

Alliance et Performance

Grand Compte, ETI ou PME, sur le marché national ou à l'international, l'entreprise ne peut plus ignorer les différents leviers de développements d'une économie moderne mondialisée qui impose chaque jour un peu plus :

- d'avoir un accès toujours plus rapide à l'innovation,
- d'évoluer vers une structure d'entreprise étendue,
- de refondre la relation client / fournisseur vers une relation collaborative,
- de constituer des offres innovantes nécessitant la collaboration de métiers précédemment « éloignés » les uns des autres,
- de collaborer entre cultures diverses : nationalité, métier, type d'organisation, etc.

Ces leviers sont déjà connus : le développement sur ressources propres est fondamental mais forcément limité (ressources, expertises, financements), les fusions/acquisitions très utilisées dans la précédente décennie peuvent aboutir à de vraie catastrophe (Daimler/Chrysler), et enfin les projets de Collaboration & Alliance Stratégique.

Dans ce dernier modèle les partenaires restent des entités totalement indépendantes mais doivent néanmoins « marier » leur savoir-faire et leurs équipes, pour que de ce rapprochement naisse une proposition de valeur perçue comme unique par le marché visé.

Le moteur d'une Alliance Stratégique, qui assurera son succès et sa pérennité, est avant tout une vision commune du marché cible auquel l'Alliance proposera une offre novatrice.

Même si la complémentarité des expertises est évidemment essentielle une Alliance Stratégique ne peut donc être bâtie avec pour seul objectif, purement défensif, de combler les faiblesses respectives des partenaires.

Une Alliance Stratégique doit être conquérante, portée par une stratégie à moyen terme, et donc innovante : par la technologie, par son business modèle, par les services offerts, par les processus de production mis en œuvre, par son mode d'accès au marché, etc.

Sans ce travail préparatoire d'élaboration de la proposition de valeur de l'alliance le succès ne sera pas au rendez-vous.

Non seulement parce que l'alliance risque de ne pas avoir le bon « produit » mais aussi parce que chaque partenaire aura sa propre perception de ce que ce « produit » doit être, et au final la mésentente s'installera au fur et à mesure que les points de divergence apparaîtront et que le marché, les clients, se déroberont.

Alors mettons cartes sur table et partons du principe que la collaboration, sur le long terme, entre entités indépendantes (entreprises, organismes publics, laboratoires de R&D, etc.) n'est pas quelque chose de naturel.

Différence de culture, de taille, de « business model », de cycle de vente, de mode d'organisation, de mode de décision, etc. La mise en place et la gouvernance d'un projet de Collaboration/Alliance Stratégique ne s'improvise pas.

Pas plus qu'il ne faut se contenter de quelques rendez-vous entre les deux Directions Générales et d'un contrat rédigé par un avocat.

Toutes les études le démontrent : 60% des projets de Collaboration/Alliance Stratégique n'atteignent pas leurs objectifs, ou s'étiolent rapidement, non pas à cause des aspects « technique » de l'offre que voulait porter l'alliance mais par la faute d'une mauvaise architecture de la relation entre les partenaires.

Par « architecture » il faut donc comprendre la mise en œuvre des éléments (procédures, « bonnes pratiques », outils de suivi, formation, etc.) qui assureront la parfaite adéquation des hommes, des équipes et des organisations.

Le fondement d'un projet de Collaboration/Alliance Stratégique c'est d'abord un Business Plan, auquel fait suite un Plan Opérationnel et de Gouvernance.

Le tout élaboré en commun.

Un projet de Collaboration/Alliance Stratégique c'est aussi une façon d'être, de fonctionner au quotidien, dont les équipes impliquées ne reconnaissent pas toujours bien la différence de nature avec celle qu'elles utilisent (inconsciemment) en interne.

Enfin une Alliance Stratégique est un « être vivant » dont le marché, les composantes, la concurrence, l'écosystème changent avec le temps. Il faut donc que la gouvernance de l'alliance permette de parfaitement appréhender ces mouvements et de les traiter de façon adéquate.

Y compris en décidant, si les faits l'imposent, la fin de la relation !

Les outils méthodologiques, les bonnes pratiques et les standards de performance qui garantiront le succès d'un projet de Collaboration/Alliance Stratégique ont été élaboré par de nombreux acteurs qui, regroupés au sein de l'Association of Strategic Alliance Professionals (ASAP), ont bâti leur développement en tout ou partie sur ce modèle.

Ces outils, ces expériences opérationnelles, constituent maintenant le savoir-faire de la fonction « Alliance Management ».

Des grands noms de l'industrie (Sanofi Aventis, Cisco, Xerox, Ipsen Pharma, Schneider Electric, etc.) et quelques cabinets de conseil spécialisés dans ces problématiques se sont regroupés pour créer l'antenne Française de l'ASAP.

Le but est clairement de donner aux entreprises Françaises les clés de la réussite en les aidants dans la mise en œuvre de projets de Collaboration/Alliance Stratégique profitables et pérennes.

Pascal GOURSAUD
Directeur Général de BACARAU
Mai 2010