

Partenariats stratégiques

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'augmenter sensiblement la possibilité d'atteindre leurs objectifs d'investissement.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

APERÇU

Introduction au concept

Supposons, par exemple, que vous soyez le chef de la direction d'une grande société pharmaceutique. Vos médicaments en développement n'offrent pas de nouvelles thérapies marquantes, et les brevets protégeant deux de vos principaux médicaments expireront d'ici trois ans. Depuis environ cinq ans, vos activités de R.-D. ont eu peu de succès au chapitre des tests effectués sur des médicaments potentiels contre le diabète, une carence importante de votre portefeuille de médicaments, laquelle est un désavantage de taille par rapport à la concurrence. Bien entendu, la situation est décevante pour vous, pour vos actionnaires et pour les investisseurs, d'où la baisse du cours des actions de la société. Le médicament contre le diabète d'une petite société de biotechnologie, Thérapies DiGen, a rapidement fait ses preuves dans le cadre des essais cliniques. Au cours du processus annuel de planification stratégique de votre société, votre équipe de direction et vous envisagez l'acquisition de DiGen ou la conclusion d'un partenariat stratégique avec elle. Toutefois, même si DiGen présente un très grand intérêt, elle n'a pas encore mis au point de médicament efficace ni dégagé de bénéfice au cours de ses sept années d'existence,

si bien qu'une acquisition comporterait d'évidence un risque appréciable. Vous estimez donc que la conclusion d'un partenariat stratégique avec DiGen serait mieux adaptée à la tolérance au risque de l'organisation, bien que cette solution offre un potentiel de croissance moins élevé.

Le contexte peut varier, certes, mais les scénarios du genre se présentent régulièrement dans la plupart des marchés. La nécessité pour les organisations de décider où elles investiront leurs ressources limitées n'est évidemment pas nouvelle. Le dynamisme croissant du milieu des affaires oblige cependant les entreprises à réagir avec plus de célérité et de créativité aux occasions qui s'offrent à elles sur les marchés et aux menaces de la concurrence.

Au cours des deux dernières décennies, le rythme de l'évolution technologique s'est accéléré, écourtant le cycle de vie des produits. La mondialisation a intensifié la concurrence, et les pressions incessantes exercées sur les sociétés, en particulier les entreprises faisant appel public à l'épargne, exigent d'elles une croissance rentable et des rendements pour les actionnaires. C'est pourquoi, de plus en plus, les organisations cherchent à innover dans leurs stratégies d'investissement et misent sur les partenariats stratégiques pour compléter ou remplacer les véhicules traditionnels de croissance de l'investissement et de rentabilité comme le développement interne et l'acquisition. Les partenariats ont permis aux organisations de pénétrer de nouveaux marchés, de mettre à l'essai des technologies en émergence et d'exploiter plus rapidement les capacités existantes, tout en réduisant dans bien des cas le risque de perte.

En quoi consistent les partenariats stratégiques?

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 : ententes contractuelles, participations dans les capitaux propres et coentreprises.

Les ententes contractuelles sont des ententes sans participation : contrats de distribution, contrats d'impartition, contrats de franchisage ou concessions de licence, et partenariats de R.-D., par exemple. Elles englobent également les relations symbiotiques dans le cadre desquelles collaborent des organisations qui servent 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.

Les participations dans les capitaux propres sont généralement des participations minoritaires. Cette forme de partenariat est souvent appréciée lorsque l'entité détenue (dont on détient une part des capitaux propres) occupe une place intéressante sur le marché, mais que cet atout n'est pas un enjeu primordial pour l'entité détentrice, ou lorsque l'entité détenue a une technologie ou un produit prometteur mais qui n'a pas encore fait ses preuves sur le marché.

Les coentreprises font intervenir deux sociétés indépendantes qui forment une troisième entité. Les sociétés fournissent de part et d'autre des ressources pour une période déterminée et partagent le contrôle de la coentreprise (ainsi que ses profits ou ses pertes). La coentreprise peut avoir pour but la réalisation d'un projet particulier, 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.

Un modèle de processus de partenariat stratégique

Un partenariat stratégique aura de meilleures chances de succès si les sociétés qui font équipe adoptent une approche logique, structurée et rigoureuse dans la formation et la gestion du partenariat. Le modèle de processus ci-après ([Figure 1](#)) illustre ce genre d'approche :

Au cours de la première phase du processus illustré, la société qui amorce le partenariat évalue en profondeur, dans le contexte de ses propres objectifs stratégiques, les avantages et les inconvénients potentiels d'un partenariat avec une autre organisation. Elle dresse ensuite 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 des partenaires potentiels, après quoi elle conclut une entente avec le partenaire retenu. Une fois le partenariat instauré, les sociétés mettent en œuvre des mécanismes de gestion, de suivi et d'évaluation. Enfin, un grand nombre de partenariats ont une durée de vie déterminée, de sorte que les partenaires prévoient des dispositions assurant la dissolution ordonnée du partenariat.

FIGURE 1 : MODÈLE DE PROCESSUS DE PARTENARIAT STRATÉGIQUE



Pourquoi les partenariats stratégiques présentent-ils de l'intérêt?

Dans le passé, la croissance des activités des organisations était de nature organique (c'est-à-dire qu'elle résultait, par exemple, d'investissements internes ou d'acquisitions). Toutefois, dans de nombreux cas, les partenariats stratégiques sont devenus une solution de rechange intéressante aux modes d'investissement traditionnels. Plus récemment, le Boston Consulting Group estimait que plus de 2 000 partenariats stratégiques étaient instaurés dans le monde chaque année. Les partenariats stratégiques doivent leur grande popularité à la difficulté qu'ont les entreprises, dans le difficile contexte actuel, de traiter unilatéralement l'éventail complet des possibilités qui s'offrent à elles et des menaces auxquelles elles sont exposées.

Qu'est-ce qui différencie les partenariats d'autres formes d'investissements?

Si les partenariats stratégiques sont susceptibles de réduire les coûts de pénétration des marchés et de permettre l'exploitation d'effets de synergie intersociétés, ils présentent pour les organisations des défis particuliers :

- **Un impératif de collaboration.** La plupart des chefs d'entreprise tiennent à conserver le contrôle de leur organisation. Toutefois, les alliances fructueuses (celles dont les résultats sont favorables aux deux parties) exigent des liens de confiance et une approche de collaboration nuancée. Les sociétés qui concluent un partenariat doivent généralement tenir compte de leurs intérêts respectifs et envisager la situation dans la perspective de leur partenaire; elles doivent aussi s'attacher à influencer les comportements au lieu de les dicter.
- **Le potentiel de changement.** Les organisations et les gestionnaires doivent régulièrement faire face au changement, mais le potentiel de changement dans le cadre d'un partenariat stratégique est particulièrement grand. Même aux premiers stades d'une entente, il est peu fréquent, sinon rarissime, que les intérêts des partenaires coïncident parfaitement. Certains aspects cruciaux de la relation sont fort susceptibles d'évoluer dans le temps. Les organisations doivent être en mesure de réagir et de s'adapter aux variables comme celles de la transformation du marché, de la rotation du personnel et de la modification des stratégies fondamentales des différentes entités en cause. Cette réalité exige des parties qu'elles soient vigilantes, qu'elles aient une grande faculté d'adaptation et qu'elles consentent à mettre fin à la relation si leurs intérêts ne sont plus compatibles.
- **La nature transitoire des partenariats stratégiques.** Les partenariats stratégiques, même les plus féconds, ont habituellement une durée de vie limitée. Ils sont rarement permanents. En raison de leur nature même, ils sont habituellement un pont vers l'avenir. Bien qu'il existe des exceptions à cette règle, une fois que les organisations ont obtenu l'accès ou les connaissances dont elles avaient besoin au moment de s'allier, elles transforment généralement l'entente (en acquisition par exemple) ou y mettent fin.

Comment les partenariats stratégiques assurent-ils la durabilité de l'entreprise (RAID)?

Le marché continue d'évoluer rapidement et les organisations doivent trouver des façons d'être résilientes, de s'adapter et d'innover en vue de maintenir leur avantage concurrentiel et de répondre aux besoins des clients tout en poursuivant leur exploitation de façon viable. Et pour que la mise en œuvre de leurs partenariats stratégiques soit un succès, les organisations disposent d'un outil pratique : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité) de CPA Canada.

La pertinence des partenariats stratégiques bien structurés et la valeur qu'ils peuvent générer ne sont plus à démontrer. De tels partenariats amènent non seulement les organisations à changer la façon dont elles exercent leurs activités, mais ils fournissent aussi une méthode itérative et durable leur permettant de procurer une valeur constante à l'ensemble de leurs clients tout en faisant bénéficier à ces organisations d'une valeur constante en retour.

Essentiellement, le cadre RAID peut guider l'organisation (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique et concurrentielle axée sur le client, visant à lui procurer un avantage durable. Les partenariats stratégiques permettent aux organisations de tirer parti des inducteurs du cadre RAID pour devenir plus résilientes face aux défis que pose l'environnement concurrentiel de leurs clients, pour s'adapter aux changements soudains liés au marché et pour innover afin de mieux répondre aux besoins changeants du marché. L'action combinée et la mise à profit de ces inducteurs de succès se traduisent par la durabilité accrue de l'entreprise. Nous approfondirons davantage ce concept dans les [lignes directrices](#).

Comment le professionnel comptable en entreprise ajoute-t-il de la valeur?

Les professionnels comptables (CPA) qui ont une bonne connaissance des partenariats stratégiques jouent un rôle essentiel dans la promotion du cadre RAID en aidant les organisations à comprendre les avantages décrits dans les lignes directrices. De plus en plus, des professionnels chevronnés en finance (ou des professionnels comptables) sont appelés à contribuer à la mise en œuvre de partenariats stratégiques.

Même s'ils sont instaurés à des fins stratégiques, les partenariats ont une dimension financière importante. Un partenariat aux assises solides permet de mettre à profit et d'affiner le savoir-faire et l'expertise de son équipe de gestion financière ou des professionnels comptables en entreprise de différentes façons, comme suit :

La matérialisation de la valeur

- **Mise en œuvre stratégique.** Les professionnels comptables participent étroitement aux phases d'évaluation stratégique, de planification et de dissolution du processus de partenariat stratégique.

Ainsi, l'équipe financière, qui compte généralement un cadre supérieur, peut se charger de la modélisation et de l'analyse détaillée à l'égard de tâches comme la description de la structure envisageable de l'entente, et formuler les projections financières et les conséquences fiscales et comptables qui s'y rattachent.

L'équipe financière joue également un rôle important dans l'évaluation continue du partenariat et dans toute décision de dissoudre l'entente.

- **Participation au processus d'exploitation.** Les comptables professionnels constituent un apport important dans les aspects opérationnels des interventions continues requises au respect de la grille stratégique par l'organisation. Ils doivent participer activement au processus de liaison de la grille stratégique à la gestion des activités quotidiennes.

Préserver la valeur

- **Gestion opérationnelle.** Les professionnels comptables en entreprise contribuent largement aux aspects fonctionnels des opérations exigées par le partenariat. Ils jouent un rôle particulièrement important dans l'ordonnancement et la gestion du processus de contrôle diligent et dans le suivi constant des résultats d'exploitation.



© 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 *Partenariat stratégique*. [L'aperçu](#), 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.