



La gestion d'une alliance stratégique peut être l'une des fonctions les plus intéressantes et les plus stimulantes qu'un gestionnaire remplit dans sa carrière. Elle peut être aussi l'une des plus frustrantes. La gestion d'une coentreprise est assimilable à la gestion d'une relation entre personnes; elle exige autant de soin, d'attention, de confiance et de respect et comporte souvent les mêmes genres de hauts et de bas.

• Gestion des différences de taille

Pour réussir, les partenariats entre sociétés de tailles très différentes imposent souvent de créer un environnement particulier. Même si l'alliance lie une petite société à une unité ou une division particulière d'une grande société, et non à la grande société elle-même, les différences de culture bureaucratique et de pratiques opérationnelles peuvent beaucoup nuire à la coentreprise. Pour assurer de bonnes relations dans de tels cas, le partenaire de plus grande taille devrait songer à établir une structure extérieure à sa hiérarchie traditionnelle, en créant une équipe ou un groupe de travail dotés d'un certain pouvoir de décision pour traiter sur le même pied avec le petit partenaire. Il est également possible, pour surmonter les différences de taille, de prévoir des réunions régulières entre les partenaires afin d'assurer la compréhension mutuelle et des prises de décision rapides. La formule qui est probablement la plus efficace consiste à donner à la coentreprise autant d'autonomie que possible dans son champ d'activité particulier.

• Communications

Des communications fréquentes et efficaces constituent un facteur essentiel au succès de la mise en œuvre d'une alliance stratégique. La question des communications occasionne de nombreuses difficultés, surtout lorsqu'il existe des différences de langue ou de culture.

Les partenaires devraient faire en sorte que des points de liaison ainsi que des procédures et des voies de communication soient établis entre eux comme à l'intérieur des deux sociétés. Ils devraient également veiller à ce que les communications de l'autre partie reçoivent des réponses rapides. Les communications permettent de partager les problèmes, mais elles doivent aussi servir à transmettre les bonnes nouvelles. À cet égard, une liaison par courrier électronique ou par messagerie vocale pourrait être très utile. Si la grande société possède déjà un système de ce genre, elle devrait veiller à l'étendre au petit partenaire.

Les partenaires peuvent aussi convenir d'appels ou encore de conférences téléphoniques à dates fixes pour faire le point. Dans certains cas, la filiale locale d'un partenaire étranger peut constituer un excellent moyen de communication.

• Protection des principaux éléments d'actif

Les partenaires doivent assurer une protection, tant sur le plan officiel qu'organisationnel, des renseignements qui n'ont pas à être connus de tous. La première