

Vous voudrez aussi faire connaître au personnel, à tous les niveaux de votre société, les objectifs commerciaux de votre entreprise au sein de la CE. Leur collaboration avec des homologues européens sera cruciale. Votre personnel européen aura besoin d'assistance pour obtenir information et aide de ses homologues canadiens. Préparez des directives écrites pour les deux opérations, y inclure des directives claires, des noms, des descriptions de fonctions et des numéros de téléphone. Autrement, de petits détails comme le décalage horaire deviennent des problèmes majeurs. Souvenez-vous de prendre le temps de garder les canaux de communications ouverts.

Attachez-vous à préserver et à alimenter la confiance mutuelle et l'engagement conjoint. Les programmes d'échanges peuvent être utiles à court terme ou s'insérer à plus long terme dans des programmes de formation pluriculturels. Dans une entreprise conjointe, il est fortement recommandé que le directeur général consulte les hauts

responsables des deux sociétés mères sur les décisions importantes, même si celles-ci ne relèvent pas nécessairement d'eux. Ces hauts responsables seront rassurés par leur implication constante et seront gagnés à la cause une fois la décision prise. Il pourra s'avérer utile de reprendre certaines de leurs expressions ou de tenir compte des inquiétudes particulières dont ils auront fait part.

Plusieurs gestionnaires d'expérience insistent sur le fait qu'il ne peut jamais y avoir trop de communication. Autrement, il se perd trop de temps parce que les gestionnaires doivent remonter jusqu'aux sources du premier malentendu et essayer ensuite de trouver une solution qui convienne à tout le monde. Entre-temps, les employés sont désœuvrés et perdent leur enthousiasme pour le projet. Le manque de communication constitue aussi un obstacle à l'interaction, dont dépendent les découles les synergies de l'alliance.

Formation pour l'Europe

Pénétrer les marchés européens implique l'acquisition de tout un nouvel ensemble de compétences. Évaluez soigneusement les capacités linguistiques de vos employés, leurs connaissances et leur ouverture d'esprit envers les autres cultures, ainsi que leurs attitudes face au nouveau défi professionnel. Votre personnel pourrait aussi avoir besoin de développer de nouvelles compétences pour la commercialisation, la distribution, les procédures d'exportations et d'importations ainsi que pour le contrôle de la qualité et des inventaires.

Une fois que vous aurez identifié toutes les nouvelles compétences que devront posséder vos gestionnaires et le reste de votre personnel, vous devrez examiner les divers moyens de les satisfaire:

- par une formation interne;
- par le recrutement de nouveaux employés;
- par le biais des institutions d'enseignement;
- par la formation externe;
- par des incitatifs pour le personnel; et/ou
- par des cours par correspondance.

Certaines sociétés ont entrepris des efforts pour préparer leurs gestionnaires. Honeywell Europe, par exemple, leur fait suivre un programme intensif au cours duquel une centaine de gestionnaires s'instruisent sur la culture et sur les valeurs européennes. Un bon nombre de consultants sont en mesure de vous aider à préparer votre propre programme de formation. Les petites entreprises qui ne peuvent se permettre ces consultants devraient penser à rassembler leurs ressources afin d'organiser les programmes de formation selon leurs besoins.

Les institutions d'enseignement ont aussi développé des programmes de formation. Le «Ontario Center of International Business» de l'Université York offre un programme enrichi de maîtrise en administration des affaires (MBA), le premier du genre au Canada. Dans le cadre de ce programme, les élèves doivent apprendre une langue étrangère, étudier d'autres cultures et effectuer un stage de travail dans un autre pays.

Plusieurs institutions à travers l'Europe dispensent des programmes conjoints qui ont pour but de former les chefs de file parmi les gens d'affaires actuels et futurs au nouveau contexte européen. Deux exemples récents de telles activités de collaboration au niveau du deuxième cycle sont représentés par la «European Business School» (EAP) qui a des campus en France, en Allemagne et l'entreprise conjointe entre «Ashridge Management College» (Royaume-Uni), CPA (France) et USW (Allemagne).

En France, le «European Business School Program», à l'École des Hautes études commerciales (HEC) propose des places aux Canadiens. Une autre institution française, le CEDEP, est un centre de formation permanente en gestion, rattaché à l'INSEAD.

INSEAD : préparer une nouvelle génération d'Euro-gestionnaires

L'INSEAD, une école commerciale européenne sur le modèle de la «Harvard Business School» a développé divers cours destinés à la nouvelle génération d'euro-gestionnaires. En plus du programme normal de MBA, le programme de formation permanente en gestion attire plus de 2 500 gestionnaires à Fontainebleau tous les ans. Les cours utilisent la méthode des études de cas et sont dispensés en anglais par un corps professoral international. Les cours durent normalement de 2 à 6 semaines. Ils traitent les thèmes suivants :

- «Gérer les partenariats et les alliances stratégiques» (une semaine);
- «Programme européen de commercialisation» (trois semaines);
- «Compétences de gestion en affaires internationales» (deux semaines).

L'INSEAD offre aussi un cours de deux semaines, «Gérer des entreprises multinationales». Les points qui sont étudiés comprennent l'évolution de la concurrence internationale, les options stratégiques pour les multinationales, les stratégies alternatives pour la pénétration et le désengagement, l'analyse, les risques politiques et l'influence du contexte social. Les cas qui sont proposées à l'étude traitent de Michelin, de Caterpillar, de Komatsu, de Heineken, de Bok Paints, de Triton Chemicals, de Procter & Gamble. On discute des F et A internationales (Electrolux-Zanussi), des partenariats et des alliances.

L'INSEAD est une école très européenne avec un corps étudiant très international. En 1990, 17 % des participants à ses programmes venaient du Royaume-Uni, 14 % de France, 11 % d'Allemagne, 11 % de Scandinavie, 31 % d'autres pays européens, 8% des Amériques, 5 % de la zone Pacifique et 3 % d'ailleurs dans le monde.