

# TROUVER LE BON PARTENAIRE

## CRITÈRES IMPORTANTS POUR CHERCHER UN PARTENAIRE

- ✓ Complémentarité technique : c'est le critère minimal pour choisir un partenaire.
- ✓ Aptitude à coopérer facilement et efficacement. Autrement, vous supporterez probablement des coûts élevés de coordination et de communication, ainsi qu'un niveau élevé de frustration.
- ✓ Complémentarité des organisations. Le gestionnaire devra étudier les questions de la taille relative, de la capacité financière, de la structure organisationnelle, du style de gestion, des politiques d'exploitation, de la philosophie, etc. Ce sont des éléments qui peuvent contribuer aux échecs organisationnels ou au choc culturel entre les entreprises concernées.
- ✓ Compatibilité des objectifs : les stratégies et les objectifs de vos entreprises sont-ils compatibles? Plus la divergence est élevée et plus le risque d'insatisfaction et de problèmes connexes est important.
- ✓ Confiance : étant donné que les partenaires d'aujourd'hui peuvent être les concurrents de demain, le gestionnaire doit avant tout s'interroger sur l'engagement et le niveau de confiance de ses partenaires éventuels. Exposer votre stratégie ou votre technologie à un partenaire qui n'est pas fiable pourrait nuire gravement à votre avantage concurrentiel. Il est plus facile d'instaurer la confiance quand il y a des besoins mutuels et qu'il est peu risqué que le partenaire devienne un concurrent.

Les sociétés canadiennes constateront que les grandes et les moyennes entreprises mexicaines sont ouvertes au partenariat. Elles voient dans les coentreprises et les autres formes de partenariat la meilleure façon d'acquérir de la technologie de pointe, d'avoir accès à la recherche et au développement et de profiter du savoir-faire en gestion. Elles cherchent également des alliances leur donnant accès aux marchés étrangers. Toutefois, l'investisseur étranger avisé apprendra à faire la distinction entre des possibilités réelles et le simple enthousiasme des nombreux prétendants.

Une fois que vous avez franchi les étapes du chapitre précédent pour définir la stratégie de partenariat la mieux adaptée, il est temps d'entamer la recherche du partenaire qui vous conviendra. Il est important d'être prêt et désireux d'assumer l'important engagement que suppose la recherche de ce partenaire, la préparation de la structure de l'entente et la gestion de l'entreprise. Les choix déficients de partenaires sont l'une des principales raisons citées par les gestionnaires expérimentés pour expliquer les déceptions provoquées par des partenariats mal conçus. C'est un processus qui prend du temps, qui est coûteux et qu'il faut approcher avec énormément de patience et des attentes réalistes.

Un trop grand nombre d'entreprises sous-estiment la quantité de travail et le temps nécessaires pour mettre en place un partenariat qui réussira. Préparer les critères, choisir un partenaire et négocier une alliance efficace peuvent être des processus très longs. Une société qui n'est pas prête à supporter ces coûts devrait probablement envisager d'autres solutions de commerce international.

Le processus de sélection d'un partenariat international est particulièrement complexe. Le bon partenaire est celui qui complète vos capacités afin que l'entreprise dispose d'un ensemble complet de compétences et de ressources maximisant ses chances de réussite. De plus, l'organisation du partenaire doit être en mesure de travailler de façon harmonieuse, efficace et efficiente avec la vôtre.

Étudiez soigneusement tous les candidats, indépendamment de leur nombre. Vous constaterez peut-être qu'aucun n'est compatible. Si c'est le cas, envisagez d'autres solutions comme l'attribution de licences, les contrats à court terme, les fusions, les acquisitions ou les nouveaux investissements.

Plus vous aurez besoin d'interagir avec votre partenaire et plus il sera important de trouver un partenaire dont l'organisation complète la vôtre. La mesure dans laquelle vous aurez besoin d'interagir avec votre partenaire, et la nature de cette interaction, dépendront d'un certain nombre d'éléments dont l'incertitude sur les marchés, la technologie et l'approvisionnement en ressources ainsi que la complexité des tâches à accomplir. Vous devrez étudier la taille, la structure organisationnelle, le style de gestion, les politiques opérationnelles, la philosophie, etc. de votre partenaire. Il y a de nombreux exemples d'échecs organisationnels ou de choc des cultures entre des entreprises qui semblaient auparavant compatibles. Prenez bien le temps de vérifier si vous pouvez réellement travailler avec votre partenaire éventuel.