

# INTRODUCTION

**100 milliards de dollars !!!** C'est la somme que Sanofi et BMS ont gagné en coopérant dans le développement et la commercialisation de deux médicaments sur le marché mondial (Bez, Le Roy et Pellegrin-Boucher, 2014). Sans cette collaboration, le développement des deux médicaments n'aurait pas été possible. Ils n'auraient pas vu le jour et ils n'auraient généré aucun chiffre d'affaires. Cet exemple montre à la fois tout l'intérêt pour les entreprises de coopérer... et le coût d'opportunité lié au fait de ne pas coopérer.

Pour autant, les retombées économiques des alliances et des partenariats sont assez mal connues. Il n'existe aucun indice statistique permettant d'établir **la contribution des alliances au chiffre d'affaires d'une entreprise et à la richesse nationale**. Sans une enquête spécifique menée sur le cas de la collaboration entre BMS et Sanofi (Bez *et al.*, 2014), la richesse créée par cette collaboration n'aurait jamais été révélée. La plupart des alliances et leurs **conséquences économiques** ne sont ainsi **ni observées ni connues**.

De même, la façon dont les alliances sont gérées par les entreprises reste un mystère. Or, compte tenu des enjeux en termes de création de richesse, la gestion des alliances et des partenariats devient **un véritable métier, avec ses structures dédiées et ses professionnels**. Cette professionnalisation de la gestion des alliances et des partenariats est un facteur clé de leur succès ou de leurs échecs. Pour autant, la profession de managers des alliances et des partenariats reste très peu étudiée. **Le profil, le rôle et les compétences de ces professionnels sont encore très mal connus**.

Cet ouvrage a ainsi pour vocation d'œuvrer pour **la reconnaissance** des alliances et des partenariats dans **la création de richesse pour l'entreprise et la société**. Plus précisément, il a pour objectif de montrer ce qu'une **nouvelle profession**, les **managers d'alliances et de partenariats**, apporte à la création de valeur économique. Ce livre s'appuie sur les travaux de l'**Observatoire des alliances, des partenariats et de la coopération (OBSAP)** dont la vocation est de **produire et d'analyser des données** sur ces phénomènes économiques dont tout le monde parle et qui sont pourtant si mal recensés.

## DE LA DIFFICULTÉ DE REPÉRER LES ALLIANCES ET LES PARTENARIATS

Que ce soit pour développer leurs technologies, lancer des produits novateurs, avoir accès à de nouveaux marchés ou encore faire face à la complexité de leur environnement, les entreprises ont de plus en plus recours aux alliances et aux partenariats. La mondialisation et les avancées technologiques des dernières décennies ont contraint les entreprises à ne plus « jouer seules » et, même au sein des plus grosses sociétés, la création d'alliances et de partenariats apparaît désormais comme une vraie nécessité stratégique.

Dans ce contexte, **l'information relative aux alliances et partenariats reste encore rare et floue**. Ceci tient au fait que, bien qu'étant de plus en plus fréquents, les alliances et les partenariats sont également de plus en plus complexes, épousent des formes juridiques diverses et ne donnent pas nécessairement lieu à la création d'une entité juridique. Ainsi, dès la fin des années 1990, Doz et Hamel (2000) considèrent que la nature des collaborations change et que les joint-ventures traditionnelles laissent désormais place à des relations d'alliances et de partenariats dont les formes mutent constamment. De ce fait, ces formes de collaboration interentreprises sont **difficilement repérables**, et par conséquent **difficilement observables**.

Mais avant même de pouvoir identifier ces collaborations, il semble tout aussi complexe de pouvoir les définir. Garette et Dussauge (1995) considèrent que les chercheurs et les dirigeants d'entreprise **ont du mal à s'accorder sur une seule et même définition de l'alliance et du partenariat**. Certains ne considèrent l'alliance ou le partenariat que lorsqu'il y a création d'une entité juridique commune, d'autres désignent sous ce terme les opérations de fusion et acquisition dites « amicales ». Parfois ces alliances ne sont définies comme telles que lorsqu'elles concernent de grands groupes et s'inscrivent sur le long terme.

S'il est difficile de repérer les alliances et les partenariats, il est encore plus difficile d'établir leur **contribution à la performance**. Comme les collaborations sont diverses, modulables, tant dans leur nature que dans leur durée, **leur performance est difficilement mesurable**.

Ainsi, bien que les alliances et partenariats s'inscrivent nécessairement dans une **logique de création de valeur**, cette valeur est **difficilement quantifiable** et, donc, **peu communiquée**, que ce soit en interne ou au grand public. Elle ne peut ainsi que s'en trouver **sous-évaluée**. Il est donc difficile d'avoir une estimation de la valeur créée par les alliances puisqu'il est malaisé de les repérer juridiquement et économiquement.

Par suite, il est difficile d'évaluer la création de valeur économique de ceux qui sont en charge de **faire naître ces alliances**, de **les faire vivre** et de **les faire fructifier** au profit de leur entreprise. La contribution des managers d'alliances et de partenariats (A&P) est ainsi très mal connue, ce qui rend difficile **la légitimation de**

**cette nouvelle profession** dans les entreprises. Le paradoxe est que les alliances rapportent de plus en plus de valeur aux entreprises, alors même que le rôle décisif que jouent ceux qui les gèrent reste dans l'ombre.

### **DE LA NÉCESSITÉ D'ÉtudIER LES ALLIANCES, LES PARTENARIATS ET LE MÉTIER DE MANAGER D'A&P**

Repérer les alliances et les partenariats est en soi un exercice très difficile. Par suite, estimer leur contribution à la création de valeur relève de la gageure. De même, il n'existe à l'heure actuelle que très peu d'études sur le métier de manager d'alliances et de partenariats et de surcroît, aucun ouvrage ne permet d'appréhender cette fonction récente.

La « mission impossible » de ce livre est donc de mettre en évidence deux faits : le premier est que **les alliances et les partenariats sont créateurs de valeur** pour l'entreprise, le deuxième est que **le rôle du manager d'A&P est essentiel à cette création de valeur**. Plus exactement, c'est un premier pas dans cette direction que cet ouvrage se propose de réaliser.

C'est dans ce contexte que l'**Observatoire des alliances, des partenariats et de la coopération** (OBSAP) a vu le jour. Il a été créé en 2013 au sein du *Coopetition Lab* du Labex Entreprendre (Université de Montpellier), en partenariat avec l'ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals) et l'ADALEC (Association française des Partners Managers et Business Developers). L'**OBSAP** s'est donné pour mission de faire reconnaître en France la valeur créée par les alliances et les partenariats, ainsi que la fonction de gestion de ces collaborations interentreprises.

Depuis 2014, l'OBSAP réalise des enquêtes, par questionnaire et par entretiens, auprès de professionnels des alliances et des partenariats de tous secteurs d'activité. Ces enquêtes ont pour objectif de **créer et d'analyser régulièrement des données sur ces collaborations, ainsi que sur leur management**. Cet ouvrage s'inscrit dans le prolongement de ces travaux et offre plusieurs éléments de réponses aux questions suivantes :

- *Pourquoi les entreprises ont-elles recours aux alliances et aux partenariats ? Dans quels domaines les entreprises nouent-elles des collaborations ? Qui sont les partenaires et combien sont-ils ? Quels types de structure sont utilisés pour développer ces collaborations ?*
- *Qui gère les alliances et les partenariats dans l'entreprise ? Quels sont leurs rôles et leurs missions ? Quelles compétences et qualités ces professionnels doivent-ils posséder et développer pour exercer leur fonction ?*
- *Comment construire la collaboration avec le « bon » partenaire ? Comment savoir si l'alliance ou le partenariat est l'opportunité la plus adaptée à la stratégie de croissance de l'entreprise ? Quelle importance accorder au contrat d'alliance ou de partenariat ? Quels doivent être les termes initiaux de l'accord ?*

- *De manière globale ces collaborations sont-elles considérées comme des succès ? Quels sont les principaux facteurs de succès et d'échec des alliances et des partenariats ? Quels sont les méthodes et les outils privilégiés par les managers d'alliances et de partenariats pour gérer la collaboration au quotidien ?*

## **MANAGER D'ALLIANCES ET DE PARTENARIATS : UNE FONCTION CRÉATRICE DE VALEUR**

Le résultat de nos enquêtes est clair et sans ambiguïté : les alliances et les partenariats prennent **une place croissante dans la création de valeur par les entreprises** et deviennent **incontournables**. De ce fait, il devient nécessaire de **professionnaliser** le management des alliances et des partenariats à travers la création **d'une fonction spécifique dans l'entreprise**, la direction des alliances et des partenariats, et à travers la création **d'un métier spécifique**, celui de manager d'alliances et de partenariats (A&P). Le manager d'A&P développe **des compétences et des outils managériaux qui lui sont propres** et qui permettent **la réussite de la stratégie de collaboration** de l'entreprise. Ce nouveau métier permet aux collaborations interentreprises de tenir leurs promesses, c'est-à-dire de créer **une forte valeur pour l'entreprise**. Cette fonction a donc vocation à être davantage **reconnue, valorisée, et développée** dans l'entreprise.

## **COMMENT EST STRUCTURÉ CET OUVRAGE ?**

Cet ouvrage est organisé autour de quatre grands thèmes qui constituent autant de chapitres :

- 1. Les A&P : une part croissante de la valeur de l'entreprise**
- 2. Manager les A&P : une fonction en devenir**
- 3. Comment réussir le lancement de la collaboration**
- 4. Comment réussir le management de la collaboration**

Chaque chapitre est structuré de manière à apporter à chacun de ces thèmes des éléments de connaissance qui reposent sur plusieurs types d'information :

- Une synthèse académique qui présente le contexte des grands thèmes abordés et revient sur les définitions des termes centraux.
- Des données quantitatives obtenues par nos enquêtes réalisées en 2014 et en 2016, ainsi que celles issues des études des cabinets A2Partner et Kurt Salmon, menées en 2005 et 2008 (Dugué *et al.*, 2008).
- Des données qualitatives obtenues en donnant la parole à plusieurs professionnels des alliances, des partenariats et de la coopération au cours d'entretiens individuels.

## INTRODUCTION

- Plusieurs mini-cas d'entreprises réalisés par les membres de l'OBSAP et les chercheurs du *Coopetition Lab* du Labex Entreprendre (Université de Montpellier).

**La lecture de ce livre se prolonge également sur Internet !** Le contenu de cet ouvrage peut être complété par le visionnage de nos **interviews-vidéos de professionnels**. Managers d'alliances et enseignants-chercheurs ont en effet participé à la réalisation de vidéos-témoignages et de vidéos pédagogiques auxquelles vous pouvez accéder grâce aux QR codes présents tout au long de ce livre. Ces vidéos sont également consultables sur le site web de l'OBSAP, [www.obs-alliances-strategiques.fr](http://www.obs-alliances-strategiques.fr), sous la rubrique « Médias ».

### COMMENT UTILISER LES QR CODES DE CE LIVRE ?



1. Téléchargez sur votre smartphone une application gratuite de lecture de QR codes.
2. Ouvrez l'application et photographiez le QR code depuis votre mobile.
3. Visualisez nos vidéos en ligne.

### *Remerciements*

*Les auteurs remercient le Labex Entreprendre pour son soutien financier ainsi que les professionnels des alliances et des partenariats membres des associations ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals) et ADALEC (la communauté des professionnels des partenariats) pour leur participation aux travaux de l'OBSAP.*