

# Relever les défis de la **vente en alliance**

Pourquoi faire cavalier seul lorsqu'un partenariat entre deux entreprises peut multiplier la valeur ajoutée de chacune? Idée séduisante, mais qui demande quelques aptitudes et efforts. Voici les clés d'une alliance réussie.

Propos recueillis par Laure Tréhoré

**L**es atouts de la vente en alliance sont multiples. En vous associant à une autre entreprise et en l'intégrant à votre stratégie, vous pourrez profiter d'une technologie complémentaire à la vôtre, pénétrer un marché jusqu'alors jugé inaccessible, agrémenter votre solution d'un service supplémentaire et adéquat ou encore mutualiser vos moyens de production... Autant de raisons qui rendent la vente en alliance séduisante. Cependant, celle-ci est loin d'être simple à orchestrer. Car il s'agit avant tout de réunir deux entreprises bien distinctes sur un même terrain d'entente.

## Procéder étape par étape

La première chose à identifier est la valeur que pourrait vous apporter un partenariat. Généralement, il s'agit d'un manque en interne, ou de la prise de conscience qu'un savoir-faire complémentaire au vôtre peut vous apporter une valeur ajoutée. Il vous faut ensuite déterminer quelles sont les entreprises pouvant s'intégrer à votre projet. Après avoir effectué une sélection de sociétés éligibles, en se

## L'expert



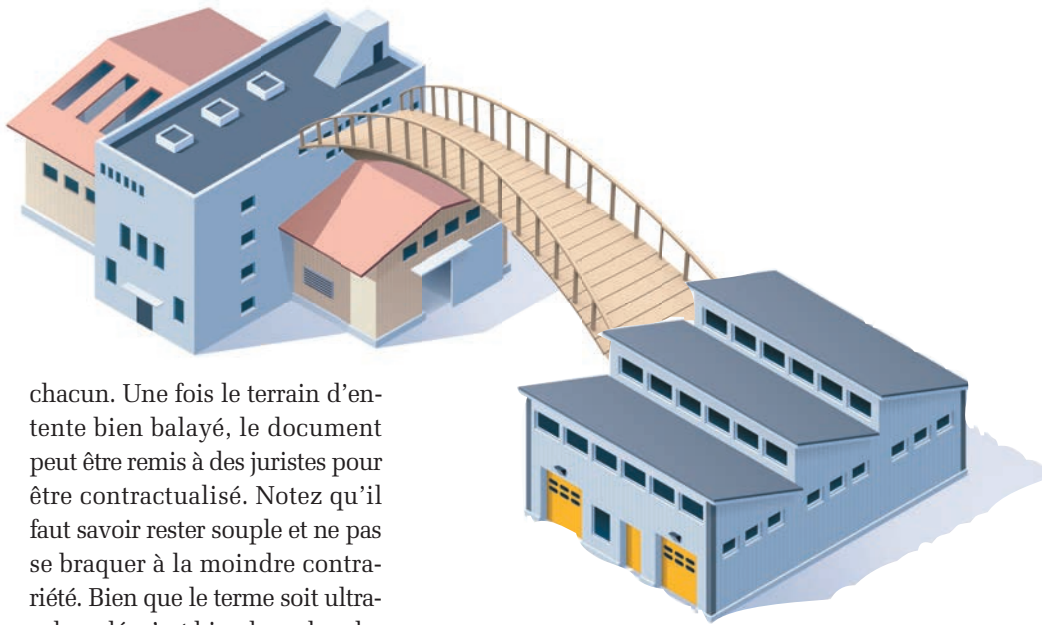
**Pascal Goursaud, secrétaire général de l'Asap France (Association of Strategic Alliance Professionals) et directeur général de Baracau, société de conseil en partenariat interentreprises.**

basant sur des informations comme la santé financière ou encore la réputation, vous allez rencontrer les personnes qui se cachent derrière ces noms d'entreprises. Mais pas n'importe quel

interlocuteur: directeur général, patron de filiale, directeur commercial... en tout cas, rencontrez un décideur. En effet, la vente en alliance est un véritable investissement qui ne peut être porté par un simple chef de projet. Si le premier rendez-vous se veut 100 % professionnel et tourné vers le projet d'alliance, il est recommandé de programmer quelques entretiens informels avec votre partenaire, en dehors du cadre strictement professionnel. Car la réussite d'une alliance repose assurément sur l'humain. La qualité relationnelle est déterminante.

## Faire adhérer les équipes

Une fois l'entreprise partenaire clairement identifiée, il faut convenir de la stratégie à mener et des conditions dans lesquelles se déroulera l'alliance. Inutile de vous tourner d'emblée vers votre juriste. Établir un contrat entre avocats à ce premier stade serait contre-productif, et le périmètre du partenariat serait réduit à peu de chagrin. Mieux vaut élaborer librement et conjointement un cahier des charges, en répartissant les devoirs et les droits de



chacun. Une fois le terrain d'entente bien balayé, le document peut être remis à des juristes pour être contractualisé. Notez qu'il faut savoir rester souple et ne pas se braquer à la moindre contrariété. Bien que le terme soit ultragalvaudé, c'est bien la recherche d'un partenariat "gagnant-gagnant" qui est en jeu, et surtout qui doit se concrétiser. Certaines entreprises ne sont culturellement pas prêtes au partage et veulent systématiquement tout obtenir. Dès lors, il est impossible pour celles-ci d'envisager la moindre alliance avec un acteur externe.

Lorsque les contours du partenariat sont bien définis entre les top managers de chacune des deux entreprises, il va falloir déporter ces informations au niveau des équipes, en les faisant adhérer au projet. Les commerciaux restent cependant les plus sceptiques face à l'annonce d'une alliance stratégique. Ils ne veulent pas partager leurs clients et leur carnet d'adresses, qu'ils considèrent comme leur propriété privée. Assurer la réussite de votre alliance passe impérativement par le fait que les commerciaux soient convaincus de la valeur ajoutée apportée par ce partenariat. Aussi, il vous faut largement communiquer sur les objectifs escomptés de l'alliance et les bénéfices que cela apportera à l'équipe commerciale : une offre plus attractive qui facilitera leur travail de vente, un nouveau terrain de prospection, une nouvelle cible à conquérir etc. Cette communication doit être faite par vous-même, accompagnée de l'alliance manager (voir encadré) de votre entreprise, si c'est le cas, et, pourquoi pas, de

l'équivalent chez votre partenaire. Cela renforcera la crédibilité de votre discours de partenariat gagnant-gagnant auprès de vos forces de vente, qui verront une preuve tangible d'une réelle association.

#### Des rendez-vous clients mutualisés

Selon la nature de l'alliance mise en place, vous aurez peut-être intérêt à réaliser les visites clients en commun, aux côtés de votre nouveau partenaire. C'est notamment le cas des partenariats associant une expertise technique à une expertise commerciale, ou un produit et un service. L'important étant d'assurer la bonne compréhension de l'offre par le client, au travers d'arguments maîtrisés, qu'ils proviennent de vous ou de votre partenaire. Par exemple, Cisco, spécialisé dans le matériel informatique, a noué une alliance avec Accenture, entreprise de conseil en management et en technologies. Les rendez-vous clients étaient alors assurés conjointement par deux commerciaux, l'un de chez Cisco, l'autre de chez Accenture. Chacun peut ainsi tenir un discours pertinent sur la partie qu'il maîtrise le mieux. Dans le cas d'une alliance technologie et produit, des binômes peuvent être composés d'un technicien de l'entreprise A et d'un commercial de

**L'alliance entre deux entreprises nécessite l'implication du top management et l'adhésion des équipes.**

l'entreprise B. Bien entendu, cela demande un minimum de coordination et de travail préparatoire commun en amont de la visite. Afin d'amener les équipes à ce travail en commun, n'hésitez pas à multiplier les moments d'échange, à commencer par un kick-off lors du lancement de l'alliance. Un séminaire d'une ou deux journées afin d'expliquer en détail le partenariat et de partager des moments d'échange et de convivialité ne pourra que vous aider à créer une véritable cohésion entre les deux équipes.

#### L'équilibre instable

Même si c'est une relation gagnant-gagnant qui est recherchée à travers une alliance, le rapport de force est inévitable. Parfois cela provient de la différence de taille entre les deux entreprises, mais pas nécessairement. Le pouvoir de l'une des deux parties peut également résider dans la rareté de son savoir-faire, dans l'intérêt que représente son carnet d'adresses, dans son bon positionnement sur un marché ou encore dans l'innovation de ses produits. Par exemple, le géant de l'informatique Apple noue beaucoup de partenariats avec des petites start-up développant des technologies ultra-innovantes qui, en contribuant largement au succès de la marque à la pomme, parviennent à maintenir une position de force. Mais, quelles que soient les forces en présence, >>>

À lire aussi :  
**"Les entreprises misent sur les partenariats commerciaux"** sur  
[www.actionco.fr](http://www.actionco.fr)



>>> L'alliance améliore la situation des deux côtés. C'est pourquoi, dans un partenariat, les parties recherchent constamment l'équilibre, car l'environnement

## Si le partenariat interentreprise vise un but commun, des objectifs individualisés doivent être fixés.

est mouvant et les positions de chacune évoluent avec le temps. Par ailleurs, vous devrez savoir faire des concessions. Votre entreprise est régie par une organisation matricielle et celle de votre partenaire en hiérarchique ? Respectez-le ! Inutile de perdre du temps à convaincre l'autre de changer. Il faut s'adapter. Si pour votre homologue, valider une décision passe par cinq signatures de ses supérieurs lorsqu'il ne vous faut que cinq minutes, prenez votre mal en patience. Cette règle est à observer, particulièrement dans le cas d'un partenariat entre deux entreprises de nationalités différentes qui présentent, généralement, davantage de différences culturelles et organisationnelles.

### Mesurer la réussite

Lorsque le terrain d'entente est trouvé et que les équipes parviennent à travailler main dans la main, il faut maintenant piloter les résultats obtenus. Finalement, un partenariat s'apparente à une entreprise virtuelle, et qui dit entreprise, dit mesure de la performance. Si l'alliance vise un objectif commun, des objectifs individualisés doivent être fixés. Aussi, chacune doit viser des résultats qu'elle peut atteindre et qui sont dans ses cordes. Les objectifs personnalisés doivent être réfléchis en commun, être compris des

uns et des autres et les informations partagées. Par ailleurs, si vos commerciaux vendent la solution issue de l'alliance en plus de leur gamme habituelle, il est important d'aligner les deux types d'intéressement à la vente, afin que la force de vente soit autant motivée à vendre un produit plutôt qu'un autre, et de ne pas léser le partenariat.

Concernant le suivi des résultats, si pour les alliances de longue date l'investissement dans un outil de reporting commun est envisageable, un simple document Excel partagé suffit amplement. L'important étant de jouer le jeu en le renseignant précisément et régulièrement. Pour autant, ce n'est pas parce que vous avez accès aux objectifs et aux résultats des équipes de l'entreprise partenaire que vous en devenez le manager ! Les objectifs et les

suivis des résultats vous servent à piloter, de concert avec votre partenaire, la stratégie à mettre en place.

En cas de réussite de l'alliance, il est important de communiquer sur ce succès. Cela permet non seulement de remercier les équipes concernées, mais aussi de démontrer au monde extérieur sa capacité à mener à bien des partenariats. Par exemple, Sanofi, qui multiplie les alliances, n'hésite pas à faire passer des messages en affichant sur ses murs, aux yeux de tous, ses succès partenariaux, et à communiquer largement la valeur ajoutée que lui procurent ses partenaires.

### Mettre fin à une alliance

Lorsqu'un partenariat est noué, il n'est généralement pas limité dans le temps. Certains partenariats peuvent durer plusieurs dizaines d'années, à l'instar de celui de Renault et Nissan, dont l'alliance permet de réaliser des économies de production et de partager les coûts de recherche et développement. Cependant, la bonne santé d'une alliance reposant avant tout sur l'humain, l'arrivée d'un nouvel interlocuteur ou un changement de décisionnaire peut suffire à faire basculer le partenariat et à y mettre fin si les deux parties sont en désaccord.

Mais quoi qu'il advienne, et quelles que soient la durée et la qualité d'une alliance, la fin de celle-ci doit être gérée en bonne intelligence. Il est inutile de reporter sur l'autre la faute ou les raisons de l'échec. Cela aurait pour seul effet d'alerter toute la communauté sur votre incapacité à travailler en alliance et de mettre en péril vos partenariats futurs. ■

## L'alliance manager, un poste-clé

À noter que les grandes entreprises rompues à la vente en alliance disposent généralement d'un alliance manager, c'est-à-dire d'une personne spécifiquement dédiée à la supervision des partenariats stratégiques. Son rôle est de trouver, pour l'entreprise, les partenariats adéquats, et, une fois identifiés, de gérer et d'animer au quotidien la relation avec le partenaire. Plus spécifiquement, à l'instar d'un chef d'orchestre, il met en relation les différents managers et organise, par exemple, les réunions ou moments de rencontre entre les deux équipes. Cependant, si le partenariat est avant tout commercial, il gère l'alliance en binôme avec le directeur commercial. Généralement, l'alliance manager a derrière lui une carrière de plus de dix ans à un poste de manager commercial et/ou marketing.

