

des relations interpersonnelles: «Les coentreprises les plus réussies [...] sont celles où l'on a compris d'emblée qu'il ne faut pas lésiner sur le temps et l'attention pour nourrir une relation de confiance qui triomphe des barrières de la langue, de la culture, de l'éducation et de la vision du monde. [...] La plupart ont au moins pris le temps d'établir des relations personnelles entre leurs cadres supérieurs et les Russes»⁹⁷

Gary Hamel soutient que le but réel des coentreprises est le renforcement des capacités internes des deux parties.⁹⁸ À son avis, les partenaires se livrent à une «course» pour apprendre des nouvelles compétences et des nouvelles techniques de l'autre tout en cherchant à limiter de telle ou telle façon l'accès de l'autre à sa propre technologie. En même temps, il faut un certain degré de «transparence» si l'on veut attirer les partenaires nécessaires à la réalisation de ses propres objectifs d'apprentissage. Hamel a trouvé que le principal déterminant de la transparence était le contexte social et qu'il y avait une association entre l'efficacité de l'apprentissage des deux parties et la présence d'équipes de travail qui avaient une attitude ouverte à l'égard des gens de l'extérieur et des tâches qui, par définition, exigeaient que le personnel des entreprises partenaires «se côtoient régulièrement et de façon intensive».⁹⁹ Le deuxième facteur déterminant de l'efficacité de l'apprentissage était «la réceptivité», soit la volonté et la capacité d'apprendre de chaque partenaire. Selon Hamel, l'explication fondamentale du phénomène unanimement reconnu dans les études des entreprises japonaises qui apprennent plus dans le cadre des coentreprises que les entreprises occidentales se trouve dans la remarque d'un Japonais qu'il avait interviewé: «Nous avons une attitude d'étudiants et nos partenaires occidentaux avaient une attitude de professeurs.»¹⁰⁰ Ainsi, le désir d'apprendre et la détermination à apprendre sont aussi importants l'un que l'autre.

97 Laurence, Paul et Vlachousticos, C., «Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge», *Harvard Business Review*, janvier-février 1993, p. 49.

98 Hale, Gary, *op.cit.*

99 *Ibid.*, p. 96.

100 *Ibid.*, p. 96.