



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.