

Partenariats stratégiques

APPLICATION D'UN PROCESSUS EN SIX ÉTAPES

William J. Gole

Quel est l'enjeu?

Même si les partenariats stratégiques ont gagné en popularité depuis quelques années, il arrive fréquemment que leurs résultats ne soient pas à la hauteur des objectifs visés.

Pourquoi est-ce important?

Sans une planification appropriée et une mise en œuvre rigoureuse du partenariat stratégique, les organisations partenaires risquent de compromettre l'essor de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires.

Que peut-on faire?

Une méthode convenablement structurée permet aux organisations de planifier et de mettre en œuvre des partenariats stratégiques avec efficacité et efficacité et d'en hausser sensiblement la possibilité d'atteindre leurs objectifs d'investissement.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

LIGNES DIRECTRICES

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Signification du cadre « RAID » et application aux partenariats stratégiques	2
Nature des partenariats stratégiques	3
Aperçu du processus de partenariat stratégique	5
Étape 1 : Évaluation stratégique	6
Étape 2 : Planification du partenariat	6
Étape 3 : Démarches auprès des partenaires	8
Étape 4 : Conclusion du partenariat	11
Étape 5 : Gouvernance du partenariat	13
Étape 6 : Considérations relatives à la dissolution	14
Sommaire	15
Sources d'information supplémentaire	15

Introduction

Par le passé, les sociétés ont amélioré leurs activités par leur seule initiative (notamment grâce à des investissements internes ou à des acquisitions). Les partenariats stratégiques, que l'on appelle parfois alliances stratégiques¹, sont cependant devenus une solution de rechange de plus en plus intéressante aux modes d'investissement traditionnels. Ils permettent à des organisations indépendantes de partager certaines ressources et certaines capacités dans le but de poursuivre des objectifs réciproques ou complémentaires. Le Boston Consulting Group estimait que plus de 2 000 partenariats stratégiques étaient conclus dans le monde chaque année². Une étude de Partner Alliances a révélé par la suite que les alliances avaient généré environ 26 % des produits d'exploitation des sociétés inscrites au palmarès Fortune 1000³. Les partenariats stratégiques doivent leur grande popularité à la difficulté qu'ont les sociétés, dans l'effervescence du contexte actuel, de traiter unilatéralement l'éventail complet des possibilités qui s'offrent à elles et des menaces auxquelles elles sont exposées. Ces solutions, lorsqu'elles sont conçues et mises en œuvre de manière appropriée, sont de puissants catalyseurs de croissance et de rentabilité.

Signification du cadre « RAID » et application aux partenariats stratégiques

Le contexte économique mondial actuel est le théâtre d'un mode des affaires en constante mutation. Certains changements sont si marqués qu'ils n'échappent à personne, tandis que d'autres peuvent s'opérer subrepticement au fil des ans, jusqu'à ce qu'on ne puisse plus les ignorer.

Heureusement, la constitution de partenariats stratégiques fait partie des nombreuses tactiques que peut appliquer l'organisation pour être en mesure de composer avec ces défis constants. Les partenariats stratégiques permettent à l'organisation de réagir aux forces externes du marché et de canaliser ses efforts en l'amenant non pas à réagir en éteignant des « feux » ou en gérant des « crises », mais à se concentrer sur ce qui lui importe le plus : ses clients ou ses principales parties prenantes.

CPA Canada a mis au point un outil utile qui illustre l'importance des partenariats stratégiques : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité). Ce cadre peut guider les CPA et les organisations (ou les entreprises) dans l'élaboration d'une stratégie unique qui procure un avantage durable. Les inducteurs clés de ce cadre sont exposés ci-après.

Dans le contexte actuel marqué par des perturbations et des bouleversements perpétuels, l'organisation doit faire preuve de **résilience**. Elle doit être en mesure de réagir rapidement aux changements externes imprévus qui se produisent constamment, tout en poursuivant ses activités normales et courantes. Les partenariats stratégiques lui permettent de recentrer ses efforts sur ce qui est important au fur et à mesure que ces crises surviennent et d'isoler activement ces problèmes de manière à ne pas perdre de vue son orientation stratégique et à demeurer consciente des enjeux.

1 Les appellations partenariat stratégique, partenariat, alliance stratégique et alliance sont utilisées indifféremment dans le présent guide d'orientation

2 Kees Cools et Alexander Roos. *The Role of Alliances in Corporation Strategy*, Boston (Massachusetts), Boston Consulting Group, 2005, p. 2.

3 P. Kale, H. Singh et J. Bell. *The Network Challenge*, Londres, Angleterre, Pearson Press, 2009.

L'organisation doit, plus que jamais, faire preuve d'**adaptabilité** aux changements constants du marché qui surviennent dans l'environnement concurrentiel. Compte tenu de cet environnement en évolution, elle doit avoir la souplesse nécessaire pour pouvoir réagir « proactivement » à tout changement lié à l'environnement concurrentiel ou au marché. Or, les partenariats stratégiques fournissent des méthodes lui permettant de s'adapter à ces changements.

La prospérité et la pérennité de l'organisation reposent principalement sur les possibilités d'**innovation** qui s'offrent à elle. C'est toutefois un des aspects que bon nombre d'organisations omettent d'explorer ou d'exploiter de manière adéquate. Les partenariats stratégiques sont l'un des outils que celles-ci peuvent mettre à profit pour communiquer l'importance de l'innovation dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

L'adoption de ces inducteurs en tant qu'éléments clés de leurs plans et décisions stratégiques et opérationnels confère aux organisations (ou aux entreprises) un avantage concurrentiel **durable**. Grâce à l'action combinée d'inducteurs de succès reposant sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation, les organisations sont à même de mettre au point une stratégie unique et efficace aux fins de l'adoption et de la mise en œuvre des partenariats stratégiques examinés dans les lignes directrices.

Nature des partenariats stratégiques

Les partenariats stratégiques se classent dans trois catégories : 1) les ententes contractuelles, 2) les participations dans les capitaux propres et 3) les coentreprises. Elles sont présentées ci-dessous.

1. Les **ententes contractuelles** sont des ententes sans participation comme les contrats de distribution, d'impartition, de franchisage ou de concession de licence, et les partenariats de R-D. Elles supposent également des relations symbiotiques dans le cadre desquelles collaborent des organisations qui ont des marchés n'ayant en apparence aucun lien entre eux. À titre d'exemple, maints transporteurs aériens collaborent avec les sociétés émettrices de cartes de crédit et offrent des programmes de fidélisation.
2. Les **participations dans les capitaux propres** sont des partenariats dans le cadre desquels une entité acquiert une participation minoritaire dans l'entité à laquelle elle s'associe. Ce type d'investissement permet à l'entité détentrice d'accéder à d'intéressants marchés potentiels et de se renseigner sur ces marchés. Il s'agit également de mécanismes donnant accès à des technologies ou à des produits prometteurs qui n'ont pas encore fait leurs preuves sur les marchés (les sociétés pharmaceutiques, par exemple, acquièrent souvent des participations sans contrôle dans des sociétés de biotechnologie qui proposent de nouveaux traitements médicamenteux dont l'approbation réglementaire est hautement probable).
3. Les **coentreprises** réunissent deux ou plusieurs organisations indépendantes qui forment une nouvelle entité. Chaque société fournit des ressources et toutes partagent le contrôle de la coentreprise (ainsi que ses profits ou ses pertes). La coentreprise peut avoir pour but la réalisation d'un projet à court terme, comme un ouvrage de construction de grande envergure, ou l'entretien de relations d'affaires à long terme, une stratégie à laquelle ont souvent recours les sociétés qui veulent pénétrer des marchés étrangers. Celles-ci font habituellement équipe avec des sociétés nationales qui sont déjà présentes sur le marché visé.

Facteurs d'influence

Au cours des deux dernières décennies, le rythme de l'évolution technologique s'est accéléré, écourtant ainsi le cycle de vie des produits. La mondialisation a intensifié la concurrence, et les pressions incessantes exercées sur les sociétés exigent d'elles des rendements pour les actionnaires. C'est pourquoi les organisations cherchent de plus en plus à innover dans leurs stratégies d'investissement et misent sur les partenariats stratégiques pour compléter ou remplacer les mécanismes traditionnels d'investissement axés sur la croissance et la rentabilité, comme le développement interne et l'acquisition. Les partenariats permettent aux organisations de pénétrer de nouveaux marchés, d'externaliser des activités non essentielles, d'accélérer le développement de nouvelles technologies, de combler les lacunes au chapitre des compétences spécialisées, de réaliser des économies d'échelle et de gérer le risque avec davantage d'efficacité.

Optimalité des partenariats stratégiques

Si l'évaluation du caractère approprié d'options d'investissement particulières n'est pas régie par des règles strictes, certains types d'investissements se prêtent aux partenariats stratégiques, dont les suivants : les investissements qui présentent un risque élevé, ceux qui donnent réciproquement accès à certaines capacités, ceux qui regroupent des capacités symbiotiques, et ceux qui permettent l'impartition ou externalisation d'activités données.

Parmi les projets qui comportent généralement un risque élevé figure l'expansion sur de nouveaux marchés dont les barrières à l'entrée sont importantes ou l'acquisition de technologies prometteuses, mais qui n'ont pas fait leurs preuves. Par exemple, des multinationales du secteur de l'automobile ont conclu des partenariats avec des organisations chinoises pour pouvoir accéder au marché chinois, vaste mais peu familier. Dans le même ordre d'idées, les partenariats stratégiques ont été utilisés par des sociétés axées sur la technologie pour stimuler la croissance grâce à la mise à l'essai et à l'évaluation d'une grande variété de technologies naissantes⁴.

Les projets qui permettent d'accéder à des capacités réciproques regroupent des organisations possédant des atouts complémentaires distincts. Une organisation disposant de ressources en R-D et en développement de produits, mais qui comporte des lacunes au chapitre de la vente et du marketing peut faire équipe avec une organisation dont le portefeuille de produits est incomplet, mais qui bénéficie d'une bonne capacité de distribution.

Les relations symbiotiques, qui sont devenues de plus en plus courantes, font intervenir des sociétés qui exercent leurs activités sur des marchés distincts et qui collaborent dans leur intérêt mutuel. Par exemple, une chaîne de supermarchés peut s'allier à une chaîne de stations-service, ce qui permet aux clients des supermarchés d'accumuler des points qu'ils peuvent utiliser pour réduire le prix de l'essence à la pompe, tout en augmentant le volume de vente des stations-service.

Les contrats d'impartition regroupent une grande variété d'activités, allant de l'attribution de la fabrication (par exemple, Apple et Nike) à la responsabilité du service à la clientèle (comme c'est le cas de nombreuses institutions financières et sociétés de grande envergure spécialisées en technologie), en passant par la gestion de fonctions plus banales, comme l'exécution de commandes et le traitement de la paie. Grâce à ces mesures, l'impartiteur peut se concentrer sur sa propre capacité de base et son partenaire peut tirer profit d'activités à plus grande échelle.

⁴ Steve Steinhilber. *Strategic Alliances*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Publishing, 2008, p. 5.

Risques, possibilités et partenariats stratégiques

La prise de risques est bien sûr un ingrédient essentiel au succès de l'entreprise. Les organisations trop réfractaires au risque (ou celles qui gèrent mal le risque) sont susceptibles de laisser passer les possibilités que leur offre le marché, de décroître à long terme et d'être dépassées par les organisations qui gèrent le risque et exploitent les possibilités d'investissement qui se présentent pour améliorer la productivité, tirer profit de l'innovation et prendre de l'expansion sur les marchés.

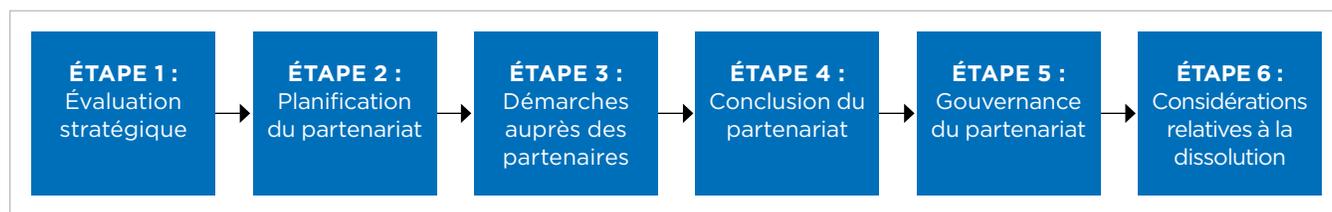
Les alliances permettent à leurs promoteurs de mieux gérer le risque lié à l'investissement. Elles réduisent le coût d'investissement des différents projets grâce à l'exploitation de la capacité existante du partenaire ou de sa position sur le marché. Cette réduction du coût et cet accès aux compétences spécialisées qu'offrent les alliances permettent aux organisations de s'engager simultanément dans un plus grand éventail d'investissements.

Les alliances peuvent toutefois présenter des risques opérationnels et relationnels si elles ne sont pas conçues et mises en œuvre de manière adéquate. Dans leur ensemble, les partenariats stratégiques ont une piètre feuille de route : jusqu'à 50 % des alliances n'atteignent pas leurs objectifs et sont dissoutes prématurément. Une planification et une mise en œuvre qui laissent à désirer, l'incompatibilité des partenaires et une gestion irréfléchie se soldent souvent par des dommages financiers appréciables pour les organisations alliées. Une approche structurée à l'égard de l'évaluation stratégique ainsi que de la formation des partenariats et de leur gestion peut sensiblement atténuer ces risques. Nous décrivons dans ce guide d'orientation un processus permettant de traiter ces risques et conçu pour optimiser le potentiel de succès des alliances.

Aperçu du processus de partenariat stratégique

Les organisations les plus progressistes sur l'échiquier des alliances stratégiques élaborent et adoptent des pratiques d'excellence en procédant par essais et erreurs. La planification, la préparation et la conclusion ordonnée d'alliances ont permis à ces organisations de devenir des gestionnaires accomplis de partenariats stratégiques. Le processus de partenariat stratégique en six étapes représentées ci-dessous ([figure 1](#)) (et décrit en détail dans l'analyse qui suit) est l'illustration d'une plateforme efficace.

FIGURE 1 : APERÇU DU PROCESSUS DE PARTENARIAT STRATÉGIQUE



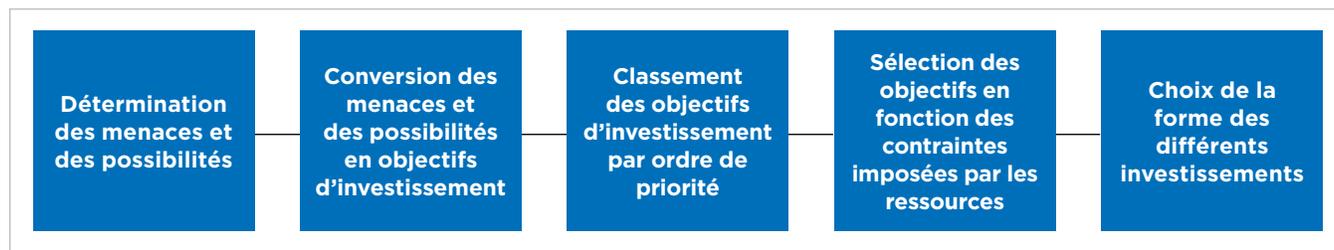
Le processus de partenariat stratégique s'amorce lorsqu'une organisation analyse ses objectifs stratégiques et qu'elle détermine si un partenariat est le meilleur mécanisme d'investissement pour atteindre l'un ou l'autre de ces objectifs. Si l'organisation en vient à la conclusion que le partenariat est approprié, elle dresse un plan décrivant la forme de partenariat la plus souhaitable, les buts visés et le profil des partenaires potentiels. Elle s'engage ensuite dans des démarches auprès de ces partenaires potentiels, après quoi elle conclut une entente avec le partenaire retenu. Une fois le partenariat instauré,

les organisations mettent en œuvre des mécanismes de gouvernance, de suivi et d'évaluation. Enfin, puisque la plupart des partenariats ont une durée de vie déterminée, il importe pour les partenaires de prévoir des dispositions assurant la dissolution ordonnée du partenariat.

ÉTAPE 1 Évaluation stratégique

La première étape permet de s'assurer que l'alliance envisagée est appropriée dans le contexte du processus de planification stratégique de l'organisation. La stratégie d'investissement de l'organisation doit se concrétiser au terme d'une planification réfléchie, et non en réaction spontanée à une occasion qui se présente. L'instauration d'une alliance par opportunisme ou par réflexe, plutôt que par stratégie, accroît sensiblement l'éventualité d'un échec du fait que le projet risque de ne pas correspondre aux buts et aux objectifs supérieurs de l'organisation. Il ne faut pas pour autant rejeter systématiquement les occasions de partenariat inattendues; les organisations doivent simplement évaluer ces possibilités dans le contexte de leurs plans stratégiques. Pour y parvenir, elles doivent confirmer ou modifier leurs objectifs à long terme et évaluer la dynamique du marché. Comme l'illustre la [figure 2](#), les organisations doivent choisir leurs investissements à l'aide d'un processus structuré tenant compte des menaces et des possibilités, ainsi que des ressources financières de l'organisation et de ses ressources de gestion.

FIGURE 2 : CHOIX DE LA NATURE DE L'INVESTISSEMENT



Les organisations sont exposées à des menaces et à des possibilités de toute nature auxquelles elles réagissent en fixant un certain nombre d'objectifs d'investissement (par exemple, l'expansion du marché, la réduction des coûts ou l'innovation des produits) et en examinant un ensemble d'options quant à la nature des investissements envisageables (par exemple, le développement organique, l'acquisition ou le partenariat stratégique). Le plan stratégique qui en résulte fait généralement intervenir des projections financières détaillées relatives à ces projets ainsi qu'une analyse financière plus rigoureuse.

ÉTAPE 2 Planification du partenariat

Quand il ressort de l'évaluation réalisée à l'étape précédente qu'un partenariat stratégique serait approprié, l'organisation amorce l'étape de la planification décrite à la [figure 3](#).

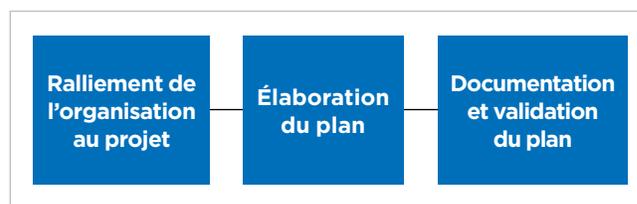
Ralliement de l'organisation au projet

Une fois prises les décisions d'investissement, il arrive souvent que certains membres de l'organisation expriment leur préférence pour une autre stratégie d'investissement (qui les aurait peut-être davantage favorisés). C'est pourquoi il importe que la haute direction, en particulier le chef de la direction, rallie à cette décision une très grande partie de l'organisation afin d'éviter que les employés ne soient

décus ou qu'ils résistent dès le début du processus. Cette adhésion peut être obtenue grâce à la tenue, sous la conduite du chef de la direction, d'une réunion des cadres supérieurs axée sur les objectifs suivants :

- exposer les motifs de l'alliance stratégique;
- confirmer l'appui sans réserve du chef de la direction au projet;
- clarifier le fait que le soutien de toute l'organisation est sollicité.

FIGURE 3 : PLANIFICATION DU PARTENARIAT



Cette réunion doit également permettre de déterminer qui sont ceux qui dirigeront le travail de planification et de mise en œuvre (l'équipe responsable du partenariat). Même si les caractéristiques propres à chaque partenariat envisagé déterminent la composition de l'équipe responsable du partenariat, cette dernière compte généralement les principaux membres suivants :

- un cadre de direction (souvent l'initiateur ou un promoteur du projet) qui assumera la responsabilité de gérer le partenariat ou d'assurer la liaison entre les partenaires;
- un cadre supérieur financier qui fournira des données analytiques pendant toute la durée du partenariat;
- des cadres supérieurs des secteurs touchés par le partenariat (par exemple, les secteurs du développement des affaires, de l'exploitation et de la technologie);
- des conseillers juridiques internes ou externes.

Élaboration du plan

L'élaboration du plan commence par la détermination de la forme d'entente optimale (une entente contractuelle, une participation dans les capitaux propres ou une coentreprise, par exemple). Une fois établie la forme d'entente à privilégier, l'équipe se penche sur le ou les partenaires les plus appropriés. La sélection des partenaires peut être facilitée par la création d'une grille d'évaluation énumérant les caractéristiques essentielles du candidat idéal, à l'aide de critères comme l'adéquation stratégique, la solidité du marché, l'adéquation capacité-ressources, l'étendue et la profondeur de la gamme de produits ou de services, la compatibilité culturelle, et la réputation d'intégrité. L'équipe responsable du partenariat choisit alors le ou les meilleurs candidats en fonction de la grille d'évaluation.

Documentation et validation du plan

Après avoir convenu des éléments fondamentaux de l'alliance, l'équipe responsable du partenariat doit ensuite rédiger le document d'approbation, étayé par des projections financières plus complètes que celles du plan stratégique. Le document d'approbation vise un double objectif : présenter un justificatif solidement étayé du projet dans le contexte de la stratégie de l'organisation et obtenir l'approbation finale des décideurs (c'est-à-dire du chef de la direction et peut-être du conseil d'administration). La [figure 4](#) présente un exemple de document d'approbation.

Il arrive fréquemment que des organisations amorcent l'étape de planification du processus en ayant déjà un partenaire en vue. C'est habituellement le cas lorsque la société ciblée possède des actifs uniques, comme une technologie exclusive ou des produits ou des processus brevetés. Si ce genre de situation est susceptible d'écourter le processus de planification, elle n'élimine pas la nécessité

de valider le choix du partenaire, car le fait de se concentrer avant tout sur l'attrait d'un partenaire potentiel peut amener l'organisation à négliger les lacunes ou les incompatibilités du partenaire.

FIGURE 4 : EXEMPLE DE DOCUMENT D'APPROBATION

EXEMPLE DE DOCUMENT D'APPROBATION	
BUT	Demande d'approbation visant l'amorce de discussions non contraignantes avec des partenaires potentiels
JUSTIFICATION STRATÉGIQUE	Lien avec la stratégie de croissance
	Intérêt présenté par le marché <ul style="list-style-type: none"> taille, croissance
	Potentiel de réduction des coûts <ul style="list-style-type: none"> amélioration de l'infrastructure amélioration des processus
	Intérêt présenté par le partenaire ciblé <ul style="list-style-type: none"> adéquation stratégique, solidité du marché, adéquation capacité-ressources, étendue et profondeur de la gamme de produits ou de services, compatibilité culturelle et réputation d'intégrité
INCIDENCE FINANCIÈRE	Intérêt présenté par le partenariat <ul style="list-style-type: none"> avantages relatifs du partenariat par rapport à l'investissement interne ou à l'acquisition nature de l'entente ou de la forme de partenariat
	Modèle financier <ul style="list-style-type: none"> projections de chiffre d'affaires, de bénéfices et de flux de trésorerie portant sur plusieurs années
	Indicateurs financiers <ul style="list-style-type: none"> justification de l'investissement (comparaison aux autres options envisageables) justification du rendement du capital investi (modèle préliminaire de prévisions financières) jalons permettant d'évaluer les progrès accomplis
FACTEURS LIÉS À L'OPÉRATION	Inducteurs de valeur <ul style="list-style-type: none"> principales hypothèses relatives à la structure, à la croissance des activités de base, à la synergie des produits, à la synergie des coûts
	Processus de négociation, échéancier, prochaines étapes
	Stratégie quant aux démarches auprès du partenaire
	Recommandation quant à la gestion du partenariat
	Évaluation préliminaire du risque et des principales questions devant être traitées dans le cadre du contrôle diligent

ÉTAPE 3 Démarches auprès des partenaires

Une fois le plan du partenariat approuvé par les décideurs, l'organisation entame des démarches auprès des partenaires potentiels. Une réponse positive à l'invitation réclame d'abondantes discussions en ce qui a trait à la compatibilité des objectifs stratégiques, des cultures et des méthodes de gestion des deux organisations. Des discussions fructueuses déboucheront naturellement sur l'articulation des

éléments de synergie du partenariat, un plan visant à les exploiter et un accord préliminaire quant à la gestion du partenariat. Cette étape du processus est illustrée à la [figure 5](#) et analysée en détail dans les paragraphes qui suivent.

FIGURE 5 : DÉMARCHES AUPRÈS DES PARTENAIRES



Démarches initiales auprès des partenaires potentiels

Le processus de planification interne aura fourni les éléments de base nécessaires à l'établissement d'un plan exposant les motifs du partenariat et les avantages mutuels qu'il comporte. Il est essentiel que la personne qui présente l'invitation à collaborer occupe des fonctions d'échelon supérieur au sein de l'organisation initiatrice et soit en mesure d'exposer clairement le projet et les avantages qu'il comporte pour les deux parties. Souvent, cette personne sera un cadre supérieur du développement des affaires ou de la planification stratégique, ou encore le directeur financier ou le chef de la direction

Après une série d'échanges et l'établissement d'une entente de principe, les partenaires tiennent habituellement une réunion de suivi pour discuter de la proposition de façon plus approfondie.

Évaluation de la compatibilité stratégique et culturelle

En principe, la réunion de suivi doit rassembler des cadres de haut niveau de chaque organisation, les membres de l'équipe responsable du partenariat et des pairs de l'organisation partenaire. La prudence veut que cette réunion soit précédée de la signature d'un accord réciproque de non-divulgence interdisant la communication à des tiers d'informations confidentielles relatives à l'un ou l'autre des partenaires. Cet accord peut également interdire à chacun des partenaires l'embauche ou la sollicitation d'employés de l'autre partenaire. La réunion a pour objectif d'établir les grands principes de l'entente (par exemple, la forme d'alliance) et de déterminer quels pourraient être les obstacles au partenariat. À ce stade, les discussions s'inspirent de questions comme celles qui suivent :

- Quel est le marché cible?
- En quoi consiste le projet et quelle en est l'étendue?
- Quelles sont les possibilités de synergie envisageables?
- Quelles sont les philosophies organisationnelles respectives des partenaires et semblent-elles compatibles?
- Quelle forme pourrait prendre la relation entre les partenaires?
- Les visées stratégiques des partenaires sont-elles compatibles?
- La collaboration présente-t-elle des inconvénients (ou des risques) quelconques?

Quand les discussions donnent des résultats positifs, l'organisation initiatrice et le partenaire cible doivent amorcer un processus de contrôle diligent avant de soumettre le projet à l'approbation de leur chef de la direction ou de leur équipe de direction respectifs en vue de l'élaboration d'un plan d'affaires conjoint.

Contrôle diligent

Le modèle de partenariat déterminera la nature et la portée du contrôle diligent. Ainsi, même si les relations symbiotiques sont généralement moins exigeantes au chapitre du contrôle diligent, d'autres ententes contractuelles comme les accords de distribution ou les partenariats de R-D réclament généralement un examen plus exhaustif. Les participations minoritaires et les coentreprises peuvent nécessiter des procédures de contrôle diligent rigoureuses apparentées à celles qu'exigent les opérations d'acquisition.

Jusqu'à cette étape du processus, le point de vue de l'organisation initiatrice sur le partenariat a été en grande partie fondé sur les déclarations du partenaire potentiel. Le contrôle diligent se veut l'expression supplémentaire d'un scepticisme salutaire, et il tempère l'enthousiasme parfois démesuré des promoteurs du partenariat. En général, une grande partie de l'information nécessaire à la réalisation du contrôle diligent est du domaine public; toutefois, les partenaires potentiels doivent être disposés à donner accès à l'information commerciale et financière pertinente avant que l'alliance se concrétise. Le refus de collaborer de l'un des partenaires est un signal d'alarme dont l'autre doit tenir compte avant de consentir à donner suite.

Globalement, l'organisation initiatrice souhaitera que son examen lui permette :

- de confirmer la santé financière du partenaire potentiel, la fermeté de sa position sur le marché et la robustesse de son portefeuille de produits;
- de mieux comprendre la culture et la philosophie d'affaires de l'organisation;
- d'évaluer la solidité, l'intégrité et la fiabilité de la direction de l'organisation;
- de confirmer les hypothèses relatives à la qualité des ressources ou de la capacité complémentaire que possède le partenaire potentiel.

Élaboration du plan d'affaires conjoint

Avant de procéder à l'élaboration d'un plan d'affaires détaillé, il est habituellement souhaitable de signer une lettre d'intention, une entente indicative établissant les paramètres généraux de l'alliance potentielle. La lettre d'intention doit également inclure une clause d'exclusivité qui sera exécutoire pour une période déterminée et garantira la bonne foi des deux parties.

Le plan d'affaires conjoint doit généralement contenir une analyse des éléments suivants :

- les objectifs et la stratégie;
- les marchés servis;
- les produits et services fournis par chaque partenaire;
- la proposition de valeur du projet ou les besoins qu'il comble;
- les ressources mises à contribution;
- les fonctions de soutien et les rôles respectifs;
- la définition du succès et les indicateurs et jalons permettant d'évaluer les progrès accomplis;
- un modèle financier affichant la projection des résultats anticipés.

Le plan d'affaires conjoint doit également exposer le point de vue préliminaire des partenaires sur des questions comme celles du contrôle, de la résolution des différends, de la dissolution du partenariat et de la propriété des actifs (la propriété intellectuelle, par exemple) constitués ou utilisés pendant la durée de vie du partenariat. Ces questions ne peuvent être résolues à cette étape du processus et sont habituellement approfondies et réglées au cours des négociations, à l'étape de conclusion du

partenariat. Toutefois, une discussion initiale permet à chaque organisation de comprendre la position de l'autre quant à ces questions clés.

L'amorce naturelle de l'élaboration du plan conjoint est le document exposant le plan élaboré par l'équipe responsable du partenariat à l'étape de planification. Cette séance de travail conjoint doit permettre au groupe de confirmer, de remettre en question ou de modifier les hypothèses et les projections initiales et de préparer le terrain à la négociation. Vu l'impossibilité de rédiger des contrats englobant tous les événements qui pourraient survenir, les participants à ces réunions doivent s'efforcer de bâtir une confiance mutuelle.

ÉTAPE 4 Conclusion du partenariat

L'étape de conclusion du partenariat consiste essentiellement à entamer la négociation des conditions de l'entente et à permettre l'instauration du partenariat, comme le présente la [figure 6](#).

Négociation et conclusion

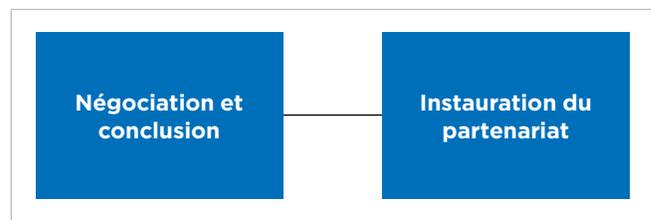
Parmi les membres de la petite équipe de négociation (comptant de préférence trois à cinq personnes) doivent figurer le promoteur de l'alliance, un cadre financier et le représentant légal de l'entreprise. Le plan d'affaires conjoint, qui aura résolu bon nombre des questions relatives aux ressources et au contrôle, fournira un cadre de référence fort utile pour ces négociations.

Si la capacité de tirer profit du plan a une incidence réelle sur la durée du processus de négociation, la complexité de la relation est en définitive la variable dominante dans la détermination du temps qu'il faudra pour conclure l'entente. Toutefois, l'imposition d'échéances strictes fait en sorte que les négociations ne traînent pas et ne mettent pas l'opération en péril. À titre indicatif, les négociations ne devraient pas exiger plus de 10 % de la durée de vie prévue du partenariat.

L'objectif primordial d'un partenariat est de favoriser la coopération et la collaboration, ce qui contraste avec la divergence des intérêts des parties qui négocient dans la plupart des opérations d'autre nature. Facteur plus important encore, ces négociations représentent le premier effort substantiel pour façonner des buts communs et pour établir la confiance mutuelle. Cela ne signifie pas que les négociateurs doivent faire abstraction de l'intérêt de leur organisation. Il leur incombe d'optimiser plutôt que de maximiser les conditions du contrat, ce qui constitue la première étape de la formation d'une association gagnante pour les deux parties.

Étant donné que les partenariats sont sujets à diverses réorientations stratégiques et à divers changements de personnel de part et d'autre, il est pour ainsi dire impossible de rédiger un contrat exhaustif traitant de toutes les éventualités. C'est pourquoi certains qualifient les contrats d'alliance de « contrats incomplets⁵ ». Cette notion – l'idée selon laquelle des événements futurs impossibles à prévoir ne peuvent être définis et faire l'objet d'une entente au départ – doit être prise en compte dans

FIGURE 6 : CONCLUSION DU PARTENARIAT



⁵ James D. Bradford, Benjamin Livres-cassettes et Michael S. Robinson. *Mastering Alliance Strategy*, San Francisco (Californie), John Wiley & Sons, 2003, p. 12.

les attentes des négociateurs. Elle met aussi en relief l'importance de bâtir la confiance tout au long des discussions et des négociations.

Les clauses définitives du contrat varieront considérablement selon les caractéristiques du projet. Les alliances contractuelles sont généralement simples : elles ne font pas intervenir l'acquisition de droits de propriété ou la création d'une nouvelle entité, ce qui signifie qu'elles sont moins assujetties à des contraintes d'ordre fiscal et comptable, et à des impératifs de responsabilité et de respect de la réglementation. Peu importe la nature du projet, les contrats comprennent généralement les éléments suivants :

- la portée de l'entente;
- les droits de propriété relatifs aux actifs utilisés et constitués dans le cadre du partenariat;
- les parties dépositaires du contrôle et de l'autorité décisionnelle;
- les actifs et les ressources devant être mis à contribution dans la coentreprise;
- une clause de résolution des différends;
- une clause de dissolution du partenariat.

Les négociateurs doivent être particulièrement attentifs aux clauses de résolution des différends et de dissolution du partenariat et inclure dans le contrat des dispositions explicites relatives à ces deux situations. Sur le plan psychologique, la résolution des différends et la dissolution peuvent sembler en contradiction avec l'enthousiasme immédiat que suscite l'opération ainsi qu'avec le désir de bâtir la confiance, mais le fait de négliger ces questions au départ risquerait d'entraîner des coûts exorbitants au moment où de pareils événements surviendront.

Instauration du partenariat

L'instauration du partenariat comporte deux aspects : l'annonce et la mise en œuvre. L'annonce doit être traitée comme un événement d'importance, à la mesure de l'envergure du projet et de ses visées stratégiques. Ainsi le partenariat devrait-il susciter la même attention qu'une acquisition de taille comparable.

Les messages doivent être adressés à trois groupes de destinataires :

1. la direction et les employés de l'organisation initiatrice;
2. la direction et les employés de l'organisation partenaire;
3. les parties prenantes externes.

Dans le cas d'opérations plus modestes, il suffit parfois de communiquer avec les parties prenantes externes au moyen d'un communiqué de presse, d'annonces dans les médias spécialisés et de communications avec les clients. Les opérations d'envergure ayant des conséquences plus importantes sont susceptibles de présenter un intérêt pour la communauté des investisseurs dans son ensemble et peuvent justifier un exercice plus élaboré, y compris des contacts personnels avec les analystes du secteur.

L'envergure du projet aura également une incidence sur l'aspect mise en œuvre de l'instauration. De très importants projets, comme ceux ayant trait à des coentreprises, peuvent nécessiter la désignation d'un directeur de l'instauration ainsi que l'élaboration d'un plan détaillé des 100 premiers jours afin de garantir l'établissement et le maintien du rythme. L'instauration de partenariats de moindre envergure, comme des ententes de distribution, peut être plus modeste et axée sur la formation touchant les

produits ainsi que sur le positionnement des produits. Peu importe l'envergure du projet, les étapes initiales sont déterminantes du succès. Il arrive souvent que les projets perdent de leur dynamisme une fois dissipé l'enthousiasme du début et amorcée la lourde tâche de la mise en œuvre. De ce fait, la planification préalable à l'instauration et la poursuite des efforts appuyant la mise en œuvre jouent un rôle décisif dans l'établissement et le maintien du dynamisme d'un projet. Si un vigoureux travail d'instauration n'est pas garant de succès, de timides efforts de lancement peuvent contribuer largement à un échec.

ÉTAPE 5 Gouvernance du partenariat

Comme pour la plupart des aspects des partenariats stratégiques, l'étendue des structures de gouvernance et le degré de suivi dépendent de la nature de la relation. Ironiquement, les structures de base de la gouvernance des partenariats stratégiques de grande envergure (par exemple, les coentreprises et les participations sans contrôle) prennent en général la forme d'un conseil d'administration ou d'une direction d'entreprise. En revanche, les partenariats sans participation ou les partenariats contractuels n'ont pas de structure d'organisation officielle et doivent reposer sur le travail de comités réunissant des représentants des deux organisations partenaires pour la mise en œuvre, la gestion et le suivi du projet. C'est pourquoi les ententes contractuelles peuvent être particulièrement vulnérables aux défaillances de la gouvernance, une cause majeure de la médiocrité du rendement et de l'échec des partenariats.

Considérations structurelles

Si les partenariats avec participation peuvent compter sur des structures de gouvernance de base, ces structures sont souvent complétées par des mécanismes officiels et non officiels semblables à ceux auxquels ont recours les partenariats sans participation, comme ceux que nous décrivons ci-après.

Les alliances contractuelles sont en quelque sorte des organisations virtuelles, et leurs structures de gouvernance doivent être entièrement édifiées. Des modèles informels peuvent suffire dans le cas de partenariats relativement simples. Mais dans celui de partenariats plus exigeants, le degré de complexité des structures dépend de la valeur de l'alliance, de l'étendue de l'interaction des partenaires et du potentiel d'expansion. Les partenariats qui mettent en jeu l'un des « joyaux » d'une organisation justifient le déploiement de mécanismes visant à garantir que cette ressource ou cette capacité sera utilisée de manière optimale.

De la même façon, dans le cas de partenariats qui supposent d'importantes interactions interentreprises, l'organisation doit confier aux personnes désignées la responsabilité de s'assurer que la collaboration est harmonieuse et efficace. S'il existe un potentiel appréciable d'expansion du partenariat, l'organisation doit mettre en place une structure visant à optimiser ce potentiel et à faciliter l'extension rapide de l'étendue du projet.

Quand un partenariat justifie une structure de gouvernance robuste, la composition de cette structure est fonction de la nature de la relation et des préférences des partenaires en matière de gestion. Il n'existe pas de modèle normé dans la conception de structures de gouvernance. Toutefois, la charpente de la plupart de ces structures est constituée des éléments suivants :

- un comité directeur conjoint ayant la responsabilité principale de la supervision et de la prise de décisions stratégiques, ainsi que de la liaison avec les équipes de direction des organisations partenaires;

- un dirigeant du partenariat ayant la responsabilité principale de la gestion du projet et de la communication au comité directeur de l'information relative à la performance du partenariat;
- un comité opérationnel ayant la responsabilité des activités quotidiennes.

Principes facilitateurs

La structure est un élément essentiel de la gouvernance, mais elle ne suffit pas à elle seule. Elle fournit le cadre décisionnel, permet l'évaluation de la performance et assure l'efficacité et l'efficacités opérationnelles. Elle doit cependant reposer sur de solides principes organisationnels, soit :

- la définition claire des rôles et des responsabilités de ceux qui font partie de la structure de gouvernance;
- l'autonomisation appropriée des responsables de la gestion du partenariat (l'étendue de l'autorité décisionnelle du partenariat doit être à la mesure de ses responsabilités);
- l'établissement de mécanismes permettant la communication régulière et fréquente entre les partenaires afin que le partenariat puisse s'adapter à l'évolution des circonstances.

ÉTAPE 6 Considérations relatives à la dissolution

Les partenariats stratégiques sont rarement permanents; ils sont habituellement un pont vers l'avenir. Il s'agit souvent d'accords fragiles, de sorte qu'il n'est pas étonnant que leur dissolution soit extrêmement fréquente. Néanmoins, la dissolution n'est pas en soi un dénouement négatif. Les ententes contractuelles peuvent suivre leur cours naturel, les participations sans contrôle peuvent se transformer en acquisitions, et les coentreprises peuvent atteindre des objectifs préétablis. Le succès ou l'échec du partenariat est fonction de l'atteinte des objectifs visés.

Échec du projet

Dans la vaste majorité des cas, l'échec des partenariats dans l'atteinte de leurs objectifs découle d'une piètre planification, d'une erreur dans la sélection du partenaire, de déficiences dans la mise en œuvre ou du manque de vigilance dans la gouvernance. Les organisations peuvent atténuer sensiblement l'incidence de ces facteurs grâce à une méthode centrée sur la planification, à une analyse rigoureuse et à une mise en œuvre ordonnée. Cependant, maints partenariats échouent aussi pour des raisons qui échappent au contrôle de leurs promoteurs, d'où l'importance de prévoir la dissolution au début de l'entente qui régit le partenariat. Les marchés évoluent, le personnel change et les stratégies bifurquent. Lorsqu'il est clair que les objectifs d'un projet sont devenus inatteignables, les partenaires doivent dénouer la relation dès que la situation le permet. L'expérience a démontré que plus il faut de temps pour dissoudre un partenariat, plus le risque de dilapidation de ressources et de dommage économique est élevé⁶.

Dissolution rapide et ordonnée

En général, les principales questions que soulève la dissolution sont celles de la propriété et de l'évaluation des actifs, en particulier la propriété intellectuelle constituée et utilisée dans le cadre du partenariat. Dans le cas de coentreprises, la question de l'évaluation de l'« entité » et de la propriété

6 James D. Bradford, Benjamin Gomes-Casseres et Michael S. Robinson. *Mastering Alliance Strategy*, San Francisco (Californie), John Wiley & Sons, 2003, p. 12.

des actifs est généralement d'une importance primordiale. Si ces questions ne sont traitées qu'au moment de la dissolution, il est probable que le processus sera long, désordonné et onéreux.

Leçons tirées de l'expérience

L'apprentissage est un élément clé du processus de partenariat. Le motif fondamental d'un partenariat est l'actif ou la capacité que possède le partenaire et dont l'organisation initiatrice est dépourvue. En conséquence, au cours de l'expérience de partenariat, un important transfert de connaissances s'effectue entre les partenaires. Une partie de ces connaissances peut demeurer au sein d'une organisation après la dissolution du partenariat, mais à moins que l'organisation ait pour pratique imposée d'incorporer ces connaissances dans sa mémoire institutionnelle, il est fort probable qu'une part importante de cet apprentissage se dissipe à la longue. C'est pourquoi l'organisation doit veiller à consigner les connaissances acquises dans le cadre du partenariat. La meilleure façon d'y parvenir est de prévoir une réunion de dissolution et de rétrospective (regroupant les principaux cadres ayant participé à la planification et à la mise en œuvre du partenariat) et de s'assurer que les observations pertinentes soient archivées et communiquées, de sorte que l'organisation puisse améliorer son processus de partenariat avec le temps.

Sommaire

Les partenariats (ou alliances) stratégiques sont des ententes de collaboration, entre des organisations indépendantes, visant la poursuite d'objectifs communs ou complémentaires. Ces partenariats peuvent revêtir différentes formes et se classent généralement dans trois grandes catégories : 1) ententes contractuelles, 2) participations dans les capitaux propres et 3) coentreprises. Une méthode convenablement structurée permet aux organisations de planifier et de mettre en œuvre des partenariats stratégiques avec efficacité et efficacité et d'en hausser sensiblement la possibilité d'atteindre leurs objectifs d'investissement.

Certaines organisations sont prêtes à établir des partenariats stratégiques, et ce type d'alliance peut être utilisé dans tous les secteurs (le secteur privé, le secteur public, les organismes sans but lucratif, les administrations publiques, etc.).

Les professionnels comptables en entreprise sont à même de mettre à profit leur savoir-faire et leur expertise en encadrant les organisations dans la mise en œuvre d'alliances stratégiques qui – au final – généreront des rendements optimaux (et soutenus). Cette façon de faire accroît la capacité des organisations partenaires à devenir plus résilientes, adaptables, innovatrices et durables (selon le cadre RAID), et à le demeurer, dans un environnement concurrentiel. Au bout du compte, ces inducteurs permettront tant au professionnel comptable en entreprise qu'aux organisations de veiller à la conclusion de partenariats fructueux tout en les outillant dans l'atteinte de l'idéal canadien d'une saine gestion.

Sources d'information supplémentaire

Les appellations partenariat stratégique, partenariat, alliance stratégique et alliance sont utilisées indifféremment dans le présent guide d'orientation.

Kees Cools et Alexander Roos. *The Role of Alliances in Corporation Strategy*, Boston (Massachusetts), Boston Consulting Group, 2005, p. 2.

P. Kale, H. Singh et J. Bell. *The Network Challenge*, Londres, Angleterre, Pearson Press, 2009.

Steve Steinhilber. *Strategic Alliances*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Publishing, 2008, p. 5.

James D. Bradford, Benjamin Livres-cassettes et Michael S. Robinson. *Mastering Alliance Strategy*, San Francisco (Californie), John Wiley & Sons, 2003, p. 12.

James D. Bradford, Benjamin Livres-cassettes et Michael S. Robinson. *Mastering Alliance Strategy*, San Francisco (Californie), John Wiley & Sons, 2003, p. 31.

L' auteur

William J. Gole, MBA, CPA, est expert-conseil en affaires, pédagogue et auteur d'ouvrages professionnels et de cours de perfectionnement à l'intention des professionnels de la finance. M. Gole a fait ses débuts dans les fonctions d'auditeur chez Coopers & Lybrand et a occupé divers postes de planification financière et stratégique au fil de ses 30 années de carrière. De 1998 à 2004, en qualité de premier vice-président, Planification et développement des affaires chez Thomson Corporation, il a assumé la responsabilité de la planification stratégique et des activités de regroupement d'entreprises pour la division des soins de santé de Thomson, assurant notamment la direction de plusieurs dizaines de projets d'acquisition et de dessaisissement.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Partenariats stratégiques*. L'**aperçu** et les **lignes directrices** et l'**étude de cas** sont accessibles sur notre **site Web**. Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à mags@cpacanada.ca.

AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.