



La décision de former une alliance commence par un énoncé clair de l'objectif stratégique, à savoir : qu'essaie-t-on d'accomplir, quels objectifs concurrentiels poursuit-on ? On procède ensuite à une évaluation des ressources et des capacités, puis à l'étude des différents moyens d'atteindre les objectifs définis. Ce processus devrait permettre de bien comprendre l'objectif précis qu'on cherche à atteindre, les délais dans lesquels il faut le réaliser, les capacités précises qu'on possède déjà et celles qu'il sera nécessaire d'acquérir.

Le but de cet exercice est d'aboutir à une évaluation réaliste des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques à long terme de la société, c'est-à-dire les capacités nécessaires pour donner à l'entreprise un avantage concurrentiel trois à cinq ans plus tard. Ces capacités peuvent comprendre la crédibilité, la présence géographique, la distribution, la technologie, les capitaux, etc. Et, de plus en plus aujourd'hui, elles comprennent aussi les connaissances.

En établissant avec précision la différence qui existe entre ce qu'on peut accomplir avec les moyens internes et ce dont on aura besoin en définitive, on peut en arriver à dresser le profil du meilleur partenaire à rechercher et commencer à définir des critères pour l'évaluation des possibilités de partenariat, si c'est là

l'option choisie. L'exercice est d'autant plus utile qu'il permet également de déterminer ce qu'on a soi-même à offrir à un éventuel partenaire.

Enfin, le processus devrait comprendre une évaluation des différentes possibilités qui s'offrent, avec leurs avantages et leurs inconvénients. Dans bien des cas, l'alliance stratégique n'est pas le moyen le plus approprié pour répondre à vos besoins stratégiques. Par exemple, d'après une récente étude de McKinsey & Company Inc., les alliances sont le plus utiles aux entreprises qui cherchent à s'établir dans de nouveaux marchés et dans des secteurs industriels connexes, tandis que les acquisitions ont plus de chances d'être efficaces dans le même secteur industriel ou dans les marchés géographiques existants. De plus, l'étude a révélé qu'une alliance a peu de chances de réussir si elle a pour but de masquer une faiblesse plutôt que de mieux exploiter une force.²

Avant de décider qu'une alliance est la solution la plus avantageuse, vous devez bien comprendre ce qu'elle peut vous coûter. Vous devez tenir compte des transferts de technologie et des coûts de coordination et de gestion, qui peuvent être très élevés dans le cas des alliances internationales. Le prix peut également comprendre une diminution du contrôle qu'on exerce, une réduction de la flexibilité nécessaire pour optimiser l'ensemble

² BLEEKE, Joel et David ERNST. « *The Way to Win in Cross Border Alliances* », dans la *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1991, p. 127.