

LE PARTENARIAT VOUS CONVIENT-IL?

LES PARTENARIATS

S'ACCOMPAGNENT DE DÉFIS MAIS PRÉSENTENT DES POSSIBILITÉS

Les entreprises qui décident de s'engager dans des partenariats devraient avoir conscience que ce type d'entente peut générer certains problèmes.

- L'entreprise peut devenir exagérément dépendante d'une autre entreprise pour certaines fonctions. Une partie de son expertise peut finir par être transférée à un concurrent ou elle peut perdre des employés importants au profit de son partenaire. À l'opposé, le partenariat peut hériter d'employés à problèmes dont un partenaire souhaite se débarrasser.
- Il faut parfois consacrer un temps excessif à la gestion de la relation, comme dans un mariage agité. La société peut avoir à faire face à des situations dans lesquelles elle n'a pas un contrôle complet de la prise de décisions, ce qui exige de consulter des spécialistes et de parvenir à un consensus.
- Il peut également y avoir un déséquilibre de l'influence si une petite entreprise s'allie à une plus grande. La petite peut avoir le sentiment d'être «écrasée» par l'aide fournie par le partenaire plus important. Il se peut aussi que les besoins du partenaire le plus important s'avèrent ne plus cadrer avec les objectifs stratégiques de l'entreprise la plus petite. Les grandes entreprises peuvent aussi avoir de la difficulté à coordonner leurs activités opérationnelles quotidiennes avec des entreprises plus petites qui ont des attitudes d'entrepreneurs plus marquées.

Les caractéristiques essentielles d'une alliance stratégique

Par définition, une alliance stratégique est une relation entre des sociétés dans le cadre de laquelle elle coopère pour produire une valeur plus élevée (ou à plus faible coût) que ce ne serait possible au moyen de transactions sur le marché. Pour créer cette valeur, les entreprises doivent convenir de sa nature, de ce que chacune doit faire pour y parvenir et du partage des bénéfices. Sans objectif commun, il n'est pas possible de mettre en place une coopération valable. Si les entreprises ont le même objectif, mais n'ont pas les mêmes besoins, chacune d'elles peut agir seule. Si elles ne partagent pas les bénéfices, il ne faut pas non plus s'attendre à l'engagement indispensable de chacune d'elles pour coopérer.

Jordan Lewis²

Il y a de nombreuses raisons pour mettre en place un partenariat mais cela ne veut pas dire que le partenariat convient toujours à votre société. Avant de consacrer du temps et de l'argent à la recherche d'un partenaire ou à la négociation d'une entente, assurez-vous que le partenariat est bien adapté à vos besoins en fonction des caractéristiques de la stratégie de votre société. Il est également fort possible qu'il y ait avantage à acquérir une meilleure connaissance du marché avant de prendre une décision définitive.

En soi, une alliance ne peut pas donner à votre société une orientation stratégique. La décision de participer à un partenariat est toutefois une décision stratégique et devrait donc s'intégrer à une stratégie bien réfléchie pour votre société.

Un examen attentif et détaillé des motifs pour participer à une alliance est tout à fait logique. Se précipiter dans une alliance avec l'espoir qu'elle provoque par magie une synergie est illusoire. Un trop grand nombre d'entreprises sous-estiment la quantité de travail nécessaire pour mettre en place une alliance qui ait des chances de réussite.

La première étape est de définir avec précision ce dont vous avez besoin pour défendre ou améliorer votre position concurrentielle. En d'autres termes, déterminez ce dont vous avez besoin plutôt que ce que vous voulez. Commencez par structurer les objectifs de votre société.

- Où se dirige votre entreprise?
- Quels sont ses avantages concurrentiels?
- Que lui manque-t-il?
- Quel rôle le partenaire mexicain joue-t-il dans l'atteinte de vos objectifs?

Les réponses à ces questions devraient être intégrées à un plan d'affaires rédigé clairement à partir d'une étude soignée du marché. Sans une telle recherche, votre société ne peut pas évaluer de façon réaliste comment les possibilités du marché mexicain peuvent contribuer à son avenir.

² Lewis, Jordan, *The Connected Corporation, How Leading Companies Win Through Customer-Supplier Alliances*, New York, The Free Press, 1995, p. 5.