



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

Partenariats stratégiques

EXEMPLES PRATIQUES

William J. Gole

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDES DE CAS

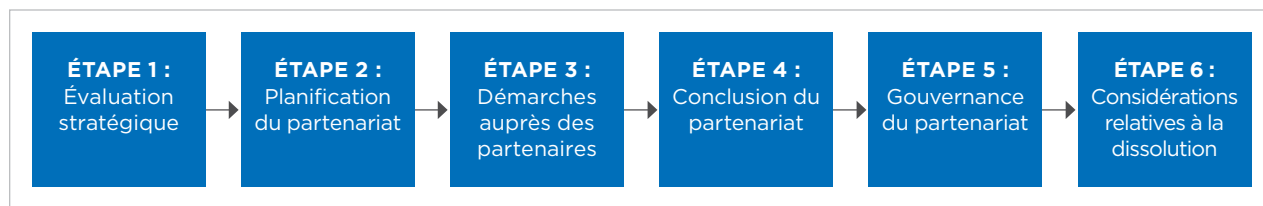
TABLE DES MATIÈRES

Appliquer un processus structuré et rigoureux	1	Étude de cas 2 : Academy for Scientific Research	8
Étude de cas 1 : Patient Diagnostic Corp.	2		

Appliquer un processus structuré et rigoureux

Les études de cas de la présente publication, Patient Diagnostic Corp. et Academy for Scientific Research, illustrent l'application du processus en six étapes ([figure 1](#)) décrit dans [les lignes directrices intitulées *Partenariats stratégiques*](#).

FIGURE 1 : APERÇU DU PROCESSUS DE PARTENARIATS STRATÉGIQUES



Étude de cas 1 : Patient Diagnostic Corp.

Contexte

Patient Diagnostic Corp. (PDC) est une société d'information du domaine des soins de santé dont le siège social est établi à Cleveland, en Ohio. PDC crée des bases de données cliniques qu'elle met à la disposition des médecins, des pharmaciens et pharmaciennes et des infirmiers et infirmières pour le traitement des patients dans les hôpitaux, les cliniques et les centres de soins infirmiers. Ces bases de données sur les affections et les médicaments, fruit des équipes de médecins et de pharmaciens et pharmaciennes à partir des constatations les plus récentes relevées dans les publications médicales, sont bien intégrées dans les organismes de soins de santé au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Les produits de la société, que vendent par abonnement des représentants à l'échelle des pays, affichent des taux de renouvellement exceptionnels (supérieurs à 95 %) dans leurs marchés nationaux établis, ce qui fait que les flux de rentrées qui y sont associés font pratiquement office de rentes pour PDC. Au cours du dernier exercice, le chiffre d'affaires annuel de PDC a atteint 180 M\$ US et dégagé un très sain BAIIA de 25 %.

Depuis plusieurs années, toutefois, la société affiche une croissance anémique – la progression ayant été enregistrée étant presque entièrement attribuable à la hausse des prix. Ironiquement, la stagnation de la société s'explique en grande partie par son succès : son portefeuille de produits, qui englobe des domaines d'exercice de la profession médicale de première importance, est assez vaste, et la société a, en quelque sorte, saturé les marchés qu'elle sert. C'est pourquoi les efforts de développement des produits et d'expansion des marchés récemment déployés par PDC se sont révélés très peu fructueux.

ÉTAPE 1 Évaluation stratégique

Réagissant au défi de la croissance, PDC a élaboré une stratégie à deux volets : la traduction du contenu de sa base de données en d'autres langues, afin de pénétrer des marchés nationaux de soins de santé plus larges, et la prospection de partenariats ou d'acquisitions potentiels, afin d'accroître sa portée et de mettre à profit la supériorité de sa position sur le marché. Pour répondre à ce défi, il s'est avéré nécessaire de faire appel à au moins quelques-uns des inducteurs du cadre RAID pour assurer la résilience, l'adaptabilité et l'innovation de l'entreprise dans un contexte de perturbations et de changements perpétuels.

Le groupe d'expansion commerciale de la société a donc tenu récemment une réunion de planification stratégique et présenté plusieurs sociétés prometteuses à titre de cibles potentielles pour une alliance stratégique ou une acquisition. Dans cette perspective, le chef de la direction de PDC a souligné la nécessité d'accélérer le processus de recherche et a constitué une équipe regroupant le vice-président principal (VPP) de l'expansion commerciale, le VPP des ventes et du marketing et le directeur financier, afin d'étudier les cibles potentielles et d'élaborer un plan d'action ainsi qu'une analyse pour étayer l'étude.

ÉTAPE 2 Planification du partenariat

Quand le groupe d'expansion commerciale a présenté au personnel de direction le projet définitif du plan stratégique de PDC, le chef de la direction a entériné le plan et a réitéré la nécessité d'y donner suite avec célérité. Il a également informé le groupe qu'il avait confié à une équipe la responsabilité de scruter l'élément partenariat ou acquisition du plan

Choix de la cible

L'équipe a classé les sociétés cibles en fonction des critères suivants. L'organisation doit :

- fournir de l'information ou des services de première importance au marché institutionnel de PDC;
- offrir des produits et des services d'application internationale;
- offrir des produits et des services à prix supérieur;
- appartenir à un secteur d'activité dans lequel ses homologues la considèrent comme une organisation de qualité et bénéficier d'une bonne réputation au chapitre du service à la clientèle;
- présenter un potentiel de marché non réalisé évident et appréciable.

La principale cible qui a émergé de ce processus est une petite société de Cincinnati, Hospital Care Excellence (HCE). HCE a mis au point un service de traitements curatifs qui a permis de repérer et de traiter les incidents thérapeutiques évitables dans les hôpitaux (infections nosocomiales, chutes de patients, plaies de lit et administration de médicaments inappropriés, par exemple). Ce service de solutions de sécurité intégrées (SSI) englobe la collecte de données, l'utilisation d'un logiciel faisant appel à une taxonomie exclusive pour classer et analyser ces données, et une formation corrective pour le personnel infirmier. Les hôpitaux peuvent ainsi cerner et corriger les faiblesses récurrentes, tout en réduisant les complications médicales susceptibles de causer la mortalité, le prolongement des séjours hospitaliers et les frais médicaux supplémentaires.

Même si les abonnés au SSI lui accordent une note élevée, il apparaît évident qu'un manque de ressources a empêché HCE de s'imposer en dehors d'un certain nombre de régions métropolitaines de l'Ohio. L'équipe de PDC estime que HCE a généré de 4 M\$ US à 6 M\$ US au cours des deux derniers exercices (selon sa tarification et le nombre d'hôpitaux qu'elle sert), soit une rentabilité plutôt modeste.

Malgré l'incapacité apparente de HCE d'assurer sa croissance, l'équipe de PDC croit que le SSI n'a pas d'équivalent sur le marché. Elle estime en outre que le potentiel de marché de ce service est appréciable pour deux raisons :

1. les incidents thérapeutiques dans les hôpitaux sont un problème universel; c'est pourquoi les organismes gouvernementaux et les établissements de santé insistent fortement auprès des hôpitaux de tous les principaux marchés de PDC pour qu'ils assurent la gestion de ces incidents thérapeutiques;
2. la nomenclature nosologique courante utilisée dans l'ensemble de ces marchés permet d'offrir ce service aux institutions de soins de santé en dehors des États-Unis.

Élaboration du plan préliminaire

L'équipe de PDC a évalué le potentiel du SSI, en supposant la mise à contribution des ressources de vente et de marketing de PDC. De cette évaluation est ressorti un plan triennal dont les projections établissent une progression du chiffre d'affaires de l'ordre de 20 M\$ US à 25 M\$ US et des marges

bénéficiaires avant impôts entre 15 % et 20 %. Fait important, cette croissance ne reflète selon le plan qu'une pénétration de 10 % des principaux marchés de PDC, et le potentiel de croissance additionnelle une fois achevée la période visée par le plan est intéressant.

Tout en étant optimiste quant au potentiel du SSI, l'équipe a noté un obstacle possible à son acceptation généralisée sur le marché : compte tenu de la nature intrusive du service (qui exige de la direction des hôpitaux et du personnel hospitalier l'acceptation de relever leurs déficiences internes et leurs faiblesses systémiques), une résistance à son adoption sur un marché élargi est à craindre.

Tous ces facteurs considérés, l'équipe de PDC a demandé l'approbation du chef de la direction pour engager des pourparlers avec HCE. Cette demande comportait notamment l'établissement du cadre dans lequel s'inscrirait le partenariat potentiel, y compris les principaux éléments suivants :

- une participation minoritaire initiale dans HCE, accompagnée d'une option visant l'acquisition d'une participation de 100 %;
- une représentation au conseil d'administration de HCE;
- le recours à la force de vente de PDC en Amérique du Nord pour pénétrer les marchés des hôpitaux canadiens et américains, afin de valider le potentiel de marché du SSI;
- un horizon de trois ans pour évaluer le « succès » du partenariat, selon le critère de la réalisation approximative des projections présentées dans le plan proposé;
- un prix d'achat prospectif basé sur des indicateurs préétablis (par exemple, des multiples du chiffre d'affaires ou du BAIIA), si le potentiel de marché était validé;
- un plan de dissolution si HCE décidait de ne pas exercer son option.

Le chef de la direction de PDC a approuvé l'engagement de pourparlers avec la direction de HCE selon ces paramètres afin d'évaluer la possibilité d'établir une relation.

ÉTAPE 3 Démarches auprès des partenaires

Le VPP des ventes et du marketing de PDC, Richard Kent, qui avait participé au processus de planification interne et qui connaissait personnellement le chef de la direction de HCE, Raymond Zoeller, a été désigné pour établir un premier contact. Les deux hommes ont choisi de se rencontrer lors d'un prochain salon commercial pour discuter des formes possibles de collaboration entre les deux sociétés.

À l'occasion de cette rencontre, Raymond Zoeller, porteur de 90 % des actions en circulation de HCE, a expliqué clairement que la vente pure et simple de HCE à PDC ne l'intéressait pas. Selon lui, cette vente à ce moment serait prématurée, car la valeur de HCE (son prix de vente) serait sensiblement sous-optimisée. Raymond Zoeller a convenu qu'une association avec PDC accélérerait fort probablement la croissance de HCE. Richard Kent a lancé l'idée de l'acquisition par PDC d'une participation minoritaire dans HCE, associée à la possibilité d'une acquisition intégrale à une date ultérieure donnée. De l'avis de Raymond Zoeller, cette perspective était suffisamment intéressante pour justifier une autre rencontre et, cette fois-ci, avec un petit groupe de cadres de chaque organisation, afin de discuter d'effets de synergie potentiels, de possibilités sur le marché et de philosophies organisationnelles. Étant donné qu'il y aurait échange d'information confidentielle, il a été convenu que des accords de non-divulgaration seraient signés dans l'intervalle.

Réunion visant à établir la compatibilité stratégique et culturelle

Les représentants des deux organisations se sont rencontrés et ont discuté de leurs points de vue respectifs relativement au marché des hôpitaux, au potentiel du SSI, à la capacité des représentants de PDC de vendre le service et à tous les obstacles envisageables à la collaboration. Les sociétés ont convenu que, de façon générale, elles présentaient une bonne adéquation stratégique. Elles exerçaient toutes deux leurs activités sur le marché de l'information hospitalière et servaient les mêmes groupes clients, c'est-à-dire le personnel infirmier, les pharmaciens et pharmaciennes et les médecins. De plus, il ne semblait pas exister de différences notables dans la culture ou le mode de gestion des deux entités. Le seul problème culturel qui émergeait était celui de l'orientation produit de l'une et de l'orientation services de l'autre. Les représentants des deux organisations ont cependant convenu que cette question pouvait être résolue au moyen de la formation du personnel de vente de PDC et de la familiarisation du personnel de HCE avec les produits de PDC. Raymond Zoeller a également convenu en principe (sous réserve de négociations) que la meilleure forme de relation serait une participation minoritaire de PDC dans HCE. Il s'est en outre engagé à fournir à PDC de l'information financière détaillée ainsi qu'à lui permettre de communiquer avec le directeur financier de HCE et avec un comptable externe si des clarifications se révélaient nécessaires relativement à des questions de tout ordre. Moyennant le résultat satisfaisant de ce contrôle diligent, les représentants des deux sociétés ont convenu d'une séance de travail pour élaborer un plan d'affaires triennal conjoint.

Plan d'affaires conjoint

À la séance de travail prévue pour l'élaboration du plan d'affaires triennal, les représentants des deux sociétés ont déterminé quels étaient les meilleurs clients potentiels sur le marché hospitalier nord-américain et ont projeté un chiffre d'affaires de 24 M\$ US à la fin de la troisième année, projection généralement conforme aux estimations internes de PDC. Cet objectif allait exiger de vigoureux efforts de la part de la force de vente de PDC, menée par le directeur des ventes nord-américaines de PDC, ainsi que l'exploitation des relations existantes entre les membres de la force de vente de PDC et les principaux décideurs de clientèle de PDC. En outre, le plan supposait que HCE n'assumerait que les frais de commission associés aux ventes du SSI. PDC a convenu de fournir à HCE son soutien en matière de TI, mais la responsabilité de toutes les autres fonctions (notamment le service à la clientèle, la gestion des commandes, la facturation et le recouvrement) incomberait à HCE.

Au cours d'une autre séance de pourparlers, dans la perspective d'ultimes négociations, Raymond Zoeller et Richard Kent ont traité de la question des conditions du placement de PDC. Les deux parties envisageaient cette relation comme une étape préalable à l'acquisition intégrale si les résultats décrits dans le plan d'affaires conjoint se concrétisaient – faute de quoi elles ont convenu de se dissocier (PDC avait une stratégie de dissolution et HCE allait pouvoir poursuivre ses activités en toute indépendance, sans autre obligation à l'égard de PDC). Si la collaboration se révélait fructueuse, Raymond Zoeller, à titre d'actionnaire majoritaire, récolterait les avantages d'une croissance accélérée sous la forme d'une augmentation sensible de la valeur de HCE. Parallèlement, PDC acquerrait une société rentable offrant un important potentiel de croissance supplémentaire.

ÉTAPE 4 Conclusion du partenariat

Le plan d'affaires conjoint et les pourparlers antérieurs à la négociation ont jeté les bases de la conclusion de l'entente et du lancement du partenariat.

Négociation

Le VPP des ventes et du marketing de PDC (assisté du directeur financier et du conseiller juridique de PDC) a dirigé les négociations. L'équipe de HCE se composait du chef de la direction de HCE, de son directeur financier et d'un avocat. Étant parvenues à une entente quant à la plupart des éléments du contrat et aux principales questions de principe, les parties se sont appliquées à exprimer ces principaux problèmes en langage contractuel. Au terme de ces efforts, les parties ont résolu ce qui suit :

- PDC fait l'acquisition d'une participation de 20 % dans HCE au prix de 1 M\$ US, sous réserve d'une disposition précisant que cet apport de capital devait financer les activités plutôt que d'être distribué aux actionnaires.
- PDC détient deux des sept sièges du conseil d'administration de HCE.
- Pendant une période pouvant aller jusqu'à six mois après le troisième exercice du contrat, PDC a l'option d'acquérir toutes les actions restantes en contrepartie du plus élevé des montants suivants : 12 M\$ US ou quatre fois le BAIIA de l'exercice précédent.
- Si PDC choisit de ne pas se prévaloir de cette option, HCE peut racheter toutes les actions de PDC contre la somme symbolique de 1 \$ l'action.

Lancement

Au moment de la signature de l'accord, PDC a annoncé le partenariat à tous les membres de l'organisation ainsi qu'au secteur d'activité par l'intermédiaire de divers médias. Le message interne a revêtu la forme d'une note émise conjointement par les deux chefs de la direction à l'intention de tous les employés de PDC et de HCE. PDC a complété cette annonce en convoquant des réunions des employés aux bureaux de vente régionaux, réunions à l'occasion desquelles les cadres ont expliqué la nature de l'alliance, le rôle qu'allaient jouer les vendeurs, et la nature et le calendrier de la formation qui leur sera offerte pour la vente de ce nouveau service.

En même temps, HCE a réuni le personnel de son siège social pour annoncer la formation du partenariat et pour répondre aux questions des employés. HCE a rendu public le message en faisant parvenir un communiqué de presse aux médias d'information et en adressant des messages imprimés et électroniques directement aux clients. De plus, les deux organisations ont mis l'annonce en évidence sur leur site Web.

Au cours du mois suivant l'annonce du partenariat, HCE a procédé à la permutation du personnel dans les bureaux régionaux de PDC afin de former les représentants, tandis que PDC a lancé une campagne de promotion énergique à l'intention de ses clients existants.

ÉTAPE 5 Gouvernance du partenariat

PDC et HCE ont poursuivi la dynamique créée par le lancement du partenariat en établissant des liens stratégiques et opérationnels entre les deux organisations. Les deux sièges de PDC au conseil de HCE ont été attribués au VPP des ventes et du marketing de PDC et à son directeur des ventes, Amérique du Nord. Cette décision a permis à PDC d'influencer et de surveiller HCE sur le plan stratégique. Le

siège du directeur des ventes de PDC au conseil a établi un lien direct entre la stratégie et les opérations, étant donné que l'intéressé assumait la responsabilité de la gestion opérationnelle de l'effort de promotion des ventes du SSI. Ce siège a également contribué à faire en sorte que la force de vente de PDC soit formée de manière appropriée et motivée à vendre le service. Le directeur des ventes de PDC en Amérique du Nord a aussi élaboré des rapports mensuels précis sur les activités de vente et des rapports trimestriels analysant les progrès dans l'atteinte des objectifs et la réalisation des activités prévues. Le conseil de HCE a utilisé ces rapports à ses réunions trimestrielles pour assurer le suivi des ventes. Des communications non officielles régulières entre le directeur des ventes de PDC et le chef de la direction de HCE et son personnel ont complété ces rapports officiels.

ÉTAPE 6 Considérations relatives à la dissolution

Les partenariats stratégiques sont généralement une passerelle vers l'avenir. Lorsqu'ils portent leurs fruits, ils changent de forme. Dans la présente situation, cette forme serait celle d'une acquisition. Toutefois, même quand un partenariat repose sur une planification détaillée et qu'il est réalisé de façon ordonnée, ce qui est le cas de la relation de PDC et HCE, d'autres facteurs peuvent nuire à son succès. Lorsqu'il en est ainsi, la situation résulte souvent d'un changement – fluctuation du marché, modification de la stratégie de l'une des parties ou rotation dans le personnel clé de l'une des organisations ou des deux. Les scénarios présentés ci-après décrivent deux dénouements différents qui illustrent ce propos.

Premier scénario

Trois ans après la création du partenariat, les ventes ont considérablement augmenté. La relation établie n'a cependant pas permis d'atteindre les objectifs fixés dans le plan triennal conjoint. Le chiffre d'affaires, qui s'établit à 19,5 M\$ US, est inférieur d'environ 20 % aux projections. Ce manque à gagner est attribué à un cycle de vente beaucoup plus long que prévu – ce qui s'explique par la nécessité de vaincre les poches de résistance initiales à la mise en lumière des erreurs du personnel hospitalier. La rentabilité, en pourcentage, se rapproche bel et bien des projections, en raison des marges de BAIIA de 18 %. Compte tenu du solide portefeuille de ventes anticipées et de la confirmation de l'important potentiel de croissance du service, la direction de PDC a décidé d'exercer son option. Un mois avant l'expiration de l'option, conformément à l'accord régissant le partenariat, PDC a donc acquis les actions supplémentaires de HCE au prix approximatif de 14 M\$ US.

Second scénario

Un an après la création du partenariat, le chef de la direction de PDC a quitté la société. Son successeur a estimé que la croissance future devait provenir du développement et de l'acquisition de bases de données médicales additionnelles, plutôt que de services. Ce virage stratégique a entraîné la marginalisation du SSI à PDC, et le prolongement du cycle nécessaire à la vente du service a provoqué le mécontentement des représentants. L'acquisition de plusieurs nouvelles bases de données a envenimé la situation : les représentants ont jugé plus facile de vendre les nouveaux produits que de vendre le SSI.

Pour amoindrir davantage l'attrait du SSI, un concurrent a lancé un produit comparable sur le marché un an après la création du partenariat. Les ventes du SSI ont alors essentiellement stagné en deçà des projections. Amère, la direction de HCE a attribué la faiblesse des ventes à l'insuffisance des efforts déployés et à l'incapacité des représentants de PDC à vendre des produits complexes.

La direction des ventes de PDC, quant à elle, a expliqué ces ventes anémiques par les déficiences du produit. Ces points de vue conflictuels ont dégradé la relation. À la fin de la troisième année du partenariat, le chiffre d'affaires du SSI était passé de 5 M\$ US à 9 M\$ US, soit moins de 40 % des projections initiales. PDC a donc choisi de ne pas exercer son option et HCE a racheté les actions en circulation de PDC, mettant ainsi un terme au partenariat.

Étude de cas 2 : Academy for Scientific Research

Contexte

L'Academy for Scientific Research (ARS) est un organisme sans but lucratif dont le siège social est situé à Toronto. Le produit phare d'ARS, le SRI, un index de travaux de recherche scientifique, est une base de données sur les écrits scientifiques publiés dans les 5 000 revues scientifiques les plus prestigieuses au monde. Cette base de données contient de l'information sommaire sur les articles parus dans ces publications depuis 50 ans. Les résumés sont liés entre eux par les citations contenues dans les articles, ce qui permet aux chercheurs de naviguer aisément dans la base de données et facilite considérablement le travail de recherche.

En 1999, ASR était encore une petite entreprise d'information à créneau spécialisé lorsqu'elle a fait passer sur Internet ses produits multivolumes sur support papier. Le SRI est devenu depuis un outil de recherche communément utilisé par presque toutes les institutions de recherche importantes (c'est-à-dire les centres de recherche universitaires et gouvernementaux d'envergure) au Canada et aux États-Unis. Les services du SRI se vendent à prix élevé (40 000 \$ CA par année par institution), sous forme d'abonnement souscrit auprès des représentants. Principalement grâce au succès du SRI, le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise avait atteint 200 M\$ CA en 2011.

Après l'ouverture de bureaux de vente à Bruxelles en 2005 et à Berlin en 2006, ASR a vu ses ventes progresser en Europe. Elle tire actuellement 25 % de son chiffre d'affaires de ce marché et prévoit une croissance du chiffre d'affaires supérieure à 10 % sur le marché européen pour plusieurs années à venir. Toutefois, pour des raisons logistiques, ASR a éprouvé de la difficulté à pénétrer les marchés asiatiques, qui représentent moins de 5 % de son chiffre d'affaires annuel. ASR croit cependant qu'il existe une demande comprimée importante de ses produits dans la région. Au cours de ses séances annuelles de planification stratégique, les discussions ont porté sur la pénétration de ces marchés.

Les discussions au sujet de la stratégie à employer pour percer ces marchés ont fait ressortir la nécessité d'évaluer comment ASR pourrait maintenir sa résilience, son adaptabilité, son innovation et sa durabilité étant donné la convergence de forces internes et externes.

ÉTAPE 1 Évaluation stratégique

Durant l'exercice annuel de planification stratégique d'ASR, l'équipe de planification s'est penchée sur différentes options pour pénétrer les marchés asiatiques :

- l'ouverture de bureaux de vente à Tokyo et Hong Kong ou Singapour;
- l'acquisition d'une société de distribution de données servant les marchés asiatiques;
- la création d'un partenariat avec une société de distribution de données dans la région.

Même si l'établissement de bureaux de vente dans les principaux marchés nationaux est l'objectif principal d'ASR, il est apparu évident que l'entrée sur le marché exigerait beaucoup de temps et de ressources, ce qui aurait pour conséquence de retarder le lancement de vigoureux efforts de promotion des ventes. ASR a constaté que l'acquisition d'une société de distribution de données était peu pratique et sans grand intérêt, puisque les distributeurs florissants de la région vendaient un éventail de produits d'information en grande partie destinés à des marchés qu'ASR ne visait pas.

L'équipe de planification a conclu que l'option consistant à trouver un solide partenaire possédant des capacités de distribution était la plus intéressante du fait qu'elle permettrait à ASR de pénétrer le marché plus rapidement et qu'elle exigerait un investissement de ressources internes minimales.

L'équipe de planification a rédigé un projet de recommandation favorable à cette option, et a précisé que cette solution était susceptible d'accroître le chiffre d'affaires régional de la société de 20 % à 25 % par année pendant une période de 4 ans. Le chef de l'équipe de planification (le vice-président principal [VPP] de la planification stratégique) et le VPP des ventes et du marketing ont soumis cette recommandation à la directrice générale d'ASR qui l'a approuvée et a organisé la présentation du projet à la prochaine réunion du personnel de direction.

ÉTAPE 2 Planification du partenariat

À la réunion subséquente du personnel de direction, la directrice générale d'ASR a demandé au VPP des ventes et du marketing de présenter le projet, tout en précisant qu'elle appuyait le projet. Elle a ensuite formé une équipe (regroupant le VPP de la planification stratégique, le directeur financier, le vice-président [VP] de l'exploitation et le VPP des ventes et du marketing) chargée d'élaborer un plan de réalisation du projet.

Sélection des partenaires

L'équipe a procédé à sélection des partenaires potentiels et les a évalués en fonction des critères suivants :

- la solidité des ventes dans les principaux marchés géographiques (plus précisément le Japon, la Chine et la Corée du Sud);
- la capacité de mettre en marché et de vendre des produits de données complexes, en langue anglaise;
- un portefeuille de produits n'entrant pas en concurrence avec les produits d'ASR;
- une réputation de qualité du service et d'intégrité.

L'équipe a ramené l'éventail de ses choix à deux sociétés, dont l'une – Eastern Data, Ltd (EDL) – paraissait davantage à la hauteur. Le groupe a confié au VPP des ventes et du marketing d'ASR la tâche d'établir le contact avec le chef de la direction d'EDL et de solliciter une rencontre au siège social de l'entreprise à Hong Kong pour discuter de possibilités de collaboration. Advenant qu'EDL décline la proposition d'ASR ou que les négociations avortent, l'équipe entendait entamer des démarches auprès de l'autre société retenue.

Élaboration du plan préliminaire

L'équipe a élaboré un plan pour divers aspects du projet de distribution et défini plus précisément ce qui suit :

- les marchés nationaux présentant la priorité la plus élevée (la Chine et le Japon);
- le mode de gestion de la relation envisagée (par un employé d'ASR occupant un poste de direction au pays, en poste à Hong Kong);
- le mode de formation du personnel de la société de distribution (un programme d'une semaine au siège social d'ASR);
- le moment du lancement, une fois réalisées les démarches auprès d'un partenaire (un délai de trois ou quatre mois);
- la formule de rétribution du distributeur (une commission approximative de 20 %);
- l'issue de la relation (ASR aurait sa propre force de vente dans quatre à six ans).

Les membres de l'équipe ont ensuite élaboré des projections triennales de chiffre d'affaires et de marge brute. En dernier lieu, ils se sont penchés sur les risques potentiels associés au projet et ont envisagé des stratégies d'atténuation. Parmi les principaux risques figuraient la possibilité d'un échec prématuré du partenariat et la piètre performance de la société de distribution. Afin d'atténuer ces risques, l'équipe a convenu qu'ASR gérerait étroitement le marché du distributeur et instaurerait volontairement dès le départ une relation exempte de rivalités qui, espérait-on, allait donner le ton aux négociations contractuelles et à la mise en œuvre du partenariat. L'équipe a présenté le plan à la directrice générale qui l'a approuvé.

ÉTAPE 3 Démarches auprès des partenaires

Trois semaines après l'approbation, le cadre supérieur d'ASR s'est rendu à Hong Kong pour rencontrer le chef de la direction d'EDL. La perspective de s'allier à ASR enthousiasmait EDL qui connaissait bien les produits offerts par ASR et estimait qu'il s'agirait d'un excellent ajout à son portefeuille de produits. Après d'amples discussions non officielles, les parties ont convenu de convoquer une séance de travail des cadres d'ASR et d'EDL un mois plus tard, afin d'évaluer le projet en détail et de créer un plan visant à optimiser la pénétration du marché sur une période de trois à cinq ans. De plus, les parties ont convenu de signer des accords de non-divulgaration (AND) et le chef de la direction d'EDL a accepté de fournir à ASR les renseignements suivants :

- les états financiers audités des trois exercices pour confirmer la viabilité économique de la société;
- l'accès à plusieurs clients de longue date d'EDL pour confirmer l'engagement de la société à l'égard de la qualité du service et de la collaboration en partenariat.

Plan de partenariat conjoint

Ayant signé l'AND et satisfait aux objectifs de contrôle diligent d'ASR, les partenaires ont convenu d'une séance conjointe de planification pour détailler les projections de vente préparées par l'équipe de planification d'ASR. EDL a défini les possibilités les plus prometteuses – celles du marché national et des institutions (centres de recherche) les plus importantes de ces marchés. De plus, EDL s'est engagée à atteindre des objectifs de chiffre d'affaires sur les marchés visés. ASR, de son côté, a convenu de prendre en charge un programme de formation pour les représentants d'EDL au siège social d'ASR à Toronto, un mois avant le lancement du projet.

Le plan de distribution conjoint prévoyait un chiffre d'affaires de 25 M\$ CA à la fin de la troisième année du plan. De plus, les représentants des sociétés ont diagnostiqué les principaux problèmes contractuels et opérationnels à résoudre lors des discussions subséquentes. Ces problèmes étaient notamment les suivants : l'exclusivité, l'établissement des prix, les taux de commission sur les nouvelles ventes et les renouvellements, la coordination et l'exécution des commandes et le service à la clientèle, ainsi que la communication et la production de rapports intersociétés.

ÉTAPE 4 Conclusion du partenariat

Les démarches auprès du partenaire ont jeté les bases des négociations.

Négociations

Le VPP des ventes et du marketing d'ASR, aidé du directeur financier et d'un conseiller juridique, a mené les négociations. L'équipe d'EDL se composait du chef de la direction, du directeur des ventes et du marketing, et de l'avocat de la société. Le plan d'affaires conjoint précédemment mis au point a servi de base à l'élaboration d'un accord pluriannuel. ASR a abordé les problèmes contractuels et opérationnels en manifestant un vif intérêt pour la création d'une relation propre à satisfaire les deux parties. L'objectif à court terme d'ASR était la pénétration rapide du marché – la société estimait être en mesure de réaliser les taux de renouvellement des abonnements qu'elle affichait sur les marchés établis (plus de 95 %) et de bâtir une infrastructure de vente dans la région pendant la durée de l'accord.

Les négociations ont abouti à une entente comportant les principaux éléments suivants :

- la couverture d'un territoire englobant le Japon, la Chine, la Corée du Sud, Taïwan, la Thaïlande, Singapour et la Malaisie;
- un accord d'une durée de quatre ans comportant l'exclusivité des droits de distribution pour EDL et un avis d'annulation d'au moins six mois avant le terme de cet accord;
- un seuil de performance relativement généreux (ASR ayant le loisir de mettre fin au contrat si les ventes étaient inférieures à 60 % des projections pour l'ensemble de la région, pendant deux années consécutives);
- une commission de 20 % sur les nouvelles ventes et les renouvellements.

Les partenaires divergeaient cependant d'opinion quant à la résolution des différends. EDL s'inquiétait que le contrat puisse être soumis aux lois canadiennes en raison du coût et des complications qu'entraînerait le règlement des litiges au Canada. D'un commun accord, les partenaires ont décidé de résoudre tous les différends contractuels par arbitrage.

Lancement

Une fois l'accord conclu, EDL a annoncé le partenariat au moyen d'un communiqué de presse ainsi que d'articles au sujet du SRI dans des publications universitaires influentes de la région. Les représentants d'EDL ont participé à une semaine de formation au siège social d'ASR à Toronto et, deux mois plus tard, EDL et ASR ont envoyé des cadres et des membres du personnel de vente en tournée de conférences, événement largement publicisé par les partenaires dans les médias sociaux. La tournée, qui consistait en une série de présentations de produits à l'intention des chercheurs et des bibliothécaires en chef des marchés cibles, est parvenue à susciter l'enthousiasme du marché et de la force de vente.

ÉTAPE 5 Gouvernance du partenariat

Après un lancement réussi, ASR a maintenu l'enthousiasme à l'égard du projet en se concentrant sur la gestion du partenariat. Le titulaire d'un nouveau poste créé à Hong Kong, celui de directeur des ventes en Asie relevant directement du VPP des ventes et du marketing d'ASR, a supervisé la gestion et la gouvernance du projet. Le directeur des ventes en Asie s'est déplacé partout dans la région, visitant les clients potentiels, accompagné ou non de représentants d'EDL, nouant des relations et sondant le marché. Outre l'entretien de contacts réguliers et spontanés avec le personnel d'ASR et d'EDL, les responsabilités organisationnelles du directeur et ses responsabilités en matière d'analyse et d'information étaient notamment les suivantes :

- Suivi des ventes mensuelles et rapports sur les déplacements des représentants d'EDL par l'intermédiaire du logiciel de gestion des ventes.
- Analyse des ventes et communication de rapports à ce sujet au VPP des ventes et du marketing à intervalle mensuel.
- Rencontre trimestrielle de la direction des ventes d'EDL pour examiner les activités et les étapes franchies.
- Organisation et accueil d'une assemblée annuelle des représentants d'EDL et des spécialistes des produits d'ASR, ainsi que des cadres supérieurs d'EDL et d'ASR, en vue de la formation, de l'établissement des budgets, de la consolidation d'équipe, ainsi que de la mise en valeur des réalisations et de la critique de la performance de l'exercice précédent.
- Création d'un petit groupe d'employés chargés d'aider à la gestion du partenariat et instauration d'une présence sur le marché assurée par des employés.

Ces activités ont permis à ASR de recueillir des connaissances sur le marché, de surveiller la performance du distributeur et de veiller à ce que la relation de travail soit solide entre les deux organisations. Elles ont également positionné ASR de telle sorte qu'elle puisse participer de plus près aux activités de vente régionales à l'avenir.

ÉTAPE 6 Considérations relatives à la dissolution

Après trois ans, les ventes en Asie ont dépassé les attentes, constituant plus de 10 % du chiffre d'affaires mondial d'ASR. Au cours de cette période, ASR a prévu une stratégie progressive quant à l'évolution de la relation et partagé sa vision du processus avec EDL au début de la quatrième année. Au terme de cette année, la force de vente d'ASR dans la région asiatique (sur le point de passer à sept employés) assumerait la responsabilité des ventes sur les marchés de la Chine, du Japon et de la

Corée du Sud. Pour faciliter la transition, ASR entendait verser à EDL une commission sur les renouvellements dans ces territoires pendant un an, même si EDL n'avait à consacrer aucune ressource à ce travail. En vertu de ce plan, EDL conserverait pendant les quatre années suivantes la responsabilité des territoires sud-est asiatiques qu'elle servait actuellement et aurait également l'exclusivité des droits de distribution sur les marchés jusque-là partiellement servis (notamment l'Indonésie, les Philippines et le Vietnam).

Bilan ultérieur

Le processus de transition d'ASR a finalement mené au développement d'une force de vente interne sur le marché asiatique, ce qui a rendu superflue la représentation par EDL sur les marchés du Nord et du Sud-Est de l'Asie. De plus, le projet a servi de modèle à d'autres projets de distribution d'ASR dans des marchés sous-exploités comme l'Asie du Sud et l'Amérique latine.

Pris ensemble, les inducteurs répondent au « R » et au « A » du cadre RAID, car ils se veulent stratégiques et durables, capables de résister et de s'adapter aux demandes du marché, qui sont en constante évolution et sont sources de perturbations.



© 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.