

Évaluer la pertinence de trouver des alliés ou des partenaires



De quoi s'agit-il ?

Les synergies entre organisations, peu importe leurs appellations et leurs formes, font désormais partie de l'ordre des choses. Pour Rosabeth Moss Kanter, une éminente spécialiste des alliances stratégiques dans l'univers des organisations, la capacité d'établir et de maintenir des rapports de collaboration efficaces et harmonieux constitue un atout indéniable dans le contexte d'une économie mondialisée. Mais encore faut-il au préalable évaluer la pertinence et être au fait de ses exigences et de ses conditions de succès.

Alliance stratégique ou partenariat ?

Il existe plusieurs définitions des termes « alliance stratégique » et « partenariat ». Certains auteurs leur attribuent une signification différente ; d'autres les utilisent de manière interchangeable. Retenons la définition suivante : *il s'agit d'une entente entre deux organisations ou plus visant la réalisation d'un but ou d'un projet tout en demeurant des entités distinctes ; cette entente peut être à court ou à long terme et formelle ou informelle* (Will Kenton, 2019). Le terme « alliance stratégique » est généralement utilisé pour caractériser une telle entente et « partenaires » pour référer aux entités qui en font partie.



Les avantages

Les avantages les plus souvent nommés sont les suivants :

- ✓ Pénétrer de nouveaux marchés ;
- ✓ Augmenter sa gamme de produits et services ;
- ✓ Se regrouper pour réaliser des économies d'échelle ;
- ✓ Utiliser le réseau de distribution d'une grande entreprise ;
- ✓ Améliorer sa productivité ;
- ✓ Obtenir des prix plus avantageux grâce aux achats de groupe ;
- ✓ Accéder à de nouvelles technologies ;
- ✓ Accélérer la recherche et le développement grâce au partage des coûts et des ressources ;
- ✓ Relayer le savoir, notamment conclure des alliances stratégiques avec des fournisseurs afin de développer de nouveaux produits, d'échanger ses connaissances et de partager les activités de formation en vue d'améliorer son processus de production.



Les facteurs de risques

Voici une série de questions à se poser :

- ✓ Quels attributs recherchez-vous chez un partenaire ?
- ✓ Avez-vous les mêmes objectifs ?
- ✓ Avez-vous clairement exprimé vos attentes réciproques ?
- ✓ Serez-vous en concurrence sur le même marché ?
- ✓ Votre alliance risque-t-elle de compromettre votre position sur le marché ?
- ✓ Vos marques et votre culture organisationnelle sont-elles compatibles ?
- ✓ Combien de temps la relation durera-t-elle ? S'agit-il d'une association ponctuelle ou d'un engagement à long terme ?
- ✓ Avez-vous un plan stratégique en tête pour votre alliance ? Avez-vous une stratégie de sortie clairement définie ?
- ✓ Savez-vous quel genre de contrat vous signerez ?

Évaluer la pertinence de rechercher une alliance stratégique ou une entente de partenariat



- Avoir préalablement réalisé une réflexion structurée sur la capacité de l'organisation de remplir sa mission en vue de jauger les avantages d'une alliance / partenariat et, le cas échéant, d'en déterminer les objectifs visés et les résultats escomptés ;
- Prendre le temps de bien connaître chaque organisation ciblée, notamment sa mission, ses valeurs, son secteur d'activité, son statut juridique, son évolution, ses réalisations, sa réputation, sa vision stratégique, ses enjeux, etc. ;
- Vérifier les antécédents de l'organisation ciblée, notamment en recueillant directement l'opinion d'entreprises ayant déjà fait affaire avec elle.



Les conditions de succès



Les conditions de succès ci-après énumérées sont tirées de quelques articles publiés au fil des ans dans un certain nombre de revues spécialisées :

- ✓ **Les forces de chaque partenaire** : chaque entité doit posséder un (des) créneau(x) et des pratiques d'excellence ;
- ✓ **L'importance attribuée à l'alliance** : chaque entité doit lui reconnaître une importance stratégique ;
- ✓ **Respect mutuel** : les partenaires doivent se traiter comme s'ils étaient des clients l'un pour l'autre ; les relations interpersonnelles sont un élément clé du succès d'une alliance ;
- ✓ **Complémentarité et interdépendance** : les alliances les plus solides et les plus durables sont celles qui sont constituées d'organisations différentes à certains égards mais partageant les mêmes valeurs et qui ont besoin de leur apport respectif pour une activité qu'elles ne pourraient réaliser par elles-mêmes ;
- ✓ **Investissement** : le succès d'une alliance est directement tributaire de la volonté réciproque d'y consacrer les ressources humaines, financières, technologiques et matérielles requises ; dans la mesure du possible, l'alliance doit être équitable autant par l'importance relative des investissements que par les efforts de développement consentis par chacun ;
- ✓ **Rentabilité de l'alliance** : l'entente doit renforcer la position des partenaires face à leurs concurrents actuels et potentiels ;
- ✓ **Souci d'assurer un service de qualité** : l'alliance ne doit pas indûment compliquer la vie des clients, bien au contraire !
- ✓ **Information** : la création et le maintien d'une relation de confiance repose dans une large mesure sur des rapports transparents ;
- ✓ **Institutionnalisation** : il est essentiel que l'alliance puisse s'appuyer sur une structure formelle, un plan stratégique et sur des règles de gouvernance garantissant l'objectivité et faisant en sorte que non seulement les intérêts de l'alliance soient pris en compte mais également ceux de chacune des entités ;
- ✓ **Intégration** : il doit exister plusieurs points de contact et plusieurs activités conjointes entre les organisations partenaires et ce, aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel ;
- ✓ **Organisation du travail** : les méthodes de travail et la répartition des tâches doivent être articulées clairement et modulées au rythme des besoins ;
- ✓ **Intégrité** : il arrive malheureusement que certaines alliances se soient soldées par un échec en raison de manquements à l'éthique ;
- ✓ **Flexibilité** : l'entente doit permettre des ajustements et d'y mettre un terme, si telle est la volonté d'un des partenaires.

Quelques écueils pouvant mettre en péril une alliance



- L'incompatibilité des partenaires (ex. : relations tendues, marquées par la méfiance, désaccords fréquents, conflits, incompatibilité de vision, incompatibilité au point de vue des valeurs, de la culture organisationnelle, etc.) ;
- Difficulté d'accéder à l'information détenue par le partenaire ou, inversement, une réticence à partager de l'information avec le partenaire ;
- Une mésentente concernant le partage des bénéfices résultant de l'alliance ;
- La perception d'une perte d'autonomie ressentie par un, quelques-uns ou par l'ensemble des partenaires ;
- Négliger de gérer et de cultiver au quotidien la relation de partenariat ;
- Un nouveau contexte ou une nouvelle conjoncture affectant la raison d'être ou compromettant la viabilité de l'alliance.



Pour en savoir plus

- *PME : Alliances et partenariats.* www.lesaffaires.com/dossier/pme-alliances-et-partenariats.
- *Alliances stratégiques, pourquoi et comment.* www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-croissance/pages/mettre-place-alliances-strategiques.aspx
- www.devcas.com/fr/les-alliances-et-partenariats
- Geneviève Desautels. *Alliances stratégiques : la collaboration pour accélérer votre croissance.* www.revuegestion.ca/alliances-strategiques-la-collaboration-pour-acceler-votre-croissance
- Gouvernement du Canada. *Fonder une alliance stratégique : un partenariat plein de promesses.* www.entreprisescanada.ca/fr/fonder-une-alliance-strategique-nbsp-un-partenariat-plein-de-promesses/
- www.conseiller.ca/blogues/bien-communiquer-cest-vendre-annie-bienvenue/les-4-c-dun-bon-partenariat/
- Denis Tremblay. *Les meilleures pratiques du partenariat d'affaires.* www.alliance-management.qc.ca/fr/publications/les-meilleures-pratiques-en-partenariat-daffaires/
- Daniella D'Alimonte. *6 Reasons For Forming Strategic Global Business Alliances* www.tradeready.ca/2014/fittskills-refresher/8-reasons-forming-strategic-global-business-alliances/
- CFI. *Strategic Alliances.* www.corporate.financeinstitute.com/resources/knowledge/strategy/strategic-alliances
- Kimberly A. Whitler. *Why Strategic Alliances Fail: New CMO Council Report* <https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/10/24/why-strategic-alliances-fail-new-cmo-council-report/#55860c2f2789>
- Rosabeth Moss Kanter. *How to Strike Effective Alliances and Partnerships.* <https://hbr.org/2009/04/how-to-strike-effective-allian.html>
- Rosabeth Kanter Moss. *Collaborative Advantage: The Art of Alliances* <https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances>
- Rosabeth Moss Kanter. *15 Steps for Successful Strategic Alliances (and Marriages)* <https://hbr.org/2010/06/15-steps-for-successful-strate.html>
- Will Kenton. *What is a Strategic Alliance?* Investopedia 09/2019. www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp