



• Les affinités personnelles

Quelle que soit la valeur intrinsèque d'une entente, le succès ou l'échec d'un partenariat dépend des gens en cause. Si les relations personnelles ne sont pas bonnes, les relations d'affaires ne le seront pas non plus. Par conséquent, les affinités personnelles entre les principaux décideurs et le sens de la compatibilité culturelle (« Ce sont des gens comme nous ») constituent en définitive un important ingrédient de la recette du succès. Bien qu'il n'y ait pas de règle générale à cet égard, il est extrêmement important d'essayer de bien connaître les gens avec qui on pourrait travailler.

William Norris, président de Central Data, allait fréquemment à la pêche avec des partenaires éventuels, pour se faire une idée de leur caractère et de la compatibilité de leur comportement avec le sien. Le temps consacré aux principaux collaborateurs du partenaire pour déterminer quel genre de relations il est possible d'avoir avec eux n'est certes pas perdu. Les sociétés japonaises, par exemple, accordent souvent une grande importance à cet aspect et consacrent beaucoup de temps, avant la négociation et pendant ses premières phases, à tâter le pouls du partenaire et de son équipe.

• L'engagement interne

L'engagement du personnel d'exploitation des deux parties est essentiel à une mise en œuvre efficace de l'alliance. Recherchez cet engagement chez un partenaire éventuel. La société doit convaincre ses propres employés de la valeur de la

coentreprise et s'assurer d'un appui égal au sein de la société partenaire. Sont particulièrement importants à cet égard les cadres intermédiaires, à qui il peut incomber la responsabilité directe de la mise en œuvre des dispositions du contrat. Beaucoup de difficultés peuvent surgir au niveau des cadres intermédiaires, chez qui l'intérêt personnel peut facilement primer sur l'intérêt mutuel des deux entreprises. Ce facteur a causé bien des ruptures entre sociétés. Si vous investissez d'avance suffisamment d'efforts et d'encouragements pour vous gagner ces cadres, ils consacreront leur énergie à soutenir le partenariat plutôt qu'à le miner.

• Les champions

La présence de « champions » bien placés dans les deux camps est également essentielle au succès d'un partenariat.

Un champion est une personne qui croit à l'alliance et s'efforce de la faire accepter et appliquer dans le reste de l'organisation. Les petites entreprises souhaitant conclure un partenariat avec de grandes sociétés ont besoin de champions qui sont capables de piloter le projet à travers les méandres administratifs et qui sont assez bien placés pour être crédibles lorsqu'ils en vantent les mérites. En essayant de trouver ou de cultiver des champions, les petites entreprises devraient cependant garder à l'esprit le caractère éphémère de leur influence. Les éléments brillants, qui jouent souvent le rôle de champions, peuvent facilement disparaître du tableau en gravissant les échelons de la direction dans leur entreprise.