

COMMENT ÉVITER DES SURPRISES DÉSAGRÉABLES

«Vous ne pouvez jamais vous permettre de surprendre votre partenaire. Vous devez le traiter comme un client. Cela revient à dire que vous devez beaucoup lui parler. Vous devez lui expliquer un certain nombre de choses que vous faites normalement par réflexe et être prêt à les modifier.»

Richard Dulude, président de groupe de Corning⁹

Les petites entreprises peuvent être surprises de constater que les besoins de leur partenaire plus gros ne cadrent pas avec les objectifs stratégiques de la petite entreprise. Leurs procédures d'exploitation peuvent être trop simples pour faire face aux complexités de l'entreprise plus grande. La petite entreprise pourrait également se trouver noyée sous «l'aide» offerte par le partenaire plus gros.

Il peut également y avoir des problèmes d'interprétation. C'est ainsi qu'une entreprise peut croire avoir des droits de fabrication pour toute la gamme de produits alors que ce n'était pas l'intention de son partenaire. Quel que soit le type de problème, si les négociateurs et la haute direction sont à l'affût des problèmes éventuels, ils seront en mesure d'en résoudre la plupart. Les éléments essentiels sont ici d'y avoir pensé avant et de faire preuve de souplesse.

Les conflits ne sont pas toujours une mauvaise chose. Le président d'une division multinationale a signalé qu'il devrait y avoir à l'occasion des plaintes d'homologues à propos d'employés qui refusent de partager des renseignements. Ces plaintes peuvent constituer une indication que les «gardiens» font leur travail en contrôlant la diffusion de renseignements périphériques ou douteux. Une certaine quantité de conflits peut également vouloir dire qu'on analyse à fond les idées avant de les mettre en œuvre. Quand une relation est saine, on peut aborder les inconvénients de façon plus dégagée. On peut y voir des possibilités de coopération qui permettront des améliorations.

QUESTIONS À POSER QUAND ON MET EN ŒUVRE UN SYSTÈME DE MESURE DE LA PERFORMANCE DE L'ALLIANCE

- Les critères utilisés pour la mesure sont-ils adaptés aux conditions de l'alliance plutôt qu'à celles des sociétés mères?
- A-t-on tenu compte des objectifs à long et à court terme quand on a défini ces critères de mesure?
- À quelle fréquence procédera-t-on à cette analyse?
- Qui procédera à l'évaluation? Quelle formation ces personnes recevront-elles? Est-ce que les équipes de direction des sociétés mères seront engagées dans ce processus?
- Les analyses de performance tiennent-elles compte de l'évolution des objectifs ou des conditions d'exploitation de l'alliance?

MESURE DE RENDEMENT ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

Le contrôle des résultats de l'alliance permet aux entreprises d'évaluer et d'améliorer leur performance. Il leur permet également de mettre fin à l'alliance quand des objectifs fixés à l'avance ont été atteints ou de se retirer d'alliances qui ne fonctionnent pas en souffrant le moins possible.

La plupart des entreprises n'exercent pas de contrôle adéquat sur la performance de leurs alliances. Il arrive souvent qu'elles n'aient pas une idée claire des niveaux de performance attendus au début. Une alliance qui réussit répond aux attentes de ses partenaires. Il est important que chacun d'entre eux définisse les critères de réussite. Si le directeur de l'alliance doit avoir une idée précise des objectifs stratégiques de l'alliance comme un tout intégré, il est évident qu'une bonne compréhension des diverses priorités de chaque partenaire clarifiera le processus d'évaluation tout en évitant des surprises désagréables. Ces critères peuvent évidemment changer dans le temps si l'alliance stratégique prend de l'importance ou si des modifications surviennent sur le marché.

Parmi les critères retenus pour juger de la performance des alliances, il y a des éléments objectifs comme la rentabilité, la croissance des ventes, les parts de marché, l'aptitude à réaliser une marge bénéficiaire donnée, le rendement de l'investissement et l'intensité du capital. On peut mesurer et quantifier les critères objectifs. Il y a par contre des problèmes propres à la cueillette et à l'évaluation des données concernant les alliances. Il faut faire la distinction entre ce type de données et celles qui concernent les sociétés mères et, éventuellement, il faut disposer de systèmes de cueillette de renseignements distincts. Cela est tout particulièrement vrai quand l'importance stratégique d'une alliance prend de l'ampleur. Il faut accorder une attention particulière aux procédures de comptabilité et de rapports financiers. Il peut être frustrant de faire la distinction entre les coûts et les actifs à répartir, mais le processus en vaut la peine, car il permet de s'assurer que l'alliance reste sur la bonne voie.

⁹ Leadbeater, C. "The Business Column", *Financial Times*, le 22 janvier 1990.