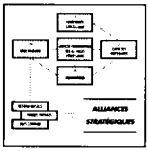

forme de protection découle de brevets et des conditions mêmes de l'entente. La seconde exige :

- que la diffusion de l'information soit contrôlée;
- que les équipes de projet soient isolées du reste de l'entreprise;
- qu'un étroit cloisonnement soit établi;
- que les employés soient sensibilisés au genre de renseignements qu'ils peuvent partager;
- qu'un gestionnaire de projet responsable des échanges d'information soit nommé.

Pour déterminer le genre de connaissances à protéger, il ne faut pas s'arrêter aux formules et aux renseignements couverts par des brevets. Des connaissances que vous pouvez considérer de nature courante, comme les méthodes de gestion ou d'organisation, peuvent être extrêmement précieuses pour un concurrent. Leur divulgation peut donc nuire considérablement à votre entreprise.

- **Gestion du changement**

La gestion du changement constitue un aspect essentiel de la gestion d'une alliance. De nombreuses études ont révélé que les alliances réussies connaissent des changements considérables au cours de leurs premières années, par suite de l'évolution de la situation économique, de l'apparition de nouveaux concurrents et de nouvelles technologies, de changements aux objectifs poursuivis par les partenaires, de changements relatifs aux circonstances et aux capacités des partenaires, ou du départ de cadres importants. La gestion d'un partenariat exige qu'on s'intéresse de près aux modifications internes et externes pouvant influer sur la coentreprise. Cela revient à dire qu'elle implique un processus constant de négociation visant à s'entendre sur la nature et la valeur de l'alliance. Toute tentation de planification et de contrôle rigides devrait être tempérée par la réalité de l'environnement concurrentiel des alliances. Les partenaires qui ne sont pas disposés à changer ou à faire preuve de souplesse sont peu susceptibles de tirer profit de l'alliance.

- **Établissement d'un processus d'apprentissage**

L'acquisition de nouvelles connaissances est sans doute l'un des principaux avantages d'un partenariat. Les alliances peuvent et doivent vous fournir l'occasion d'apprendre et d'acquérir les compétences internes dont votre société aura besoin pour réussir à long terme. La transmission des connaissances ne se fait cependant pas par osmose. Elle nécessite l'adoption de procédures et d'attitudes particulières pour absorber et utiliser les connaissances nécessaires. Dans la plupart des cas, les gestionnaires doivent modifier leurs opérations de base et leur organisation traditionnelle pour favoriser l'apprentissage des compétences de leur partenaire.

- **Résultats tangibles**

Sans perdre de vue les objectifs stratégiques à long terme de l'alliance, les gestionnaires doivent faire en sorte qu'il y