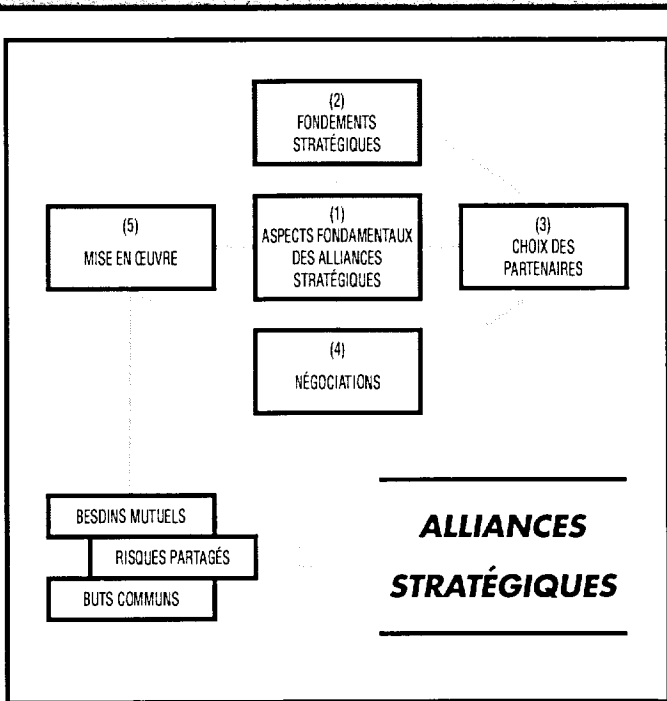




POUR ÉTABLIR DE BONNES ALLIANCES STRATÉGIQUES



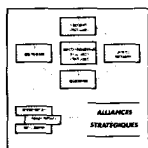


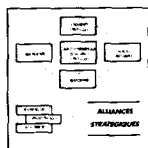
Table des matières

Introduction	1
Les alliances : un outil clé de développement d'une entreprise	1
Formation d'une alliance stratégique	3
Fondement stratégique	4
Recherche du bon partenaire	8
Évaluation du partenaire	11
Les intentions du partenaire	13
Les affinités personnelles	14
L'engagement interne	14
Les champions	14
Négociation de l'alliance	15
L'équipe de négociation	17
Le processus de négociation	18
L'entente d'alliance	18
Repères	20
Contrôle	22
Règlement des différends	22
Mise en œuvre de l'alliance	23
Gestion des différences de taille	24
Communications	24
Protection des principaux éléments d'actif	24
Gestion du changement	25
Établissement d'un processus d'apprentissage	25
Résultats tangibles	25
Choix du gestionnaire	26
Conclusion	27
Lectures recommandées	29

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

MAY 30 1965

REC'D TO DEPARTMENTAL LIBRARY
REÇU PAR LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE



Introduction

Le présent guide est conçu pour accompagner le document vidéo du gouvernement du Canada sur les alliances stratégiques.

L'objet de ces deux outils est de présenter aux sociétés le concept de l'alliance stratégique et d'aider les gestionnaires, particulièrement ceux des petites et moyennes entreprises, à s'en servir efficacement.

Tant la production vidéo que le guide sont agencés en fonction des quatre aspects fondamentaux d'une alliance stratégique, à savoir, le **fondement stratégique**, le **choix du partenaire**, la **négociation** et la **mise en œuvre**. Ensemble, ces deux outils mettent en évidence les principales questions que les gestionnaires devraient se poser concernant chacun de ces domaines. Le guide explique bon nombre des points soulevés dans le document vidéo et présente une série de listes de contrôle concernant la formation et la gestion d'une alliance.

Nous n'avons pas cherché ici à faire une étude exhaustive du sujet. Nous avons plutôt joint au présent guide une brève bibliographie à l'intention de ceux qui souhaitent obtenir plus de détails sur n'importe quelle question soulevée dans le document.

Les alliances : un outil clé de développement d'une entreprise

Nous avons assisté, au cours de la dernière décennie, à une prolifération sans précédent d'alliances stratégiques, qui a

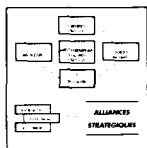
touché presque tous les aspects de l'activité économique mondiale, des grandes aux petites sociétés, des industries de pointe aux industries traditionnelles, et du secteur de la fabrication à celui des services. Aujourd'hui, la collaboration avec les ennemis comme avec les amis est une considération essentielle dans la stratégie concurrentielle de presque toutes les entreprises.

La multiplication des alliances est en train de modifier en profondeur la structure contemporaine des sociétés. Les secteurs de l'automobile, de l'aérospatiale, de l'informatique, des télécommunications et de la biotechnologie, par exemple, se définissent maintenant par des réseaux complexes d'entreprises. La structure des sociétés, qui se fondait à peu de temps encore sur l'intégration verticale, comprend maintenant de plus en plus de liens avec de nombreux partenaires extérieurs travaillant dans nombre de domaines différents.

L'importance croissante des alliances est également en train de remodeler la concurrence et l'avantage concurrentiel. Aujourd'hui, la capacité concurrentielle se fonde de plus en plus sur la mise en valeur des compétences internes par l'établissement de liens avec d'autres.

Diverses pressions s'exercent en faveur de la formation d'alliances, notamment :

- le coût incroyablement élevé du développement et de la mise en marché de la technologie : 1 milliard de dollars pour de nouveaux dispositifs de



commutation téléphonique, 7 milliards de dollars pour la nouvelle génération d'avions de passagers, 230 millions de dollars pour de nouveaux médicaments;

- le fait que des produits ayant coûté des centaines de millions de dollars à mettre au point peuvent n'avoir qu'une durée de vie de moins de deux ans; par exemple, d'après les estimations actuelles, le cycle de vie d'un ordinateur se situe entre 8 et 18 mois;
- une fusion croissante des technologies, laquelle donne naissance à des produits basés sur des technologies et des compétences qui auparavant n'avaient aucun rapport entre elles : appareils de communication personnels, technologie multimédia, etc.;
- des changements radicaux dans la structure des marchés en Europe, en Asie et en Amérique du Nord et la libéralisation des marchés d'Europe de l'Est, d'Amérique latine et de Chine;
- l'importance accrue des normes de produits, en tant que source d'avantage concurrentiel, et la nécessité d'établir rapidement ces normes face à une concurrence acharnée.

Dans l'environnement commercial actuel, la vitesse, la capacité de réaction, la flexibilité et la portée géographique sont

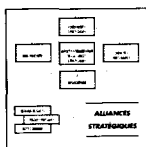
des déterminants clés de succès. Les alliances stratégiques peuvent donner aux entreprises les moyens de développer de nouveaux produits et de conquérir de nouveaux marchés plus rapidement et à un coût d'immobilisation inférieur que s'il leur avait fallu investir directement ou acquérir une autre société. En même temps, elles permettent de limiter la charge des capacités administratives, financières et technologiques de l'entreprise.

Il existe plusieurs définitions de l'alliance stratégique. Celle que Jordan Lewis propose dans *Partnerships for Profit. Structuring Alliances* est sans doute l'une des plus utiles et des plus largement acceptées :

Une alliance stratégique est une collaboration commerciale officielle mutuellement convenue entre sociétés. Les partenaires *mettent en commun, échangent ou intègrent* des ressources commerciales précises afin d'en retirer un avantage mutuel. Cependant, ils demeurent des entreprises distinctes.¹

Cette définition met en évidence les diverses méthodes de collaboration et, en précisant que les partenaires demeurent des entités commerciales distinctes, elle établit également une nette distinction entre l'alliance et la fusion ou l'acquisition. D'après Lewis, les caractéristiques dominantes d'une alliance stratégique sont le besoin mutuel, les risques partagés et un objectif commun.

¹ LEWIS, Jordan. *Partnerships for Profit. Structuring Alliances*. New York Free Press, 1990, p. 11.



AVANTAGE CONCURRENTIEL ASSURÉ PAR LES ALLIANCES

Les alliances stratégiques peuvent servir à :

- accélérer les activités de R-D et en réduire le coût;
- créer de nouvelles perspectives commerciales;
- partager les risques et les ressources;
- donner naissance à de nouvelles idées et à de nouveaux produits;
- raccourcir les délais de mise au point;
- donner accès à de nouveaux marchés;
- faciliter la normalisation;
- renforcer la crédibilité.

Les alliances stratégiques peuvent porter sur une vaste gamme d'activités ayant diverses valeurs pour l'entreprise. Elles peuvent aussi emprunter différentes formes allant de l'arrangement contractuel relativement simple à la coentreprise la plus complète, selon les besoins et les stratégies des sociétés en cause. Les alliances comprennent souvent des combinaisons de technologie ou de licences de produits, de la R-D ou de la fabrication, des arrangements de mise en marché ou de distribution, et peuvent aussi comporter des échanges d'actions ou d'options.

Malgré la multiplication des alliances stratégiques durant la dernière décennie, le succès s'est révélé difficile à atteindre

pour beaucoup d'entreprises. De nombreuses sociétés comprennent maintenant que les alliances ne sont pas faciles à former et à gérer et qu'elles ne constituent pas nécessairement une option stratégique viable pour toutes les entreprises. Elles peuvent en effet mettre à rude épreuve les capacités de gestion et les ressources des sociétés les plus expérimentées.

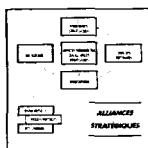
De plus, même si les alliances offrent aux entreprises de très bonnes occasions d'étendre leurs capacités et leurs marchés, elles n'en imposent pas moins d'importants risques, y compris la perte de la compétitivité. Il faut donc les aborder avec beaucoup de prudence et de préparation. Cela étant dit, il est de plus en plus évident que la recette du succès concurrentiel dans les années 1990 suppose la capacité de former et de gérer des alliances, et que les entreprises qui développeront des compétences à cet égard auront une longueur d'avance sur les autres.

Formation d'une alliance stratégique

La formation d'une alliance comporte quatre aspects fondamentaux, à savoir :

- la définition des fondements stratégiques;
- le choix du bon partenaire;
- la négociation;
- la mise en œuvre.

Il faut accorder une attention particulière à chacun de ces aspects afin de donner à l'alliance toutes les chances de réussir.



FORMES DE COOPÉRATION

Conception de produits	Achats	Méthode de production	Méthode de marketing	Méthode de distribution
Contrats de recherche	Achats conjoints	Contrats d'ingénierie	Licence pour l'utilisation des marques de commerce	Ententes de distribution
		Sous-traitance		
Ententes de fabrication conjointe		Commercialisation conjointe		
Contrats de transfert de technologie				
Recherches conjointes		Licences d'exploitation de brevets	Promotion conjointe	

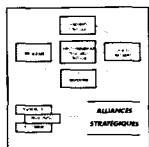
Fondement stratégique

La solidité du fondement stratégique d'une alliance est probablement le facteur le plus déterminant de son succès ou de son échec. Parce qu'une alliance est moins formelle et comporte en général moins d'engagements financiers que la création d'une filiale ou l'acquisition d'une autre société, on a parfois tendance à la considérer davantage comme un palliatif que comme une entreprise stratégique.

Il y a de nombreux exemples de coentreprises créées sous l'impulsion du moment ou pour des motifs purement opportunistes. Même si elle n'impose pas l'engagement d'autant de ressources qu'une fusion ou une acquisition, une alliance mal

conçue et mal planifiée peut avoir de graves conséquences, allant jusqu'à la perte de l'avantage concurrentiel. Quand on planifie une nouvelle coentreprise, les raccourcis mènent le plus souvent à l'impasse.

Une alliance stratégique doit être fondée sur une compréhension stratégique claire des capacités actuelles de l'entreprise et de celles dont elle aura besoin à l'avenir pour réussir. Cela implique le recours à un quelconque processus de planification stratégique permettant de définir les objectifs et d'évaluer les solutions de rechange en fonction de critères étroitement liés aux conditions du marché plutôt qu'à une procédure bureaucratique rigide.



La décision de former une alliance commence par un énoncé clair de l'objectif stratégique, à savoir : qu'essaie-t-on d'accomplir, quels objectifs concurrentiels poursuit-on? On procède ensuite à une évaluation des ressources et des capacités, puis à l'étude des différents moyens d'atteindre les objectifs définis. Ce processus devrait permettre de bien comprendre l'objectif précis qu'on cherche à atteindre, les délais dans lesquels il faut le réaliser, les capacités précises qu'on possède déjà et celles qu'il sera nécessaire d'acquérir.

Le but de cet exercice est d'aboutir à une évaluation réaliste des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques à long terme de la société, c'est-à-dire les capacités nécessaires pour donner à l'entreprise un avantage concurrentiel trois à cinq ans plus tard. Ces capacités peuvent comprendre la crédibilité, la présence géographique, la distribution, la technologie, les capitaux, etc. Et, de plus en plus aujourd'hui, elles comprennent aussi les connaissances.

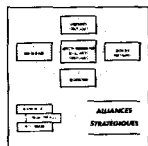
En établissant avec précision la différence qui existe entre ce qu'on peut accomplir avec les moyens internes et ce dont on aura besoin en définitive, on peut en arriver à dresser le profil du meilleur partenaire à rechercher et commencer à définir des critères pour l'évaluation des possibilités de partenariat, si c'est là

l'option choisie. L'exercice est d'autant plus utile qu'il permet également de déterminer ce qu'on a soi-même à offrir à un éventuel partenaire.

Enfin, le processus devrait comprendre une évaluation des différentes possibilités qui s'offrent, avec leurs avantages et leurs inconvénients. Dans bien des cas, l'alliance stratégique n'est pas le moyen le plus approprié pour répondre à vos besoins stratégiques. Par exemple, d'après une récente étude de McKinsey & Company Inc., les alliances sont le plus utiles aux entreprises qui cherchent à s'établir dans de nouveaux marchés et dans des secteurs industriels connexes, tandis que les acquisitions ont plus de chances d'être efficaces dans le même secteur industriel ou dans les marchés géographiques existants. De plus, l'étude a révélé qu'une alliance a peu de chances de réussir si elle a pour but de masquer une faiblesse plutôt que de mieux exploiter une force.²

Avant de décider qu'une alliance est la solution la plus avantageuse, vous devez bien comprendre ce qu'elle peut vous coûter. Vous devez tenir compte des transferts de technologie et des coûts de coordination et de gestion, qui peuvent être très élevés dans le cas des alliances internationales. Le prix peut également comprendre une diminution du contrôle qu'on exerce, une réduction de la flexibilité nécessaire pour optimiser l'ensemble

² BLEEKE, Joel et David ERNST. « *The Way to Win in Cross Border Alliances* », dans la *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1991, p. 127.



PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT D'UN PARTENARIAT

Fondement stratégique

- Définissez les objectifs et les aspirations de votre entreprise.
- Définissez les objectifs stratégiques par segment de marché.
- Analysez les aspects de base de l'industrie et les principaux facteurs de succès qui influent sur la position concurrentielle dans les marchés cibles.
- Évaluez vos compétences internes en fonction des objectifs à atteindre et des ressources nécessaires pour réussir.
- Déterminez les lacunes dans les compétences.
- Examinez d'autres solutions de rechange pour répondre aux besoins stratégiques dans les limites des compétences organisationnelles et des moyens financiers internes.
- Choisissez l'option la plus viable.
- Définissez des objectifs clairs dans le cadre de l'option choisie.
- Communiquez le fondement stratégique et les objectifs de l'option aux gestionnaires hiérarchiques.

Choix du partenaire

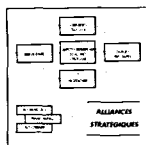
- Définissez des critères de présélection fondés sur vos besoins stratégiques.
- Établissez une liste complète de candidats en commençant par les sociétés avec lesquelles vous faites déjà affaire.
- Classez les candidats.
- Communiquez avec ceux qui satisfont aux critères.
- Procédez à une évaluation soignée des meilleurs partenaires possibles.
- Fixez un rendez-vous initial et engagez des « discussions » avec les sociétés qui manifestent un intérêt sérieux.

de la production et des efforts de commercialisation, la perte d'occasions intéressantes et le risque de créer ou de renforcer un concurrent.

Au bout du compte, il importe de reconnaître que les alliances constituent des solutions de compromis qu'on adopte

lorsque les autres options internes ne sont pas viables ou lorsqu'il serait extrêmement hasardeux de faire cavalier seul. Aujourd'hui, cependant, ces deux situations sont davantage la règle que l'exception.

Si vous choisissez de former une alliance, l'expérience montre que plus le cadre d'



PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT D'UN PARTENARIAT

Négociation

- Constituez une équipe de négociation.
- Établissez votre position de négociation.
- Entamez les négociations.
- Rédigez une lettre d'intention sans obligations.
- Signez une entente officielle d'alliance.

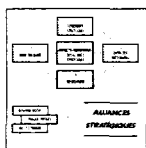
Mise en œuvre

- Définissez des objectifs et un calendrier de mise en œuvre détaillés.
- Mettez en place une équipe de direction de la coentreprise.
- Suivez les progrès et les marchés de l'alliance ainsi que la réaction des concurrents.

l'alliance est étroitement défini, plus elle est susceptible de réussir. Les alliances rigoureusement définies sont celles qui se fondent sur un produit, une technologie ou un pays précis. Par ailleurs, les alliances à portée étendue ont rarement du succès, ayant tendance à s'effondrer par suite de

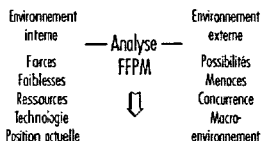
conflits d'objectifs ou de faiblesses de gestion.

Avant de passer à l'étape suivante, soit la recherche d'un partenaire, il importe de commencer à créer un consensus interne et à surmonter l'opposition qui peut se



Fondement stratégique

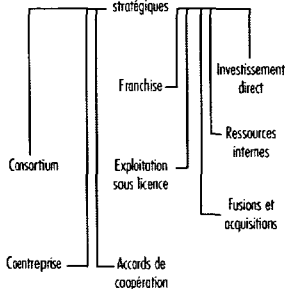
Stratégie globale de l'entreprise



Quels sont les besoins ?



Options stratégiques



Source : SRI

manifeste à l'intérieur de l'entreprise à l'idée d'un partenariat. Il faut expliquer le fondement et les objectifs stratégiques de l'alliance aux gestionnaires hiérarchiques et au personnel, qui doivent tous être conscients de l'importance de la relation envisagée.

Recherche du bon partenaire

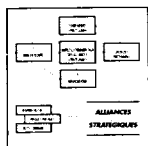
Le choix du mauvais partenaire compte parmi les premiers motifs d'échec des alliances, après les objectifs stratégiques

mal définis. Voilà un autre domaine où la recherche des raccourcis ne paie pas.

L'une des premières règles est d'être prêt à consacrer le temps et les ressources nécessaires pour sélectionner et analyser les partenaires possibles. Selon l'importance et la complexité de l'alliance, la recherche peut durer deux mois ou deux ans. Ainsi, il a fallu près de deux ans pour conclure l'entente GM-Toyota. Les délais seront encore plus longs si vous cherchez plus d'un partenaire.

L'expérience nous apprend qu'il faut presque toujours plus de temps qu'on a prévu pour trouver le bon partenaire. Si l'on veut être réaliste et éviter les déceptions, on a intérêt à doubler l'estimation initiale. Si vous pensez pouvoir conclure une entente rapidement, vous laissez probablement l'espoir se substituer à votre jugement. Il y aura toujours plus de problèmes et de questions à régler que vous ne vous y attendiez. En outre, il existe probablement plus d'un bon partenaire. Il vaut donc la peine de prendre le temps voulu, dès le départ, pour déterminer qui est le mieux placé pour répondre à vos besoins stratégiques.

Les petites entreprises recherchant des partenaires sont souvent portées à paniquer à mesure qu'elles voient fondre les ressources et le temps qu'elles avaient prévu consacrer à cette recherche. Dans leur hâte de conclure une entente, elles sont tentées de signer un contrat avec n'importe quelle société qui manifeste de l'intérêt, qu'elle corresponde ou non au profil du partenaire voulu. Ceci constitue



presque toujours une erreur. Si vous n'avez pas fait les recherches nécessaires et examiné avec soin toutes vos options, la conclusion d'une alliance avec la mauvaise société peut être désastreuse.

Il ne suffit pas qu'un partenaire soit disposé à conclure une entente, il faut aussi qu'il corresponde à vos besoins stratégiques.³

Par ailleurs, les propriétaires de petites sociétés peuvent perdre la tête lorsqu'une grande entreprise leur fait une offre de partenariat. La réputation et l'image de marque d'une importante société ou la fierté d'avoir reçu une telle offre amènent souvent la petite entreprise à négliger l'évaluation nécessaire du partenaire et à faire abstraction de ses propres objectifs stratégiques.

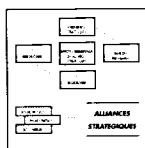
Une fois que la société a défini ses objectifs de partenariat et décidé de se lancer à la recherche d'un partenaire, ses cadres doivent déterminer avec combien de candidats il convient de prendre contact. Par exemple, à l'aide de vos critères de présélection basés sur le profil du partenaire idéal, vous pouvez dresser une longue liste de candidats, puis les classer et concentrer vos efforts sur un nombre raisonnable des sociétés figurant en tête de liste.

En général, parmi les premiers partenaires éventuels à considérer se trouvent les distributeurs, les fournisseurs et les clients de l'industrie de la coentreprise envisagée, particulièrement les entreprises avec lesquelles votre société a déjà entretenu de bons rapports. En outre, il existe de nombreuses sources que vous pouvez consulter, notamment :

- les réseaux d'affaires;
- les associations industrielles;
- le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ainsi que les ambassades et les consulats canadiens à l'étranger;
- les ambassades et consulats d'autres pays;
- les organismes étrangers de commerce extérieur (p. ex., l'Office japonais du commerce extérieur);
- les autorités régionales et municipales de développement économique;
- les maisons de commerce;
- les banques d'investissement;
- les répertoires et les bases de données d'entreprises;
- les chroniqueurs et rédacteurs économiques de la région cible;
- les groupes nationaux et étrangers de capital- risque.

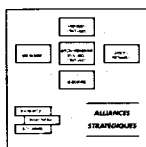
Les sociétés de capital- risque qui s'intéressent particulièrement à votre industrie peuvent constituer une source

³ BOTKIN, James W. et Jana B. MATTHEWS. *Winning Combinations: The Coming Wave of Entrepreneurial Partnerships Between Large and Small Companies*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1992. p. 116.



LISTE DE CONTRÔLE POUR LE CHOIX D'UN PARTENAIRE

- ✓ Établissez clairement ce que vous voulez tirer d'un partenariat et déterminez si le partenaire peut vous apporter ce que vous cherchez.
- ✓ Prenez le temps de bien comprendre les vrais points forts et les faiblesses de votre partenaire. Ne vous laissez pas tromper par des ressemblances superficielles.
- ✓ Faites un effort pour comprendre pourquoi le partenaire est intéressé à une alliance.
- ✓ Essayez de connaître sa structure d'organisation et de gestion, son processus de décision, ses capacités financières, ses stratégies de distribution de dividendes et de réinvestissement, ses politiques d'emploi, ses programmes de rémunération et ses stratégies d'embauche, son orientation en matière de profit et de croissance, ses pratiques financières et comptables, etc., et déterminez s'ils sont compatibles avec les vôtres.
- ✓ Évaluez votre société et l'alliance envisagée du point de vue de votre partenaire. L'alliance est-elle avantageuse pour les deux parties?
- ✓ Examinez avec beaucoup d'attention les points communs et les différences entre vous et votre partenaire en matière de culture d'entreprise.
- ✓ Renseignez-vous sur les liens politiques ou de propriété que pourrait avoir votre gouvernement avec le gouvernement du pays hôte.
- ✓ Prenez le temps de comprendre le milieu commercial dans lequel est actif un éventuel partenaire étranger.
- ✓ Déterminez où se situe votre partenaire dans son industrie (chef de file ou suiveur).
- ✓ Essayez de comprendre les aspects concurrentiels possibles du partenariat : êtes-vous en train de renforcer ou de créer un concurrent?
- ✓ Examinez les antécédents de votre partenaire. A-t-il respecté ses engagements dans le cadre d'autres partenariats, a-t-il intenté des procès à d'anciens partenaires, a-t-il des précédents de violation de brevets ou de marques de commerce, de manquement aux règles de santé et de sécurité, de conflits de travail?
- ✓ Déterminez quel est le degré d'influence de l'alliance sur les principaux produits ou activités du partenaire.
- ✓ Renseignez-vous sur les autres alliances conclues par le partenaire et déterminez l'importance de la coentreprise envisagée dans ses activités d'ensemble.
- ✓ Assurez-vous de l'engagement des cadres supérieurs et opérationnels des deux entreprises.
- ✓ Essayez de trouver des « champions » de l'alliance ou des personnes pouvant jouer ce rôle dans l'entreprise du partenaire.
- ✓ Cherchez à connaître l'influence de la société mère sur le partenaire, s'il s'agit d'une filiale.



PAS DE RACCOURCIS!⁴

L'alliance entre Joseph E. Seagram and Sons et Kirin Brewery Co. pour la fabrication et la distribution de spiritueux au Japon est un exemple souvent cité de partenariat n'ayant pas fait l'objet d'une analyse préalable suffisante de la part des partenaires. En apparence, il y avait une concordance parfaite entre les deux sociétés. Seagram, qui est l'une des plus grandes distilleries du monde, voulait s'établir sur l'intéressant marché japonais. De son côté, Kirin souhaitait s'associer à une société étrangère de bonne réputation ayant une gamme complémentaire de produits. Les deux partenaires ont procédé à une évaluation générale de l'alliance stratégique et abouti à la conclusion qu'il y avait entre eux suffisamment de complémentarité pour justifier une coentreprise. Malheureusement, il est devenu évident, peu après la signature de l'entente, qu'elles auraient dû procéder à une analyse détaillée du marché et à l'élaboration d'un plan d'entreprise durant l'étape de la formation de l'alliance. Les problèmes ont vite surgi, notamment un chiffre d'affaires bien inférieur aux prévisions. En effet, il était difficile de commercialiser les spiritueux en recourant au réseau existant de distribution de bière de Kirin. Le chiffre d'affaires ne s'est amélioré qu'après la mise en place d'un plan de distribution distinct. Aujourd'hui, la coentreprise réalise d'importants bénéfices, mais une analyse un peu plus détaillée des capacités des partenaires leur aurait probablement épargné beaucoup de temps et d'argent.

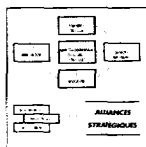
extrêmement utile de renseignements sur d'éventuels partenaires faisant partie de leur portefeuille, sans compter qu'elles peuvent elles-mêmes être disposées à participer financièrement au partenariat. Dans l'ensemble, la véritable explosion des alliances ces dernières années se reflète dans le nombre de sources d'information et de bases de données sur les possibilités de partenariat qui existent. Tous les niveaux de gouvernement s'inté-

ressent de plus en plus à l'établissement de profils d'entreprises qui recherchent des partenariats.

Évaluation du partenaire

Même si l'alliance envisagée est extrêmement simple, les sociétés doivent s'efforcer de faire une évaluation adéquate des capacités et de la compatibilité des partenaires éventuels. En matière de partenariat, le fait de prendre des décisions fondées sur des ressemblances superficielles ou

⁴ LORANGE, Peter et Johan ROOS. *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell Publishers, Cambridge, 1992, p. 51.



sur une vague compatibilité générale mène souvent à des erreurs fatales. Ne précipitez pas les choses simplement parce qu'un partenaire éventuel satisfait à vos exigences techniques minimales.

Évaluez vos partenaires potentiels en fonction de la mise en œuvre de l'alliance. Tout d'abord, cherchez un partenaire qui possède ce que vous n'avez pas et vice-versa. Posséder les mêmes points forts ne constitue pas une bonne base de partenariat. Vous devez aussi rechercher la complémentarité technique et la compatibilité stratégique et culturelle. Votre évaluation devrait donc comprendre un examen détaillé des capacités techniques, financières et administratives du partenaire éventuel et de sa complémentarité organisationnelle. Le bon partenaire est celui qui apporte les ressources nécessaires à la réussite de la coentreprise et qui vous ressemble suffisamment sur le plan de l'organisation et des perspectives pour que l'arrangement donne les résultats attendus.

Dans un milieu d'affaires idéal, il suffirait, à l'étape de la présélection, d'évaluer les facteurs strictement liés à l'entreprise. Cependant, surtout lorsqu'on recherche un partenaire étranger, de nombreux facteurs politiques, économiques, juridiques et culturels liés au marché précis à desservir doivent être soigneusement évalués avant la signature d'une entente.

Ces facteurs comprennent :

- l'attitude du gouvernement étranger envers l'investissement, sa réglemen-

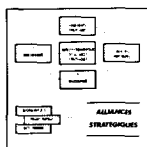
CARACTÉRISTIQUES DU BON PARTENAIRE

- Complémentarité des compétences techniques et des ressources
- Besoin mutuel
- Capacité financière
- Taille relative
- Point de vue compatible sur la stratégie et les objectifs
- Politiques d'exploitation complémentaires
- Équipes de gestion compatibles
- Partenaires engagés et dignes de confiance
- Faible risque de transformation en concurrent

tation de la propriété intellectuelle et sa stabilité politique;

- les possibilités d'expropriation;
- les relations du partenaire éventuel avec le gouvernement ou les groupes politiques locaux;
- la stabilité de la monnaie nationale;
- les restrictions sur le rapatriement des capitaux et des redevances;
- l'environnement bureaucratique et réglementaire;
- l'incidence de la corruption;
- les conflits de travail.

Il est extrêmement important à l'étranger surtout dans les pays en développement de connaître l'environnement socio-politique général dans lequel le partenariat fonctionne.



Un bon partenariat profite aux deux parties. Toutefois, ne supposez pas *a priori* que votre partenaire est aussi prudent et soigneux que vous pouvez l'être. Essayez de considérer la situation de votre propre entreprise et, au besoin, son environnement général du point de vue de votre partenaire. En d'autres termes, correspondez-vous à ses attentes?

Dans le choix d'un partenaire, quatre grands domaines méritent une attention particulière.

• Les intentions du partenaire

Même s'il peut être extrêmement difficile de connaître les vraies intentions d'éventuels partenaires, il importe d'essayer de se faire une idée des raisons réelles pour lesquelles ils s'intéressent à une alliance. La collaboration peut simplement être une tactique de concurrence.

Par conséquent, cherchez à comprendre quels avantages le partenaire souhaite tirer de l'alliance. Les obtiendra-t-il à vos dépens? Autrement dit, allez-vous créer ou renforcer un concurrent?

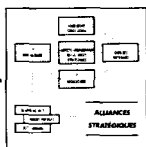
Il y a de nombreux exemples de petites entreprises qui ont cédé leurs droits de mise en marché pour se retrouver avec un produit novateur que personne ne tente de vendre. Elles se rendent compte trop tard que leur partenaire n'a obtenu des droits exclusifs que pour les empêcher de concurrencer sa propre gamme de produits.

À l'occasion, les grandes entreprises recourent aux partenariats comme à une

forme d'assurance, pour se couvrir, sans vraiment être déterminées à les voir réussir en peu de temps. D'autres partenariats ont un but préventif, soit celui d'immobiliser le partenaire ou de l'empêcher temporairement de s'allier à une autre entreprise. Un travail sérieux de préparation peut souvent prévenir des résultats malheureux.

Compte tenu de la prolifération des alliances ces dernières années, il est probable que le partenaire éventuel a déjà conclu de nombreux autres partenariats. Votre évaluation devrait donc comprendre un examen des autres alliances du partenaire éventuel. Vous devriez déterminer, par exemple, s'il a des ententes avec l'un ou l'autre de vos concurrents et si ces ententes portent sur un domaine dans lequel vous êtes vulnérable. Si c'est le cas, vous devez vous assurer, très tôt dans le processus, que vous avez en place des mécanismes qui empêchent la transmission à des concurrents de secrets partagés. Vous devriez également chercher à déterminer si les autres alliances peuvent limiter les perspectives de développement de la vôtre à l'avenir.

À part les précautions appropriées, la meilleure façon de faire face aux intentions secrètes et aux incertitudes est de donner à l'alliance un cadre précis et des limites bien définies en matière de durée et de portée. De plus, prenez bien garde à l'exclusivité ou à une entente qui lierait votre sort à un seul partenaire.



• Les affinités personnelles

Quelle que soit la valeur intrinsèque d'une entente, le succès ou l'échec d'un partenariat dépend des gens en cause. Si les relations personnelles ne sont pas bonnes, les relations d'affaires ne le seront pas non plus. Par conséquent, les affinités personnelles entre les principaux décideurs et le sens de la compatibilité culturelle (« Ce sont des gens comme nous ») constituent en définitive un important ingrédient de la recette du succès. Bien qu'il n'y ait pas de règle générale à cet égard, il est extrêmement important d'essayer de bien connaître les gens avec qui on pourrait travailler.

William Norris, président de Central Data, allait fréquemment à la pêche avec des partenaires éventuels, pour se faire une idée de leur caractère et de la compatibilité de leur comportement avec le sien. Le temps consacré aux principaux collaborateurs du partenaire pour déterminer quel genre de relations il est possible d'avoir avec eux n'est certes pas perdu. Les sociétés japonaises, par exemple, accordent souvent une grande importance à cet aspect et consacrent beaucoup de temps, avant la négociation et pendant ses premières phases, à tâter le pouls du partenaire et de son équipe.

• L'engagement interne

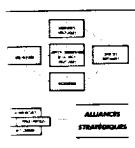
L'engagement du personnel d'exploitation des deux parties est essentiel à une mise en œuvre efficace de l'alliance. Recherchez cet engagement chez un partenaire éventuel. La société doit convaincre ses propres employés de la valeur de la

coentreprise et s'assurer d'un appui égal au sein de la société partenaire. Sont particulièrement importants à cet égard les cadres intermédiaires, à qui il peut incomber la responsabilité directe de la mise en œuvre des dispositions du contrat. Beaucoup de difficultés peuvent surgir au niveau des cadres intermédiaires, chez qui l'intérêt personnel peut facilement primer sur l'intérêt mutuel des deux entreprises. Ce facteur a causé bien des ruptures entre sociétés. Si vous investissez d'avance suffisamment d'efforts et d'encouragements pour vous gagner ces cadres, ils consacreront leur énergie à soutenir le partenariat plutôt qu'à le miner.

• Les champions

La présence de « champions » bien placés dans les deux camps est également essentielle au succès d'un partenariat.

Un champion est une personne qui croit à l'alliance et s'efforce de la faire accepter et appliquer dans le reste de l'organisation. Les petites entreprises souhaitant conclure un partenariat avec de grandes sociétés ont besoin de champions qui sont capables de piloter le projet à travers les méandres administratifs et qui sont assez bien placés pour être crédibles lorsqu'ils en vantent les mérites. En essayant de trouver ou de cultiver des champions, les petites entreprises devraient cependant garder à l'esprit le caractère éphémère de leur influence. Les éléments brillants, qui jouent souvent le rôle de champions, peuvent facilement disparaître du tableau en gravissant les échelons de la direction dans leur entreprise.



petit partenaire devrait chercher toutes les occasions d'élargir son réseau de champions. En même temps, les grandes sociétés devraient essayer d'établir avec leurs petits partenaires des contacts efficaces allant au-delà du fondateur et du président. L'un des moyens de multiplier ces rapports est de faire participer un nombre suffisant de personnes de différents niveaux à d'éventuelles négociations, afin de s'assurer qu'on dispose de champions à plusieurs échelons de la hiérarchie. Une alliance entre deux sociétés sera encore plus forte s'il existe parallèlement de multiples alliances entre les responsables des deux entreprises. De telles relations assurent la continuité même lorsque l'un des champions du partenariat est promu à un autre poste ou prend sa retraite. Plus les liens organisationnels sont nombreux, plus l'alliance est solide et plus l'engagement du personnel des deux entreprises est fort.⁵

En résumé, commencez tôt, dressez une liste des partenaires possibles, classez-les, communiquez avec ceux qui correspondent au profil et qui sont intéressés, et procédez à différents types d'évaluation avant d'aller trop loin. Prêtez une attention particulière aux intentions des partenaires et aux aspects personnels de la relation envisagée. Recourez à tous les contacts que vous avez dans votre industrie, soit des collègues, des clients, des fournisseurs ou

des connaissances, pour glaner des renseignements. Ne vous hâtez pas. Si vous vous concentrez trop tôt sur un seul candidat, vous pourriez fermer la porte à d'autres partenaires possibles. Enfin, il y a plus qu'un seul bon partenaire. Ne concluez donc pas à l'échec si vos premières négociations sérieuses n'aboutissent pas.⁶

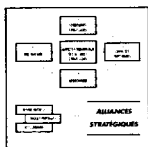
Négociation de l'alliance

La négociation d'une alliance peut constituer un défi intéressant pour des entreprises habituées aux négociations contradictoires caractéristiques de la plupart des contrats d'affaires et de ventes, au cours desquelles chaque partie essaie d'obtenir le maximum d'avantages pour elle-même. Négocier une alliance, c'est surtout définir l'intérêt mutuel, établir la confiance et adopter une attitude visant à régler les problèmes, tout en dressant un plan d'affaires. Le processus de négociation devrait servir à se faire une meilleure idée de la personnalité, des objectifs, des capacités et des faiblesses du partenaire, à dégager les objectifs communs et à établir le cadre commercial et opérationnel de la coentreprise.

À ce stade, les sociétés devraient prêter une attention particulière à la composition de l'équipe de négociation, au processus à suivre pour arriver à une entente, et à la nature de cette dernière.

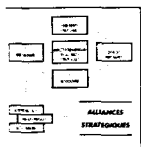
⁵ BOTKIN, James W. et Jana B. MATTHEWS. *Ibid.*, p. 137.

⁶ BOTKIN, James W. et Jana B. MATTHEWS. *Ibid.*, p. 127.



NÉGOCIEZ VOTRE ALLIANCE

- ✓ Connaissez clairement vos objectifs stratégiques avant de commencer à négocier.
- ✓ Soyez conscient de votre pouvoir de négociation.
- ✓ Déterminez d'avance les points sur lesquels vous pouvez céder et ceux sur lesquels vous devez rester ferme – sachez d'avance ce qui n'est pas négociable.
- ✓ Faites participer aux négociations tant vos cadres supérieurs que ceux qui auront à gérer l'alliance.
- ✓ Négociez d'égal à égal; ne vous laissez pas intimider par une entreprise beaucoup plus grande que la vôtre.
- ✓ Dans le cas des alliances internationales, assurez-vous de la présence, dans votre équipe, d'une personne qui parle la langue des deux parties concernées.
- ✓ Explorez et définissez avec vos interlocuteurs les intérêts et les avantages mutuels.
- ✓ Ne vous pressez pas; étudiez soigneusement votre partenaire et l'entente à chaque étape du processus.
- ✓ Servez-vous du processus de négociation pour renforcer la compréhension et l'engagement.
- ✓ Évitez les tactiques coercitives et soyez prêt à concéder certaines choses et à en exiger autant en retour.
- ✓ Veillez à ce que des mesures appropriées soient en place (brevets, ententes de non-divulgateion) pour protéger toute information secrète que vous dévoilerez.
- ✓ Ne divulguez pas plus de renseignements sur votre entreprise que votre interlocuteur ne le fait sur la sienne.
- ✓ Recourez à une lettre d'intention sans obligations pour en arriver à une compréhension claire des objectifs, des droits, des responsabilités et de la mise en œuvre.
- ✓ Essayez de dégager une idée claire de l'avenir de la coentreprise à court et à moyen terme.
- ✓ Veillez à établir clairement les domaines de concurrence et de coopération.
- ✓ Assurez-vous que le texte juridique de l'entente reflète bien l'esprit commercial de l'alliance.
- ✓ Veillez à ce que l'entente n'empêche ni la croissance ni le changement.
- ✓ Avant de signer, donnez-vous le temps de faire un examen objectif du texte. Ménagez-vous la possibilité de faire marche arrière.



L'équipe de négociation

n'y a pas de formule simple qui permette d'indiquer comment mener des négociations en vue d'une alliance stratégique ou de déterminer quels devraient être les participants. Au bout du compte, il est probable que des négociations auront lieu à plusieurs niveaux différents entre les deux entreprises.

L'expérience a démontré l'importance de la participation des cadres supérieurs, de référence les PDG (bien que cela puisse être difficile lorsqu'il s'agit de négociations entre une petite entreprise et une grande multinationale), et des cadres intermédiaires. Les discussions entre les PDG ou les cadres supérieurs devraient se concentrer sur les questions liées à la compatibilité stratégique et financière.

De plus, la participation des PDG et leur attachement visible au projet dès cette première étape donneront l'exemple aux cadres intermédiaires et aux employés. Les discussions entre cadres intermédiaires devraient porter sur la compatibilité opérationnelle et les questions courantes concernant la mise en œuvre de la coentreprise. Comme nous l'avons dit plus haut, pour que l'alliance soit mise en pratique rapidement, il faudrait que le plus grand nombre possible d'intervenants soient convaincus dès le départ de la valeur du projet.

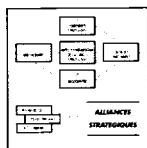
Dans l'ensemble, la participation des cadres supérieurs et des cadres d'exploitation aux négociations devrait constituer

un moyen d'établir la confiance, de favoriser l'esprit de collaboration et de créer entre les parties des liens qu'on ne peut exprimer dans le texte juridique d'une entente.

Dans certains cas, surtout lorsqu'on négocie avec un partenaire étranger ayant une culture différente en ce qui concerne les affaires, il est utile de se faire aider par des consultants spécialisés. La participation d'experts-conseils qui connaissent la culture et les pratiques commerciales du pays et qui ont de la crédibilité et des contacts dans le domaine de la coentreprise envisagée peut parfois être extrêmement précieuse, tant pour vous aider à mieux comprendre l'entente que pour la faciliter. Cependant, il est toujours préférable d'éviter de compter sur un consultant pour négocier l'alliance.

Si vous ne disposez pas de compétences internes suffisantes pour prendre les décisions qui s'imposent sur le plan commercial en vue d'aboutir à la conclusion d'une entente, vous n'avez probablement pas les ressources voulues pour en assurer le succès.

Beaucoup d'entreprises ont également trouvé utile d'inclure dans leur équipe de négociation un « avocat du diable » qui s'oppose à la tendance du groupe à penser collectivement et qui intervient lorsque les implications personnelles entrent en jeu comme c'est souvent le cas dans ce genre de négociations. Cette personne a pour rôle de contester les hypothèses, de s'attacher aux détails et aux problèmes



possibles et de veiller à ce que les négociateurs évaluent l'entente avec réalisme et objectivité.

Si la présence d'une telle personne peut irriter certains membres de l'équipe, elle peut aussi favoriser la signature d'un meilleur contrat ou empêcher la conclusion d'une mauvaise affaire.

Les avocats et les fiscalistes ont un rôle très important à jouer dans l'établissement d'un partenariat, mais ils agissent surtout en coulisse. Il est préférable de ne pas les faire participer directement aux négociations, car cela amènerait l'autre partie à faire de même, ce qui risque de transformer la recherche de la compréhension et des avantages mutuels en processus contradictoire. De plus, dans certaines cultures étrangères, la présence d'avocats à la table de négociation peut être interprétée comme un signe de méfiance. Les négociations ont pour objet d'établir le cadre commercial de l'alliance. Une fois que les parties ont convenu en principe des modalités du partenariat, on demande aux avocats de rédiger le texte pertinent pour protéger les deux parties et donner un fondement solide à l'alliance. Les conseillers fiscaux, pour leur part, peuvent aider à structurer l'entente de façon à en maximiser les avantages financiers.

• Le processus de négociation

Les premières réunions entre les parties devraient servir à définir les intérêts mutuels et à en arriver à un consensus sur la stratégie de base de l'alliance. On ne devrait pas se presser de conclure un

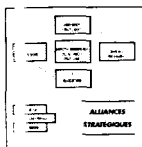
marché. La définition des avantages mutuels peut aussi aider les négociateurs à découvrir des attentes irréalistes. La première phase de la négociation devrait permettre aux parties de faire connaissance et de définir les avantages escomptés et les objectifs communs.

Avant de passer à des négociations sérieuses comprenant la divulgation de secrets commerciaux, il est impératif de veiller à protéger adéquatement votre avantage concurrentiel. Vous ne devriez pas parler d'une technologie qui n'est pas brevetée. Des ententes de non-divulgence devraient également être signées au sujet des renseignements de nature délicate, afin d'empêcher le partenaire éventuel de les exploiter à son avantage.

Une fois les avantages mutuels et les objectifs généraux définis, on peut commencer à énoncer les principes de la coentreprise dans une déclaration d'intention ne liant pas les parties. Ce document permet de faire passer les négociations des étapes conceptuelles initiales à une étape opérationnelle à partir de laquelle l'alliance commence à prendre forme. Le document devrait être rédigé en commun par les principaux intervenants. Une bonne lettre d'intention facilite beaucoup la rédaction du texte juridique de l'entente.

• L'entente d'alliance

Les alliances très informelles n'exigent souvent pas d'ententes liant les parties, les partenaires maintenant leur contrôle sur leurs domaines précis de responsabilité et



ÉLÉMENTS D'UNE DÉCLARATION D'INTENTION

- Objet de l'alliance
- Étendue des activités
- Objectifs et responsabilités clés
- Méthode de prise de décision
- Ressources à engager
- Répartition des risques et des avantages
- Droits et exclusions
- Structure proposée de l'alliance ou de la coentreprise

partageant les fruits. Cependant, la plupart des arrangements se fondent sur une forme ou une autre d'entente contractuelle, dont la complexité dépend de la portée et de la structure proposées de la coentreprise.

Puisque l'alliance nécessite une entente juridique, les partenaires devraient s'efforcer d'établir un document bien conçu concernant l'objet, les conditions, la durée, les garanties, les obligations et d'autres dispositions clés sur lesquelles se fondent leurs relations. L'entente devrait être rédigée de façon à mettre en évidence les objectifs commerciaux du partenariat et à protéger les partenaires. Tout

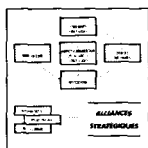
en définissant clairement les règles de base, certaines des meilleures ententes laissent aux parties beaucoup de latitude pour développer leurs relations et réagir aux changements.

Les questions suivantes devraient faire l'objet de dispositions claires dans l'entente juridique relative à une alliance stratégique :

- contribution des parties;
- objectifs de rendement et processus d'examen;
- plan et rythme de mise en œuvre;
- rôles et responsabilités;
- procédure d'adaptation au changement;
- dispositions relatives à l'expansion des activités;
- procédure de règlement des différends;
- dispositions de résiliation;
- contrôle (dans le cas d'une coentreprise).

Les sociétés qui n'ont jamais travaillé ensemble auparavant pourraient envisager une alliance moins formelle comme première étape du processus de collaboration. Il serait sage dans ce cas de conclure une entente étroitement définie et de coopérer dans le cadre d'un petit projet. Cela permettrait aux partenaires d'observer l'interaction entre les deux entreprises et d'établir une confiance mutuelle sur laquelle pourrait se fonder par la suite

pour un aperçu détaillé, voir LYNCH, Robert. *The Practical Guide to Joint Ventures and Strategic Alliances*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1989, chap. 9.



un partenariat plus étendu. Il est en effet beaucoup plus facile de mettre un terme à une petite alliance qui ne donne pas les résultats escomptés que de se libérer d'une autre de plus grande envergure.

En général, dans leur entente initiale de partenariat, les entreprises devraient surtout rechercher la simplicité au chapitre de la mission et des objectifs. Plutôt que de signer un contrat compliqué aux objectifs multiples, il est préférable de commencer par des objectifs simples et des résultats ou des degrés d'évaluation bien définis. Si tout se passe bien, le partenariat peut être élargi plus tard. De plus, si les objectifs sont simples et clairement définis pour les deux parties, il est relativement facile de déterminer si l'alliance aboutit au résultat attendu et de prévenir les différends. Si votre partenaire ne peut accepter un tel degré de clarté, il serait peut-être sage de reconsidérer le projet de coentreprise.⁸

Certains aspects de l'entente devraient faire l'objet d'une attention particulière, notamment l'établissement de repères ou d'objectifs de rendement, la répartition du contrôle et le règlement des différends.

• Repères

Les bons partenariats nécessitent beaucoup d'attention et des efforts réguliers et fréquents. Des examens périodiques basés sur des repères définis d'avance permettent aux parties d'évaluer les progrès

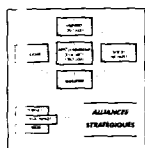
accomplis et de cerner les secteurs qui font problème. Ils aident à tempérer les attentes et amènent les partenaires à réagir rapidement et à éviter que la situation ne s'aggrave.

Les repères en question peuvent également servir à gérer les injections de capital et les transferts de technologie de façon à sauvegarder les intérêts des partenaires; ils peuvent enfin cimenter la relation entre les parties. Certaines entreprises renforcent la confiance mutuelle et l'enthousiasme en passant de liens simples à des rapports plus complexes par l'intermédiaire d'une série d'étapes faciles à réaliser.

Dans le cadre de bonnes relations et d'un contrat bien conçu, on devrait prévoir la possibilité d'une évolution de la situation qui nécessiterait la résiliation de l'entente. Les alliances peuvent en effet cesser d'être utiles, même si elles ont déjà donné d'excellents résultats. Les sociétés changent de direction, et les nouveaux cadres peuvent avoir des idées différentes sur l'orientation de l'entreprise. Le fondateur d'une petite société peut décider à un moment donné qu'il est temps pour lui de se départir de son affaire pour se consacrer à une autre activité.

Les dispositions de renouvellement et de résiliation constituent un point de repère extrêmement important dans toute entente. Les dispositions de résiliation doivent prévoir la répartition des droits et de l'actif découlant de l'alliance. L'une des façons

⁸ BOTKIN, James W. et Jana B. MATTHEWS. *Ibid.*, p. 130.



IMPORTANTES QUESTIONS À NÉGOCIER ?

TECHNOLOGIE

Les partenaires doivent régler les points suivants :

- Propriété des technologies mises au point par suite de l'alliance.
- Droit d'utilisation et de mise en marché :
 - des technologies mises au point;
 - des technologies provenant de sources extérieures;
 - des technologies de base.
- Répartition des redevances si l'un des partenaires met en marché une technologie ou des produits basés sur la technologie mise au point par suite de l'alliance.
- Propriété et droit d'utilisation des améliorations apportées à la technologie.
- Processus de décision concernant les produits basés sur la nouvelle technologie.
- Droits juridiques si un tiers se sert sans autorisation de la technologie mise au point par suite de l'alliance.

MISE EN MARCHÉ

Les principaux points à examiner sont les suivants :

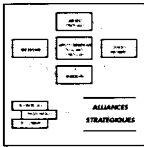
- Qui décide de la nature des produits?
- Qui conçoit les produits?
- Qui choisit le nom des produits?
- Partagerez-vous les frais des campagnes publicitaires ou de mise en marché?
- Qui décide des améliorations ou des ajouts à la gamme de produits?
- Qui assume les obligations découlant des garanties?
- Qui est responsable si un client se blesse?
- Que se passe-t-il si le produit empiète sur les droits de propriété intellectuelle de tiers?
- Qu'advient-il des droits de mise en marché en cas de résiliation de l'entente d'alliance?

STRUCTURE D'UNE COENTREPRISE

Voici quelques-unes des questions à prendre en considération :

- Comment seront choisis les membres de la direction et du conseil d'administration de la coentreprise?
- La coentreprise engagera-t-elle son propre personnel ou fera-t-elle appel aux services financiers, techniques ou de gestion des partenaires par l'intermédiaire de contrats?
- Qu'arrive-t-il si la coentreprise a besoin de capitaux supplémentaires?
- Comment la coentreprise décidera-t-elle s'il convient de se lancer dans de nouvelles affaires?
- Qu'arrive-t-il si l'un des partenaires souhaite vendre ses intérêts?
- De quelle façon pourrait-on décider de liquider la coentreprise?
- Comment seraient répartis la technologie et les autres éléments d'actif de la coentreprise en cas de liquidation?

Le tableau est tiré de MYERS, Marlee. « *Strategic Partnerships* », dans le *Pittsburgh High Technology Journal*, mai 1989, p. 1-2.



d'éviter les déceptions est d'énoncer clairement dans le contrat les conditions de maintien de l'entente. Inscrivez les résultats auxquels il faut parvenir pour que le partenariat continue et dressez une liste des situations qui peuvent mener à une résiliation. Une disposition imposant aux signataires de se réunir au moins une fois par an, pour passer en revue les progrès réalisés, convenir des plans futurs et des objectifs de collaboration et, au besoin, réviser les conditions de renouvellement et de résiliation, peut également être utile pour assurer que les deux parties continuent à tirer profit de l'alliance.

Si le projet comporte des étapes ou des phases, le contrat devrait les préciser.¹⁰

• Contrôle

Dans les ententes portant sur des coentreprises, la question du contrôle revêt souvent une importance particulière. C'est également un domaine beaucoup trop complexe pour que nous cherchions à l'examiner en détail ici. Le lecteur intéressé trouvera des renseignements complets à ce sujet dans la publication d'Investissement Canada intitulée *Grandir ensemble – L'option coentreprise au Canada*.

La solution adoptée en matière de contrôle devrait aboutir à la mise en place d'une structure de décision à la fois efficace, coopérative et synergique.

Le contrôle devrait être une question commerciale d'abord et juridique ensuite.

Propriété et contrôle devraient constituer des questions distinctes. Une association à parts égales devrait être envisagée dans la mesure du possible. En effet, une coentreprise à 50/50 constitue pour les parties une valeur psychologique qui contribue à un plein engagement de leur part. Une récente étude de McKinsey & Company Inc. révèle que les coentreprises à parts égales réussissent plus souvent que celles dont les ressources financières sont réparties inégalement.¹¹

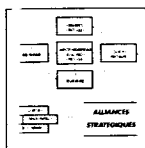
Toutefois, même s'il s'agit d'une coentreprise à parts égales, l'un des partenaires devrait être clairement responsable du contrôle de l'affaire. Dans certains cas, les partenaires peuvent convenir d'exercer chacun le contrôle sur des fonctions particulières ayant une importance critique pour eux. Il y a lieu de signaler que l'étude de McKinsey n'a révélé aucun cas de coentreprise réussie dans laquelle le contrôle était également réparti entre les partenaires.

• Règlement des différends

Les alliances stratégiques mettent souvent en présence des partenaires dont la culture, les capacités et, dans certains cas, les objectifs ultimes sont différents. Des conflits plus ou moins graves sont donc inévitables.

¹⁰ BOTKIN, James W. et Jana B. MATTHEWS. *Ibid.*, p. 132.

¹¹ BLEEKE, Joel et David ERNST. *Ibid.*, p. 128.



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 attendent à d'importants désaccords, ils devraient commencer par une alliance clairement 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 des 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

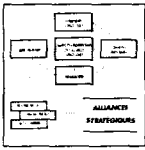
d'un comité d'arbitrage formé de représentants des deux entreprises qui ont de l'expérience dans le domaine du règlement des différends et qui ne sont pas mêlés au conflit.

Mise en œuvre de l'alliance

Une fois l'entente signée par les parties, le vrai travail commence. Le succès ou l'échec dépend 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.



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

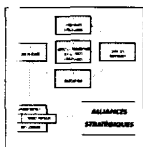
Des communications fréquentes et efficaces constituent un facteur essentiel au succès de la mise en œuvre d'une alliance stratégique. La question des communications occasionne de nombreuses difficultés, surtout lorsqu'il existe des différences de langue ou de culture.

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



forme de protection découle de brevets
des conditions mêmes de l'entente.
La seconde exige :

- que la diffusion de l'information soit contrôlée;
- que les équipes de projet soient isolées du reste de l'entreprise;
- qu'un étroit cloisonnement soit établi;
- que les employés soient sensibilisés au genre de renseignements qu'ils peuvent partager;
- qu'un gestionnaire de projet responsable des échanges d'information soit nommé.

Pour déterminer le genre de connaissances à protéger, il ne faut pas s'arrêter aux formules et aux renseignements couverts par des brevets. Des connaissances que vous pouvez considérer de nature courante, comme les méthodes de gestion ou d'organisation, peuvent être extrêmement précieuses pour un concurrent. Leur divulgation peut donc nuire considérablement à votre entreprise.

• Gestion du changement

La gestion du changement constitue un aspect essentiel de la gestion d'une alliance. De nombreuses études ont révélé que les alliances réussies connaissent des changements considérables au cours de leurs premières années, par suite de l'évolution de la situation économique, de l'apparition de nouveaux concurrents et de nouvelles technologies, de changements aux objectifs poursuivis par les partenaires, de changements relatifs aux circonstances et aux capacités des parte-

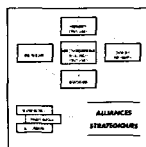
naires, ou du départ de cadres importants. La gestion d'un partenariat exige qu'on s'intéresse de près aux modifications internes et externes pouvant influencer la coentreprise. Cela revient à dire qu'elle implique un processus constant de négociation visant à s'entendre sur la nature et la valeur de l'alliance. Toute tentative de planification et de contrôle rigides devrait être tempérée par la réalité de l'environnement concurrentiel des alliances. Les partenaires qui ne sont pas disposés à changer ou à faire preuve de souplesse sont peu susceptibles de tirer profit de l'alliance.

• Établissement d'un processus d'apprentissage

L'acquisition de nouvelles connaissances est sans doute l'un des principaux avantages d'un partenariat. Les alliances peuvent et doivent vous fournir l'occasion d'apprendre et d'acquérir les compétences internes dont votre société aura besoin pour réussir à long terme. La transmission des connaissances ne se fait cependant pas par osmose. Elle nécessite l'adoption de procédures et d'attitudes particulières pour absorber et utiliser les connaissances nécessaires. Dans la plupart des cas, les gestionnaires doivent modifier leurs opérations de base et leur organisation traditionnelle pour favoriser l'apprentissage des compétences de leur partenaire.

• Résultats tangibles

Sans perdre de vue les objectifs stratégiques à long terme de l'alliance, les gestionnaires doivent faire en sorte qu'il y



LISTE DE CONTRÔLE DE LA MISE EN ŒUVRE

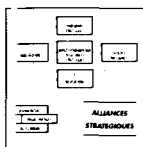
- ✓ Commencez par des objectifs clairement définis.
- ✓ Établissez un plan de mise en œuvre pour les 100 premiers jours, prévoyant la description du rôle de chacun et les étapes à franchir pour lancer la coentreprise.
- ✓ Assurez-vous d'avoir accès aux ressources et aux personnes dont vous avez besoin.
- ✓ Choisissez un gestionnaire expérimenté.
- ✓ Ayez des attentes réalistes; prévoyez des délais raisonnables pour la concrétisation des premiers résultats et soyez conscient des limites de la coentreprise.
- ✓ Établissez des voies et des procédures claires de communication verticale et horizontale.
- ✓ Énoncez clairement les modalités et les domaines d'interaction entre les deux sociétés.
- ✓ Veillez à ce que les rôles et les responsabilités des différents niveaux organisationnels soient bien compris.
- ✓ Évitez de partager des compétences de base avec le partenaire à moins que cela ne soit absolument indispensable au succès de la coentreprise.
- ✓ Établissez des barrières internes et externes pour empêcher la transmission involontaire de compétences de base au partenaire.
- ✓ Veillez à ce que tous les intéressés connaissent leurs responsabilités.
- ✓ Veillez à l'établissement et au maintien d'un engagement ferme.
- ✓ Portez beaucoup d'attention au contrôle des différentes étapes.
- ✓ Maintenez un point de vue stratégique, mais présentez des résultats concrets le plus tôt possible, afin de conserver l'enthousiasme.
- ✓ Favorisez l'apprentissage dans votre entreprise afin de développer les compétences internes nécessaires et d'éviter la dépendance.
- ✓ Prêtez une attention particulière à la réaction des concurrents à votre coentreprise.
- ✓ Demeurez souple.

ait un flux constant de résultats ou de réalisations à court terme.

Il n'est pas essentiel que ces résultats soient très importants; il peut s'agir de petites réalisations qui, en témoignant des progrès réalisés, renforceront la confiance dans la coentreprise et maintiendront l'intérêt du personnel d'exploitation et des cadres supérieurs.

• Choix du gestionnaire

Au bout du compte, rien ne peut se substituer à de bons gestionnaires expérimentés. Si la coentreprise a une importance vitale pour les partenaires, ceux-ci devraient en confier la responsabilité aux meilleurs gestionnaires possibles. Dans le cas des alliances, ces derniers sont ceux qui ont d'excellentes capacités d'intégration,



avant faire la synthèse de différents points de vue et possèdent un large éventail de connaissances spécialisées. De toute évidence, l'expérience du travail en collaboration est un atout.

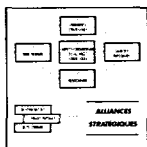
Conclusion

Les alliances stratégiques jouent aujourd'hui un rôle d'une importance croissante

dans la stratégie concurrentielle des entreprises. La capacité de former et de gérer des alliances de façon à en tirer les avantages voulus sera essentielle pour survivre dans le climat de concurrence féroce qui dominera la prochaine décennie. Le succès d'une alliance nécessite beaucoup de soin aux stades de la préparation et de la mise en œuvre. En recherchant les raccourcis, on gaspillera du temps et de

RECOMMANDATIONS POUR ASSURER LE SUCCÈS D'UNE ALLIANCE

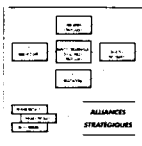
1. Agissez en fonction d'objectifs clairement définis – plus ils seront précis, mieux cela vaudra.
2. Évaluez soigneusement chacun des partenaires éventuels en fonction de sa complémentarité technique et organisationnelle, de vos affinités personnelles et de ses autres relations.
3. Prenez le temps d'étudier le milieu commercial dans lequel est actif un éventuel partenaire étranger.
4. Assurez-vous de l'engagement des cadres supérieurs et du personnel d'exploitation à la coentreprise envisagée.
5. Servez-vous du processus de négociation pour encourager la compréhension, l'engagement et une attitude favorable à la résolution des problèmes, comme fondement de la coentreprise.
6. Assurez-vous de la mise en place de mesures pour protéger les secrets de votre société, tant pendant les négociations qu'au cours de la mise en œuvre de l'alliance.
7. Demeurez souple. N'oubliez pas que les circonstances et les marchés évoluent et que votre entente est susceptible d'être modifiée, peut-être plus d'une fois.
8. Assurez-vous d'inscrire dans l'entente des points de repère et de contrôle clairement définis et prévoyez des examens réguliers et une procédure de résiliation.
9. Accordez la priorité voulue aux communications et mettez en place les mécanismes nécessaires pour que les partenaires puissent se parler fréquemment.
10. Chargez un cadre expérimenté de la gestion de l'alliance, dans la mesure du possible.
11. Prévoyez des résultats à court terme afin de renforcer la confiance et de maintenir l'enthousiasme et l'engagement.
12. Créez dans votre entreprise un milieu permettant de favoriser le développement des compétences internes dont vous avez besoin dans le cadre du partenariat. Évitez de dépendre de l'alliance.



l'argent et on risquera aussi, dans certains cas, de perdre des compétences et des capacités essentielles.

Bien qu'il n'existe pas de formule simple pour remporter du succès, les renseignements fournis dans cette production vidéo et dans le présent guide devraient vous donner une base raisonnable de connaissances pour envisager l'option de l'alliance pour votre entreprise.





Lectures recommandées

La liste de livres et d'articles qui suit sera utile aux lecteurs qui souhaitent obtenir des renseignements plus détaillés sur les alliances stratégiques.

• Livres et brochures

BADARACCO, Joseph L. Jr. *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1991.

BLEEKE, Joel et David ERNST. *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1993.

LOTKIN, James W. et Jana B. MATTHEWS. *Winning Combinations: The Coming Wave of Entrepreneurial Partnerships Between Large and Small Companies*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1992.

OLLINS, Timothy M. et Thomas L. DOORLEY. *Teaming Up for the 90s: A Guide to International Joint Ventures and Strategic Alliances*, Business Horwood, Illinois, One Irwin, 1991.

COSMA, Richard P. et John E. McDERMOTT. *International Joint Ventures: The Legal and Tax Issues*, The Eurostudy Publishing Company, Londres, 1991.

GRAHAM, John L. et Yostuhiro SANO. *Smart Bargaining: Doing Business with the Japanese*, Harper Business, New York, 1989.

HENDON, Donald W. et Rebecca Angeles HENDON. *World Class Negotiating: Deal Making in the Global Marketplace*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1990.

INVESTISSEMENT CANADA. *Grandir ensemble – L'option coentreprise au Canada*, Ottawa, 1991.

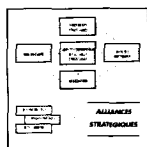
LEWIS, Jordan. *Partnerships for Profit, Structuring Alliances*, New York Free Press, 1990.

LORANGE, Peter et Johan ROOS. *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell Publishers, Cambridge, 1992.

LYNCH, Robert Porter. *The Practical Guide to Joint Ventures and Strategic Alliances*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1989.

RAPHAEL, David E. *Designing Strategic Alliances: Guidelines for Managers*, SRI International, Menlo Park, 1993.

RAPHAEL, David E. *Managing and Growing Strategic Alliances: Guidelines for Managers*, SRI International, Menlo Park, 1993.



• Articles

BLEEKE, Joel et David ERNST. « *The Way to Win in Cross Border Alliances* », dans la *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1991, p. 127-135.

BRONDER, Christopher et Rudolf PRITZI. « *Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Cooperation* », dans l'*European Management Review*, déc. 1992, p. 412-421.

DOZ, Yves. « *Technology Partnerships Between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues* », dans l'*International Studies of Management and Organization*, hiver 1987-1988, p. 31-57.

GOMES-CASSERES, Benjamin. « *Joint Ventures in the Face of Global Competition* », dans la *Sloan Management Review*, printemps 1989, p. 17-26.

LEE, David et John W. SLOCUM Jr. « *Global Strategy Competence-Building and Strategic Alliances* », dans la *California Management Review*, automne 1992, p. 81-97.

LORANGE, Peter et Johan ROOS. « *Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail* », dans *The Journal of Business Strategy*, p. 25-30.

OHMAE, Kenichi. « *The Global Logic of Strategic Alliances* », dans la *Harvard Business Review*, mars-avril 1989, p. 143-154.

ROBERT, Michel. « *The Do's and Don'ts of Strategic Alliances* », dans *The Journal of Business Strategy*, p. 50-53.