



Former une alliance

Principes et lignes directrices
pour la création d'une
relation d'alliance

Table des matières

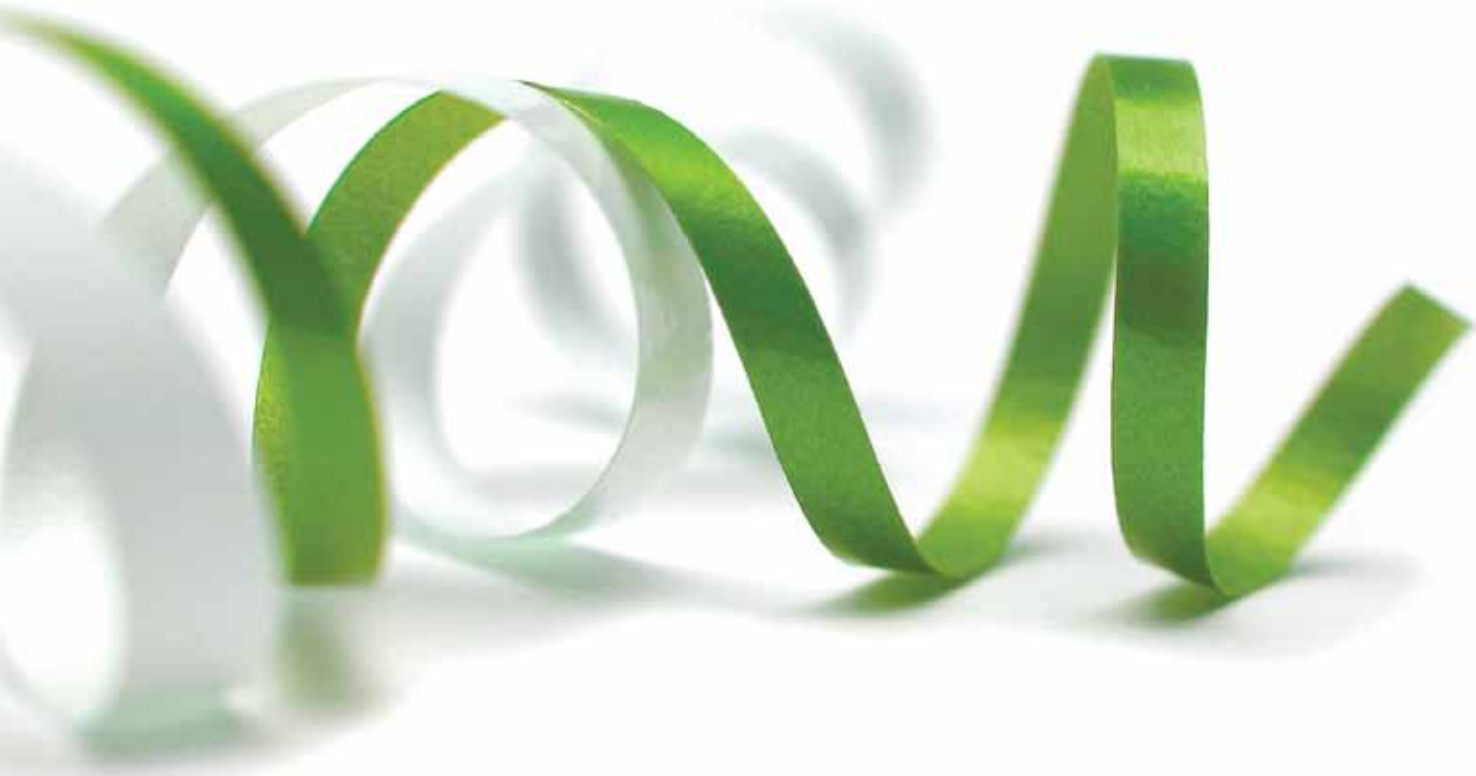
Introduction	1
Les bases de l'alliance.....	2
Pourquoi former une alliance avec Deloitte ?	3
Définitions et objectifs d'une alliance.....	4
Types de relations avec des tiers et activités spécialisées.....	5
La création d'une relation de collaboration.....	6
Passer d'une relation de collaboration à une alliance	8
Se distinguer grâce à une alliance avec Deloitte	10
Critères relatifs à la valeur.....	11
Efficacité d'une alliance.....	11
Principes clés	11
Où commencer.....	12
Coordonnées.....	13

Si vous lisez le présent document, c'est que vous recherchez une occasion, l'occasion de découvrir de nouveaux services, de générer un revenu, de tirer profit de possibilités accrues, d'améliorer votre notoriété et d'accéder à des marchés étendus.

Voilà à quoi servent les alliances; et c'est la raison pour laquelle les sociétés leur accordent une grande importance. Les alliances permettent de répondre aux changements d'une manière rapide et efficace. De par leur caractère vif, fluide et variable, elles peuvent grandement contribuer à atténuer les risques associés à la recherche de nouvelles possibilités d'affaires. Lorsque les alliances sont gérées adéquatement et qu'elles sont soutenues par les deux parties, elles peuvent s'avérer un excellent moyen d'attirer de nouveaux clients et d'accroître sa part de marché dans des secteurs qui étaient autrement inaccessibles. Elles requièrent évidemment un effort considérable, mais les avantages en valent la peine.

Nous sommes ravis que vous et votre société examiniez l'idée de former une relation avec Deloitte. De nombreuses sociétés communiquent avec nous pour discuter de la possibilité de créer une alliance ou une relation de mise en marché. Nous choisissons soigneusement les sociétés avec lesquelles nous créons des liens. Le présent document vise à présenter quelques principes et lignes directrices portant sur les critères sur lesquels nous nous basons pour décider du moment où nous travaillerons conjointement avec des organisations tierces et pour déterminer la manière dont seront structurées ces relations. Nous vous présenterons également quelques exemples de types d'alliance et d'autres relations d'affaires.

Les bases de l'alliance



Nous soutenons fortement le programme d'alliances et nous reconnaissons la valeur que les alliances efficaces peuvent créer pour les organisations et pour nos clients. Dans le marché actuel, nos clients cherchent des moyens d'économiser de l'argent tout en créant plus de valeur à partir de leurs programmes de transformation, et bon nombre de nos alliances nous fournissent les ressources et les technologies que nous ne possédons pas à l'interne. Nos relations d'alliances peuvent produire de nouvelles offres de service qui nous procurent un avantage concurrentiel au sein du marché.

Nous reconnaissons les avantages associés aux alliances, mais nous estimons aussi qu'elles doivent être *mutuellement* profitables afin de favoriser le développement et la croissance, et produire les résultats escomptés par les deux parties.

Pourquoi former une alliance avec Deloitte ?

Les alliances formées avec Deloitte présentent certains avantages considérables. Nous offrons des services qui aident nos clients dans leurs processus d'évaluation technologique (matériel et logiciel), ce qui peut aider les sociétés de l'alliance à réaliser des ventes supplémentaires. Nous comprenons et mettons en pratique la « vente de services complémentaires » auprès des cadres supérieurs, ce qui est primordial lorsque la solution technologique comprend un risque financier et opérationnel pour le client. Finalement, nous mettons en marché notre offre par secteur d'activité, ce qui nous permet de l'adapter à des marchés précis dans le but d'améliorer leur potentiel.

- Nous sommes experts en matière de vente consultative auprès de divers cadres supérieurs (chefs de la direction).
- Nous comprenons les répercussions économiques d'une solution et nous aidons nos clients à aborder leurs problèmes en adoptant une approche plus holistique.
- Nous sommes disposés à réaliser des investissements précis en temps et en ressources.
- Nous sommes disposés à mettre sur pied une offre de services spécialisés qui aura un fort potentiel de croissance soutenue au cours des années à venir.

Une alliance doit être mutuellement profitable afin de favoriser le développement et la croissance, et de produire les résultats escomptés par les deux parties

Nous avons été reconnus pour les résultats que nous avons engrangés grâce à nos alliances, comme le démontrent les nombreuses marques de reconnaissance que nous avons reçues des principales entreprises de services et de technologies au monde, d'analystes indépendants et de nos clients. Nous avons également investi dans le leadership et les services éclairés afin d'aider nos clients à obtenir un meilleur rendement de leurs programmes d'alliance.

Définitions et objectifs d'une alliance

Les alliances sont des ententes juridiques et organisationnelles dans le cadre desquelles les membres sont disposés et motivés à collaborer afin d'atteindre un objectif d'affaire commun. L'idée veut que les parties soient plus avantagées lorsqu'elles travaillent ensemble que lorsqu'elles travaillent séparément.

Les objectifs habituels des alliances portent notamment sur :

- les avantages stratégiques ou tactiques
- la capacité ou les moyens
- la production de revenu et l'accès aux marchés ou aux segments de clientèle
- l'accès à la technologie ou à la formation
- le développement d'une offre de produit ou de service
- le marketing et la marque

Chez Deloitte, nous reconnaissons que les alliances nous permettront d'offrir une valeur ajoutée à nos clients.

Une alliance est officialisée par un accord juridique, lequel régit l'initiative de mise en marché qui avait été convenue par Deloitte et la partie formant l'alliance. Cet accord peut comprendre des dispositions portant sur la formation du personnel de Deloitte au sujet des logiciels de l'autre partie, sur l'accès à des logiciels de démonstration, sur le marketing conjoint et sur les protections juridiques nécessaires pour atténuer les risques courus par chaque partie. Le marketing

conjoint peut comprendre les communiqués de presse, la présence d'une partie sur le site Web de l'autre, l'utilisation restreinte des marques de commerce et des logos d'une partie par l'autre, ainsi que d'autres activités visibles par la clientèle au sein du marché.

La plupart des relations d'alliance débutent modestement pour ensuite évoluer en alliances plus vastes en fonction de la croissance, de l'efficacité et des résultats de la relation. Nous n'exigeons aucuns frais d'adhésion de la part de la partie avec laquelle nous formons une alliance.

Toutes les alliances sont formées pour mettre en marché des produits et des services qui aideront les clients à résoudre un problème d'affaire. La plupart des alliances sont « verticales », ou axées sur le secteur, mais elles peuvent aussi être « horizontales », soit conçues pour avoir une incidence positive sur un processus particulier partagé par les organisations d'un secteur. Certaines parties sont à la recherche d'autres fournisseurs, intégrateurs et conseillers en technologie (matériel, logiciels et services) pour leur fournir des composantes pour des offres intégrées bilatérales et triangulaires. Nous formons généralement une alliance qui porte sur une technologie, un service ou un marché précis.

Une relation d'alliance permet aux parties :

- De créer des offres de marché qui se distinguent
- De laisser de côté le cycle de vente technologique typique qui oppose le prix et la fonctionnalité à la valeur commerciale

- D'utiliser des offres complètes pour offrir aux clients une valeur ajoutée par rapport aux produits offerts séparément
- De faire croître leurs marges en vendant des produits et des services de plus grande valeur

Types de relations avec des tiers et activités spécialisées

Nous pouvons entretenir divers types de relations avec un tiers. Nous ne les qualifions pas toutes d'alliances, et le processus menant à la mention d'alliance nécessite considérablement plus de diligence raisonnable, d'engagement mutuel et de temps que pour tout autre type de relation. En outre, nous reconnaissons aussi l'importance de ces autres types de relations ainsi que la vaste étendue d'activités, d'interactions et d'innovations qu'elles procurent. Nous avons répertorié et défini quelques-unes des relations les plus fréquentes.

Relation entre fournisseur et acheteur – Les produits et les services sont achetés d'un fournisseur tiers pour être utilisés à l'interne par Deloitte et ses filiales. Des rabais sont accordés en fonction du volume des achats effectués au cours d'une période définie. Aucune partie ne s'attend à ce que le fournisseur achète certains des services professionnels de Deloitte.

Sous-traitant – Deloitte conclut un contrat avec une organisation pour fournir des services dans le cadre d'une relation de sous-traitance pour une ou plusieurs missions. La valeur clé de cette relation est d'offrir des ressources pour compléter et élargir les offres de Deloitte. Ce type de relation porte davantage sur la

réalisation de projets que sur la création de revenus, et, par conséquent, ces relations sont généralement gérées par le groupe national de gestion des ressources de Deloitte.

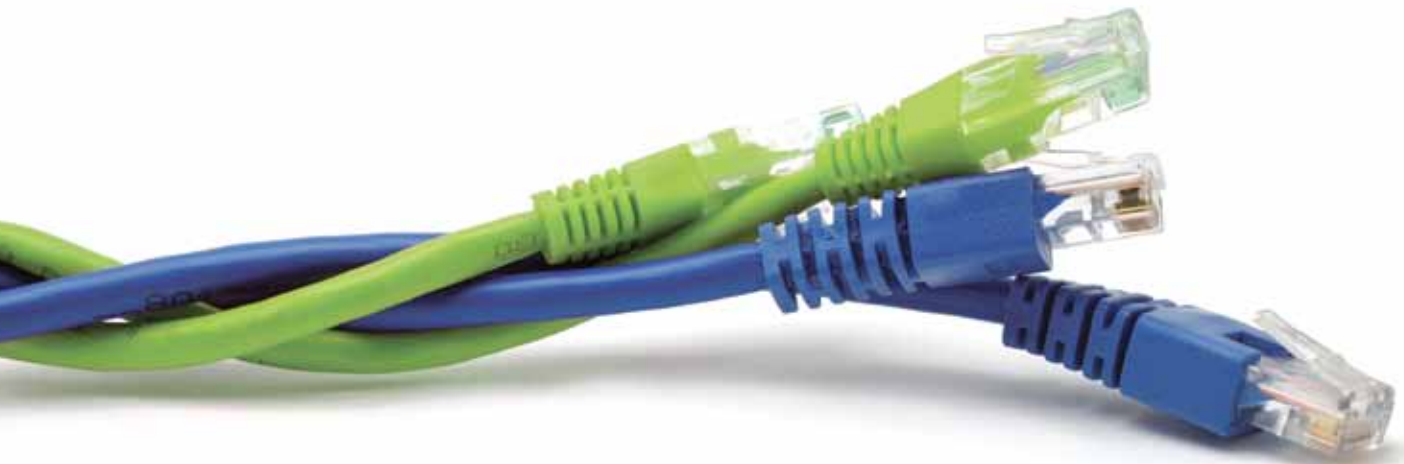
Convention de partenariat – Deloitte conclut un contrat avec une organisation, qui sera maître d'œuvre ou sous-traitant, afin de donner suite à une occasion spécifique d'un client. Ces conventions de partenariat ne signifient pas qu'il y aura nécessairement la création d'une alliance au moment de la signature du contrat, ni ne représente un engagement visant à former une alliance à une date future.

Ententes de commandite – Se produit lorsque Deloitte participe à un événement ou à une activité conjointement avec une organisation afin de promouvoir sa marque ou sa notoriété. Deloitte verse généralement une cotisation pour sa participation. Aucun effort n'est mis sur la recherche de nouveaux clients et aucun revenu n'est prévu.

Ententes et relations de revendeur – Deloitte revend un produit (matériel ou logiciel) à un client dans le cadre d'une mission. Il peut s'agir d'une relation unique portant sur certains produits pour une solution précise, ou il peut s'agir d'une relation continue.

L'idée veut que les parties soient plus
avantages lorsqu'elles travaillent ensemble
que lorsqu'elles travaillent séparément.

La création d'une relation de collaboration



Il est souvent rentable pour une entreprise de faire équipe avec Deloitte pour une occasion en particulier afin de saisir cette occasion. Dans de telles situations, un fournisseur de technologie, par exemple, pourrait fournir du matériel ou des logiciels informatiques à un client alors que nous lui fournirions les services-conseils en ce qui a trait à la mise en œuvre et aux affaires. Les particularités de la situation aideront à déterminer la partie qui devrait être le principal fournisseur de services au client.

Une entente de collaboration ne constitue pas une alliance et ne fournit pas non plus les bases de l'activité de marketing conjointe. La relation de collaboration ne permet pas aux parties de se considérer comme membres d'une alliance.

La plupart des ententes de collaboration sont de nature opportuniste. Lorsqu'un certain nombre de ces ententes ont produit des résultats importants et que les deux parties sont disposées à affecter des ressources et du temps à une entente plus formelle, il peut être indiqué de passer d'une relation de collaboration à une relation d'alliance.

Nous sommes d'avis que la plupart des alliances devraient commencer sous forme d'ententes de collaboration dans le cadre desquelles chacune des parties est en mesure de comprendre la méthode de travail de l'autre. Les parties peuvent également acquérir de l'expérience en travaillant ensemble sur le marché, et en tant que client. En fait, chez Deloitte, lorsqu'une alliance d'affaires est créée, nous vérifions s'il existe un historique de collaboration avec l'autre partie.

Nous sommes d'avis que la plupart des alliances devraient commencer sous forme d'ententes de collaboration dans le cadre desquelles chacune des parties peut comprendre la méthode de travail de l'autre. Les parties peuvent également acquérir de l'expérience en travaillant ensemble sur le marché et en tant que client.

Passer d'une relation de collaboration à une alliance

D'abord, Deloitte doit réaliser une analyse de rentabilité pour justifier l'alliance. Voici les sujets abordés dans l'analyse de rentabilité :

- Le potentiel de génération de revenus avec l'autre partie de l'alliance
- Une description de la proposition de valeur et des avantages pour la fonction de consultation de Deloitte, de même que pour les autres secteurs de service
- Une description de la valeur et une évaluation de cette valeur pour l'autre partie potentielle à l'alliance
- Une description de la stratégie de mise en marché
- Si l'éventuelle alliance est en conflit avec d'autres alliances de Deloitte
- Si l'éventuelle alliance dispose des ressources et du financement suffisants par l'intermédiaire d'un secteur de service de Deloitte
- S'il existe une expérience de travail avec l'éventuelle partie à l'alliance sur le marché

L'analyse de rentabilité est ensuite présentée au conseil canadien de gestion des alliances pour examen. Dès que l'analyse est approuvée, les deux parties négocient la convention d'alliance et la signent.

Lorsqu'une alliance est établie, les activités suivantes peuvent avoir lieu :

- Activités de ventes conjointes et planification de comptes conjointe
- Activités de marketing conjointes
- Mise au point de solutions conjointes
- Répartition et investissement des ressources de Deloitte aux fins de la gestion de l'alliance, incluant la formation, la mise en marché ou la création de solutions
- Affectation d'un directeur de l'alliance

Des alliances efficaces procurent
des avantages aux deux parties
et génèrent des forces uniques
qui peuvent attirer des occasions
aujourd'hui et demain.

Se distinguer grâce à
une alliance avec Deloitte



Critères relatifs à la valeur

À mesure que notre programme sur les alliances a évolué, nous avons examiné nos alliances les plus efficaces afin de déterminer les caractéristiques qui offrent le plus de valeur. Les caractéristiques suivantes sont communes aux alliances qui créent une valeur élevée pour les deux parties :

- Alliances qui soutiennent et développent les secteurs de service et les secteurs d'activité de Deloitte et des membres de l'alliance dans lesquels nous avons pris une décision stratégique d'accroître ou d'agrandir notre part de marché
- Alliances qui ont la capacité ou dont l'objectif est de créer une offre de marché unique qui entraînera des revenus différentiels, qui peut être répétée et qui nous aide à nous distinguer sur le marché
- Alliances qui peuvent être avantageuses pour plusieurs des services de Deloitte
- Alliances qui génèrent des occasions de développer des relations clients et des relations collaborateurs
- Alliances qui génèrent des occasions d'évaluer la situation sur le marché sans avoir à affecter une grande quantité de capitaux ou de ressources

Efficacité d'une alliance

L'élément le plus important dans la formation d'une alliance est l'existence d'une proposition de valeur commune pour les deux parties, de sorte que chacune d'elles profite du résultat des efforts investis dans la relation d'alliance. Un grand nombre de discussions préliminaires portent sur la valeur que Deloitte et l'autre partie à l'alliance peuvent apporter à un client en travaillant ensemble, et sur la façon dont les deux parties sont « récompensées » pour leur temps et leur engagement financier à l'égard de l'alliance.

Le test fondamental pour une alliance efficace est, de

toute évidence, notre client conjoint. Le client doit percevoir la valeur dans nos efforts conjugués, et être persuadé qu'il obtiendra une plus grande valeur si nous travaillons ensemble plutôt que chacun de son côté. La proposition de valeur doit aussi être unique et elle doit se démarquer sur le marché.

Principes clés

Certains clients veulent obtenir de l'aide de la part de sociétés indépendantes pour déterminer une solution technologique et d'autres veulent, voire exigent, un ensemble prédéterminé de solutions et de fournisseurs en matière de technologie. Nous offrons à nos clients la méthode indépendante et la méthode prédéterminée en matière de technologie. Nous laissons les clients déterminer la méthode que nous utilisons pour les aider.

Nous n'avons que très peu – ou pas du tout – de relations exclusives avec une partie à une alliance dans un espace de marché donné. Nous reconnaissons que, dans un marché diversifié et concurrentiel, nos clients peuvent choisir de travailler avec un certain nombre de fournisseurs de logiciels et de matériel informatiques qui se font concurrence, et nous devons être en mesure de soutenir les décisions de nos clients.

Quelques mots sur l'indépendance

Comme Deloitte et les autres cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu fournissent des services d'attestation, nous devons effectuer une vérification diligente à l'égard de toutes les parties avec lesquelles nous pourrions établir une relation avant de former une alliance, ou tout autre type de relation, afin de nous conformer aux règles et à la réglementation en matière d'indépendance.

Où commencer

Chez Deloitte, chaque alliance relève d'un secteur de services ou d'un secteur d'activité. Afin de déterminer la personne-ressource appropriée pour entamer la discussion quant à la pertinence d'établir une relation avec Deloitte, veuillez communiquer avec Ian Tait, associé, ou John Sweeny, directeur principal de service, programme canadien de gestion des alliances. Ils vous aideront à trouver l'associé approprié chez Deloitte qui pourrait être intéressé à explorer une éventuelle relation d'affaires. Vous et cet associé aurez besoin d'élaborer et d'énoncer la proposition de valeur et la spécificité de l'alliance, et de déterminer comment les revenus seront générés pour les deux parties. Ensemble, vous devrez définir la liste des services conjoints qui seront offerts sur le marché, vous assurer que la relation ne donne lieu à aucun problème lié à l'indépendance et, finalement, concevoir une analyse de rentabilité.

Des alliances efficaces procurent des avantages aux deux parties et génèrent des forces uniques qui peuvent attirer des occasions aujourd'hui et demain. Nous sommes ouverts aux occasions d'examiner le potentiel d'une relation d'alliance avec des tiers qualifiés.

Les voyages les plus extraordinaires commencent par un premier pas

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec :



Sven Grabke
Associé
Deloitte Inc.
sgrabke@deloitte.ca
905-315-6686

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 600 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte & Touche s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 11-2422