

Sujet : LE PARTENARIAT

Introduction

L'évolution de l'économie, la concurrence, le développement des nouvelles technologies, la mondialisation, expliquent en partie la floraison des partenariats, des coopérations entre les entreprises. A l'origine le partenariat était principalement axé sur la relation entreprise fournisseur. Cependant, depuis quelques années ce type de relation se développe tant en amont qu'en aval de l'activité de l'entreprise, elle concerne désormais les réseaux de distribution, le développement de nouveaux produits, la pénétration de nouveaux marchés. Son développement est tel que certains professionnels le considèrent comme le cinquième P du marketing mix.

Le partenariat se présente donc comme l'établissement d'un projet commun entre deux ou plusieurs entreprises. Sans établir pour autant de filiales communes et prises de participation

De ce fait, on peut se demander si ce type de collaboration représente une nouvelle opportunité de croissance pour l'entreprise. Quelles sont les raisons qui invitent les firmes d'aujourd'hui à opter pour ce type de stratégie ? Quelles sont ses principales formes, ses atouts, ses limites ?

Dans une première partie nous étudierons les mobiles qui poussent les entreprises à envisager un partenariat et les différentes formes possibles. Puis dans une seconde partie nous nous intéresserons aux effets positifs attendus et aux limites que présente le partenariat.

I Le partenariat : son intérêt et ses formes

Le partenariat d'entreprise se développe pour de multiples raisons et peut prendre différentes formes.

A) Pourquoi opter pour cette source de croissance ?

Dans le but d'assurer sa compétitivité, l'entreprise se fixe des objectifs à moyen et court termes à travers des lignes stratégiques définies. Afin de trouver une réponse à ses ambitions, ses enjeux, l'entreprise est amenée à s'ouvrir à son environnement dans le but de trouver des partenaires. On parlera donc de relations, d'association inter entreprise. Ces partenariats sont fondés sur des contrats à court et moyen termes à travers des transactions successives. C'est le cadre permettant la réalisation d'actions conjointes. Ces actions présentent trois objectifs principaux : la réalisation d'action commune, la spécialisation des activités (recentrage sur le cœur de métier) et entreprendre une nouvelle activité.

Par ailleurs, d'autres facteurs expliquent les effets de rapprochement, comme la mondialisation qui a pour conséquence d'accroître les tensions de marché et favoriser l'internationalisation des marchés ; la convergence des secteurs d'activités, c'est le cas concernant le développement des NTIC rayonnant sur le secteur automobile à travers notamment les outils de navigation embarqués, que l'on peut illustrer par la collaboration de Microsoft et General Motors.

Ce type de rapprochement demande un certain investissement humain et financier qui peut expliquer la mise en concurrence de ce dernier avec une autre source de développement : l'acquisition d'actif de la part des décideurs d'entreprise.

Cependant, malgré l'ouverture des marchés financiers favorisant le développement des stratégies de croissance externe de la part des entreprises, cette forme d'expansion présente néanmoins des limites. La première concerne la faisabilité financière : l'entreprise possède-t-elle suffisamment de fonds pour financer une OPA. La seconde concerne les difficultés à évaluer la société particulièrement le pôle recherche et développement. De plus on peut s'interroger sur les délais nécessaires à l'intégration des actifs acquis : « A quel moment seront-ils profitables en terme d'avantages concurrentiels ». Ces limites impliquent un engagement plus important de la part des entreprises, malgré les aspects positifs qui en découlent tels que les effets de synergies ou d'économie d'échelle.

Par ailleurs, l'acquisition d'actif ne prétend pas être synonyme de flexibilité. En effet, au demeurant, le partenariat présente un avantage non négligeable, en l'occurrence la réversibilité. Chaque partenaire peut décider de mettre un terme à la collaboration si cette dernière ne répond plus à la stratégie de l'entreprise (exemple évolution du marché).

Le partenariat, la stratégie d'impartition semblent être une alternative intéressante face à la stratégie de croissance externe.

Par ailleurs, dans le but d'accompagner financièrement et techniquement les entreprises désireuses de développer un partenariat, l'Europe a mis en place des aides permettant par exemple de faire appel à des conseils, des programmes

spécifiques tels que JEV (Joint European Venture) pour faciliter la mise en place d'entreprises conjointes en Europe et dont l'extension en direction des pays d'Europe de l'Est est envisagée. De plus, un programme européen de recherche et développement est proposé afin de permettre aux entreprises de plusieurs pays de mener conjointement des travaux en R&D.

B) Les modes de partenariats

Les relations inter-entreprises à travers la stratégie d'impartition, peuvent se présenter sous différentes formes, selon les objectifs de la stratégie de l'entreprise.

La stratégie d'impartition se caractérise par un accord à long terme entre plusieurs entreprises qui restent indépendantes mais qui conviennent de mettre en commun certaines ressources : Cette stratégie peut s'exprimer à travers le partage d'un savoir faire ou la création de structures communes.

Partager le savoir faire : le portage ou encore nommé PIGGY BACK, permet à certaines entreprises, souvent des PME, désireuses d'exporter, de commercialiser leurs produits dans un pays étranger, de profiter du réseau commercial d'une grande entreprise déjà bien implantée, moyennant un taux de commission de 5 à 15 %.
Exemple : 300 PME accédaient au marché international grâce à Rhône Poulenc et à Pechiney, tout en préservant leur indépendance.

La concession peut être aussi un moyen de partager son savoir faire. C'est un contrat portant surtout sur la distribution et le service après vente, pour les produits de marque. La concession est un procédé très utilisé pour constituer un réseau de distribution rapidement.
Exemple : Concessionnaires automobiles, tels que Renault.

La franchise présente aussi des avantages pour le franchiseur en terme d'accélérateur de croissance de son entreprise. En effet, par la franchise, l'extension du réseau de vente est plus rapide et permet une réduction des investissements tout en augmentant la rentabilité du capital.

La cession de licence est essentiellement liée à un partage de savoir-faire. Ce type de partenariat implique qu'une entreprise « cédante » autorise une entreprise « cessionnaire » à utiliser un brevet d'invention ou un savoir-faire en échange d'une rémunération. L'entreprise cédante peut également apporter son aide-technique

Par ailleurs, La sous-traitance de spécialisation dont l'objectif est de faire bénéficier ces compétences ou son avance technologique auprès d'autres entreprises, représente pas moins des trois quarts de la sous-traitance confiée. C'est ainsi que les grandes entreprises du bâtiment, maîtres d'œuvre des chantiers, s'adressent à de nombreuses PME spécialisées par corps de métier.

Concernant la création de structures communes on peut retenir deux formes principales . La première concerne la joint-venture qui émane de la constitution d'une coentreprise (filiale) constituée par une ou plusieurs entreprises de nationalités différentes. L'objectif de cette collaboration est de partager les coûts et les risques liés à la pénétration d'un nouveau marché étranger. C'est ainsi que Danone constitua

une coentreprise avec la laiterie Wola de Varsovie, avant de procéder à l'acquisition de son partenaire et au contrôle de la laiterie Mildes (le plus grand producteur du sud de la Pologne). Danone est devenu ainsi le premier ensemble industriel dans le secteur des produits laitiers en Pologne.

La seconde forme de création de structures communes le GIE (Groupement d'Intérêt Economique) Le GIE se présente comme un cadre juridique intermédiaire entre l'association et la société. L'objectif de cette entité est de permettre aux entreprises de s'associer contractuellement et de mettre en commun des moyens en vue de réaliser des actions communes. Nous pouvons trouver ce type d'association dans les galeries marchandes des zones commerciales, par exemple les commerçants de galerie marchande de Plein Sud (Clermont-Ferrand) se sont regroupés en GIE afin de mettre en place des actions communes en termes de communication.

Au delà du partage de savoir faire ou de la création de structures communes on peut identifier une source de partenariat à savoir la sous-traitance de capacité, ce type de collaboration permet à une entreprise ayant une commande exceptionnelle à laquelle elle ne peut faire face de faire appel aux services d'une autre firme

II Les atouts et les limites du partenariat pour l'entreprise

Le partenariat entre les entreprises peut apporter un grand nombre d'avantages aux entreprises. Cependant, il peut aussi présenter des inconvénients non négligeables.

A) Les atouts du partenariat pour l'entreprise

Dans les pays développés, il est fréquent que des entreprises nouent des relations de partenariat, c'est en revanche beaucoup plus rare dans les pays en développement. Or cette pratique bénéficie aux deux partenaires via le transfert de technologies et la diffusion de méthode de gestion. C'est notamment ce que montre le partenariat entre Nortel (Canada) et une compagnie indienne de logiciels Tata Wipro. Nortel a fourni les équipements aux ingénieurs indiens, en contrepartie, l'entreprise a bénéficié de l'expertise indienne en matière de logiciels en vue de développer des solutions aux problèmes de télécommunication.

Les motivations pour s'associer avec d'autres entreprises sont innombrables. De même les types de partenariats sont variés (partenariat industriel, commercial technologique) et cachent de multiples formes de collaboration.

Quatre grands atouts peuvent cependant être avancés pour engager une recherche de partenaires.

Tout d'abord, *la réduction des coûts*, elle pourra résulter d'une structure de recherche commune à deux entreprises, d'une centrale d'achats, d'une production commune augmentant le nombre d'unités produites et faisant diminuer les frais fixes, ou encore d'une politique commerciale conjointe entre deux sociétés ayant des produits complémentaires.

Ensuite, *la réduction des risques*, elle sera le cas lorsque des investissements de R&D seront partagés, lorsque l'exploration de nouveaux marchés sera facilitée par un partenariat local ou lorsque les liens avec ses principaux fournisseurs seront renforcés par une véritable collaboration.

Puis, *l'acquisition de nouvelles connaissances*, elle est indispensable dans un contexte où les rythmes d'innovation s'accroissent et où la durée de vie des produits se raccourcit sans cesse. L'acquisition de connaissances prendra souvent la forme d'une acquisition de licence, d'un transfert de technologies. Elle peut aussi résulter plus simplement d'un apprentissage réalisé au contact d'un partenaire disposant de compétences, de techniques, de modes de management et de visions stratégiques différentes. Le partenariat est donc un instrument efficace pour profiter de compétences complémentaires dans différents domaines (recherche et développement, production et marketing, promotion de l'innovation etc...)

Enfin, *le développement de nouveaux marchés*. Il en sera ainsi lorsque la collaboration entre entreprises permettra d'accéder plus facilement à des marchés étrangers, d'étendre sa palette de produits ou services, de toucher des clients inaccessibles, ou encore d'avoir une taille critique suffisante pour répondre à des marchés publics. Le choix d'un partenaire local, par exemple, est généralement le prix à payer pour entrer dans les pays où existent des restrictions sur les investissements étrangers directs, comme la Chine, l'Inde, et la Russie.

L'entreprise peut donc retirer du partenariat une expérience et un savoir faire qui la démarque de ses concurrents, une amélioration de ses processus internes, une connaissance plus approfondie et plus fiable du métier de l'entreprise avec laquelle elle a travaillé, une fidélité de ses clients qui sont satisfaits, et un allié dans sa croissance.

B) Les limites du partenariat pour l'entreprise

La stratégie de partenariat nécessite une évaluation rigoureuse des investissements qui lui sont nécessaires. Il ne faut pas négliger les risques qui peuvent en découler.

La prolifération des partenariats dans de nombreux secteurs de l'économie ne modifie nullement le postulat de base, à savoir que les collaborations sont intéressantes dans certains contextes, mais à éviter dans d'autres.

En effet, le partenariat suppose un certain nombre de contraintes pour les entreprises partenaires. Ces contraintes peuvent être liées à une *politique de partage des risques et des coûts qui sera appliquée*. La mise en place du partenariat s'avérant souvent *lourde et coûteuse, et complexe à organiser*.

Le partenariat implique des deux entreprises une parfaite collaboration. Chaque entreprise *perd de son autonomie* et doit consulter son partenaire pour fonctionner, l'autorité est divisée. Il y a donc une nécessité de revoir l'organisation des entreprises et d'établir des engagements mutuels sur lesquels repose le partenariat. Le partenariat comme toute stratégie représente un risque important car il peut conduire à la disparition de l'entreprise, si celui-ci est mal évalué.

L'entreprise met à disposition de son partenaire des renseignements la concernant, la *confidentialité est donc remise en cause*. Il faut prendre en considération la *possibilité de conflits* entre les partenaires, car l'entreprise ne fonctionne plus seule mais avec son associé.

Pour conclure, on a pu constater que dans un environnement fortement concurrentiel et mouvant, l'entreprise doit se fixer des objectifs ambitieux, qu'elle pourra atteindre en contractualisant des accords privilégiés avec des partenaires sous différentes formes, mais en évaluant les risques pouvant en découler. L'entreprise doit donc définir un mode de fonctionnement «gagnant-gagnant», qui motive le partenaire sans cesse plus performant et qui amène l'entreprise à revoir son partenariat afin d'utiliser au mieux leurs compétences. Ceci ne se fait qu'en considérant le partenaire comme une partie intégrante de l'organisation de l'entreprise. D'autre part, en vue de la floraison des partenariats et des effets positifs qui en découlent, on peut se demander si l'alliance entre firmes concurrentes n'est pas amenée à connaître un succès identique.