



PAS DE RACCOURCIS!⁴

L'alliance entre Joseph E. Seagram and Sons et Kirin Brewery Co. pour la fabrication et la distribution de spiritueux au Japon est un exemple souvent cité de partenariat n'ayant pas fait l'objet d'une analyse préalable suffisante de la part des partenaires. En apparence, il y avait une concordance parfaite entre les deux sociétés. Seagram, qui est l'une des plus grandes distilleries du monde, voulait s'établir sur l'intéressant marché japonais. De son côté, Kirin souhaitait s'associer à une société étrangère de bonne réputation ayant une gamme complémentaire de produits. Les deux partenaires ont procédé à une évaluation générale de l'alliance stratégique et abouti à la conclusion qu'il y avait entre eux suffisamment de complémentarité pour justifier une coentreprise. Malheureusement, il est devenu évident, peu après la signature de l'entente, qu'elles auraient dû procéder à une analyse détaillée du marché et à l'élaboration d'un plan d'entreprise durant l'étape de la formation de l'alliance. Les problèmes ont vite surgi, notamment un chiffre d'affaires bien inférieur aux prévisions. En effet, il était difficile de commercialiser les spiritueux en recourant au réseau existant de distribution de bière de Kirin. Le chiffre d'affaires ne s'est amélioré qu'après la mise en place d'un plan de distribution distinct. Aujourd'hui, la coentreprise réalise d'importants bénéfices, mais une analyse un peu plus détaillée des capacités des partenaires leur aurait probablement épargné beaucoup de temps et d'argent.

extrêmement utile de renseignements sur d'éventuels partenaires faisant partie de leur portefeuille, sans compter qu'elles peuvent elles-mêmes être disposées à participer financièrement au partenariat. Dans l'ensemble, la véritable explosion des alliances ces dernières années se reflète dans le nombre de sources d'information et de bases de données sur les possibilités de partenariat qui existent. Tous les niveaux de gouvernement s'inté-

ressent de plus en plus à l'établissement de profils d'entreprises qui recherchent des partenariats.

Évaluation du partenaire

Même si l'alliance envisagée est extrêmement simple, les sociétés doivent s'efforcer de faire une évaluation adéquate des capacités et de la compatibilité des partenaires éventuels. En matière de partenariat, le fait de prendre des décisions fondées sur des ressemblances superficielles ou

⁴ LORANGE, Peter et Johan ROOS. *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell Publishers, Cambridge, 1992, p. 51.