

CEPTON

Strategies

Réussir ses alliances stratégiques

Dans notre monde complexe et interconnecté, certains modèles de relations contractuelles permettent de partager les risques de développement de nouvelles activités ou d'optimiser l'allocation de ressources internes entre entreprises de secteurs d'activité ou de nationalités différentes. Ces modèles d'alliances stratégiques, intermédiaires entre de simples contrats commerciaux et l'acquisition complète de sociétés, semblent plus complexes à gérer, cependant les bénéfices que l'on peut en retirer justifient leur utilisation croissante dans le monde économique. De plus, de nombreuses études ont montré les limites du développement par acquisitions, théoriquement plus simple au niveau de la gouvernance, mais souvent extrêmement difficile à mettre en œuvre. La question n'est donc pas de savoir si les alliances sont un moyen pertinent de développement de la stratégie d'une entreprise mais plutôt de comprendre comment en réussir la mise en place et le pilotage.

Dans notre expérience, réussir une alliance stratégique nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse y compris dans les cas de contrats commerciaux de longue durée ne nécessitant pas la création d'une co-entreprise. Cette démarche s'articule autour de deux idées principales:

- Prendre en compte l'ensemble des éléments constitutifs de l'alliance dès la conception : projet industriel, cas économique et financier, principes de fonctionnement et gouvernance, principes de mesure du succès et conditions de sortie.
- Suivre un processus structuré de négociation entre les parties permettant à chacune d'intégrer les contraintes liées à une forme de partage du pouvoir et des risques et combinant l'ensemble des expertises requises : stratégie, opérations, finances, juridique, ressources humaines.

A. ALLIANCES STRATEGIQUES : UN MODELE DE RELATION CONTRACTUELLE ADAPTE A LA COMPLEXITE DE NOTRE MONDE ECONOMIQUE

Les relations contractuelles entre entreprises couvrent un continuum allant d'un simple contrat commercial « spot » jusqu'à l'acquisition de l'une par l'autre (Voir Figure 1). Chacun de ces

modèles comporte des avantages et des inconvénients qui le rendent plus adapté à certains types d'opérations.

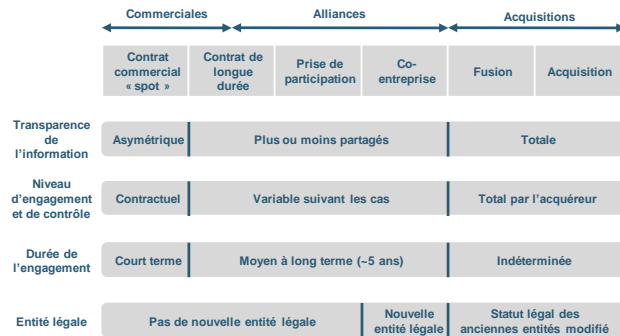


Figure 1 : Le continuum des relations contractuelles entre entreprises

Dans le cadre d'un simple contrat commercial « spot », les entreprises ont une relation classique de client à fournisseur dans laquelle chacune des parties optimise sa marge et le niveau d'information partagé est limité au strict minimum. Une des entreprises peut influencer les actions de l'autre mais ce contrôle reste léger et l'engagement est limité au cadre et à la durée stipulés dans les termes du contrat.

A l'autre extrémité du spectre, dans le cas des fusions et acquisitions d'entreprises, l'acheteur prend la totalité du risque en même temps que le contrôle de la cible. Les ressources utilisées par l'acheteur sont alors maximales et la durée de l'engagement indéterminée. Moyen de développement naturel dans son cœur de métier, ce modèle présente de nombreux risques dans les stratégies de diversification d'activité ou géographique. De nombreuses études ont montré les difficultés d'intégration d'entreprises présentant des profils de compétences et de cultures différents : 70 à 90 % des opérations de fusion-acquisition n'atteignent pas les objectifs fixés initialement et plus de 50 % d'entre elles se révèlent destructrices de valeur¹.

¹ Harvard Business Review, mars 2011

L'apparente simplicité de la gouvernance ne compense pas l'éventuelle insuffisance du projet industriel commun et des synergies en découlant.

Les alliances stratégiques permettent à plusieurs entreprises d'investir conjointement pour développer un projet industriel complexe (Voir Figure 2). Elles peuvent ou non nécessiter une prise de participation ou la création d'une nouvelle entité légale. Les partenaires partagent les risques, l'investissement et les bénéfices. Les alliances durent généralement plus longtemps et sont plus engageantes que les contrats commerciaux et ont - contrairement aux opérations de fusion-acquisition - un point de sortie prédéfini dans le cadre de l'accord, que ce soit une date donnée ou une limite fixée pour les investissements réalisés ou les retours attendus.



Figure 2 : Principales motivations pour la formation d'une alliance stratégique

La principale raison pour une entreprise de nouer des alliances stratégiques est de poursuivre des opportunités de croissance qu'elle ne peut ou ne veut adresser seule. Il s'agit ici de mettre en commun des moyens humains, industriels et financiers pour optimiser les chances de succès d'un projet complexe et en partager les risques. A titre d'illustration, un nombre toujours croissant de projets de construction d'infrastructures ou

d'exploitation en concession font appel à des consortia d'entreprises du BTP, d'ingénierie, de construction de matériel et d'investisseurs financiers dans le cadre de PPPs. Dans de nombreux pays en développement, une co-entreprise avec un partenaire local est nécessaire pour s'implanter.

Une entreprise peut aussi faire appel à des alliances stratégiques pour optimiser des moyens de production, logistiques ou informatiques. Il s'agit ici pour l'un des acteurs de bénéficier des compétences spécifiques de l'autre dans des activités indispensables pour son succès et dans lesquelles il ne dispose pas de la masse critique nécessaire pour y maintenir le niveau d'expertise. Ces relations nécessitent la mise en commun d'informations sensibles et doivent s'inscrire dans la durée pour assurer la stabilité et la pérennité du socle opérationnel de l'entreprise.

Dans la conjoncture actuelle, les entreprises tendent à limiter leurs risques et de nombreuses alliances stratégiques se nouent dans tous les secteurs d'activité (Voir Figure 3).

	Entreprises	Objectif	Pays
Automobile	PSA Peugeot Citroen et BMW	Economies d'échelle pour le développement de composants hybrides	France/Allemagne
	Ford et Sollers	Production et distribution de véhicules en Russie	USA/Russie
Energie	Green Energy corporation	Construction de centrale biomasse	Russie/Chine
	Atos Origin et ZTE	Smart meters en Chine	France/Chine
	GDF Suez et Orange FT	Optimisation du socle de production informatique	France/Belgique
Santé	Procter & Gamble et Teva Pharmaceutical Industries	Développement des médicaments sans ordonnance	USA
	Bayer et Zydus Cadila	Augmentation de la présence en Inde	USA/Inde
	Eiffage	PPP centre hospitalier Sud Francilien	France
Télécoms	Orange FT et Deutsche Telecom	Optimisation des coûts : plateforme d'achat commune	France/Allemagne
	Equinix et Alog	Entrée sur le marché brésilien	USA/Brésil
Transport	Groupement SEA conduit par Vinci	PPP pour la ligne LGV Sud Est Atlantique	France
	CSR et Wabtec	Freins de wagons de trains	USA/Chine
	Alstom et Transmashholding	Développement conjoint de matériel roulant pour la Russie et la CEI	France/Russie

Figure 3 : Exemples d'alliances stratégiques conclues au cours des trois dernières années

Selon l'Association des professionnels des alliances stratégiques, 35% des revenus des entreprises en 2002 étaient dorénavant issus d'alliances contre seulement 2% en 1980². Des entreprises comme Dow Chemicals³ en ont même fait un axe principal de croissance (Voir Figure 4).

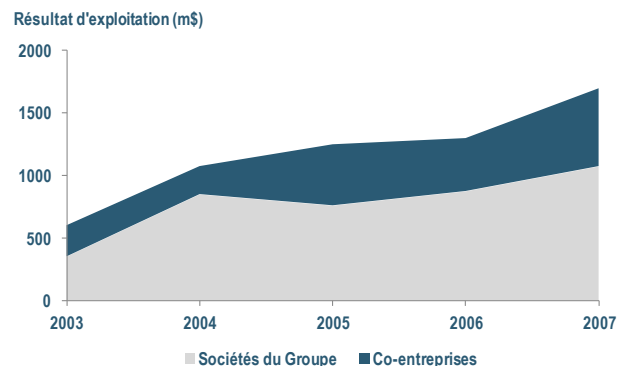


Figure 4 : Décomposition du résultat d'exploitation de Dow Chemicals

Les alliances stratégiques sont donc devenues un modèle indispensable de relation contractuelle entre entreprises, bien adapté à la complexité de notre monde économique.

B. LES CONDITIONS DE SUCCES D'UNE ALLIANCE STRATEGIQUE

Les difficultés rencontrées au bout de quelques années dans certaines alliances stratégiques proviennent généralement de divergences d'intérêts entre les partenaires et de perceptions de déséquilibres dans la répartition des responsabilités,

² De Man, A.P.; Duysters, G., 'The state of alliance management', Etude présentée au congrès de l'ASAP, Chicago, 2002

³ Dow Chemical Joint Venture white paper, April 2008

investissements, risques ou bénéfiques. Dans bien des cas, ces difficultés auraient pu être anticipées dès la conception de l'opération de manière à permettre une évolution « ordonnée » de l'alliance.

B.1. Prendre en compte l'ensemble des éléments constitutifs de l'alliance dès la conception

Bien souvent, les discussions de partenariat se focalisent trop tôt sur la traduction juridique des questions de gouvernance et de partage des bénéfices. Il est en fait essentiel de prendre en compte l'ensemble des éléments constitutifs de l'alliance dès la conception : projet industriel, cas économique et financier, principes de fonctionnement et gouvernance, principes de mesure du succès et conditions de sortie (voir Figure 5).

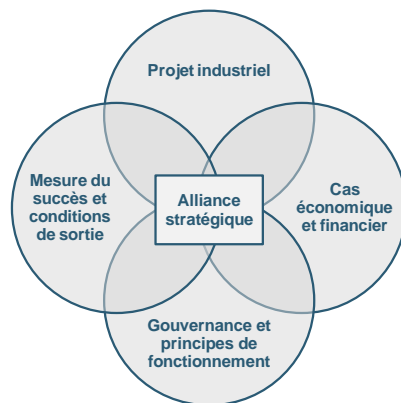


Figure 5 : Eléments constitutifs d'une alliance stratégique

Le projet industriel va permettre aux différentes parties de préciser leurs objectifs et de définir le niveau d'engagement qu'elles sont prêtes à prendre. Il convient donc de définir les éléments suivants :

- Objectifs du partenariat envisagé : développement de nouvelles activités, optimisation d'actifs existants, réalisation d'un projet complexe

- Périmètre initial, conditions d'évolution et durée envisagés
- Enjeux pour chacune des parties : économiques, sociaux, image, sociétaux

Il est essentiel que les partenaires partagent une vision commune des enjeux business de leur future alliance indépendamment de leur intérêt propre dans cette alliance.

Le cas économique et financier précise les besoins de financement et les attentes en termes économiques sur la durée du projet industriel. Il comprend les éléments suivants :

- Contributions respectives des parties : mise à disposition ou détachement de personnel, apport en numéraire, contrats de sous-traitance, contrats de commercialisation, savoir-faire immatériel, garanties, etc.
- Principes économiques : principes de transparence des coûts, principes de compétitivité, valorisation des contributions, prix des prestations, volume d'activité minimum garanti, mécanisme d'incitation au maintien de la qualité de service (ex : pénalités), propriété intellectuelle
- Schémas de financement : apports en capital ou en industrie, prêts d'actionnaires

La gouvernance et les principes de fonctionnement précisent la manière dont l'alliance sera gérée aux niveaux stratégiques et opérationnels pendant toute sa durée. Il convient donc de définir les éléments suivants :

- Principes opérationnels régissant le partenariat, par exemple : développement conjoint d'une feuille de route d'innovation ou d'amélioration de performance par une équipe commune d'ingénierie et d'expertise, politiques d'achats de matériels ou de logiciels
- Principes de commercialisation des services du partenariat, par exemple : non sollicitation directe ou indirecte de filiales des partenaires, droit de première réponse aux demandes de services
- Principes de gestion des ressources humaines, notamment pour personnels sous statuts spécifiques

- Principes de gouvernance du partenariat, notamment : nomination et révocation des dirigeants, compétences des comités de direction, règles de prises de décision aux niveaux stratégiques et opérationnels, procédures d'escalade et d'arbitrage

L'expérience montre qu'une gouvernance séparant bien les niveaux stratégiques et opérationnels est essentielle au bon fonctionnement d'une alliance dans la durée, et ceci même dans le cas d'un contrat commercial de longue durée sans création de société commune. En effet, cela permet aux équipes de l'alliance de disposer de l'autonomie de gestion nécessaire tout en respectant les intérêts des partenaires. Cela permet également de garder élevé leur niveau d'implication et de pouvoir solliciter leur soutien dans les périodes critiques.

Enfin, **les règles de mesure du succès** permettront aux partenaires de définir objectivement et périodiquement si l'alliance obtient bien les résultats attendus. Il convient de définir des indicateurs couvrant l'ensemble des objectifs de l'alliance et pas seulement ses objectifs financiers. Par exemple, il peut être utile de mesurer périodiquement le niveau de satisfaction des clients internes et externes des partenaires et de rendre explicite les difficultés de fonctionnement des équipes opérationnelles de l'alliance. Cela permet d'éviter au maximum les effets de surprise au bout de quelques années de fonctionnement commun et les crises qui s'ensuivent.

De la même manière, définir en amont les **conditions de sortie** à l'issue ou durant l'alliance évite d'éventuelles situations de blocage toujours préjudiciables aux partenaires et permet, le cas échéant, le désengagement « ordonné » de l'un d'entre eux sans destruction de la valeur créée.

B.2. Suivre un processus structuré de négociation

S'engager dans la durée avec une autre entreprise, voire créer une société commune, est un processus délicat nécessitant de nombreuses expertises : stratégie, opérations, finances, juridique, ressources humaines. Chacun des partenaires doit intégrer les contraintes liées à une forme de partage du pouvoir et dévoiler

certaines informations sensibles sans lesquelles le projet industriel serait insuffisamment défini.

L'expérience montre qu'un processus progressif structuré en trois phases sur une période de 9 à 12 mois est nécessaire pour concilier les différents points de vue et construire une alliance stratégique sur des bases solides (voir Figure 6):

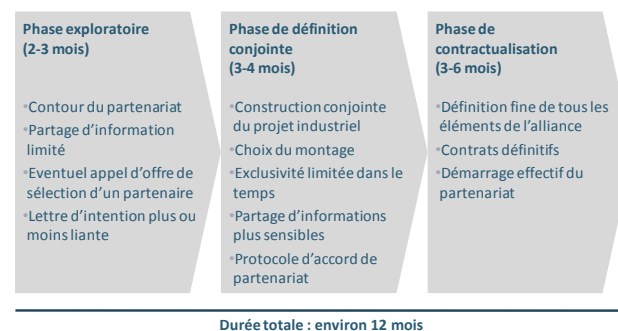


Figure 6 : Processus en trois phases de constitution d'une alliance stratégique

Phase exploratoire (2-3 mois)

Dans cette première phase, l'objectif est simplement de confirmer l'intérêt des parties pour une éventuelle alliance tout en échangeant un minimum d'information entre elles à ce stade. Le cas échéant, l'une des entreprises peut choisir de lancer un appel d'offre de sélection de partenaire de type « Beauty Contest ». Les partenaires expriment leur intérêt dans une lettre d'intention plus ou moins liante et entrent en discussions exclusives.

Phase de définition conjointe (3-4 mois)

Au cours de cette deuxième phase, il s'agit de préciser les éléments ébauchés au cours de la phase exploratoire sur la base d'un partage d'information plus complet et pendant une durée d'exclusivité relativement courte. A ce stade, il convient de constituer une équipe commune chargée de l'élaboration du

projet d'alliance et de mettre à sa disposition toutes les informations nécessaires à sa mission. L'assistance d'un tiers indépendant peut permettre d'assurer l'objectivité des analyses et recommandations et de maintenir la confidentialité de certaines informations sensibles. Cette phase se termine par la signature d'un protocole d'accord de partenariat intégrant l'ensemble des éléments constitutifs de l'alliance.

Phase de contractualisation (3-6 mois)

Cette dernière phase de négociation consiste à finaliser les éléments contractuels de l'alliance et à en caler les différents paramètres. Il peut s'agir notamment de préciser la composition des équipes mises à disposition de l'alliance par les partenaires, de valoriser les éventuelles prestations de services fournies par les partenaires et les règles de révision tarifaires ou de finaliser les mesures d'évaluation de la performance de l'alliance. Selon les cas, des équipes techniques de diverses spécialités nécessaires au fonctionnement de l'alliance sont constituées par les partenaires et animées par l'équipe commune d'élaboration du projet d'alliance. Le diable étant dans les détails, cette phase peut prendre jusqu'à six mois dans le cas d'alliances complexes nécessitant de nombreuses interfaces avec les partenaires. Elle se termine par la signature des accords définitifs et le démarrage effectif de l'alliance.

CONCLUSION

Réussir une alliance stratégique nécessite la prise en compte par chacun des partenaires de contraintes issues de la perspective des autres. L'expérience montre que le temps passé en amont à bien définir conjointement l'ensemble des éléments constitutifs de l'alliance permet d'en assurer le fonctionnement par la suite et, le cas échéant, d'assurer la sortie ordonnée de l'un des partenaires au bout de quelques années. Un processus progressif en trois phases permet de gérer les problèmes de confidentialité et donne

le temps aux futurs partenaires de bien intégrer les avantages et inconvénients de ce mode de relation contractuelle qu'il y ait ou non création de société commune entre les partenaires.

L'assistance d'un conseil combinant les perspectives stratégiques et financières et rompu à ce type de négociation peut faciliter le processus par :

- Un apport d'**expertise spécifique** sur la construction du projet industriel et le choix du montage le plus adapté à l'alliance stratégique envisagée
- Le pilotage d'ensemble et la mise en cohérence des contributions des différents intervenants internes et externes en tant que « **assistant à maîtrise d'ouvrage** » dans les différentes phases du projet
- L'assurance de la **qualité des divers documents** : plan d'affaires, lettre d'intention, protocole d'accord, contrats de partenariat, pacte d'actionnaire, statuts, contrats de services, etc.
- La préparation des réunions de **pilotage du projet** et des divers documents internes permettant une prise de décision rapide et efficace

Contacts

Bertrand Kleinmann
+ 33 6 07 88 86 98
bertrand.kleinmann@cepton.net

Jean Reboullet
+ 33 6 76 98 80 30
jean.reboullet@cepton.net

A PROPOS DE CEPTON STRATEGIES

CEPTON offre une combinaison rare de compétences alliant conseil en stratégie et support dans les transactions. Nos analyses et recommandations sont libres de tout conflit d'intérêt et nos interventions d'une confidentialité absolue. Nous agissons comme des « Sparring Partners » indépendants et discrets.

CEPTON repose sur une connaissance approfondie et internationale d'un nombre limité de secteurs industriels dans lesquels les associés ont accumulé expertise et relations. Les associés ont tous plus de 15 années d'expérience dans les plus grands cabinets internationaux de conseil en stratégie (Roland Berger, Booz Allen Hamilton, AT Kearney, Arthur D. Little, Boston Consulting Group) ou chez les leaders de leur secteur d'expertise.

CEPTON capitalise sur de petites équipes flexibles et efficaces de consultants expérimentés placées sous la responsabilité directe d'un associé du cabinet. Nos méthodologies sont à l'état de l'art.

CEPTON couvre l'essentiel des questions des dirigeants dans les secteurs que nous servons : stratégie, transformation, rapprochements d'entreprises, amélioration de performance. Le cas échéant, nous intervenons dans la mise en œuvre des opérations, y compris en soutien de négociations longues et intermittentes.