

GOODFELLOW CONSULTANTS INC.

Goodfellow Consultants Inc. (GCI) est une société d'ingénierie implantée à Mississauga, en Ontario, qui se spécialise dans le domaine des systèmes de ventilation, de lutte contre la pollution atmosphérique, de santé et de sécurité au travail et des études environnementales. Environ 60 pour 100 de ses revenus proviennent des exportations.

En 1986, GCI a conçu des hottes d'aspiration des émissions polluantes dans l'air pour *Hysla*, une usine installée à Monterrey. En 1992 et en 1993, l'entreprise a élaboré trois normes environnementales pour l'*Instituto Nacional de Ecología (INE)*, Institut national pour l'écologie. Deux ont été financées grâce à un accord bilatéral entre le Canada et le Mexique et la troisième par la Banque mondiale.

Par la suite, Goodfellow a décidé de se doter d'une présence plus permanente sur le marché mexicain. La société a conclu deux ententes de coopération technique: la première avec *Control Ambiental e Ingeniería Van Ruymbeké*, une société de Mexico qui se consacre aux évaluations d'effets environnementaux et au travail de remise en état et la seconde avec *Procesadora Metalmeccánica de Toluca*, un fabricant d'équipement de lutte contre la pollution atmosphérique.

D'après un dirigeant de GCI, il a fallu déterminer un processus précis de sélection pour trouver les partenaires qui pouvaient convenir. Ils en ont interrogé plus de 50 avant de faire leur choix.

FEUILLE DE TRAVAIL POUR CHOISIR UN PARTENAIRE

Essayez d'obtenir une réponse satisfaisante aux éléments de cette feuille de travail avant de vous engager dans un partenariat.

Capacité

- Évaluez les forces et les faiblesses concurrentielles de votre partenaire et abordez franchement et de façon ouverte avec lui toute question qui vous préoccupe. Il pourrait être utile de mettre au point une entente préalable précisant les diverses forces des partenaires et ce que sera l'apport de chacun.
- Vos compétences et vos ressources techniques se complètent-elles? Dans les domaines où la technologie devient rapidement désuète (p. ex., biotechnologie, informatique), faites des hypothèses prudentes sur les capacités du partenaire éventuel.
- Votre partenaire a-t-il des ressources financières suffisantes? Cela est tout particulièrement important si l'alliance dépend dans une certaine mesure de son apport financier.
- La qualité et la solidité des ressources en gestion de votre partenaire sont-elles suffisantes pour qu'il puisse coordonner ses activités avec les vôtres et gérer sa part de l'alliance?
- La symétrie entre les deux entreprises est-elle suffisante pour constituer la base d'une complémentarité? Les grandes entreprises ont tendance à imposer leur culture de gestion et leurs exigences corporatives aux sociétés plus petites.
- Disposez-vous de moyens suffisants dans la négociation pour réduire le risque que votre partenaire ne vous demande beaucoup plus qu'il ne donne dans l'entreprise?

Utilisez l'information obtenue dans cette section, une forme d'analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces pour remplir le profil de partenaire joint à la fin de ce chapitre. Traitez ensuite des autres questions soulignées dans cette feuille de travail.

Objectifs

- Une discussion franche et candide des grands objectifs stratégiques est indispensable.
- Connaissez-vous les motifs réels de votre partenaire pour adhérer à cette entente?
- Dans quelle mesure l'alliance envisagée est-elle essentielle pour la stratégie d'affaires à long terme de votre partenaire?
- Votre partenaire a-t-il besoin de cette alliance pour atteindre ses objectifs tactiques et stratégiques?
- Quelles ressources votre partenaire est-il prêt à engager dans l'alliance?
- Y a-t-il un champion au sein de l'autre entreprise qui veillera à la réussite de l'alliance?
- Est-ce que les délais auxquels vous tenez sont acceptables par l'autre partie?
- Chacun comprend-il bien les résultats attendus?
- Votre partenaire éventuel est-il en concurrence directe avec vous? Si oui, sur quels marchés?

Chimie

- Les écarts culturels importants entre les partenaires peuvent s'avérer des obstacles. Évaluer l'adéquation culturelle et organisationnelle le plus tôt possible dans les discussions.
- Accorder une attention particulière à l'attitude de votre partenaire éventuel en ce qui concerne le risque et les profits, ainsi que dans les domaines de la gestion du personnel et du style de gestion.
- Avez-vous obtenu des renseignements sur les antécédents de votre partenaire dans le domaine de la coopération?

suite à la page suivante