

Alliance Management : comment combiner des expertises uniques pour une valorisation différenciée ?

Vallée de la mort, déficit de l'amorçage, tarissement des sources bancaires ou encore frilosité des VC, les entreprises innovantes, outre les difficultés inhérentes à leur vocation, doivent composer avec d'importants courants contraires renforcés par la crise. Dans ce climat délétère, Alliance Management peut, à bon escient, devenir un superbe tremplin pour pérenniser un destin entrepreneurial, un outil majeur d'une stratégie d'expansion. Une piste originale pour les relations pharma/biotechs que décrypte pour *Biotech finances* Pascal Goursaud, directeur général de BACARAU S.A.S., cofondateur et secrétaire général d'ASAP France.

Bien rares sont les entreprises qui, dorénavant, excellent dans chacune des compétences de base essentielles et disposent en propre de tous les moyens nécessaires à leur activité d'aujourd'hui – et leur survie de demain. La crise, liée à la dette souveraine, pèse sur les possibilités de financement offertes aux entreprises pour poursuivre leur développement (diversification, innovation, internationalisation, etc.). Cela oblige donc les dirigeants à sortir des schémas



Une alliance crée de la valeur parce que la combinaison des expertises des acteurs qui la composent est unique.

Pascal Goursaud

financiers traditionnels et à regarder, entre autres, les stratégies collaboratives comme un candidat sérieux pour le renforcement de leur entreprise. La question de l'alliance pose aussi celle de ses modalités. Comment le faire de façon rentable, pérenne, équilibrée et sécurisée ?

Rôle et objet de l'alliance

Que ce soit pour un acteur en recherche d'innovation externe (*open innovation*) ou pour une PME aux moyens modestes en recherche de leviers de développement, le modèle de l'Alliance Management, initialement « inventé » par l'industrie pharmaceutique, représente aujourd'hui un outil majeur d'une stratégie d'expansion. Ses bonnes pratiques et ses facteurs clés de succès ont été formalisés par les praticiens d'entreprises regroupés, depuis le début des années 2000, au sein de l'Association

of strategic alliance professionals (ASAP). Alliance et partenariat sont deux termes utilisés dans des acceptions très larges. Il est important d'en définir précisément le périmètre et les principes. Comme le montre la figure 1, il est possible de regrouper les relations interentreprises en trois grands domaines. Chacun de ces domaines se caractérise par ses propres « règles du jeu », ses contraintes et les bénéfices potentiels pour les acteurs concernés. Le domaine de la transaction « commerciale » (à gauche sur le schéma) se définit par la capacité à déterminer *a priori* les termes du contrat qui va encadrer la relation. Dans ce contexte, les apports, les obligations, le rôle de chacun des acteurs ainsi que la répartition des bénéfices attendus de la relation sont relativement aisés à décrire en amont du projet. Une exécution quasi « mécanique » des termes du contrat suffira, dans la plupart des cas, à assurer le succès de la relation. À l'opposé (à droite sur le schéma), le domaine de la transaction « financière ou de la prise de contrôle » se caractérise par une relation où le rapport de force est clairement le « moteur » de la relation, où l'un des acteurs choisit d'abdiquer tout ou partie de sa liberté de décision et

de gestion. Le cas ultime de cette approche est la fusion acquisition. En position intermédiaire (zone centrale du schéma), le domaine de la relation « collaborative » représente ce que l'on pourra à juste titre qualifier d'alliance ou de partenariat. C'est dans ce contexte que les parties s'associent, dans un esprit d'échange d'expertises et non de pure transaction au niveau du « produit » (cas de la transaction commerciale) ou de l'entreprise (cas de la transaction financière). C'est la combinaison de ces expertises (technologie, innovation, service, savoir-faire industriel, accès au marché, etc.) qui fera toute la valeur de la relation. Mais parce que cette valeur est en devenir et ne dépendra pas seulement de la réussite des aspects « techniques » mais aussi de la qualité de la gouvernance de la relation, le contrat ne peut ici suffire à encadrer la bonne exécution et le succès de celle-ci. Les bonnes pratiques de l'Alliance Management viennent alors heureusement combler le « vide » laissé par le caractère incomplet du contrat. L'objectif de ces bonnes pratiques est que, pour toutes les parties, la relation soit : rentable,

pérenne (une alliance n'est pas un « coup » mais une relation stratégique et structurante sur le long terme), équilibrée (quels que soient les apports initiaux des parties et la répartition finale des bénéfices de l'alliance, la gouvernance de la relation doit se faire d'égal à égal) et sécurisée (la dynamique d'une alliance doit avant tout reposer sur l'intérêt bien compris de chacune des parties à respecter la « zone d'influence » de l'autre).

Bonnes pratiques et facteurs clés de succès

La bonne volonté des individus ne pouvant suffire, les bonnes pratiques, garantes du succès d'une relation alliance-partenariat entre acteurs économiques indépendants, stipulent la nécessité de :

1. Définir (et documenter) une vision partagée, ou proposition de valeur commune, qui sera la raison d'être de l'alliance. Parce que le marché cible (existant ou à créer) doit être la raison d'être de la relation, c'est par rapport au client que cette proposition de valeur commune sera élaborée. Une alliance bâtie uniquement sur le besoin de l'une des parties n'aura comme moteur que les intérêts, forcément restrictifs, de l'un des acteurs de la relation. À vrai dire, il ne s'agit plus alors d'une alliance mais d'une relation de type transactionnel (de typologie « commerciale » ou « financière / prise de contrôle ») mentionné ci-dessus. Sans proposition de valeur commune, définie par rapport au marché cible, il n'y a pas de dynamique d'alliance propre à « motiver » les partenaires dans la durée.

2. Élaborer, sur la base de la proposition de valeur commune précédemment définie, le *business plan*, lui aussi commun, qui validera la vision et les objectifs en termes de marché (clients cibles, revenus, concurrence, contraintes réglementaires, etc.), précisera les apports de chacune des parties à la réalisation de l'offre cible et enfin, autant que faire se peut, établira le modèle de répartition des bénéfices (financiers ou autres) attendus. Ce n'est que lorsque le *business plan* commun aura été finalisé et validé qu'il pourra trouver sa déclinaison sous forme d'un document juridique où seront, en plus des clauses (précautions juridiques d'usage), utilement formalisés des éléments, comme la propriété intellectuelle, industrielle, liés au périmètre de la relation.

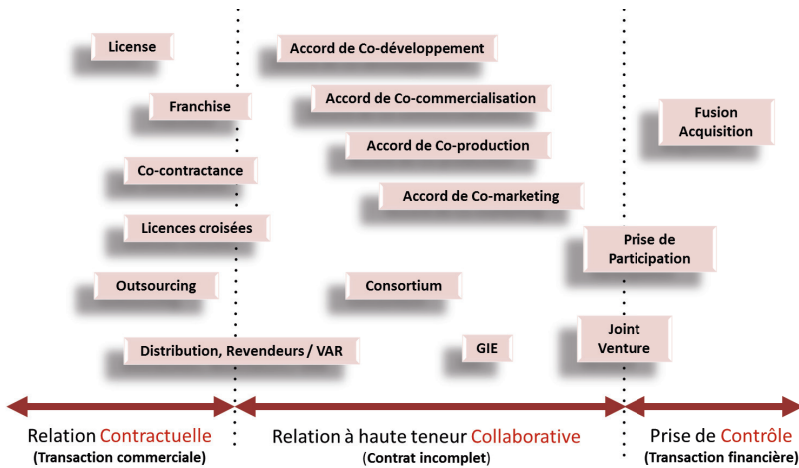


Figure 1 : typologies des relations interentreprises

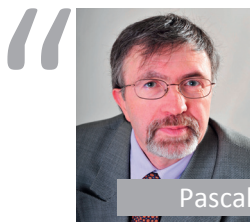
3. Valider, en amont de tout engagement, que chacune des parties n'est pas et ne deviendra pas interchangeable avec un autre acteur, y compris interne (filiale, service de R&D, etc.) à l'une des parties, pour la réalisation de la proposition de valeur commune. Un partenaire interchangeable avec un autre acteur n'est pas un partenaire : c'est un fournisseur que l'on peut à tout moment mettre en concurrence ! Aucune « honte » à cela, mais ce n'est pas une relation d'alliance-partenariat. Une alliance crée de la valeur parce que la combinaison des expertises des acteurs qui la composent est unique.

4. Identifier les indicateurs de performance, représentatifs des intérêts de toutes les parties, qui permettront de suivre l'avancement de l'alliance dans la réalisation des objectifs définis dans le *business plan* commun. Regroupés au sein d'un tableau de bord, ces indicateurs doivent être mesurables : non subjectifs et effectivement mesurés et renseignés dans le tableau de bord, selon une périodicité adéquate.

5. Mettre en place les processus d'alignement des organisations et des équipes. Surtout lorsque les parties diffèrent par la taille, le métier d'origine, la culture (nationale ou d'entreprise), le type de management ou d'organisation. Il est fondamental de préparer tous les acteurs individuels de la relation à comprendre les « contraintes » qui pèsent sur ses homologues/interlocuteurs. Une relation d'alliance se gère dans un mode de « management virtuel » où le consensus doit être la règle. Cela implique donc un effort de compréhension préalable du mode de fonctionnement du partenaire. De ce point de vue, il sera fort souhaitable que chaque partie désigne LA personne qui aura en charge la gestion 360° de la relation. Dans la mesure du possible, et notamment selon la taille de l'entreprise, il sera utile que cette personne ne soit

pas le décideur (directeur général, directeur de *business unit*, etc.). Cela afin de préserver, notamment dans la phase de négociation, une marge de manœuvre entre ce qui est proposé puis finalement accepté sans risque de voir un même individu se déjuger (et donc de perdre en crédibilité) vis-à-vis de l'autre partie.

6. Définir, mettre en place et effectivement animer de façon régulière la gouvernance de la relation. Du fait de son caractère d'entreprise « virtuelle », une alliance nécessite une



Pascal Goursaud

Le partner of choice est prisé des innovateurs pour le professionnalisme de sa politique d'alliance et de partenariat.

gestion (quasi) quotidienne. La fluidité de l'information, nécessaire à la bonne marche et à la « créativité » des équipes concernées, doit y être favorisée tout en maintenant une cohérence des décisions et une maîtrise appropriée des flux d'information entre les partenaires. La stratégie de l'alliance, concrétisée par la proposition de valeur commune et le *business plan* commun qui l'accompagne, doit aussi être revisitée au moins une fois l'an sur la base de l'évolution du contexte (concurrence, avancement vis-à-vis des objectifs, réglementations, etc.).

Avantages et perspectives de l'Alliance Management

Pour un acteur qui déploie un processus d'innovation, le savoir-faire et la maîtrise des outils de l'Alliance Management font indubitablement partie de l'arsenal « moderne » par lequel accéder à tout élément d'origine externe qui pourra différencier son offre de la concurrence. Le processus d'Alliance Management ne se subs-

titue pas au processus d'innovation. Il en est la continuité dans la phase de mise en œuvre des différentes « briques » d'origine externe qui constitueront l'offre finale. Son rôle sera d'établir sur des bases solides, que le caractère incomplet du contrat ne pourra seul favoriser, les relations de collaboration avec les partenaires. Mieux encore, un certain nombre d'acteurs ont compris les gains de temps et de moyens qu'ils pouvaient obtenir en se construisant une image de *partner of choice*. Celui que les innovateurs viennent voir en priorité parce que le « professionnalisme » de sa politique d'alliance-partenariat est reconnue sur la place. Pour une PME aux moyens modestes, une bonne politique d'alliance-partenariat est un formidable levier de développement pour combiner ses expertises avec celles d'acteurs complémentaires et, ainsi, sans avoir à engager d'importants financements (souvent sources de pertes de contrôle), accéder au marché, monter dans la chaîne de valeur, valoriser une innovation, etc.

C'est aussi une garantie de succès dans la relation avec un acteur important qui utilise le modèle de l'Alliance Management. La plupart des grands groupes de l'industrie pharmaceutique disposent d'une structure dédiée, interlocuteur privilégié des partenaires. Une bonne alliance est une relation où chacune des parties doit pouvoir capter une juste part de la valeur qui sera créée par la collaboration, et non pas seulement recevoir en paiement de sa contribution un « prix d'achat » qui ne reflèterait que les coûts associés au développement et à la mise à disposition de ses apports initiaux. C'est en ce sens qu'une politique d'alliance-partenariat joue un formidable rôle de démultiplicateur au service du développement de l'entreprise, grâce à la capitalisation d'expériences issues de projets qu'elle n'aurait pu entreprendre seule, sinon éventuellement à un coût et/ou dans des délais incompatibles avec les exigences de compétitivité. Enfin, parce qu'une alliance offre par définition un contexte où doit se développer une relation privilégiée, au niveau des organisations comme des individus ; elle offre aussi aux partenaires un cadre idéal pour l'incubation d'une stratégie commune à long terme, au-delà du premier projet.

Pascal Goursaud
Directeur général de BACARAU S.A.S
Cofondateur et secrétaire général
d'ASAP France