

Concevoir une structure de gestion qui tient compte des barrières culturelles

La structure de gestion d'une coentreprise Canada-Mexique sera bien évidemment différente de celle d'une entreprise canadienne. Dans une coentreprise canadienne classique, la plupart des communications entre les sociétés mères se font au niveau de la haute direction. Dans un partenariat mexicain, il sera aussi nécessaire d'avoir une structure du genre comité conjoint principal. Sa principale fonction sera de fournir les orientations stratégiques et de prendre les grandes décisions tactiques.

Dans une coentreprise canadienne, les décisions quotidiennes sont le plus souvent déléguées par le comité conjoint à un cadre supérieur responsable du fonctionnement de la coentreprise. Cette personne délègue ensuite ses pouvoirs en fonction des besoins. Toutefois, c'est une structure qui sera probablement mal adaptée à un partenariat canadien-mexicain.

Une des difficultés avec le style traditionnel de gestion mexicain est qu'il ne favorise ni l'initiative ni la prise de décisions aux niveaux inférieurs. Le style de gestion d'une coentreprise dépend dans une large mesure de l'apport relatif des deux partenaires. Indépendamment des caractéristiques particulières de l'entente, il est toutefois essentiel de s'attendre à voir les différences culturelles se manifester lors de la conception de cette structure de gestion.

Une solution est de mettre en place des liens de communication horizontaux au niveau fonctionnel entre le personnel des entreprises canadiennes et mexicaines qui est affecté à l'entreprise. Cela lui donne un accès direct aux compétences canadiennes sans avoir à franchir les divers niveaux de la hiérarchie. Ce type de structure ne donne de bons résultats que si le gestionnaire de la coentreprise peut s'adapter à une structure organisationnelle plus horizontale que celle qu'on trouve en général au Mexique.