

## LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'antagonisme des rôles, l'ambiguïté et la surcharge – tous des problèmes inhérents à la gestion – sont amplifiés pour le directeur général d'une coentreprise. Le fait d'avoir deux sociétés-mères ou plus, les distances géographiques ou culturelles, les attentes et les buts divergents ainsi que les exigences de rendement figurent parmi les principaux défis.

Les nouveaux directeurs généraux inconnus d'au moins l'une des sociétés-mères n'ont souvent guère de lignes directrices ou de systèmes de soutien. Il arrive souvent qu'on n'offre ni formation ni autre genre de soutien au nouveau directeur général, lorsque les associés eux-mêmes ne savent pas exactement quelle forme prendra la coentreprise.

Les coentreprises sont souvent formées pour entrer sur un marché rapidement et exploiter des produits ou des technologies au début de leur cycle de vie. Il faut donc que le directeur général puisse agir et décider rapidement, lorsqu'il est dépourvu d'une information suffisante et de relations.

Le directeur général doit donc compter sur lui-même plus qu'il n'aurait à le faire s'il occupait un poste semblable dans l'entreprise. L'autonomie de la coentreprise est déterminée au cours des négociations, mais le réel degré d'indépendance dépend beaucoup des qualités personnelles du directeur. Celui-ci doit, par exemple, avoir plus d'aptitudes pour les contacts, être plus diplomate et plus sensible aux questions culturelles que s'il travaillait pour une filiale en propriété exclusive.

Le directeur général doit posséder :

- les compétences nécessaires pour coordonner les activités dans des centres souvent éloignés l'un de l'autre;
- l'aptitude à reconnaître et à comprendre les objectifs de chaque société-mère;
- la diplomatie nécessaire pour régler les conflits dus aux différences dans les objectifs des associés;
- la force de caractère et la personnalité nécessaires pour maintenir un objectif et un style de gestion impartial.

## L'ÉQUIPE DE GESTION

C'est habituellement le directeur général qui sélectionne les membres de l'équipe de gestion. Cependant, les sociétés-mères veulent habituellement doter des postes spécifiques dans une coentreprise, spécialement ceux qui sont essentiels à leur situation concurrentielle — par exemple, les cadres supérieurs chargés d'activités fonctionnelles comme la commercialisation ou la fabrication. Le directeur général devrait participer au processus de sélection.

## LE PERSONNEL NON CADRE

Il est important de sélectionner vos employés professionnels. Une bonne sélection permet à une société-mère d'apprendre quelque chose d'un associé ou d'une coentreprise plus rapidement et de transférer les concepts de base nécessaires à une situation concurrentielle et à son maintien.