^e Rue s.-o., bureau 1030
Calgary (Alberta) T2P 3S2
Téléphone : (403) 292-6898
Télécopieur : (403) 292-6902

Winnipeg Société pour l'expansion des exportations
**Dessert le Manitoba
et la Saskatchewan.* 330, av. Portage, 8^e étage
Winnipeg (Manitoba) R3C 0C4
Téléphone : (204) 983-5114
Télécopieur : (204) 983-2187

Toronto Société pour l'expansion des exportations
Édifice de la Banque nationale
150, rue York, bureau 810
C.P. 810
Toronto (Ontario) M5H 3S5
Téléphone : (416) 973-6211
Télécopieur : (416) 862-1267

London Société pour l'expansion des exportations
Centre Talbot
148, rue Fullarton, bureau 1512
London (Ontario) N6A 5P3
Téléphone : (519) 645-5828
Télécopieur : (519) 645-5580

Montréal Société pour l'expansion des exportations
Tour de la Bourse
800, Carré Victoria, bureau 4520
C.P. 124
Montréal (Québec) H4Z 1C3
Téléphone : (514) 283-3013
Télécopieur : (514) 878-9891

Halifax Société pour l'expansion des exportations
Purdy's Wharf, Tour 2
1969, rue Upper Water, bureau 1410
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3R7
Téléphone : (902) 429-0426
Télécopieur : (902) 423-0881

CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE (CCC)

La Corporation commerciale canadienne (CCC), une société d'État, apporte une aide précieuse aux exportateurs canadiens qui vendent leurs produits ou leurs services à des gouvernements étrangers ou à des organismes internationaux. Elle joue alors le rôle d'un entrepreneur ou mandataire principal et garantit au client étranger la vente des produits ou des services canadiens.

La CCC atteste des moyens financiers et techniques de l'exportateur auprès de l'acheteur étranger et lui garantit le respect des dispositions du contrat. L'implication de la CCC dans une vente constitue, pour les fournisseurs canadiens, un appui tangible de leur gouvernement. Leur crédibilité et leur capacité concurrentielle en sont rehaussées aux yeux de leurs clients étrangers. Ils sont alors souvent en mesure de négocier des dispositions contractuelles et des conditions de paiement plus avantageuses.

La CCC met à la disposition des entreprises toute une série de moyens pour accéder à des marchés spécialisés, comme ceux du ministère américain de la défense par exemple. Elle peut aussi aider les exportateurs qui commercent avec des acheteurs étrangers du secteur privé.

Les services offerts par la Corporation, et la crédibilité qui les accompagne, présentent un intérêt tout particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes dont beaucoup n'ont pas encore de réputation internationale. En 1993 et 1994, près de 70 pour 100 des entreprises qui ont fait appel à la CCC étaient des PME.

La CCC a récemment mis au point, en collaboration avec les institutions financières du Canada, son programme de paiements échelonnés. Ce programme rend le financement avant expédition des exportations plus accessible aux exportateurs des PME. Les exportateurs négocient en effet une marge de crédit auprès de leur principale institution financière qui sera affectée à une vente à l'exportation précise. Le plus souvent, le coût de cet emprunt sera comparable à celui d'une marge de crédit classique. Le programme est disponible pour les transactions faites aussi bien avec des gouvernements étrangers qu'avec des acheteurs du secteur privé.

Ce programme est destiné à permettre la collaboration efficace de l'exportateur, de sa banque et de la CCC pour que l'exportation soit une réussite. Cela se passe le plus souvent de la façon suivante :

- La CCC commencera par étudier, avec l'entreprise exportatrice, la possibilité qu'elle participe à l'entente. Son analyse portera essentiellement sur les risques associés à cet éventuel contrat et sur sa structure. La méthode de paiement du client doit lui être acceptable.
- Quand le résultat de cette évaluation est favorable, la CCC et l'institution financière de l'exportateur concluent une entente préalable sur le financement de l'exportation avant l'expédition. Les négociations peuvent alors commencer avec le client dans les limites des paramètres convenus entre l'exportateur et la CCC.
- La CCC jouera alors normalement le rôle d'entrepreneur ou de mandataire principal dans la transaction pour fournir les garanties de bonne fin qui serviront de base aux paiements échelonnés.
- Une fois l'entente conclue, la CCC collaborera avec l'exportateur et veillera, en suivant l'évolution des travaux, au respect des engagements de bonne fin. L'institution financière de l'exportateur procédera aux paiements échelonnés en fonction de l'avancement des travaux et des coûts encourus du projet.
- La CCC se fera payer par le client de l'exportateur et versera les sommes reçues à l'institution financière.

Pour obtenir de plus amples informations sur la CCC, s'adresser au :

Siège social

Corporation commerciale canadienne
50, rue O'Connor, 11^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Téléphone : (613) 996-0034
Télécopieur : (613) 995-2121
Télex : 053-4359

CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES

Les sociétés canadiennes qui souhaitent réussir sur le marché mexicain peuvent avoir besoin de technologies additionnelles pour améliorer leurs capacités concurrentielles. Le Conseil national de recherches du Canada travaille avec les sociétés canadiennes de toutes tailles pour élaborer et mettre en œuvre des technologies leur conférant des avantages économiques. Le Conseil supervise le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI), un réseau national pour la diffusion et le transfert de technologies.

Le réseau PARI contribue au processus de développement, d'accession, d'acquisition, de mise en œuvre et d'utilisation de la technologie dans toute l'industrie canadienne. Ce réseau existe depuis cinquante ans et a acquis la réputation d'être un des programmes les plus souples et les plus efficaces du gouvernement fédéral. Le PARI tire parti d'un vaste réseau regroupant plus de 190 bureaux dans près de 90 localités, de nombreux centres provinciaux de technologie, des laboratoires du Conseil de recherches même et d'instituts de recherche, les ministères du gouvernement fédéral et les agences de transfert technologique dans les universités canadiennes. Pour de plus amples renseignements, adressez-vous au :

Programme d'aide à la recherche industrielle

Conseil national de recherches du Canada
Chemin Montréal
Bâtiment M-55
Ottawa (Ontario) K1A 0R6
Téléphone : (613) 993-1770
Télécopieur : (613) 952-1086

ORGANISATIONS MULTILATÉRALES

La Banque mondiale
Washington, D.C. 20433
É.-U.
Téléphone : (202) 477-1234
Télécopieur : (202) 477-6391

Banque Interaméricaine de développement
1300 New York Avenue N.W.
Washington, D.C. 20577
É.-U.
Téléphone : (202) 623-1000
Télécopieur : (202) 623-3096

PRINCIPAUX CONTACTS AU CANADA

ORGANISMES PARRAINS

BAKER & MCKENZIE

Baker & McKenzie est une des plus importantes firmes juridiques internationales avec des bureaux dans 35 pays. Elle a actuellement quatre bureaux au Mexique, soit à Juárez, à México, à Monterrey et à Tijuana. Outre ses services traditionnels, Baker & McKenzie aide ses clients à trouver des partenaires qui leur conviennent pour s'implanter au Mexique ou y élargir leurs activités. Pour de plus amples renseignements :

Baker & McKenzie
Avocats
Place BCE
181, rue Bay, bureau 2100
Toronto (Ontario) M5J 2T3
Téléphone : (416) 865-6910/6903
Télécopieur : (416) 863-6275

ASSOCIATIONS D'AFFAIRES ET PROFESSIONNELLES

Le Conseil canadien pour les Amériques (CCA)
Le CCA est un organisme à but non lucratif. Il a été créé en 1987 pour promouvoir les intérêts commerciaux en Amérique latine et aux Antilles. Le CCA assure la promotion d'événements et de programmes destinés à augmenter le volume des affaires et à mettre en place des réseaux de contacts entre le Canada et les pays de la région. Il publie également un bulletin d'information bimensuel.

Conseil canadien pour les Amériques
Bureaux de la direction
145, rue Richmond ouest, 3^e étage
Toronto (Ontario) M5H 2L2
Téléphone : (416) 367-4313
Télécopieur : (416) 367-5460

Association des exportateurs canadiens
99, rue Bank, bureau 250
Ottawa (Ontario) K1P 6B9
Téléphone : (613) 238-8888
Télécopieur : (613) 563-9218

Association des manufacturiers canadiens
75, boul. International, 4^e étage
Etobicoke (Ontario) M9W 6L9
Téléphone : (416) 798-8000
Télécopieur : (416) 798-8050

Chambre de commerce du Canada
55, rue Metcalfe, bureau 1160
Ottawa (Ontario) K1P 6N4
Téléphone : (613) 238-4000
Télécopieur : (613) 238-7643

Forum pour la formation en commerce international Inc.
155, rue Queen, bureau 608
Ottawa (Ontario) K1P 6L1
Téléphone : (613) 230-3553
Télécopieur : (613) 230-6808

Centre d'information linguistique
240, rue Sparks, RPO
C.P. 55011
Ottawa (Ontario) K1P 1A1
Téléphone : (613) 523-3510

Service d'invitations ouvertes à soumissionner
C.P. 22011
Ottawa (Ontario) K1V 0W2
Téléphone : 1 800 361-4637 ou (613) 737-3374
Télécopieur : (613) 737-3643

Association canadienne de normalisation

178, boul. Rexdale
Rexdale (Ontario) M9W 1R3
Téléphone : (416) 747-4000
Télécopieur : (416) 747-4149

Conseil canadien des normes

45, rue O'Connor, bureau 1200
Ottawa (Ontario) K1P 6N7
Téléphone : (613) 238-3222
Télécopieur : (613) 995-4564

BUREAUX DU GOUVERNEMENT MEXICAIN AU CANADA

L'Ambassade du Mexique et les bureaux consulaires mexicains peuvent fournir de l'aide et des conseils aux sociétés canadiennes sur la façon de faire des affaires au Mexique. Pour plus d'information, veuillez vous adresser aux bureaux suivants :

Ambassade du Mexique

45, rue O'Connor, bureau 1500
Ottawa (Ontario) K1P 1A4
Téléphone : (613) 233-8988
Télécopieur : (613) 235-9123

Consulat du Mexique à Ottawa

45, rue O'Connor, bureau 1500
Ottawa (Ontario) K1P 1A4
Téléphone : (613) 235-6665
Télécopieur : (613) 235-9123

AUTRES CONSULATS GÉNÉRAUX DU MEXIQUE AU CANADA

Consulat général du Mexique

2000, rue Mansfield, bureau 1015
Montréal (Québec) H3A 2Z7
Téléphone : (514) 288-2502/4916
Télécopieur : (514) 288-8287

Consulat général du Mexique

199, rue Bay, bureau 4440
C.P. 266, Succursale « Commerce Court Ouest »
Toronto (Ontario) M5L 1E9
Téléphone : (416) 368-2875/8141/1847
Télécopieur : (416) 368-8342

Consulat général du Mexique

810-1139, rue Pender ouest
Vancouver (Colombie-Britannique) V6E 4A4
Téléphone : (604) 684-3547/684-1859
Télécopieur : (604) 684-2485

COMMISSIONS COMMERCIALES MEXICAINES À L'ÉTRANGER

La *Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)* est la commission commerciale du Mexique. Elle a des bureaux au Canada, où elle offre des services de crédit, de garanties d'exportation et de conseils aux sociétés mexicaines qui veulent faire des affaires au Canada.

BANQUES MEXICAINES AYANT DES BUREAUX AU CANADA

Banco Nacional de México (Banamex), *Banco de Comercio (Bancomer)* et *Banca Serfin* sont des banques du secteur privé qui offrent des services spécialisés par l'intermédiaire de leurs centres internationaux d'information sur le commerce. Ces centres sont branchés sur un réseau informatisé de communication qui leur donne accès à de nombreuses bases de données économiques, gouvernementales et financières à travers le monde. Ces banques sont implantées partout au Mexique et ont des bureaux à Toronto.

Banco Nacional de México (Banamex)

1, place First Canadian, bureau 3430
C.P. 299
Toronto (Ontario) M5X 1C9
Téléphone : (416) 368-1399
Télécopieur : (416) 367-2543

Banco de Comercio (Bancomer)

The Royal Bank Plaza
Tour Sud, bureau 2915
C.P. 96
Toronto (Ontario) M5J 2J2
Téléphone : (416) 956-4911
Télécopieur : (416) 956-4914

Banca Serfin

Place BCE, Tour du Canada Trust
161, rue Bay, bureau 4360
C.P. 606
Toronto (Ontario) M5J 2S1
Téléphone : (416) 360-8900
Télécopieur : (416) 360-1760

SERVICES DU GOUVERNEMENT CANADIEN AU MEXIQUE

SECTION DES AFFAIRES COMMERCIALES AMBASSADE DU CANADA À MEXICO

La Section des affaires commerciales de l'Ambassade du Canada à Mexico peut fournir une aide précieuse aux entreprises canadiennes qui souhaitent s'implanter au Mexique. Les délégués commerciaux connaissent bien le marché et feront tout en leur pouvoir pour aider une entreprise canadienne à s'installer au Mexique.

Note : Pour téléphoner à Mexico, il faut composer 0-11-52-5 devant les numéros locaux. Pour rejoindre les autres villes du Mexique, consulter la liste des indicatifs internationaux au début de votre annuaire téléphonique afin d'y trouver l'indicatif régional voulu.

Section des affaires commerciales
Ambassade du Canada au Mexique
Schiller No. 529
Apartado Postal 105-05
Col. Polanco
11560 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 724-7900
Télécopieur : 724-7982

Consulat canadien
Hotel Fiesta Americana
Local 30-A
Aurelio Aceves No. 225
Col. Vallarta Poniente
44110 Guadalajara, Jalisco
Mexique
Téléphone : 15-8665
Télécopieur : 15-8665

Consulat canadien
Edificio Kalos, Piso C-1
Local 108A
Zaragoza y Constitución
64000 Monterrey, Nuevo León
Mexique
Téléphone : 344-3200
Télécopieur : 344-3048

Maison du Québec

Cette Maison, qui représente le gouvernement du Québec, traite d'une vaste gamme de questions. La dimension commerciale de son mandat l'amène à faire la promotion des débouchés mexicains auprès des sociétés québécoises et à les aider à se préparer à pénétrer ce marché.

Maison du Québec

Taine No. 411
Col. Bosques de Chapultepec
11580 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 250-8208
Télécopieur : 254-4282

La Chambre de commerce du Canada au Mexique

La Chambre de commerce du Canada au Mexique — *La Cámara de Comercio de Canadá en México* — regroupe les gens d'affaires canadiens qui travaillent au Mexique. Elle a comme principal objectif de fournir des renseignements et des contacts aux sociétés canadiennes qui désirent faire des affaires au Mexique.

La Chambre de commerce du Canada au Mexique

c/o Bombardier
Paseo de la Reforma No. 369, Mezzanine
Col. Juárez
06500 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 729-9903, 207-2400
Télécopieur : 208-1592

BANQUES CANADIENNES AU MEXIQUE

Banque de Montréal
Horacio No. 1855-301
Col. Polanco
11510 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 203-8211
Télécopieur : 203-8542

Banque Royale du Canada
Hamburgo No. 172, Piso 5
Col. Juárez
06600 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 207-2400
Télécopieur : 208-1592

Banque Toronto Dominion
Pasco de Reforma No. 389, Piso 15
Col. Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 905-431-4355 (numéro temporaire)
Télécopieur : 520-0127

Banque de Nouvelle-Écosse
Hamburgo No. 213, Piso 10
Apartado Postal 6-931
Col. Juárez
06600 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 256-0622
Télécopieur : 208-7182

Banque canadienne impériale de commerce
(bureau de représentation)
Campos Eliseos No. 400, Despacho 402
Col. Polanco
11570 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 281-1238/1074
Télécopieur : 280-3069

Banque Nationale
(bureau de représentation)
Lope de Vega No. 117, Piso 10
Col. Polanco
11540 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 254-7030/7090
Télécopieur : 531-6930

MINISTÈRES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL MEXICAIN

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI)

Ce ministère du gouvernement fédéral mexicain a la responsabilité du développement de l'industrie du pays et du commerce extérieur et intérieur. Il gère les politiques d'approvisionnement et de prix, définit celles régissant l'industrialisation, la distribution et la consommation des produits agricoles, du bétail, de la forêt, des mines et de la pêche. Le *SECOFI* fait aussi la promotion du commerce extérieur et fixe les tarifs douaniers et les prix officiels. Il analyse et choisit les stimulants fiscaux nécessaires à la promotion industrielle. Les bureaux du *SECOFI* recherchent des investissements sur tout le territoire du pays et favorisent le commerce des industries locales. Ils peuvent constituer d'importantes sources de renseignements.

Secrétariat au commerce et au développement industriel

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
Sub-Secretaría de Promoción de la Industria y el Comercio
Insurgentes Sur No. 1940-P.H.
Col. Florida
01030 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 229-6560/6561, 229-6100
Télécopieur : 229-6568

AUTRES MINISTÈRES DU GOUVERNEMENT MEXICAIN

Secrétariat à l'agriculture, à l'élevage et au développement rural

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR)
Insurgentes Sur No. 476, Piso 13
Col. Roma Sur
06760 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 584-0786/0271/6288
Télécopieur : 584-2699

Secrétariat aux communications et aux transports

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)
Av. Universidad y Xola, Cuerpo C, P.B.
Col. Narvarte
03020 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 530-3060, 538-5148/0450
Télécopieur : 519-9748

Secrétariat à la défense nationale

Secretaría de la Defensa Nacional (SDN)
Blv. Avila Camacho y Av. Industria Militar
Col. Lomas de Sotelo
11640 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 395-6766, 557-8971
Télécopieur : 557-1370

Secrétariat à l'énergie*Secretaría de Energía (SE)*

Insurgentes Sur No. 552

Col. Roma Sur

06769 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 564-9789/9790, 584-4304/2962

Télécopieur : 564-9769, 574-3396

Ministère du district fédéral*Departamento del Distrito Federal (DDF)*

Plaza de la Constitución

Esquina Pino Suárez, Piso 1

Col. Centro

06068 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 518-1100, 782-2088/3000

Télécopieur : 542-1429

Secrétariat aux finances et au crédit public*Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)*

Palacio Nacional

1er. Patio Mariano

Col. Centro

06066 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 518-5420 à 29

Télécopieur : 542-2821

Secrétariat à l'environnement, aux ressources naturelles et à la pêche*Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)*

Periférico Sur No. 4209

Col. Jardines en la Montaña

14210 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 628-0602/0605

Télécopieur : 628-0643/0644

Secrétariat aux affaires étrangères*Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)*

Ricardo Flores Magón No. 1, Piso 19

Col. Guerrero

06995 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 782-3660/3765

Télécopieur : 782-3511

Secrétariat à la santé*Secretaría de Salud (SS)*

Lieja No. 8, Piso 5

Col. Juárez

06600 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 553-7670/7940

Télécopieur : 286-5497

Secrétariat à la planification et au budget*Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP)*

Palacio Nacional, Patio de Honor, Piso 4

Col. Centro

06740 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 542-8762/8763

Télécopieur : 542-1209

Secrétariat à l'intérieur*Secretaría de Gobernación (SG)*

Abraham González No. 48

Col. Juárez

06699 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 566-8188/3132, 592-1141

Télécopieur : 546-7388

Secrétariat au travail et au bien-être social*Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)*

Periférico Sur No. 4271, Edificio A

Col. Fuentes del Pedregal

14140 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 645-3715/5466

Télécopieur : 645-2595

Secrétariat à la marine*Secretaría de Marina (SM)*

Tramo H. Escuela Naval Militar 861

Eje 2 Oriente No. 861

Col. Cipreses

04830 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 684-8188

Télécopieur : 684-8188 poste 4328

Secrétariat à l'éducation publique*Secretaría de Educación Pública (SEP)*

Argentina No. 28, Piso 2

Col. Centro

06029 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 510-2557, 512-0358, 328-1000/1067

Télécopieur : 518-4350, 5218293

Secrétariat au tourisme*Secretaría de Turismo (SECTUR)*

Presidente Masaryk No. 172, Piso 8

Col. Polanco

11587 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 250-8171/8228

Télécopieur : 254-0014

Secrétariat au développement social
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
Av. Constituyentes No. 947
Edificio B, Planta Alta
Col. Belén de las Flores
01110 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 271-8481/1616
Télécopieur : 271-8862

Secrétariat du contrôleur général
Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)
Insurgentes Sur No. 1735 - P.B.
Ala Norte, Oficina 22
Col. Guadalupe Inn
01020 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 662-2762/3263, 663-3636
Télécopieur : 662-4511

Banque nationale du commerce extérieur mexicain
Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)
Av. Camino a Santa Teresa No. 1679
Piso 12, Ala Sur
Col. Jardines del Pedregal
01900 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 652-8422/8620, 327-6000
Télécopieur : 652-9408

AUTRES ORGANISMES

Le *Consejo Mexicano de Inversión (CMI)*, Conseil mexicain de l'investissement, est une coentreprise à but non lucratif du gouvernement mexicain et du secteur financier privé. Il a été créé pour venir en aide aux investisseurs étrangers. Pour obtenir de plus amples informations sur la façon dont le Conseil peut venir en aide aux investisseurs étrangers, s'adresser à l'Ambassade du Mexique ou aux services consulaires assurés par *Bancomext* à Vancouver, à Toronto et à Montréal.

Conseil mexicain de l'investissement
Consejo Mexicano de Inversión (CMI)
Paseo de la Reforma No. 915
Col. Lomas de Chapultepec
11000 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 202-7804
Télécopieur : 202-7925

La **Chambre nationale de l'industrie de la transformation**, *Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)*, offre une vaste gamme de services aux sociétés qui veulent faire des affaires au Mexique. Il fournit des renseignements sur la réglementation et les procédures gouvernementales ainsi que sur le commerce, les stimulants financiers, les parcs industriels et les coentreprises. Un service distinct de la Chambre prépare des études sur la situation économique du Mexique alors que le service des affaires internationales met l'accent sur la promotion du commerce.

Chambre nationale de l'industrie de la transformation
Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)
Av. San Antonio No. 256
Col. Ampliación Nápoles
03849 México, D. F.
Mexique
Téléphone : 563-3400
Télécopieur : 563-5381

INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Banque centrale du Mexique
Banco de México
Tacuba No. 4, Piso 1
Col. Centro
06059 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 512-5817, 237-2378
Télécopieur : 237-2370

La **Banque nationale de développement**, *Nacional Financiera (NAFIN)*, participe au financement des petites et moyennes entreprises (PME) et fait la promotion du développement économique et régional. Afin de contribuer au développement de l'activité économique, elle offrira du capital de risque aux investisseurs étrangers participant à des coentreprises ou investissant dans des sociétés mexicaines.

Banque nationale de développement
Nacional Financiera (NAFIN)
Insurgentes Sur No. 1971, Piso 13
Col. Guadalupe Inn
01020 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 325-6000, 661-7165/4044
Télécopieur : 325-6042, 661-8418

Bancomer, Banco de Comercio, se consacre au financement des PME. Elle s'occupe également du financement mexicain de coentreprises. Ses agents peuvent servir d'intermédiaires entre des investisseurs étrangers et des partenaires mexicains.

Banco de Comercio, S.A. (BANCOMER)
Av. Universidad No. 1200
Col. Xoco
03339 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 621-3301/3302, 621-0034
Télécopieur : 621-3988

Bourse mexicaine des valeurs mobilières
Bolsa Mexicana de Valores
Reforma No. 255
Col. Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 208-8174
Télécopieur : 591-0534

Commission bancaire nationale
Comisión Nacional Bancaria y de Valores
Insurgentes Sur No. 1971
Col. Guadalupe Inn
01020 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 724-6900/6000
Télécopieur : 724-7364, 661-3608

PRINCIPALES ORGANISATIONS D'AFFAIRES ET PROFESSIONNELLES

Il y a au Mexique un certain nombre de chambres de commerce et d'organisations professionnelles qui peuvent fournir aide et conseils aux sociétés canadiennes travaillant au Mexique. La qualité de leurs services varie beaucoup de l'une à l'autre et vous aurez avantage à consulter des représentants officiels du Canada pour déterminer celle qui répondra le mieux à vos besoins.

Association mexicaine de l'industrie automobile
Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C. (AMIA)
Ensenada No. 90
Col. Condesa
06100 México, D. F.
Mexique
Téléphone : 272-1144
Télécopieur : 272-7139

Association nationale des importateurs et exportateurs de la République du Mexique

Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM)
Monterrey No. 130
Col. Roma
06700 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 564-8618/9218
Télécopieur : 584-5317

Conseil mexicain des affaires internationales

Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI)
Homero No. 527, Piso 7
Col. Polanco
11570 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 250-7033
Télécopieur : 531-1590

Confédération mexicaine des employeurs

Confederación Patronal de la República Mexicana
Insurgentes Sur No. 950, Piso 1 y 2
Col. del Valle
03100 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 687-6465/6467
Télécopieur : 536-2160

Confédération mexicaine des chambres nationales de commerce

Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO)
Balderas No. 144, Piso 3
Col. Centro
06079 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 709-1559
Télécopieur : 709-1152

Chambre nationale de commerce de Mexico

Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO)
Paseo de la Reforma No. 42
Col. Juárez
06030 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 592-2677/2665
Télécopieur : 705-7412, 592-3571

Chambre nationale de l'industrie de la construction
Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC)
Periférico Sur No. 4839
Col. Parques del Pedregal
14010 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 665-0424, 424-7400
Télécopieur : 606-6720

Chambre nationale de l'industrie du vêtement
Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV)
Tolsá No. 54
Col. Centro
06040 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 578-0788, 761-6541, 588-7664
Télécopieur : 578-6210

Institut national de statistique, géographie et informatique
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)
Edificio Sede
Av. Héroe de Nacosari No. 2301 Sur
Fraccionamiento Jardines del Parque
20270 Aguascalientes, Aguascalientes
Mexique
Téléphone : 918-6947
Télécopieur : 918-6945

Enquête auprès des lecteurs

AIDEZ-NOUS À MIEUX VOUS SERVIR

Nous voulons connaître votre opinion sur cette publication. C'est pourquoi nous vous serions reconnaissants de prendre quelques instants pour répondre aux questions ci-dessous. D'avance, merci!

1. Trouvez-vous que, dans l'ensemble, cette publication est?
(ne cocher qu'une réponse)

- très utile
 utile
 assez utile
 inutile

2. Comment évaluez-vous chacun des aspects suivants de cette publication?

- a) Qualité du contenu (ne cocher qu'une réponse)

- excellente
 bonne
 satisfaisante
 médiocre

- b) Qualité de la présentation (ne cocher qu'une réponse)

- excellente
 bonne
 satisfaisante
 médiocre

- c) Utilité des illustrations (ne cocher qu'une réponse)

- excellente
 bonné
 satisfaisante
 médiocre

3. Si cette publication devait, à l'avenir, être mise à jour, révisée et publiée à nouveau, aimeriez-vous en recevoir un exemplaire?

- Oui, je serais très intéressé(e)
 Je serais probablement intéressé(e)
 Non, je ne suis pas intéressé(e)
 Je ne sais pas

4. Comment avez-vous trouvé la structure et la présentation de cette publication?

- Claire et facile à suivre
 Confuse et difficile à suivre

5. Étant donné vos besoins, cette publication a-t-elle traité le(s) sujet(s) abordé(s) de façon suffisamment détaillée?

- Oui, tout à fait
 Dans une certaine mesure
 Non
 Je ne sais pas

6. Vous auriez trouvé cette publication plus utile si elle avait contenu (cocher toutes les cases qui s'appliquent) :

- davantage de renseignements qualitatifs
 moins de renseignements qualitatifs
 plus de graphiques, d'illustrations et de tableaux
 une analyse plus détaillée
 une analyse plus courte
 davantage d'exemples, d'études de cas, de profils de sociétés

7. À votre avis, manquait-il des renseignements importants dans cette publication?

- Oui — veuillez préciser lesquels _____
 Non _____

8. Y-a-t-il des facettes du sujet traité que vous auriez aimé voir aborder plus en détail?

9. Quelle(s) suggestion(s) feriez-vous pour améliorer la prochaine édition de cette publication?

10. Cette publication vous aidera-t-elle à développer vos activités?

- Oui Non

11. a) Votre société exporte-t-elle maintenant?

- Oui, passez à la question 11 b)
 Non, passez à la question 11 c)

- b) Si oui, sur quels marchés étrangers

- États-Unis Europe Japon
 Mexique Amérique latine
 Autres (précisez s'il-vous-plaît) _____

- c) Si non, prévoyez-vous exporter dans les 12 mois à venir?

- Oui, où?
 États-Unis Europe Japon
 Mexique Amérique latine
 Autres (précisez s'il-vous-plaît) _____

12. Quel est le chiffre d'affaires approximatif de votre entreprise?

- Moins de 1 million de dollars
 Entre 1 et 5 millions de dollars
 Entre 5 et 10 millions de dollars
 Plus de 10 millions de dollars

Nous permettez-vous de prendre contact avec vous pour discuter de votre évaluation?

Nom _____

Organisme _____

Adresse _____

Tél. : _____ Téléc. : _____

Une fois rempli, veuillez nous faire parvenir ce questionnaire par télécopieur au numéro (613) 996-6142 ou adressez-le à :

Direction générale de l'Amérique latine et des Antilles
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international Canada
Édifice Lester B. Pearson, 125, prom. Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2



LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20084795 5

DOCS

CA1 EA618 96H56 FRE

Etablir un partenariat au Mexique.

--

43278311



Ministère des Affaires étrangères Department of Foreign Affairs
et du Commerce international and International Trade
Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles

InfoCentre

Télécopieur : (613) 996-9709

FaxLink : (613) 944-4500

Sans frais : 1-800-267-8376

Téléphone : (613) 944-4000

Babillard 1-800-628-1581

électronique : (613) 944-1581