

## L'IMPORTANCE DES RELATIONS INTERNES<sup>8</sup>

L'organisation du soutien interne nécessaire pour que l'alliance soit une réussite est un élément important du processus de gestion :

- Assurez-vous que les gestionnaires intermédiaires y accordent une priorité élevée.
- Maximisez la compréhension interne du rôle de l'alliance dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
- Essayez de contourner le syndrome «pas inventé ici».

## 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.

## LA FORMATION ET L'ÉVALUATION

Il est important de disposer de systèmes efficaces d'évaluation du personnel. Les procédures officielles d'évaluation vous permettront d'améliorer la performance dans certains domaines, de déterminer des taux effectifs de rémunération et de vous assurer que les fonctions importantes sont remplies comme il se doit. Il vaudrait probablement mieux que les normes de performance utilisées pour évaluer la performance des employés dans les sociétés mères ne soient pas appliquées au personnel de la coentreprise. En effet, comme les deux sociétés mères ont leurs propres objectifs stratégiques à l'esprit, il est probable qu'elles utilisent des critères différents quand elles évaluent le personnel de l'alliance. En autant qu'on prenne clairement conscience de ces différences et de leurs causes, cela ne devrait pas provoquer de confusion.

Les évaluations de rendement devraient servir davantage pour cerner les forces et les faiblesses et mettre en œuvre les programmes de développement nécessaires que comme exercice de récompense et de punition. Il faudrait avoir dans ce domaine des objectifs à long et à court terme. Comme les alliances stratégiques fonctionnent dans un milieu en évolution rapide, il faudrait réévaluer régulièrement ces objectifs et les critères d'évaluation.

Une formation adaptée du personnel de l'alliance peut faire toute la différence. Les grandes entreprises ont tendance à avoir leurs programmes internes alors que les petites vont plus facilement chercher la formation à l'extérieur. Assurez-vous toutefois que la formation est bien adaptée à la tâche que vous voulez que les employés mènent à terme.

Veillez à ce que l'alliance stratégique ne devienne jamais un refuge pour le personnel incompetent. Précisez clairement à toutes les personnes concernées que leur travail est essentiel aux intérêts de la société et que leur performance sera récompensée.

## LA MOTIVATION DU PERSONNEL

Comment allez-vous modifier votre système de stimulants pour l'adapter à la nouvelle dimension de votre alliance stratégique. Tout le monde sait que la présence de stimulants conflictuels ou antiproductifs peuvent nuire sérieusement aux initiatives de coopération. Il est important que vous mettiez en place un contexte dans lequel la réussite de l'alliance traduira la réussite des personnes.

Un programme de stimulants bien organisé, prévoyant à la fois des récompenses financières et d'autre nature, sera fort utile pour garantir que les objectifs personnels correspondent bien aux objectifs de la société. Il est surprenant de constater combien de sociétés entrent en conflit les unes avec les autres. Si un technologue est récompensé pour avoir mis au point un nouveau brevet ou publié des documents, lui affecter un nouveau rôle dans l'alliance, qu'impose le partage d'information avec ses homologues peut nécessiter de modifier la façon dont il est récompensé pour son travail. Autrement, il pourrait nuire à ses propres chances de mettre au point un nouveau brevet. On pourrait peut-être le récompenser au même niveau s'il remplit bien sa fonction au sein de l'alliance comme s'il avait mis au point un nouveau brevet. Les entreprises disposent le plus souvent d'une certaine marge de manœuvre pour organiser les ensembles d'avantages sociaux afin de permettre l'atteinte des objectifs personnels et ceux de la société.

<sup>8</sup> Yoshino, Michael S. et U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 137.