

LA GESTION DES ALLIANCES ET DES PARTENARIATS DANS L'ENTREPRISE :

Alliances et partenariats sont devenus une stratégie courante pour un grand nombre d'entreprises afin de développer, améliorer, lancer ou vendre leur produit. Si unir les forces s'avère très utile, il ne s'agit pas d'une procédure qui se déroule sans effort. Il est donc devenu impératif d'investir dans le management des alliances et des partenariats pour connaître le succès. Mais si la gestion des alliances et des partenariats est devenue une fonction centrale en entreprise, il existe encore peu d'informations concernant ce sujet.

Dans un précédent numéro de **Labex Entreprendre Publications**¹, nous avons apporté une vue d'ensemble des alliances et des partenariats engagés par les entreprises, en nous intéressant notamment à la nature, aux caractéristiques ou encore aux impacts de ces collaborations inter-firmes. Dans ce nouveau numéro, nous approfondissons notre analyse et nous répondons notamment aux questions suivantes : existe-t-il du personnel dédié à la gestion des alliances et des partenariats ? Ces professionnels travaillent-ils en équipe ou de manière isolée ? A quelle fonction sont-ils rattachés ? Quels outils mettent-ils en place pour gérer les alliances et les partenariats au sein de l'entreprise ? Quels sont les principaux facteurs de succès et d'échec des alliances et des partenariats établis ?

Nous nous appuyons sur l'enquête réalisée par l'OBSAP auprès des membres des organisations professionnelles ASAP France et ADALEC, entre avril et septembre 2014². Au total, 101 personnes ont répondu au questionnaire.

Nos résultats indiquent que la gestion des alliances et des partenariats est une fonction attribuée majoritairement à du personnel dédié. De manière générale, plusieurs personnes (de 2 à 5 professionnels) sont chargées de cette fonction au sein d'une même entreprise. Toutefois, il existe également des entreprises sans aucun manager d'alliances et de partenariats.

Les alliances et partenariats sont gérés par une équipe rattachée, le plus souvent, à la fonction Vente ou à la Direction Générale.

Nos résultats indiquent également que la majorité des entreprises ont mis en place de bonnes pratiques et des outils spécifiques à la mise en oeuvre et à la gouvernance des alliances et des partenariats.

Les alliances et les partenariats qui connaissent le succès sont réalisés avec un nombre très réduit de partenaires et respectent une procédure de contractualisation formelle, voire très formelle.

Les principaux facteurs de succès des alliances et partenariats sont la perception claire de la mission et des objectifs de la coopération, la confiance établie entre les partenaires et la qualité de la gouvernance de la relation.

En revanche, il apparaît qu'un défaut de communication entre partenaires, un manque de concordance entre les valeurs / les cultures d'entreprise et un manque de soutien ou d'engagement de la Direction Générale dans la phase opérationnelle de la relation d'alliance sont les principaux facteurs explicatifs de l'échec des partenariats engagés.

¹ Le **Labex Entreprendre** bénéficie d'une aide de l'Etat gérée par l'**Agence Nationale de la Recherche** au titre du programme "Investissements d'Avenir" portant la référence ANR-10-LABX-11-01.

² Cette enquête a été réalisée par un groupe de chercheurs de l'Université Montpellier I, encadré par le **Labex Entreprendre** et sous la direction du Professeur **Frédéric Le Roy** et **Estelle Boucher**. Leurs recherches portent principalement sur les stratégies inter-organisationnelles. Au total, 101 personnes ont répondu au questionnaire. L'**ASAP** (Association of Strategic Alliance Professionals) est une organisation professionnelle internationale dédiée au développement des entreprises par la formation d'alliances stratégiques. L'**ADALEC** (Association Française des Responsables Partenaires) est l'association française professionnelle consacrée à promouvoir la fonction de responsable des partenariats, partager les Best Practices du métier, créer un espace convivial de rencontres. Pour toute information complémentaire concernant le questionnaire, merci de contacter **Juliane Engsig** (04.34.43.21.27).



RESPONSABILITÉ DE LA GESTION DES ALLIANCES ET DES PARTENARIATS

69% des personnes interrogées ont répondu qu’au sein de leur entreprise la gestion des alliances et des partenariats relève des fonctions du **manager des alliances et des partenariats**. 28% des sondés ont désigné **le directeur général** comme le responsable de la gestion des alliances et des partenariats de l’entreprise et 16% ont désigné **le responsable commercial**³.

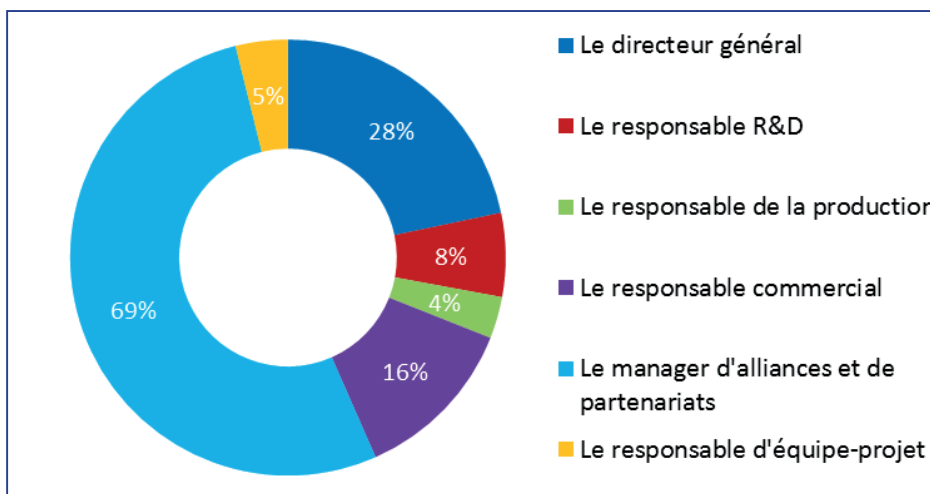


Figure 1 : Le responsable des alliances/partenariats au sein de l’entreprise

NOMBRE DE MANAGERS DES ALLIANCES ET DES PARTENARIATS AU SEIN DE L’ENTREPRISE

63% des personnes interrogées ont indiqué qu’il **existe plusieurs managers des alliances et des partenariats** au sein de leur entreprise, 24% ont répondu qu’il **en existe un seul** et 13% ont indiqué qu’il **n’en existe aucun**.

EXISTENCE D’UNE ÉQUIPE DE GESTION DES ALLIANCES ET DES PARTENARIATS

73% des sondés ont indiqué que les alliances et les partenariats au sein de leur entreprise sont gérés par une équipe et 27% ont spécifié qu’ils sont gérés par **une personne seule**. Lorsqu’il s’agit d’une gestion en équipe, celle-ci est principalement composée de **2 à 5 personnes** (67%). Pour 19% des répondants, cette équipe est composée de plus de **15 personnes**, 7% ont indiqué qu’il s’agit d’une équipe constituée de **6 à 10 personnes** et 7% ont répondu que cette équipe compte entre **11 et 15 personnes**.

Le plus souvent, cette équipe est rattachée à la **fonction Vente** (46%) ou à la **Direction Générale** (42%) de l’entreprise.

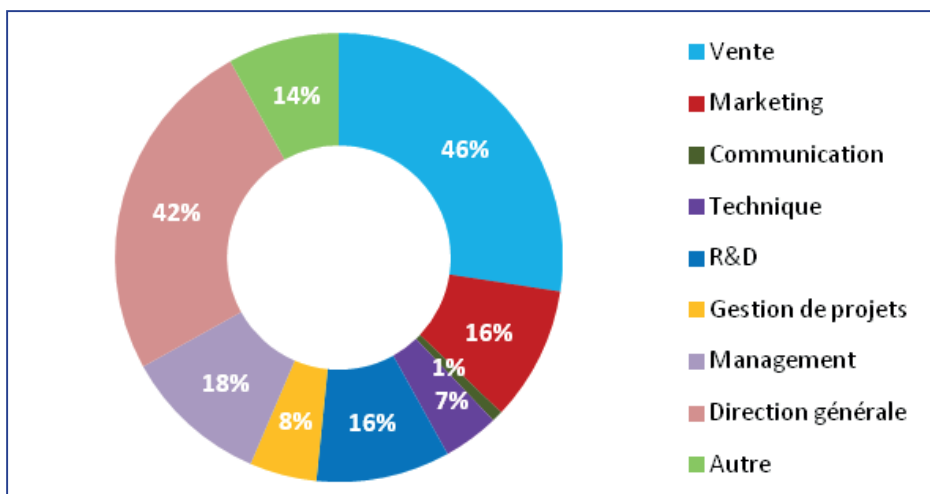


Figure 2 : Fonction à laquelle l’équipe de gestion des alliances et partenariats est rattachée⁴

³ Pour cette question, il a été possible de sélectionner plusieurs choix, ce qui explique que le total excède 100%.

⁴ Idem.

OUTILS DE GESTION DES ALLIANCES ET DES PARTENARIATS

La grande majorité des personnes interrogées (89%) indique que leur entreprise a **mis en place des pratiques et des outils spécifiques** à la mise en oeuvre de la gouvernance des alliances et des partenariats. Les outils de **communication interne** (70%), les « **guidelines** » (ou directives) (68%) et les **outils quantitatifs** (58%) sont ainsi les plus évoqués. L'usage d'**outils qualitatifs** (51%) et la mise en oeuvre de **formations** (49%) sont également souvent mentionnés⁵.

FACTEURS D'ÉCHEC DES ALLIANCES ET DES PARTENARIATS

Les principaux facteurs d'échec évoqués par les sondés sont une **mauvaise communication entre partenaires** (72%), un **manque de concordance entre les valeurs / les cultures des entreprises partenaires** (66%) et un **manque de support ou d'engagement de la Direction Générale dans la phase opérationnelle de la relation** (64%).

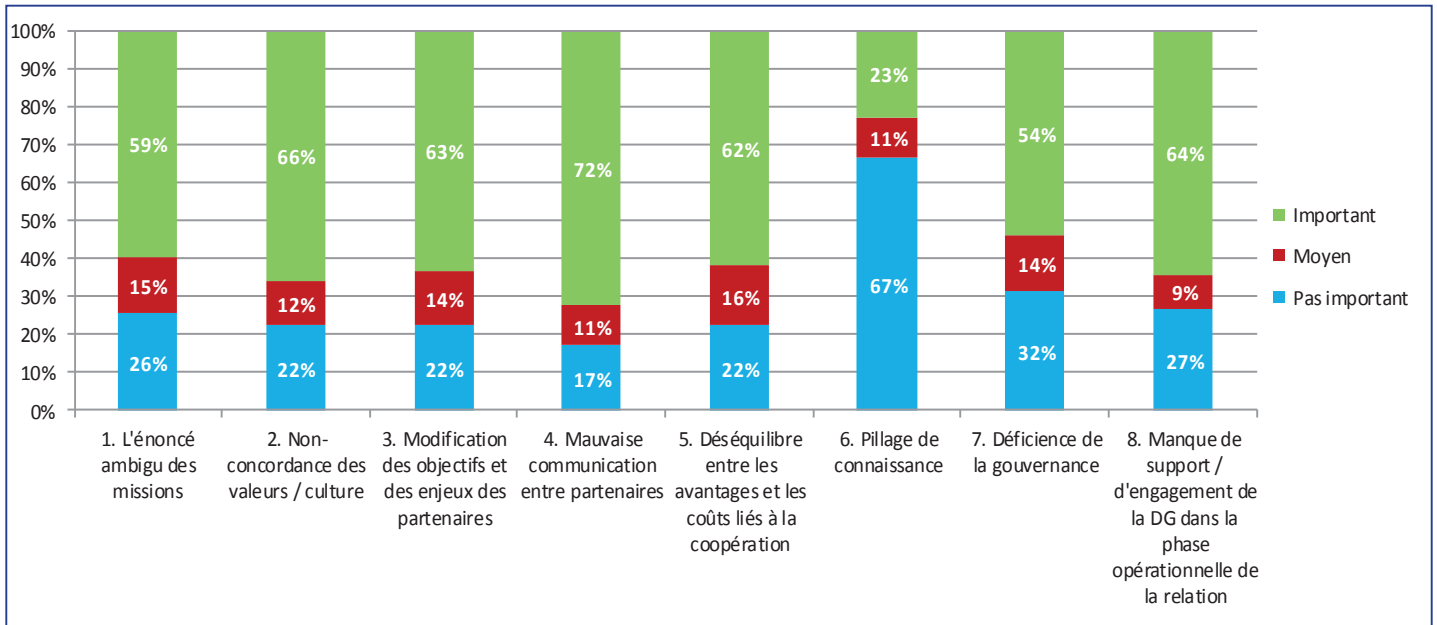


Figure 3 : Principaux facteurs d'échec du partenariat ou de l'alliance

FACTEURS DE SUCCÈS D'UNE ALLIANCE

Pour analyser les facteurs de succès, nous avons demandé aux répondants de ne retenir que l'alliance ou le partenariat qu'ils jugent le plus intéressant en termes de bénéfices pour l'entreprise.

- **Nombre de partenaires** : les alliances et les partenariats à succès se font typiquement avec **un seul** (43%) ou **deux partenaires** (34%).

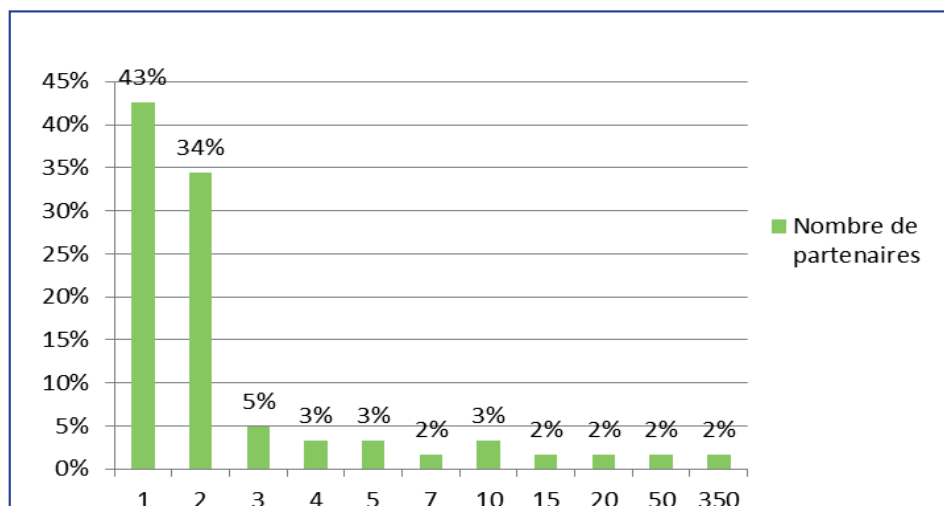


Figure 4 : Nombre de partenaires dans l'alliance ou le partenariat jugé le plus réussi

⁵ Pour cette question, il a été possible de sélectionner plusieurs choix, ce qui explique que le total excède 100%.

- **Niveau de formalité** : pour 46% des répondants, l’alliance ou le partenariat le plus intéressant a été contractualisé à un degré « **très formel** », et pour 38% à un degré « **formel** ». Seuls 14% des sondés ont répondu « **peu formel** » et 2% « **informel** ».
- **Durée de la collaboration** : Les résultats sont **relativement équilibrés** en ce qui concerne la durée de cette collaboration à succès. Un nombre similaire de personnes a en effet évoqué une alliance ou un partenariat d’une durée comprise entre 1 et 3 ans (21%), entre 3 et 5 ans (27%), entre 5 et 10 ans (20%) et de plus de 10 ans (27%). Par contre, il faut noter que seuls 4% des sondés ont indiqué que la collaboration la plus bénéfique avait duré « moins d’1 an ».
- **Facteurs de succès** : les principaux facteurs de succès de cette alliance ou de ce partenariat sont la **perception claire de la mission et des objectifs de la coopération** (87%), la **qualité de la gouvernance de la relation** (86%) et la **confiance entre les partenaires** (84%). L’ensemble des paramètres listés sont néanmoins jugés importants par plus de deux tiers des personnes interrogées.

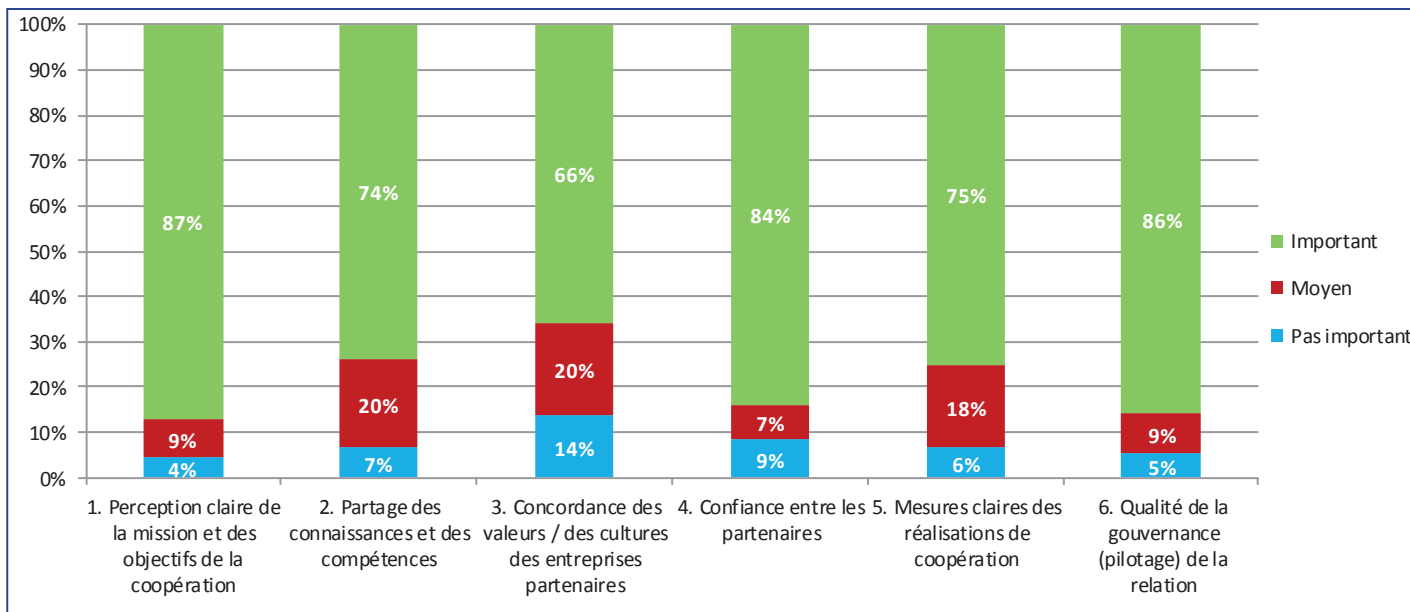


Figure 5 : Principaux facteurs de succès du partenariat ou de l’alliance

CONCLUSION

Notre enquête montre qu’il existe du personnel dédié au management des alliances et des partenariats. Ces professionnels font souvent partie d’une équipe rattachée à la fonction Vente ou à la Direction Générale de l’entreprise. Ces équipes utilisent des outils de gestion spécifiques aux alliances et partenariats.

Les principaux facteurs d’échec des alliances et des partenariats engagés sont liés à un défaut de communication, à un manque de concordance entre les valeurs / les cultures des entreprises partenaires ou à un manque de soutien et d’engagement de la DG dans la phase opérationnelle de la relation d’alliance. Les facteurs de succès sont avant tout la communication et la confiance entre les partenaires.

Bibliographie

LABEX ENTREPRENDRE, *Livre blanc sur le Management des alliances et des partenariats*, Montpellier, (à paraître en 2016).

Ont participé à cette étude : Frédéric Le Roy, Estelle Boucher, Juliane Engsig, Pascal Goursaud, Laurence Dugué. Les auteurs remercient vivement toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre aux questions, ainsi que les personnes qui ont testé le questionnaire et donné leurs avis sur le sujet.