

## LES PROBLÈMES DE DOTATION ET DE PERSONNEL

### LES RÉUNIONS

S'habituer aux réunions annulées est un problème courant. Vous pouvez prendre rendez-vous, mais votre homologue mexicain pourra l'annuler à la dernière minute. Il faut alors faire des distinctions subtiles. C'est ainsi que l'autre partie peut décider d'annuler une réunion parce qu'elle n'en attend pas de résultat favorable. Il se peut aussi que votre homologue mexicain se trouve obligé de l'annuler à cause d'une demande soudaine et imprévue de son patron qui n'a pas nécessairement à voir avec vous. Les Mexicains font tout pour éviter d'offenser. À leurs yeux, une réunion annulée est moins décevante qu'une réunion qui n'a pas permis de parvenir à une entente.

Doug Clark, directeur général, Northern Telecom, Mexico, D.F.

### LA LANGUE

La langue va bien au-delà de l'expression orale. Très souvent, il apparaît que ce qui est rédigé en anglais ou en espagnol, et que les deux parties semblent avoir compris, est mal interprété en pratique. L'insinuation de la langue, en anglais ou en espagnol, est aussi importante que le mot lui-même. L'expression corporelle transmet souvent un message qui est difficile à interpréter par quelqu'un qui connaît mal la culture de l'autre, qu'elle soit mexicaine ou canadienne. Les nuances du comportement culturel vous en diront davantage sur la situation de votre transaction que les paroles prononcées. Des interprétations erronées peuvent rapidement effacer les avantages que vous avez obtenus lors des discussions.

Ministre conseiller, Ambassade du Canada

### CRÉER LA BONNE ATMOSPHÈRE

«Créer la bonne atmosphère est la tâche la plus importante dans la gestion de l'alliance», signale un des gestionnaires d'alliance. À moins que vos gestionnaires n'aient d'atomes crochus avec leurs homologues de l'autre société, votre alliance n'ira nulle part. Le gestionnaire définit les atomes crochus comme «la confiance organisationnelle, c'est-à-dire la confiance au sein de l'entreprise et entre une entreprise et son partenaire». Le gestionnaire de l'alliance est responsable de la création de cette atmosphère et de sa conservation.

Michael S. Yoshino et U. Srinivasa Rangan<sup>7</sup>

### LES GESTIONNAIRES

Trouver la bonne personne pour faire marcher l'alliance stratégique, ou pour assurer la liaison entre les partenaires, est d'une importance vitale. Cette personne doit posséder suffisamment de pouvoir au sein de l'entreprise pour provoquer les choses, et avoir en plus une bonne compréhension de la culture et du fonctionnement des deux sociétés mères. Cette personne doit écouter activement, être sensible au non-dit et aux éléments cachés de l'autre partie et trouver des compromis raisonnables.

Ce «champion» est la force motrice. Ayant pris la responsabilité au centre de l'entreprise de la création réussie de la relation, et ayant souvent agi comme négociateur, le champion doit continuer à appuyer le partenariat une fois l'entente conclue. Il est vital de continuer à promouvoir les avantages de la relation auprès des autres cadres dans l'organisation mère.

Outre le champion de l'administration centrale, un partenariat réussi aura besoin d'un bon gestionnaire sur le terrain. Ce gestionnaire devra être souple et bien connaître la société mère. Au Mexique, la connaissance de l'espagnol est un atout indiscutable, tout comme l'expérience des marchés mexicains ou d'autres pays étrangers. Il y aurait par exemple avantage à désigner l'une des personnes ayant participé aux négociations comme gestionnaire principal une fois que l'entreprise est lancée.

Le directeur général peut être responsable de la réussite ou de l'échec de la coentreprise. Qu'il soit recruté au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, il doit être en mesure de comprendre et d'équilibrer les besoins des deux sociétés mères et les intérêts de la coentreprise elle-même. Ce serait une erreur d'embaucher un directeur général parmi votre personnel avec l'espoir qu'il favorisera votre société au détriment de celle du partenaire. C'est avec de tels comportements à courte vue qu'on arrive à des échecs. Il faut éviter des situations dans lesquelles il y a obligatoirement un gagnant et un perdant. Après tout, pourquoi le perdant devrait-il coopérer?

Il est aussi important que le reste du personnel de gestion d'une coentreprise soit en mesure de travailler correctement avec le directeur général et avec tous les autres membres du personnel. Certains suggèrent que les membres du conseil d'administration aient les compétences nécessaires pour contrôler et conseiller efficacement dans des domaines précis de la coentreprise. Le personnel technique devra probablement s'adapter à de nouvelles façons de faire les choses et à une nouvelle culture en évolution. Étant donné l'évolution rapide du contexte, la plupart des alliances stratégiques ont été créées pour tenter de réussir et le succès de votre entreprise pourrait bien dépendre de la rapidité et de l'efficacité du travail de votre personnel technique. Il est évident qu'ils devront faire preuve de compétences techniques et interpersonnelles affirmées.

<sup>7</sup> Yoshino, Michael S. et U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 123.