

ENJEUX ET PRATIQUES DU MANAGEMENT DES ALLIANCES ET PARTENARIATS : VERS UNE LOGIQUE DE PORTEFEUILLE

Dans de nombreux secteurs, particulièrement de haute technologie, les alliances et partenariats sont devenus incontournables et sont au cœur de la stratégie des entreprises. Ces dernières s'engagent en effet dans un nombre croissant de relations de collaboration et font face à de nouvelles problématiques et de nouveaux enjeux. De nouvelles pratiques, de nouvelles professions liées à la gestion des alliances et partenariats et de nouveaux défis s'imposent ainsi dans la plupart des industries.

Dans les trois précédents numéros de Labex Entreprendre Publications, nous avons mis en évidence les principales caractéristiques des alliances et des partenariats, puis étudié leur management et enfin observé l'émergence d'une nouvelle fonction, celle de manager d'alliances et de partenariats. L'objectif de ce nouveau numéro est d'observer certaines évolutions des alliances, des partenariats et de la profession de manager des alliances et des partenariats. Nous répondrons notamment aux questions suivantes : Pourquoi et avec qui les entreprises nouent-elles des alliances et des partenariats ? Quelles ressources sont dédiées aux partenaires ? Quelles sont les pratiques actuelles de management des alliances et des partenariats ? Est-ce que le profil et les compétences des managers d'alliances et de partenariats ont évolué ?

D'un point de vue méthodologique, nous nous sommes appuyés pour cela sur l'enquête réalisée par l'OBSAP auprès des membres de la communauté des professionnels des partenariats (ADALEC) et du réseau de professionnels de Nomination et de l'OBSAP (Observatoire des Alliances et des Partenariats), entre février et mai 2019¹. Une cinquantaine de professionnels, majoritairement basés en France dans le secteur de l'informatique, ont participé à l'enquête.



¹ Cette enquête a été réalisée par l'OBSAP, l'Observatoire des Alliances et des Partenariats, qui fait partie du Labex Entreprendre. L'OBSAP est animé par Frédéric Le Roy (PR), Estelle Pellegrin-Boucher (MCF) et Lorine Mougenot (IE) de l'Université de Montpellier. L'OBSAP a travaillé en étroite collaboration avec l'ADALEC et Nomination pour la réalisation de cette enquête.



I. LES MANAGERS D'ALLIANCES ET DE PARTENARIATS

Nous présentons ici le public ayant répondu à l'enquête afin de mieux définir le profil des managers d'alliances et de partenariats.

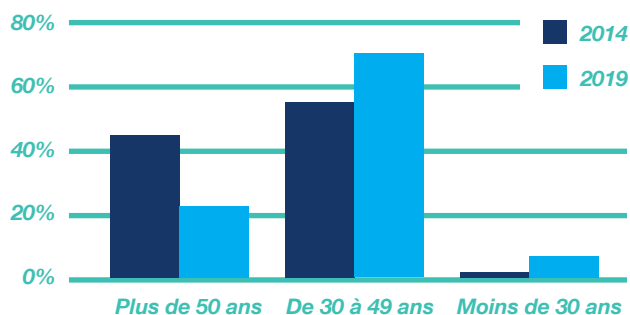
LE PROFIL

Nos résultats indiquent que les managers d'alliances et de partenariats sont majoritairement des hommes (64,8%). Cependant, nous pouvons souligner que la profession se féminise puisque les femmes représentaient 27% de la profession en 2014, autant en 2016, contre 35,2% en 2019.

La répartition des âges en 2019, est plutôt équitable entre les tranches d'âges. Ceci met en évidence une nette évolution de la répartition des âges de cette profession. En effet, par rapport aux professionnels ayant répondu en 2014, les professionnels de moins de 40 ans sont beaucoup plus nombreux aujourd'hui : 39% en 2019 contre 17% en 2014. Ainsi, les juniors occupent une part grandissante de la profession de manager d'alliances et de partenariats.

La majorité occupe actuellement la fonction de « Responsable des partenariats/Partner Manager » (33,3%) ou « Responsable des alliances/Alliance Manager » (16,7%). 16,7% ont indiqué être « Directeur des Alliances » et 9,3% « Directeur des partenariats ».

Figure 1. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?



L'EXPÉRIENCE DES ALLIANCE MANAGERS

42,6% des Alliance Managers interrogés sont des juniors, ils exercent la profession depuis moins de 5 ans, alors que 57,4% ont plus de 5 ans d'expérience. Les Alliance Managers juniors représentent donc presque la moitié de la profession.

60% des sondés occupaient précédemment une fonction dans le domaine commercial.

LES COMPÉTENCES DES ALLIANCE MANAGERS

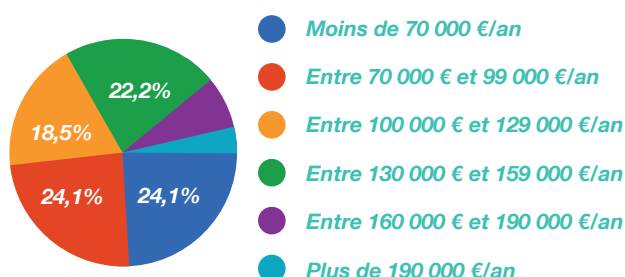
La majorité des Alliance Managers (68,5%) n'a pas suivi de formation ou a été formée sur le terrain. En revanche, 16,7% des répondants ont suivi une formation interne et 13% une formation externe.

La qualité humaine la plus importante pour un Alliance Manager selon les personnes interrogées est l'empathie.

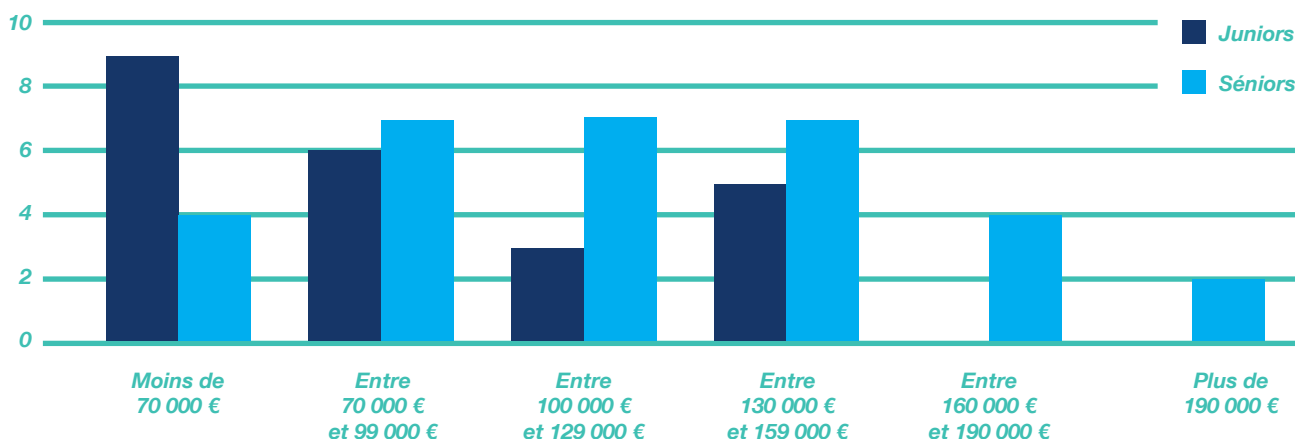
LA RÉMUNÉRATION

24,1% ont répondu que les managers d'alliances, au sein de leur entreprise, gagnent moins de 70 000€/an et autant entre 70 000€ et 99 000€/an. Ils sont donc la moitié à gagner plus de 100 000€.

Figure 2. Dans quelle fourchette de rémunération vous situez-vous ?



De plus, nous constatons que les rémunérations augmentent largement au cours d'une carrière de manager d'alliances et de partenariats.



LES ENTREPRISES

75% des personnes interrogées travaillent dans une entreprise française et 14% dans une entreprise dont le siège social est basé aux Etats-Unis.

L'activité principale de ces entreprises est pour la plupart l'Informatique (78%). D'autres secteurs sont également mentionnés comme les Télécommunications, les Services ou la Production/Fabrication.

18,5% travaillent dans une Grande Entreprise (>5000 salariés), 42,6% dans une ETI (251 à 4999 salariés) et 35,2% dans une PME (11 à 250 salariés). Seuls 3,6% des sondés travaillent dans une TPE (1 à 10 salariés). Le chiffre d'affaires pour plus de la moitié de ces entreprises est supérieur à 50 millions d'euros par an (53,7%).

SYNTHÈSE 1 :

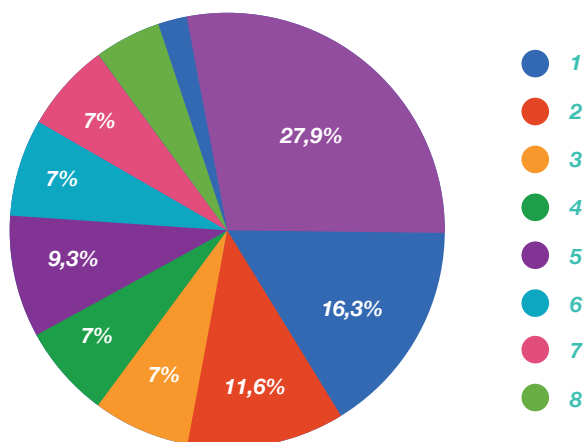
Au sein de notre échantillon, figurent plutôt des hommes, de tous âges. Bien qu'ils aient majoritairement entre 30 et 50 ans, la part des professionnels de moins de 30 ans augmente et laisse plus de place aux profils juniors. Ils ont pour la plupart un parcours professionnel commercial. La majorité des répondants exerce dans une ETI ou PME française, ce qui signifie que les alliances ne sont pas seulement gérées par les Grandes Entreprises. Ainsi, les ETI et PME ont des activités de gestion des alliances réalisées par des Alliance ou Partner Managers.

II. LA GESTION DES ALLIANCES ET DES PARTENARIATS (A&P) DANS L'ENTREPRISE

L'ÉQUIPE DE GESTION DES A&P AU SEIN DE L'ENTREPRISE

77,8% des sondés ont indiqué que les A&P au sein de leur entreprise sont gérés par une équipe dédiée. 27,9% ont répondu que cette équipe était constituée de plus de 10 personnes et 16,3% de 1 personne.

Figure 3. Combien de personnes font partie de l'équipe dédiée à la gestion des A&P ?



Si la gestion des A&P représente une activité en croissance dans les entreprises, elle est encore peu représentée auprès de la Direction (dans 32,7% des entreprises le directeur des A&P ne siège pas au Comité de Direction).

LES OUTILS DE GESTION DES A&P

Les entreprises utilisent des outils spécifiques de gestion des A&P. Les outils de communication interne (64,8%), les « guidelines » (ou directives) (62,96%) et les tableaux de bord (mesure de la performance) (53,7%) sont les plus utilisés. Les bases de données (48,1%), les portails extranet (42,6%) et les enquêtes de satisfaction partenaires (40,7%) sont également souvent mentionnés. De plus, 66,7% des personnes interrogées ont indiqué qu'un business plan dédié aux partenaires est réalisé au sein de leur entreprise. Le rôle d'une fonction dédiée aux A&P est également d'évaluer la performance des alliances. Pour ce faire, les entreprises utilisent principalement le chiffre d'affaires apporté par les partenaires et le nombre de nouveaux clients apportés par les partenaires comme critères de performance.

SYNTHÈSE 2 :

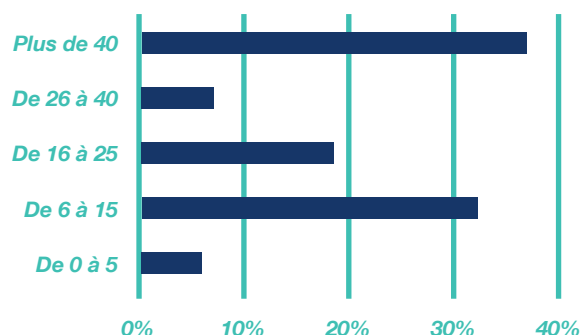
Pour la majorité des entreprises leurs alliances sont gérées par des Alliance ou Partner Managers voire même par des équipes dédiées. Ces acteurs utilisent un certain nombre d'outils, ce qui constitue une fonction dédiée aux alliances au sein des entreprises.

III. LES PORTEFEUILLES D'ALLIANCES

LA TAILLE ET LA COMPOSITION DU PORTEFEUILLE

Un tiers des entreprises dans lesquelles se trouvent les répondants ont de larges portefeuilles d'alliances² : 37% ont plus de 40 A&P. Et plus de la moitié ont un portefeuille

moyen : 31,5% ont entre 6 et 15 A&P ; 18,5% ont entre 16 et 25 A&P ; 7,4% entre 25 et 40 A&P. Peu d'entreprises sont donc impliquées dans un petit ensemble d'alliances. En revanche, elles sont nombreuses à avoir noué un nombre important de collaborations.

Nombre d'A&P des entreprises

Leurs portefeuilles d'alliances sont constitués d'A&P ayant une durée moyenne de plus de 3 ans et principalement d'A&P commerciaux ou de distribution (88,9%).

Les partenaires sont principalement basés en France (85,2%), en Union Européenne (61,1%) et aux Etats-Unis (42,6%).

LA DIVERSITÉ DES PORTEFEUILLES

Dans plusieurs industries, particulièrement de haute technologie, les alliances sont devenues incontournables et représentent une grande partie de la stratégie des grandes entreprises. De ce fait, ces dernières s'engagent dans un nombre croissant de relations de collaboration de cette forme et font face à de nouvelles problématiques. Alors qu'elles ont toujours été habituées à gérer des relations dyadiques avec leurs partenaires stratégiques, elles se retrouvent face à un nouveau défi, celui de gérer un ensemble d'alliances simultanément, autrement dit un portefeuille d'alliances. Il apparaît clairement des enjeux et des pratiques différentes de ce niveau de gestion et d'analyse des alliances.

Les portefeuilles d'alliances sont peu diversifiés en termes de type d'alliance et de partenariat. En effet, ces derniers sont majoritairement commerciaux ou de distribution. 89 % ont répondu qu'ils définissent les alliances dans lesquelles leur entreprise est impliquée comme une « Alliance commerciale/distribution ». 54% des entreprises

sont impliquées dans des « Alliances de Marketing et Communication » et 18% ont créé des « Joint-Ventures ».

Ces formes d'alliances et de partenariats semblent avoir un objectif similaire, celui de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise.

D'autre part, les répondants considèrent que les partenaires de leur entreprise sont différents les uns des autres. 13% considèrent même qu'ils sont très différents les uns des autres. Ils soulignent donc la diversité de leurs portefeuilles d'alliances.

L'origine principale de cette diversité est la taille de l'entreprise partenaire (77,8%).

D'après 77,8% des personnes ayant répondu à l'enquête, cette diversité a un impact sur la gestion des A&P. De plus, 60% ont indiqué adapter leur management à la diversité.

- Parmi ces personnes, 25% adaptent leur management en fonction du type de partenaire et 18,75% selon la taille du business ou du marché apporté.
- Parmi ces personnes, presque la moitié adapte leurs interactions et la communication avec leurs partenaires (régularité des échanges, types de rencontres, types d'informations communiquées ou encore les types d'interlocuteurs).

Si certaines entreprises ne gèrent pas de manière différente leurs partenaires, c'est parfois par absence de besoin mais c'est souvent par manque de ressources (lié à la volonté de la Direction Générale ou à la taille de l'entreprise).

SYNTHÈSE 3 :

Puisque la majorité des entreprises partenaires sont françaises ou européennes, la culture nationale n'est pas source de diversité au sein des portefeuilles d'alliances. En effet, les répondants affirmant que leurs partenaires sont différents les uns des autres, mentionnent plutôt la taille et la culture des entreprises partenaires comme origine de la diversité du portefeuille.

² LABEX ENTREPRENDRE, Lettre n°22 – L'évolution des alliances collaboratives et coopératives, Février 2019.

BIBLIOGRAPHIE

- BLAVET L., PELLEGRIN-BOUCHER E., LE ROY F., L'alliance manager en action : libérez le potentiel des alliances et des partenariats, Edition EMS, 130 pages.
- LABEX ENTREPRENDRE, Lettre n°13 – La gestion des alliances et des partenariats dans l'entreprise, Février 2016.
- LABEX ENTREPRENDRE, Lettre n°10 – Les managers d'alliance et de partenariat : anatomie d'une nouvelle profession, Juin 2015.
- LABEX ENTREPRENDRE, Lettre n°9 – Alliance et partenariat : « quo vadis », Mars 2015.

Ont participé à cette étude : Frédéric Le Roy, Estelle Pellegrin-Boucher et Lorine Mougenot. Les auteurs remercient vivement toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre aux questions, ainsi que les personnes ayant testé le questionnaire, donné leurs avis et des idées sur le sujet.