

évaluer avec attention les compétences linguistiques de ses principaux dirigeants, la mesure dans laquelle ils sont familiers et ouverts aux autres cultures et leurs attitudes envers les nouveaux défis du milieu des affaires.

Pour réussir à gérer un partenariat, il faut aller plus loin que vaincre les défis organisationnels. Cela nécessite en effet de faire face aux particularités des pratiques sociales et des sociétés mexicaines. Ce peut être là des pierres d'achoppement importantes pour les sociétés canadiennes qui cherchent des alliances au Mexique. Le résultat dépendra dans une large mesure de la qualité et des compétences des personnes engagées dans ce processus, en particulier du directeur général. Il est essentiel de trouver la bonne personne pour gérer cette relation ou pour prendre soin des liaisons entre les partenaires.

## TROUVER LE BON PARTENAIRE

### **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.

Les sociétés canadiennes constateront que les petites comme les grandes entreprises mexicaines sont ouvertes au partenariat. À leurs yeux, les coentreprises et les autres formes de partenariat sont la meilleure façon pour elles d'avoir accès à la technologie de pointe, à la recherche et au développement et au savoir-faire en gestion. Ces sociétés mexicaines recherchent également des alliances qui leur donnent accès aux marchés étrangers. Toutefois, l'investisseur étranger avisé apprendra à faire la différence entre le candidat authentique et le simple enthousiaste parmi toutes les personnes intéressées.

Une fois qu'on a défini le type de partenariat recherché, on peut entamer la recherche du partenaire qui convient. Il faut être prêt à consacrer les efforts nécessaires pour trouver le bon partenaire, mettre en œuvre l'entente nécessaire et gérer l'entreprise. Le choix d'un partenaire mal adapté au projet est une des principales raisons que les gestionnaires expérimentés donnent pour expliquer la performance décevante de certains partenariats. Ce processus de sélection prend du temps et de l'argent et il faut faire preuve de beaucoup de patience et de réalisme.

Un trop grand nombre d'entreprises sous-évaluent la quantité de temps et de travail qu'il faut pour créer un bon partenariat. Le processus de sélection est encore plus complexe quand les partenaires sont dans des pays différents. Le bon partenaire est celui qui constitue un complément à vos capacités afin que l'entreprise dispose d'un ensemble cohérent de compétences et de ressources pour garantir son succès. De plus, l'organisation du partenaire doit être à même de travailler en harmonie, de façon efficace et efficiente avec la vôtre.

Avant de choisir un partenaire, vous devrez vous demander quel niveau de coopération sera nécessaire. Celui-ci aura tendance à augmenter en fonction de l'incertitude et de la complexité de l'entreprise. Si le partenariat concerne une vaste gamme de domaines fonctionnels, il faudra beaucoup d'interactions. De la même façon, ce niveau d'interaction augmentera avec le nombre de produits concernés, la taille et le nombre des marchés visés et le nombre d'objectifs distincts fixés pour le partenariat. Il faudra également une coopération étroite si les deux partenaires sont assez dissemblables.

C'est ainsi que si la taille des partenaires est très différente, il pourra être nécessaire de négocier des conditions spéciales de partenariat pour compenser cet écart. Pour éviter de disparaître sous la masse de son partenaire plus important, le petit pourra préférer adhérer à une coentreprise qui bénéficiera d'une grande autonomie par rapport aux maisons-mère. Dans le cas d'un partenariat entre des sociétés canadiennes et mexicaines, il faudra également venir à bout des différences culturelles. Il ne faut pas non plus négliger les caractéristiques propres