

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.