



Dans une alliance, un certain degré de désaccord peut être très sain et favoriser la créativité et un meilleur rendement. L'essentiel est de disposer d'un mécanisme qui empêche les conflits de s'aggraver au point de nuire à la coentreprise. Les partenaires devraient donc essayer de s'entendre d'avance sur les moyens de régler les différends une fois que l'alliance est mise en œuvre.

Les partenaires devraient d'abord tenter de réduire la portée d'éventuels conflits par des moyens structurels ou de gestion. S'ils s'attendent à d'importants désaccords, ils devraient commencer par une alliance étroitement définie et une structure simple; ils s'efforceront ensuite de consolider la relation et de régler d'éventuels conflits avant de négocier un arrangement plus complexe.

Il est également utile d'avoir un ensemble cohérent et mutuellement convenu de principes de gestion. La plupart des conflits qui surviennent dans le cadre d'alliances découlent de malentendus ou de communications confuses entre les partenaires. Des principes de gestion clairement définis et compris de tous et des responsabilités précises contribuent à prévenir les conflits.

Il faudra quand même, en définitive, établir un mécanisme officiel de règlement des différends dans le cadre de l'entente. Ce mécanisme devrait être compatible avec la nature de la coentreprise et les ressources des partenaires. Il peut s'agir d'un médiateur indépendant ou encore

d'un comité d'arbitrage formé de représentants des deux entreprises qui ont de l'expérience dans le domaine du règlement des différends et qui ne sont pas mêlés au conflit.

Mise en œuvre de l'alliance

Une fois l'entente signée par les parties, le vrai travail commence. Le succès ou l'échec dépendent en définitive des pratiques opérationnelles courantes, c'est-à-dire de ce qu'on fait une fois que le contrat a été signé, que le communiqué de presse a été publié et que le sentiment d'euphorie s'est dissipé.

Quelles que soient la qualité de l'entente et la clarté des objectifs et des responsabilités, seule une gestion soigneuse et attentive de la coentreprise permettra d'obtenir les résultats escomptés. Malheureusement, la mise en œuvre d'une alliance est souvent connue sous le nom d'« étape Cendrillon ». Plusieurs études ont montré que les partenaires déploient de grands efforts pour n'oublier aucun détail au stade de la négociation, mais semblent se préoccuper bien peu de la gestion de la coentreprise. Par conséquent, l'étape qui suit la signature a souvent constitué le talon d'Achille de bien des alliances.

D'abord et avant tout, les partenaires doivent, en établissant l'environnement de mise en œuvre de leur alliance, se montrer réalistes dans leurs attentes. À moins d'avoir beaucoup d'expérience dans la gestion de partenariats, ils doivent prendre soin d'éviter d'aller trop vite.