



mal définis. Voilà un autre domaine où la recherche des raccourcis ne paie pas.

L'une des premières règles est d'être prêt à consacrer le temps et les ressources nécessaires pour sélectionner et analyser les partenaires possibles. Selon l'importance et la complexité de l'alliance, la recherche peut durer deux mois ou deux ans. Ainsi, il a fallu près de deux ans pour conclure l'entente GM-Toyota. Les délais seront encore plus longs si vous cherchez plus d'un partenaire.

L'expérience nous apprend qu'il faut presque toujours plus de temps qu'on a prévu pour trouver le bon partenaire. Si l'on veut être réaliste et éviter les déceptions, on a intérêt à doubler l'estimation initiale. Si vous pensez pouvoir conclure une entente rapidement, vous laissez probablement l'espoir se substituer à votre jugement. Il y aura toujours plus de problèmes et de questions à régler que vous ne vous y attendiez. En outre, il existe probablement plus d'un bon partenaire. Il vaut donc la peine de prendre le temps voulu, dès le départ, pour déterminer qui est le mieux placé pour répondre à vos besoins stratégiques.

Les petites entreprises recherchant des partenaires sont souvent portées à paniquer à mesure qu'elles voient fondre les ressources et le temps qu'elles avaient prévu consacrer à cette recherche. Dans leur hâte de conclure une entente, elles sont tentées de signer un contrat avec n'importe quelle société qui manifeste de l'intérêt, qu'elle corresponde ou non au profil du partenaire voulu. Ceci constitue

manifeste à l'intérieur de l'entreprise à l'idée d'un partenariat. Il faut expliquer le fondement et les objectifs stratégiques de l'alliance aux gestionnaires hiérarchiques et au personnel, qui doivent tous être conscients de l'importance de la relation envisagée.

Recherche du bon partenaire

Le choix du mauvais partenaire compte parmi les premiers motifs d'échec des alliances, après les objectifs stratégiques