

Info-Alliance

Numéro 1

Les meilleures pratiques ... de partenariats

Alliance Management
Groupe Conseil

8250, boul. Décarie, bureau 410
Montréal (Québec) H4P 2P5
Téléphone: 514-342-2333
Télécopieur: 514-342-2330

info@alliance-management.qc.ca
www.alliance-management.qc.ca

LES MEILLEURES PRATIQUES.....DE PARTENARIAT D'AFFAIRES.

No. 1



Par Denis Tremblay, directeur général et associé principal

L'auteur est conseiller senior en planification stratégique et en gestion des systèmes et processus en entreprise. Après plusieurs années de pratique professionnelle, l'établissement de liens d'affaires en partenariat interne et externe constitue pour l'auteur un champ d'intérêt privilégié.

Bienvenue dans notre section "Les meilleures pratiques". A chaque mois, sur notre site www.alliance-management.qc.ca, un des membres de l'équipe d'*Alliance Management* présentera un thème qui lui est cher en exposant, pour votre pur bénéfice, ce qui constitue la meilleure pratique possible. Nous traiterons bien sûr de sujets sur lesquels nos expériences avec nos clients nous ont appris à comprendre et maîtriser le pourquoi, le comment et dans quelles conditions le succès (ou les difficultés) se produisent. Les grands enjeux des gestionnaires, les pratiques innovatrices en ressources humaines, les transformations organisationnelles, l'évolution des cultures, la qualité de service, l'implantation de nouvelles technologies etc., nous voguerons ensemble dans un esprit de partage et d'ouverture pour susciter réflexion et assurance dans vos diverses situations de gestion.

Pour ce premier numéro, le thème **du partenariat** vous est présenté parce qu'il constitue la valeur fondamentale de notre firme ; nous sommes convaincus que le succès des personnes, unités administratives et entreprises est directement relié à la qualité des liens et alliances internes / externes qui existent. L'isolement constitue la menace la plus grave pour un individu ou une entreprise et le défi majeur des dirigeants en ce nouveau millénaire consiste à optimiser davantage les échanges et les liens plutôt que les fonctions ou titres apparaissant à vos organigrammes ; bref, faire travailler ensemble votre monde.

Au cours des dernières années, *Alliance Management* a formé plusieurs gestionnaires et dirigé plusieurs projets de développement et de mise en place d'ententes, de processus de gestion et de structures permettant de réussir ensemble ce qui était difficile voire impossible de faire seul.

Sommaire

Les meilleures pratiques.....de partenariat d'affaires nous apprennent que la connaissance de soi, de son environnement et des autres constitue le premier déclencheur d'intérêt pour cette approche. Structuré en mode gestion de projet, ce réseau doit avoir une vision stratégique claire des objectifs à atteindre. Entouré de gens volontaires dont le nouveau rôle est d'être un véritable partenaire de confiance, les réseauteurs à succès recherchent la complémentarité des compétences et la compatibilité des styles et des valeurs. Bien organisé dans une structure distincte ayant des règles d'engagements et modes de fonctionnement établis, les partenaires gèrent avec rigueur et mesurent les résultats obtenus par leurs efforts et contributions partagés. Ils se partagent équitablement les bénéfices et les risques et recherchent de nouveaux besoins ou opportunités à solutionner.

Les composantes des meilleures pratiques

1. **Comprendre son environnement organique** : l'entreprise, son personnel, ses clients, ses fournisseurs et même ses concurrents constituent un ensemble systémique vivant en constante transformation. Une démarche de partenariat réussie commence par une réflexion élargie de positionnement du type de liens qui caractérise les relations entre ces acteurs. Le réseau des échanges et des relations est la base

de tout. Tous les bons promoteurs de projet de partenariat connaissent l'état et le type de liens en place. Il y a des liens hiérarchiques, fonctionnels, client-fournisseur, personnels et finalement absence de liens. Ces promoteurs comprennent le fonctionnement, l'intensité et la qualité de ces liens. Ils peuvent configurer clairement un schéma des réseaux internes et externes et identifier les véritables pratiques de partenariat soit celles basées sur un juste partage de contributions permettant de faire ensemble plutôt que de faire faire ou de faire seul.

2. **Situer son rôle dans cet environnement :** les individus sont ce qu'ils sont et ils ne changent fondamentalement que lorsqu'ils ou elles en décident ainsi ; en fait, ils se donnent et/ou l'organisation dont ils font partie leur donne constamment des rôles à jouer. Les meilleures pratiques de partenariat impliquent une analyse des rôles actuels des individus ou des groupes en présence. Construire un partenariat peut signifier changer le rôle traditionnellement hiérarchique d'une personne (rôle de supérieur immédiat) en celui de *partenaire* où le pouvoir d'influence et d'autorité trouve sa source dans la compétence et les capacités plutôt qu'aveuglément dans le titre de la position détenue.
3. **Définir les potentiels de partenariat :** le partenariat n'est pas une panacée, c'est une approche de gestion réfléchie qui se justifie lorsque requis. Un projet réussi se base clairement sur un besoin, un problème ou une opportunité dont la solution et la façon de faire ne peuvent être réglé seul, par autorité hiérarchique ou par contrat d'entente client-fournisseur. Au-delà de la concertation et des consensus, le partenariat est une complicité de tous les instants entre des ressources et des compétences complémentaires et essentielles à l'atteinte de résultats précis. Cette composante des meilleures pratiques implique qu'un promoteur "fasse la preuve" que sans une telle approche la réussite des objectifs devient très risquée et difficile. La vision stratégique exprimant ce qu'on veut créer prédomine largement sur les diagnostics à l'origine d'un projet. Les bons réseauteurs possèdent cette capacité de communiquer une vision claire et précise de la destination recherchée plutôt que d'articuler une brillante description des problèmes ou de ce qui ne marche pas.
4. **Une sélection rigoureuse des partenaires :** "vive la différence" vous diront ceux qui implantent avec succès des projets de partenariat. Cette affirmation signifie que le succès réside dans la complémentarité et la compatibilité plutôt que dans la similitude. Concrètement, un partenariat fort et productif est animé par des gens et des entreprises ayant des compétences de base différentes et qui peuvent créer de façon libre et volontaire une véritable synergie créatrice. Selon nos expériences, il est périlleux de regrouper des partenaires par directive, geste d'autorité ou assignation administrative. Il est également périlleux de regrouper des partenaires "qui se ressemblent trop" soit sur le plan professionnel, technique, commercial ou fonctionnel. Il est difficile de regrouper dans un projet commun les individus d'une même chapelle organisationnelle ou d'un même secteur industriel (les liens et rôles hiérarchiques et les pouvoirs d'autorité ou de marché prédominant). Par contre, sélectionner des partenaires à l'interne et à l'externe sur la base de ce qu'ils peuvent faire, dire ou investir de façon distinctive des autres est une pratique à succès. Les bons partenaires connaissent leurs capacités, leurs compétences et leurs limites et savent clairement communiquer aux autres leur réalité et leurs intérêts. Ce sont les bases de la confiance.
5. **Créer une structure de gestion distincte :** tous les projets réussis sont appuyés par une structure de gestion spécifique mise en place par les partenaires. Une bonne pratique consiste à structurer les projets autour d'une entité facilement identifiable où les processus décisionnels sont précis et où l'imputabilité est claire. Cette entité porte, à l'interne, souvent le titre de "Groupe, Unité spéciale ou même Filiale" selon la pertinence requise. A l'externe, selon l'évolution des projets, les structures courantes sont les consortiums, les coentreprises de gestion ou carrément une nouvelle société incorporée créée de toute pièce. La pratique des acquisitions, fusions ou intégrations de structures corporatives n'est généralement pas du partenariat ; ce sont des prises de contrôle entre un acheteur et un vendeur où rapidement la dominance de l'un sur l'autre se révèle le principal objectif. Les meilleures pratiques nous enseignent que la structure corporative ou administrative ne doit pas être la principale préoccupation des partenaires et que surtout, les questions structurelles ne doivent pas dominer sur la vision et les objectifs du projet. La structure n'est pas la destination. Elle en est le véhicule, la charpente. Le projet crée la structure et non l'inverse.

6. **Être clair sur les rôles, les contributions et les règles de gestion** : de bons partenaires complémentaires ayant une vision commune au sein d'une structure spécifique savent qui fait quoi, qui fournit quoi et sous quelles conditions. Ils signent un ensemble d'engagements et de règles qui respectent les besoins du projet et leurs propres limites. Ces engagements comportent toujours une date d'échéance ou des conditions de renouvellement. Sans engagement formel, la pratique du partenariat reste vague et sans risque partagé. Sous la forme d'un protocole, d'une convention ou d'une entente cadre, ces engagements sont évalués régulièrement et adaptés à l'évolution du dossier. Rendus à maturité, ces éléments constituent une description claire des liens, échanges et transactions entre les acteurs au partenariat.
7. **Évaluer les progrès et la qualité des liens** : cette pratique signifie qu'un projet de partenariat d'affaires exige rigueur et intègre la mesure des résultats. La solidité des liens, le maintien d'un niveau d'intérêt optimal et l'accès à de nouveaux projets s'appuient sur la reconnaissance des bons coups et le juste partage des bénéfices obtenus. Les expériences démontrent que ces résultats doivent également être obtenus rapidement (6-8 mois) et le retour sur investissement doit être significatif, autant sur le plan quantitatif que qualitatif. Cette pratique implique également une évaluation de la pertinence du maintien ou non d'un partenaire au sein d'un groupe. Il est essentiel que soit justifiée régulièrement la présence de chaque partenaire pour bénéficier de la valeur ajoutée que les partenariats d'affaires peuvent créer. Cette flexibilité, acceptée par tous, suppose que les conditions de sortie ou que les conditions d'entrée d'un nouveau partenaire aient été clairement convenues.

Les zones et les types les plus courant de partenariat

Au cours des dernières années, nous avons observé une augmentation significative d'intérêt pour le concept du partenariat et des réseaux d'affaires. Selon nos observations et recherches, les nouveaux secteurs économiques dont notamment celui des technologies de l'information et des communications génèrent la majorité des ententes et projet en partenariat. Les exigences du marché combinées aux progrès technologiques fulgurants des dernières années obligent les dirigeants à faire vite et bien. Le partenariat est une formule qui permet justement de faire plus vite et mieux.

Les types les plus courant se retrouvent au sein des processus de *Recherche & Développement* et de *commercialisation*. IBM, Bell, Nortel, Microsoft, Entrust, GM, Ericsson, Air Canada, Le Cirque du Soleil en sont des exemples éloquentes. Sous forme associative, des entités telles le CEFRIO, le Réseau canadien des technologies et plusieurs regroupements sectoriels de PME (forêts, tourisme, arts et culture) créent constamment de nouveaux liens et réalisent de nombreux projets en partenariat. Nous constatons toutefois qu'au Québec les véritables partenariats privés-publics sont exceptionnels au sens de nos définitions et que les relations transactionnelles entre le secteur privé et public sont largement dominées par le type client-fournisseur, contribuable-fournisseur-régulateur ou directement subventionneur-entrepreneur. Dans le secteur public, les partenariats d'affaires entre ministère, établissements ou organismes publics s'appuient davantage à l'origine sur des structures forcées ou encore sur une complicité entre personnes qui se connaissent bien plutôt que sur une approche réfléchiée et organisée.

La pratique du partenariat réussi c'est la reconnaissance que la synergie des personnes et des systèmes est une des principales sources de progrès.

Nouvelles:

Nous sommes fiers de joindre à notre équipe une nouvelle associée affiliée: Mme Camille Dion, MBA, afin de répondre à vos besoins en planification stratégique, ressources humaines et gestion de projet d'implantation des nouvelles technologies d'information.

Pour recevoir à tous les mois gratuitement, nos publications; veuillez faire parvenir vos coordonnées à info@alliance-management.qc.ca, par téléphone au 514-342-2333 ou par télécopieur au 514-342-2330.