



## 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.