

L'IMPORTANCE D'APPRENDRE

Le premier objectif stratégique... est de conférer une valeur ajoutée à une activité. Le second objectif d'un partenaire est d'accroître ses compétences stratégiques en apprenant de son opposé. L'apprentissage est un objectif stratégique implicite, sinon explicite, de toute entreprise qui s'efforce de conserver sa situation concurrentielle. La volonté d'apprendre conduit à l'innovation des produits et des processus¹⁰.

Les critères qualitatifs peuvent être tout aussi importants pour l'évaluation d'une alliance. Un critère essentiel pour l'évaluation d'une telle réussite est souvent les leçons qu'on a tirées de l'alliance. Si cette alliance ajoute au prestige de la société ou l'aide à obtenir la confiance de la communauté financière, c'est très important. L'amélioration de la situation stratégique, des relations améliorées avec d'autres entreprises, une plus grande reconnaissance des produits, l'amélioration de la qualité d'un produit et la mise en place d'une base de profit à long terme sont tous des éléments de réalisation importante d'une alliance. Il arrive qu'une alliance ne soit pas une grande réussite au vu des critères objectifs mais atteigne quand même les objectifs essentiels d'un partenaire.

Quand on évalue un partenariat international, il vaut mieux prendre une perspective à long terme de l'entreprise étant donné qu'il est probable qu'il faudra plusieurs années avant de voir se concrétiser des résultats financiers importants. Cela n'empêche qu'il devrait y avoir des objectifs financiers précis, fixés dès le début et que l'évaluation devrait vérifier si ces objectifs ont ou non été atteints.

VOTRE SOCIÉTÉ EST-ELLE PRÊTE À COMMUNIQUER?

- De par sa culture de société, votre entreprise est-elle bien disposée envers les alliances? Il va sans dire que votre équipe doit être pleinement engagée dans le projet, mais qu'en est-il des attitudes du reste de la société? Votre entreprise aura besoin de promouvoir une attitude positive à long terme chez tous ceux qui travailleront à l'alliance et en son sein. C'est ainsi qu'il faudra estimer que les activités de l'alliance sont tout aussi importantes que celles d'une filiale.
- Avez-vous créé une structure organisationnelle qui favorisera le bon fonctionnement de l'alliance? Avez-vous désigné des points de contact à tous les niveaux au sein de votre entreprise et de l'alliance?
- Comment l'information est-elle diffusée et absorbée au sein de chaque entreprise? Comment l'information sera-t-elle présentée et qui la recevra? Il est important de garder à l'esprit que la façon dont l'information sera interprétée et diffusée aura un effet important sur les activités de l'alliance et sur la façon dont les personnes y réagiront.
- Avez-vous conçu des façons bien adaptées pour permettre aux participants de se rencontrer? Avez-vous envisagé des réunions formelles ou informelles, des visites ou des échanges de personnel ou des téléconférences?

LES PROBLÈMES DE COORDINATION ET DE COMMUNICATION

Il faut veiller soigneusement à favoriser la confiance et l'engagement mutuels. Les participants et les commanditaires apprécient particulièrement les programmes d'échange quand il s'agit de stimuler des efforts à court terme qui lient les deux entreprises ou, dans le cas d'efforts à plus long terme, des programmes de formation interculturelle. Dans une coentreprise, c'est une excellente chose si le directeur général consulte les hautes directions des deux sociétés mères avant de prendre des décisions importantes, que celles-ci aient ou non des compétences réelles dans ce domaine. Les personnes consultées sont rassurées par leur engagement permanent et sont beaucoup plus enclines à appuyer la décision prise.

Il y a plusieurs écoles de pensée sur la quantité et le type de communications qui conviennent entre une coentreprise et ses sociétés mères. Certains gestionnaires estiment que des coentreprises qui n'ont pas réussi le doivent aux sociétés mères qui ne les ont pas alimentés correctement au début. D'après eux, les gestionnaires des sociétés mères devraient superviser et appuyer soigneusement les activités de la coentreprise.

D'autres gestionnaires estiment qu'un trop grand nombre de coentreprises sont annihilées par des sociétés mères exagérément protectrices qui interfèrent avec leurs activités et qui ne parviennent pas à faire confiance au nouvel ensemble. Il se peut aussi que les paramètres de communication et l'objet de la relation aient besoin d'être mieux définis. C'est ainsi que les gestionnaires d'une grande société mère peuvent inonder une petite coentreprise de demandes auxquelles elle ne peut répondre. Il arrive que les solutions qu'on tente d'apporter à ce problème soient pires que le mal : les gestionnaires de la société mère, frustrés de ne pas obtenir les réponses qu'ils attendent, ajoutent de nouveaux niveaux de gestion à l'entreprise, ce qui fait que celle-ci, qui était conçue pour être petite et souple au début, devient une autre bureaucratie.

¹⁰ Yoshino, Michael S. et U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 18.