

CREPA - DRM

QU'EST-CE QU'UN MANAGER D'ALLIANCES ?

Fabien Blanchot, Université Paris-Dauphine

fabien.blanchot@dauphine.fr

CAHIER DE RECHERCHE N° 2006.3

Mars 2006

Résumé

Alors que les alliances inter-firmes se multiplient et qu'elles représentent une part croissante des recettes des entreprises, la mission, les rôles et le profil des managers d'alliance(s) sont encore mal connus. Cette recherche fait le point sur les connaissances disponibles en s'appuyant sur la littérature de recherche, des entretiens avec des responsables d'alliances et les informations communiquées par les entreprises ou la profession. Il ressort que le manager d'alliance(s) n'est pas un manager comme les autres, compte tenu de sa position d'interface. C'est un bâtisseur et un pilote confronté à des challenges spécifiques et qui doit se départir des approches traditionnelles en situation hiérarchique. Les compétences relationnelles (savoir-être) apparaissent centrales dans ce métier, ce qui est cohérent avec l'exigence de construction d'un capital social et de catalyse pour qu'il y puisse y avoir création de valeur collective.

Mots-clés : manager d'alliances, missions, rôles, profil, métier, filiales communes, joint-ventures.

UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny – 75775 Paris Cedex 16 – France

Qu'est-ce qu'un manager d'alliance(s) ?¹

Par Fabien Blanchot, université Paris-Dauphine

Les alliances inter-firmes contribueraient à plus de 20% des recettes des plus grandes entreprises mondiales². Par exemple, le pharmacien Merck reconnaît que 38% de son chiffre d'affaires est le fruit d'alliances et pense que sa survie passe par des partenariats réussis³. En France, l'enquête sur les relations interentreprises conduite en 2003 fait ressortir que les trois-quarts des entreprises de vingt personnes et plus de l'industrie manufacturière entretiennent au moins une relation de coopération avec d'autres firmes⁴. Les alliances concernent donc la plupart des entreprises et peuvent constituer un levier stratégique majeur. Ce sont des relations qui se caractérisent par au moins trois particularités⁵. Premièrement, elles sont établies entre des organisations qui sont et demeurent juridiquement indépendantes. Les co-contractants peuvent avoir tout type de profil: organisations publiques ou privées, multinationales ou PME, entreprises concurrentes, situées à des stades différents d'une même filière ou appartenant à des champs concurrentiels différents... Deuxièmement, elles sont conçues conjointement par les partenaires. Comme le précise Gazier (1993, p. 97), « *il y a coopération et coopération. L'intérêt bien compris des participants à une entreprise les amène à collaborer et à poursuivre ensemble un objectif défini par certains d'entre eux : mais c'est autre chose que d'établir ensemble la nature même des activités et les modalités de la collaboration, ce qui est véritablement coopération* ». Troisièmement, elles se traduisent par des engagements explicites réciproques dont l'exécution s'inscrit dans la durée. Ces engagements peuvent porter sur des contributions diverses qui dépendent de l'objet de l'accord. Dans certains cas, les partenaires décident de réaliser leur opération conjointe dans le cadre d'une filiale commune (joint-venture ou JV dans la langage anglo-saxon).

Quels sont les missions et rôles de ceux qui doivent concevoir et gérer ces relations et quel est leur profil ? Ce sont les principales questions auxquelles on souhaite ici apporter des éléments de réponse. À cet effet, on a puisé dans trois types de ressources. Tout d'abord, on emprunte à la littérature de recherche sur les alliances. Ensuite, on utilise les informations que l'on a collectées lors d'entretiens et d'échanges avec des responsables d'alliances, notamment dans le cadre de réunions organisées par des associations de professionnels⁶. Enfin, on exploite les informations disponibles dans la presse, sur des sites d'entreprises ou de cabinets de conseil concernant le métier de responsable d'alliances (déclarations de responsables d'alliances, communiqués de presse d'entreprises concernant la nomination d'un responsable d'alliances, points de vue de consultants...).

¹ Une version plus courte et remaniée de ce texte est à paraître dans Barabel M. et Meier O. (2006), *Manageor*, éditions Dunod, Gestion Sup.

² Gary L. (2004), « A Growing Reliance on Alliance », Harvard Management Update, avril; [www.idc.com; www.vantagepartners.com](http://www.idc.com;www.vantagepartners.com)

³ Le Monde du 6-7 novembre 2005

⁴ Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie - SESSI

⁵ Voir Blanchot, 1999a pour des précisions.

⁶ En France, on en a identifié deux principales : l'ASAP (Association of Strategic Alliance Professionnals) France qui est une « extension » de l'association américaine éponyme et l'ADALEC qui se définit comme l'Association Nationale des Directeurs de Partenariat. L'auteur est membre du comité exécutif de la première et est intervenu pour la seconde, notamment dans le cadre de la remise du prix de la meilleure entreprise partenariale.

Ce qui se dégage des données disponibles, avant toute autre chose, c'est la diversité des vocables utilisés pour faire référence aux acteurs de la profession. On trouve, en français, les termes de manager d'alliance(s), de responsable d'alliance(s), de directeur d'alliances, de directeur des partenariats, d'« allianceur »⁷... et, en anglais, des termes aussi divers que : alliance professional, alliance manager, strategic alliance manager, alliance account manager, strategic alliance executive, Vice-President Alliance, VP corporate alliances, VP Channels and partners, Responsible for leading partnerships, VP of Partner Business Management, Global Director for Strategic Alliances, VP of industry Partner Strategy Worldwide, Alliance Director... Cette diversité reflète en fait à la fois la jeunesse de la profession et la variété des statuts qu'elle recouvre. On utilisera ici arbitrairement les termes de manager d'alliance(s), de responsable d'alliance(s), ou d'allianceur pour faire référence aux acteurs de la profession dans son ensemble.

1. Missions et rôles des managers d'alliances

Pour caractériser ces missions et rôles, on peut procéder de différentes manières. Premièrement, il est possible de partir d'observations de la réalité (consistant à suivre en permanence le travail de responsables d'alliance, en étant à côté d'eux) et d'en induire, par généralisation, les missions et rôles types des responsables d'alliances. Deuxièmement, il est possible d'interroger les responsables d'alliance pour en savoir plus sur les caractéristiques de leur métier. On récolte alors un ensemble de perceptions sur ce que sont ou devraient être (souhaits) les missions et rôles des allianceurs. Il s'agit donc d'une approximation du métier réel des allianceurs. Troisièmement, il est possible de consulter les définitions de poste rédigées par les entreprises, les cabinets de conseil ou des associations professionnelles. On obtient dans ce cas un aperçu de ce qui est attendu des organisations (ce qui peut ne pas correspondre aux désirs des allianceurs). Quatrièmement, enfin, il est possible de partir des connaissances acquises sur les enjeux et facteurs clés de succès (FCS) des alliances et d'en déduire les missions et rôles requis des responsables d'alliances. En principe, les résultats obtenus devraient coïncider avec les attentes formulées par les organisations (à travers leurs définitions de poste).

À notre connaissance, il n'existe pas, à ce jour, de recherche visant à rendre compte de la réalité du métier d'allianceur en observant au quotidien ses activités. Il ne semble pas non plus exister d'études de grande envergure sur les perceptions des allianceurs concernant les missions et rôles de leur profession. Pour pouvoir se construire une représentation du métier, on procède en conséquence en deux temps. D'abord, on définit ce que devraient faire les managers d'alliances, compte tenu des connaissances acquises sur les conditions de réussite des alliances. Ensuite, on évalue et affine ce cadre de référence, à partir des informations dont on dispose en provenance de la profession et des entreprises.

Missions et rôles théoriquement requis

Ici, on considère que la mission fait référence aux finalités de la profession ou du métier de manager d'alliances et que le rôle renvoie aux activités qui doivent être réalisées dans le cadre de la ou des missions définies.

Pour le moins, les responsables d'alliance devraient avoir pour *mission* de contribuer à la réussite de l'alliance ou des alliances dont ils ont tout ou partie de la responsabilité. Cette réussite peut se mesurer sur quatre dimensions génériques (Blanchot, 2006) : la qualité de la

⁷ terme né, à la connaissance de l'auteur, lors de réunions ASAP France (Association of Strategic Alliance Professionals)

relation entre les partenaires (évaluable à partir des comportements observables en termes de fréquence des conflits, capacité ou non à prendre des décisions conjointes, et/ou en mesurant les sentiments des acteurs en ce qui concerne la justice organisationnelle, la loyauté du partenaire, l'effort d'adaptation du partenaire, les rapports de pouvoir, l'intensité de la confiance mutuelle...) ; les résultats de l'objet (projet, activité, transaction) de l'alliance (atteinte ou non des objectifs que les partenaires s'étaient fixés pour une date ou période donnée, résultats économiques de l'éventuelle entité commune...) ; l'impact de l'alliance sur les partenaires (en termes d'apprentissage, de position concurrentielle, de valeur boursière...) ; l'évolution de la relation (stabilité, renforcement, appauvrissement, rupture).

Les rôles que ces acteurs doivent exercer concernent alors la maîtrise des facteurs qui influencent la performance d'une alliance. Ces facteurs sont nombreux, mais peuvent être regroupés en quatre catégories (Blanchot et al., 2000; Blanchot, 2006) :

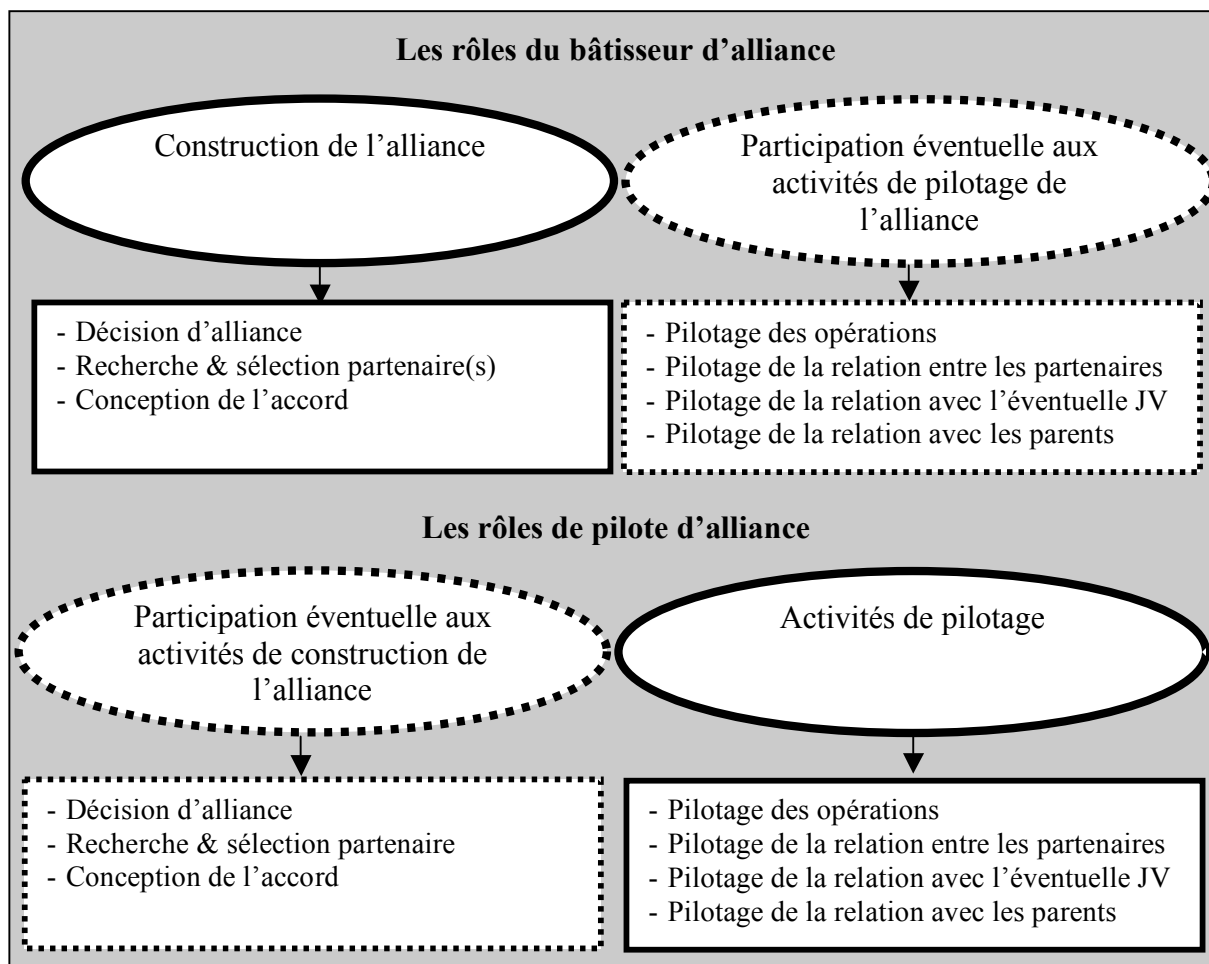
- **Le contexte du choix.** Une alliance n'est pas l'option optimale dans tous les contextes (type de projet, d'activité, de transaction ; caractéristiques de l'environnement ; profil des partenaires potentiels). L'allianceur doit donc pouvoir contribuer à l'évaluation de l'opportunité d'un tel choix (par rapport à une stratégie de cavalier seul, une fusion-acquisition, une relation de marché), compte tenu de sa connaissance des avantages, limites et risques comparatifs des alliances et/ou des situations où elles se justifient.
- **Le profil relatif des partenaires.** Ici le rôle du manager d'alliance est de trouver, attirer, sélectionner le ou les partenaires qui pourront apporter toutes les contributions attendues (critère de capacité), qui sont les plus susceptibles d'être impliqués (critère d'engagement ou commitment) et avec qui la coordination sera la plus aisée (critère de compatibilité).
- **Les conditions initiales de l'alliance.** Le rôle d'un responsable d'alliance consiste à ce stade à contribuer à la définition (négociation) de modalités initiales de l'alliance qui soient à la fois protectrices (contre les risques de tricherie, de conflit, de défaillance du partenaire, de pillage technologique, de perte de compétences fondamentales...) et favorables à la coopération. En particulier, il est important de préciser les objectifs visés.
- **Le pilotage de l'alliance.** Une fois l'accord signé et les objectifs initiaux définis, les allianceurs doivent piloter l'alliance. Cela consiste à effectuer au moins deux types de tâches. D'une part, il faut évaluer en permanence l'alliance grâce à un tableau de bord. Cette évaluation doit concerner les activités ou projets objets de l'accord (à partir d'une observation des réalisations et résultats), la relation avec le(s) partenaire(s) et l'éventuelle JV (à partir d'une mesure de la qualité de la relation) et les partenaires (il s'agit ici d'évaluer l'impact de l'alliance sur les partenaires). D'autre part, il faut actionner tous les leviers pertinents pour mobiliser au mieux les acteurs (en particulier, les salariés de chacun des partenaires dont la contribution est essentielle à la réussite de l'alliance), traiter les problèmes identifiés (par exemple, l'existence de tensions, de conflits, de sentiments d'injustice...), gérer l'apprentissage et améliorer les conditions initiales (pour les ajuster aux évolutions du contexte ou les optimiser au fur et à mesure que le contexte est mieux compris) dans une perspective de création de valeur maximale. Il faut donc s'intéresser non seulement aux activités ou projets qui entrent dans le cadre de l'alliance mais aussi aux relations entre les acteurs de la coopération.

Si tous ces rôles doivent être remplis, rien n'exclut qu'ils puissent être répartis entre plusieurs « mains ». S'ils devraient donc tous avoir une même mission de réussite des alliances auxquelles ils participent, les allianceurs peuvent remplir des rôles différents. Il peut s'agir de

rôles de *bâtitseur* et/ou de *pilote*. Dans la première catégorie, on regroupe les activités d'évaluation de l'opportunité d'une alliance, de sélection d'un partenaire et de définition-négociation des conditions initiales. Dans la deuxième catégorie, il y a la conduite des activités ou opérations objet de l'alliance et la gestion des relations entre les partenaires et/ou entre les partenaires et la JV (schéma 1).

En principe, il ne devrait pas y avoir une étanchéité totale entre les rôles de bâtisseur et ceux de pilote. En effet, les pilotes d'alliance ont intérêt à participer aux activités de bâtisseur car cela favorise une meilleure compréhension des finalités et enjeux de l'opération (Bucley et al. 2002). Réciproquement les bâtisseurs ont intérêt à demeurer partie prenante dans l'alliance et s'immiscer dans son pilotage, ne serait-ce que dans une optique de bonne gouvernance et pour participer aux décisions d'évolution les plus stratégiques. Dans tous les cas, il serait injuste de demander à un acteur d'assumer la responsabilité de la performance future d'une alliance sans lui donner la possibilité de participer à l'ensemble des étapes (et activités) qui influencent cette performance. En particulier, il est important que le pilote d'une alliance puisse participer à la définition initiale de la direction ou trajectoire qui sera retenue pour les opérations concernées par l'alliance.

Schéma 1 : Le manager d'alliance : des rôles de bâtisseur et/ou de pilote⁸



⁸ Les rôles situés au sein de zones en pointillés sont des rôles secondaires possibles mais non caractéristiques de l'activité du bâtisseur ou du pilote. Les rôles situés au sein de zones en gras sont ceux caractéristiques du métier de bâtisseur ou de pilote.

Finalement, on peut mentionner trois autres aspects qui devraient caractériser le métier d'allianceur.

Premièrement, les rôles « requis » ne sont pas exclusivement attribués aux responsables d'alliances. En effet, d'autres acteurs peuvent participer à la construction ou au pilotage d'alliances sans qu'ils soient principalement des managers d'alliances. On pense notamment aux dirigeants des entreprises signataires, dont le rôle est parfois jugé crucial⁹ (Judge et Ryman, 2001), aux éventuels auditeurs mandatés pour l'évaluation des partenaires et/ou de leurs apports, aux juristes, aux fiscalistes et aux financiers qui contribuent à la définition et rédaction des contrats... Ce qui distingue l'allianceur de ces autres acteurs, c'est qu'il a pour activité principale le management d'une alliance (voire de plusieurs), qu'il exerce un rôle de « chef d'orchestre » et d'interface, qu'il participe en principe à l'ensemble du cycle de vie de l'alliance et qu'il est responsable de la performance de l'alliance qui lui est confiée.

Deuxièmement, plusieurs recherches (Shenkar et Zeira, 1992 ; Nygaard et Dahlstrom, 2002) suggèrent que les responsables d'alliance devraient être particulièrement confrontés au conflit de rôle, le rôle étant ici entendu comme un ensemble d'activités ou de comportements attendus¹⁰. En effet, dans la mesure où ils agissent pour le compte de plusieurs organisations, les managers d'alliance peuvent être soumis à des attentes non congruentes des différents partenaires. En outre, ils peuvent appartenir (ou avoir le sentiment d'appartenir) à deux systèmes (par exemple, une filiale commune et l'un des parents de cette filiale commune) vis-à-vis desquels les rôles joués peuvent être conflictuels.

Troisièmement, enfin, les responsables d'alliances devraient aussi être confrontés à l'ambiguïté de rôle, au sens de manque de clarté des rôles attendus par les partenaires. Par exemple, le manager d'une filiale commune qui a été nommé par l'un des partenaires doit-il uniquement travailler pour le compte de l'alliance ou aussi prendre en considération les intérêts du partenaire qui l'a nommé et dont il était auparavant un salarié ? Dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan (Blanchot et Kalika, 2002, 2006), les expatriés de Renault chargés du redressement de Nissan n'ont pas manqué d'être confrontés à l'ambiguïté de rôle : devaient-ils ou non travailler uniquement pour le compte de Nissan, quitte à ce que cela se fasse au détriment de Renault ? L'ambiguïté de rôle peut aussi procéder de ce que la fonction de responsable d'alliances est encore jeune et pas toujours définie précisément en termes de missions ou d'objectifs, de responsabilité et de tâches à accomplir, de ce qu'il n'existe pas encore de convictions partagées sur ce que sont les « best practices » pour le métier d'allianceur, et de ce que les attentes des entreprises ne sont pas toujours claires quand au rôle que doivent jouer ceux à qui elles confient la responsabilité d'alliances (Blanchot, 1999b).

Cette double confrontation au conflit et à l'ambiguïté de rôle peut être source d'insatisfaction au travail, de tension, d'anxiété et, donc, de faible implication, d'absentéisme, de performance médiocre et d'intention de départ (Jackson et Schuler, 1985, in Perrot, 2001). En fait, cela dépend aussi du profil de celui qui doit vivre le conflit et l'ambiguïté de rôle (cf. infra partie 2).

⁹ Un responsable d'alliances à qui une version antérieure de ce texte a été communiquée pour lecture, indique que si le rôle des dirigeants est crucial, il est aussi source de problèmes opérationnels potentiels, « *car le dirigeant joue naturellement au bâtisseur-architecte, mais avec les tripes et le compas plutôt qu'avec la truelle, et sans associer de façon continue, et en tout cas assez tôt, l'allianceur-maçon. d'où l'amplification des "attentes non congruente des partenaires" »*

¹⁰ Pour des précisions sur la notion de rôle, de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle, consultez, notamment, Perrot (2001, chapitre 2).

Missions et rôles perçus ou revendiqués par la profession

Beaucoup de managers d'alliance(s) considèrent que leur profession n'est à ce jour pas suffisamment reconnue. Pour en attester, certains mentionnent le fait que la fonction n'est jamais présente dans les nombreuses enquêtes de rémunération réalisées par les périodiques économiques. Au moins deux autres indices permettent de le confirmer. D'une part, il n'y avait pas d'association représentant en France la profession avant 2003 (deux sont nées depuis : l'ADALEC et l'ASAP¹¹ France qui est en fait le groupe ou bureau français de l'ASAP) et l'association de responsables d'alliances la plus importante au monde (ASAP) n'est née qu'en 1999. À titre de comparaison, l'Association of Corporate Growth (ACG), qui se préoccupe notamment des fusions-acquisitions, a été fondée en 1954. D'autre part, l'ASAP comme l'ADALEC sont toutes deux nées du besoin de reconnaissance de la profession.

Cette quête de légitimité est aussi à l'origine de multiples tentatives de définition des frontières et du contenu de la profession. En France, l'ADALEC dispose d'un référentiel et l'ASAP France travaille actuellement sur un projet de certification du métier. Sur le site de l'ASAP¹² monde, on trouve un guide (The Alliance Management Professional Development Guide) qui propose à ses adhérents des définitions d'emploi pour les managers d'alliances, une liste de compétences pour le management des alliances stratégiques et même des ressources pour former des responsables d'alliances. Ce guide a été réalisé par un groupe de travail composé de managers d'alliances expérimentés. Sa rubrique « alliance manager job descriptions » distingue en fait 2 familles professionnelles : les manager d'alliance (Alliance Manager) et les managers d'alliance encadrant (Manager, Strategic Alliance Executive)¹³. D'une façon générale, les premiers sont responsables de la création et de la conduite de relations d'alliances stratégiques alors que les seconds sont responsables du management d'équipes d'allianceurs. Si on entre dans le détail des responsabilités associées à chacune de ces deux familles, il ressort que dans les deux cas, les acteurs peuvent avoir des tâches de bâtisseur aussi bien que de pilote et peuvent être responsable d'une ou plusieurs alliances (tableau 1).

¹¹ Cf. supra pour une présentation de ces associations.

¹² <http://www.strategic-alliances.org/>

¹³ Chaque famille comporte plusieurs niveaux. Pour la famille « manager d'alliance », trois niveaux sont distingués qui correspondent à trois niveaux de responsabilité (responsabilité d'un aspect des engagements d'une alliance, responsabilité d'un segment large d'une grosse alliance ou d'un ensemble de petites alliances, responsabilité d'une grosse alliance) et d'expertise. Pour la famille « manager d'alliance executive », deux niveaux sont distingués, également en fonction de la responsabilité à assumer (segment d'alliance ou ensemble de petites alliances versus alliance globale) et de l'expertise à détenir.

Tableau 1 - Les principaux rôles du manager d'alliance d'après l'ASAP

Rôles de bâtisseur	<p style="text-align: center;">Rôles interpersonnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participe à la construction de relations requises dans l'entreprise et avec le partenaire <p style="text-align: center;">Rôles liés à l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifie de nouvelles possibilités d'alliances • Analyse les opportunités de partenariat et formule des recommandations <p style="text-align: center;">Rôles décisionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construit les process assurant le succès des projets • Élabore des routines inter-firmes concernant les activités de l'alliance • Définit objectifs et stratégie de l'alliance (ou du segment d'alliance) dont il a la responsabilité • Créé et gère l'exécution du business plan (programme d'action) pour réaliser les objectifs fixés • Anticipe les possibles zones de recouvrement avec le partenaire
Rôles de pilote	<p style="text-align: center;">Rôles interpersonnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Joue un rôle d'interface avec les partenaires • Interagit aussi avec les acteurs internes concernés par l'alliance • Facilite les échanges entre les responsables sur les orientations de l'alliance et ses problèmes • Manage (executive) une équipe d'allianceurs ou de développeurs d'activité • Gère (executive) l'efficacité de l'équipe en mobilisant les ressources requises • Représente l'alliance (executive) lors de manifestations concernant l'industrie ou les alliances <p style="text-align: center;">Rôles liés à l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe en interne sur les compétences et capacités d'action du partenaire • Présente les buts de l'alliance, les directions stratégiques et technologiques retenues • Actualise l'information sur l'alliance à destination de l'extérieur et de la hiérarchie • Conseille les partenaires et les opérationnels sur différents points d'ordre technique et, éventuellement, stratégiques • Surveille les initiatives concernant une relation • Évalue les propositions du partenaire • Rend compte à son supérieur (selon le cas, manager, de rang 2, de rang 3 ou directeur) • Gère (executive) le développement des compétences des membres de l'équipe <p style="text-align: center;">Rôles décisionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construit les process assurant le succès des projets* • Élabore des routines inter-firmes concernant les activités de l'alliance* • Créé des solutions en coopération avec les opérationnels et les ressources du partenaire • Définit objectifs et stratégie de l'alliance (ou du segment d'alliance) dont il a la responsabilité* • Créé et gère l'exécution du business plan (programme d'action) pour réaliser les objectifs fixés* • Prend des initiatives (avec partenaires) pour traiter des problèmes stratégiques ou commerciaux <p>*Pour la partie de cette activité qui est postérieure à la définition des conditions initiales</p>

Élaboré à partir de l'ASAP Alliance Management Professional Development Guide (2004) et de la typologie de Mintzberg (1999)¹⁴.

Les réflexions récentes menées par le groupe français de l'ASAP convergent avec cette représentation des rôles du manager d'alliance, comme en atteste l'extrait suivant des conclusions du groupe¹⁵ (encadré 1). Il faut à la fois créer, développer, structurer, ce qui suppose de négocier, et mettre en œuvre, mesurer (suivre les performances), ajuster ou rectifier en cas de dérive et communiquer. Il faut donc bâtir et piloter.

¹⁴ Pour Mintzberg (1999), le management est l'ensemble des processus par lesquels, ceux qui ont la responsabilité formelle, de tout ou partie, de l'organisation, essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités et un manager est celui qui a la responsabilité formelle, de tout ou partie, de l'organisation et qui essaye de la guider dans ses activités. La mission du manager est d'unir les efforts de tous dans un but donné et ses rôles sont triples : interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison), liés à l'information (observateur actif, diffuseur, porte-parole) et décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur)

¹⁵ Minutes de la soirée du 23 mars 2005 consacrée à une réflexion sur le métier de manager d'alliance. Document non publié.

Encadré 1 – Ce que recouvre le métier de manager d'alliance selon un groupe de réflexion d'allianceurs membres de l'ASAP France¹⁶

« *Quelle est donc la raison d'être des Responsables d'Alliances Stratégiques ? Créer plus vite, moins cher et de façon moins risquée de la valeur dans son cœur de métier en structurant et développant un écosystème adapté qui démultiplie son propre savoir-faire et ses ressources. Les missions principales du responsable d'alliances stratégiques en découlent: négoier les nouvelles alliances stratégiques, mettre en oeuvre la vision partagée, mesurer et communiquer les succès.*

L'« Allianceur » déploie la stratégie de sa société dans l'écosystème, notamment en recrutant de nouveaux partenaires. La maîtrise de la négociation, aux côtés de nos Directions Générales, est souvent perçue comme une dimension noble du métier, à l'instar des diplomates de l'Ancien Régime. Et même, dans le cas d'alliances capitalistiques très lourdes et/ou très complexes, il faut des talents, des gens qui soient des artistes de ce genre d'opérations.

Une fois le partenariat cadré, il s'agit de prouver la faisabilité de la vision sur des opérations concrètes de "business development", dont le risque est maîtrisé conjointement et les résultats chiffrés. Ce qui implique de savoir ne pas être politiquement correct pour alerter sur les dérives, dont les causes sont généralement tout autant internes que bilatérales.

Enfin, les « Allianceurs » doivent animer les processus qui assurent les progrès de chaque alliance et la maturité croissante du portefeuille global d'alliances. En particulier, communiquer sur les succès des alliances stratégiques renforce l'attractivité auprès des autres partenaires et contribue à mobiliser les énergies internes ».

Les propos qu'on peut recueillir dans la presse (issus d'entretiens avec des allianceurs membres ou non de l'ASAP) s'inscrivent également dans cette représentation d'un métier complexe combinant des rôles de bâtisseur et de pilote. On en reproduit ici quelques uns (encadré 2).

Encadré 2 – Propos de managers d'alliance sur leur métier

« *Les trois missions principales sont de structurer le portefeuille de partenariats et en négocier de nouveaux, mettre en musique les opérations de partenariat pour traduire la vision en opérations concrètes, et enfin d'aiguillonner le progrès des actions communes »... « *On pense toujours que le plus important, comme dans un couple, c'est la phase de ciblage et de conquête, jusqu'au mariage. Mais, pour que l'union porte ses fruits, il faut surtout, dans un second temps, que les opérationnels soient vraiment impliqués* ». (Joël Guillouet, responsable des partenariats de service chez Dassault Systèmes et co-président de l'ASAP France, propos recueillis dans les Echos du 5 juillet 2005)*

« *Une alliance, c'est 20% de création et 80% d'exécution ». (Philippe Monchouzou, Vice-président alliances et strategic Partners de SAP et co-président de l'ASAP France, propos recueillis par la Tribune du 17 novembre 2005)*

« *La complexité du métier d'allianceur est telle, qu'il devrait constituer une étape de carrière obligatoire pour les fonctions managériales » (Bernard Méric, Managing Director de Hewlet-Packard Europe, propos recueillis par les Echos du 5 juillet 2005)*

« *Chez PSA, une seule personne, en relation avec toutes les directions du Groupe, coordonne chaque partenariat. Il y a donc un responsable de l'alliance PSA-Mitsubishi, un autre pour l'alliance PSA-Fiat... » (Echos du 5 juillet 2005). « *Le groupe a voulu une équipe restreinte, mais entièrement consacrée à cette activité bien spécifique de gestion des alliances* » (Daniel Marteau, Directeur des relations constructeurs et coopérations, propos recueillis par les Echos du 5 juillet 2005)*

On peut aussi, pour se forger une opinion sur ce qu'est effectivement le métier d'allianceur, s'intéresser à ce qu'en disent les employeurs. Nous avons sélectionné, au hasard, les communiqués de presse de deux entreprises annonçant la nomination d'un responsable d'alliances (encadré 3). Pour le moins, on peut considérer que ces entreprises attendent de leur responsable d'alliances qu'il développe (bâtisse) et pilote un ensemble d'alliances dans la perspective d'un renforcement de croissance et compétitivité et de manière articulée ou alignée avec la stratégie corporate et/ou business par ailleurs retenue.

¹⁶ Dans les encadrés qui suivent, on souligne le texte qui fait référence à des tâches.

Encadré 3 – Propos d'entreprises sur le métier de manager d'alliance

Quand Symantec¹⁷ annonce à la presse la nomination d'un responsable des alliances stratégiques pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique¹⁸, il précise qu'il aura pour mission « le développement, la supervision et tout le suivi des relations avec les sociétés de consulting (Accenture, KPMG, Deloitte&Touche...), la mise en place de la formation des partenaires sur les solutions Symantec, la création des synergies internes et externes, ainsi que la coordination de ces comptes avec ses homologues internationaux ».

De même, quand InfoVista, le leader mondial des solutions logicielles de "Business Technology Intelligence (BTI)" annonce la nomination de son Senior Vice-Président responsable des alliances stratégiques et des réseaux de distribution indirecte, il précise que ce dernier prendra « en charge le développement de la stratégie de distribution indirecte de la société ainsi que ses plans d'alliances et de partenariat. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la stratégie d'entreprise d'InfoVista, comme l'une des 5 directives de son plan Renaissance sur 3 ans. Dans cette optique, la mission de M... consiste à capitaliser le plus judicieusement possible les accords établis avec ses partenaires dans ses différentes régions opérationnelles, à rationaliser et optimiser les programmes correspondants et à forger de nouvelles relations stratégiques avec les acteurs majeurs du marché, tout ceci afin de servir au mieux les objectifs de croissance d'InfoVista et les intérêts de ses clients. M... reportera directement à ..., Président et COO d'InfoVista »¹⁹.

On peut finalement mentionner les résultats d'une étude réalisée auprès de 31 managers impliqués dans cinq alliances (Spekman et al., 1996)²⁰. Les personnes interrogées n'étaient pas forcément des managers d'alliance, mais avaient été directement impliquées, à un moment ou un autre, dans les alliances considérées. Les entretiens en profondeur conduits avec cet échantillon d'observateurs d'alliances fournissent un éclairage intéressant. Premièrement, le manager d'alliance est défini comme « *une personne chargée de faire avancer une alliance à chacune des étapes de son cycle de vie... de soigner et d'alimenter l'alliance* » qui est « *le représentant principal de son entreprise auprès l'équipe de management de l'alliance* ». Dans une alliance entre deux firmes, il y a donc deux managers d'alliance (en plus du directeur de l'éventuelle JV). Deuxièmement, le rôle du manager d'alliance varie selon les étapes du cycle de vie de l'alliance. Dans les premières étapes (décision d'une alliance et choix d'un partenaire), ce sont des rôles de visionnaire et d'émissaire, si ceux-ci ne sont pas endossés par le dirigeant, ainsi qu'un rôle d'avocat pour rallier à la cause de l'alliance tous les acteurs requis. Lors de la mise en œuvre de l'alliance, c'est un rôle de maillage et de facilitateur²¹ pour faire monter en puissance l'alliance. Il s'agit de favoriser les relations entre fonctions, niveaux, personnes et partenaires. Par la suite, c'est un rôle de pilotage, tel que défini plus haut, qui inclut la médiation lorsque des problèmes apparaissent. Troisièmement, enfin, le manager d'alliance doit à la fois avoir une orientation « tâches ou business » et une orientation « personnes & relations ». Il doit se préoccuper non seulement des activités concernées par l'alliance mais aussi de la qualité des relations entre les parties prenantes.

Toutes les données disponibles sur le métier de manager d'alliance confirment finalement le cadre de référence proposé, même si la distinction entre missions et rôles n'est pas claire dans les propos recueillis, les deux termes n'étant souvent pas distingués. Les allianceurs sont à la fois des bâtisseurs et des pilotes d'alliances afin de créer de la valeur pour l'entreprise, leur

¹⁷ qui se définit comme « le leader mondial de solutions permettant aux particuliers et aux entreprises de garantir la sécurité, la disponibilité et l'intégrité de leurs informations » (<http://www.symantec.com/>)

¹⁸ <http://www.symantec.com/region/fr/press/n030227.html>

¹⁹ http://www.infovista.com/about_infovista/news/press_releases/fr/releases/030204.asp

²⁰ Les résultats de cette recherche sont aussi présentés par MacAvoy (1997) et Spekman et al. (1998).

²¹ Un responsable d'alliances à qui une version antérieure de ce texte a été communiquée pour lecture indique que ce rôle de maillage et de facilitateur comporte trois dimensions : « *"bridging" / connection des organisations (souvent matricielles des deux côtés, où l'on retrouve donc le rôle "d'accoupleur d'hypercube") ; conduite du changement: i.e. maîtrise de la peur que déclenche, parfois malgré lui, l'Autre, qui fait irruption avec ses valeurs et ses processus dans un écosystème préexistant ; ajustement pragmatique voire empirique des attentes et des moyens réellement mis en œuvre* ».

activité participant du déploiement d'une stratégie organisationnelle (dont ils n'ont pas la responsabilité). Les propos des managers enrichissent aussi le cadre de référence en faisant ressortir que l'allianceur peut être un gestionnaire de portefeuille d'alliances et un manager d'équipe. Les responsables d'alliance peuvent donc avoir des rôles à géométrie variable qui oscillent, d'une part, entre l'exploration de nouvelles alliances et l'exploitation d'alliances existantes²², d'autre part, entre l'action en solo et le management d'équipe. Toutefois, dans ce dernier cas, les collaborateurs ne sont pas des acteurs contribuant directement aux activités ou projets de l'alliance mais des managers d'alliances. Ce faisant, il semble que la profession néglige une catégorie importante d'acteurs qui gèrent des alliances: les dirigeants de filiales communes.

2. Profil des managers d'alliances

Toute profession s'interroge sur ce que devrait être le profil idéal de ses membres. Dans le cas présent, l'interrogation porte sur le profil qui permettrait à l'allianceur de réussir sa mission sans faillir²³. Même si ce profil idéal existe dans la nature, il est fort probable qu'il soit en quantité insuffisante pour combler les besoins requis... Pour autant, il n'est pas inutile de tenter de définir un idéal-type, dans la perspective de faciliter la sélection et/ou la formation des responsables d'alliances. L'objectif ne doit pas être de rechercher le « mouton à cinq pattes » mais de privilégier les acteurs qui se rapprochent du modèle, ou ne s'en éloignent pas trop, et de les préparer aux missions et rôles qui leur seront confiés. La fonction Ressources Humaines devient alors un acteur clé (Schuler, 2001). Mais il lui faut, pour agir pertinemment, un portrait-robot. Pour le dresser, on s'appuie sur le point de vue des managers d'alliance eux-mêmes²⁴. On interroge ensuite la cohérence entre le profil identifié et les rôles requis tels qu'ils se dégagent du cadre de référence proposé ainsi que du profil-type proposé par la profession (ASAP). Finalement, on pose la question de la corrélation entre ce(s) profil(s) et la performance réelle des alliances, toutes choses égales par ailleurs.

Ici, la notion de profil n'est pas synonyme de personnalité. Elle renvoie aux connaissances, aux qualités et aux compétences qu'un allianceur doit détenir, qui sont liées à l'expérience acquise et aux formations suivies. En théorie, ce sont celles requises pour l'évaluation de l'opportunité d'une alliance, pour la sélection d'un partenaire, pour la négociation et la définition des conditions initiales de l'alliance et pour le pilotage de l'alliance. Mais qu'en est-il réellement et quelle est la substance des traits requis ?

Les profils souhaitables selon les acteurs de la profession

Deux recherches empiriques récentes permettent de dresser un portrait-robot de l'allianceur idéal. La première, réalisée par Williams (2002), porte sur les « boundary spanners » (littéralement pont ou liaison entre deux groupes, ce qui dans le langage managérial peut se traduire par interface, poste ou agent de liaison, cadre intégrateur...). Elle avait pour but de « identifier, décrire, catégoriser et comprendre les compétences des acteurs d'interface et les

²² En référence à la distinction faite par James March (1991) entre l'exploration de nouvelles possibilités et l'exploitation de vieilles certitudes dans l'apprentissage organisationnel.

²³ On n'aborde pas ici la question des profils réels des allianceurs. À notre connaissance, il n'existe pas de résultats de recherche concernant cette question

²⁴ Il est aussi possible d'observer directement le profil de ceux qui pilotent des alliances. On obtient dans ce cas une photographie intéressante mais qui ne dit rien du souhaitable. À notre connaissance, une telle photographie de la réalité n'est pas disponible à ce jour. En revanche on dispose de recherches sur les déclarations des managers d'alliance quant au profil idéal pour exercer le métier. Ce sont donc les résultats de ces recherches qu'on utilise ici pour se construire un cadre de référence.

comportements collaboratifs efficaces ». Elle a consisté en des entretiens approfondis avec 15 « boundary spanners » et l'administration d'un questionnaire postal auprès de 501 personnels de liaison²⁵ (256 retours). Quatre types d'aptitudes apparaissent centrales, auxquelles sont associées un ensemble de capacités :

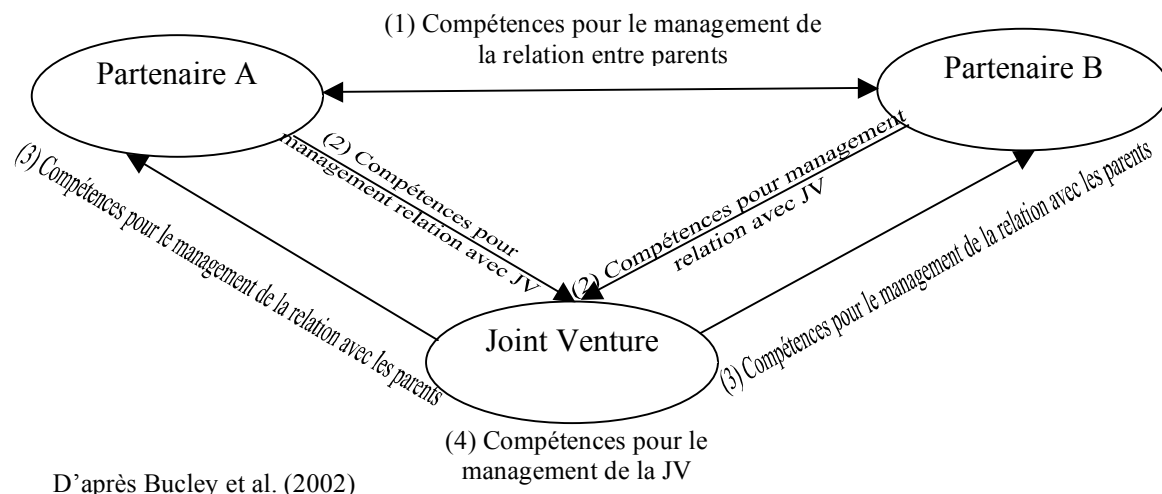
- Premièrement, ***une aptitude à construire des relations soutenables***. Cette aptitude est associée à une capacité à communiquer et écouter, une capacité à comprendre, faire preuve d'empathie et résoudre des conflits et une capacité à développer la confiance. Elle supposerait une personnalité empreinte de respect, d'honnêteté, d'ouverture, de tolérance...
- Deuxièmement, ***une aptitude à manager par l'influence et la négociation***. Elle est associée à une capacité à gérer des processus de décision qui s'appuient sur des solutions de consensus, d'égalité, de win-win et à une capacité à construire des réseaux relationnels.
- Troisièmement, ***une aptitude à gérer la complexité et les interdépendances***. L'aptitude à gérer la complexité est associée à une capacité à traiter avec des acteurs de profil professionnel très divers et à une capacité à gérer les différentes étapes (de planification, de mise en œuvre, d'évaluation) d'un partenariat. Pour savoir gérer des interdépendances, les répondants pensent qu'il faut aussi une expérience interorganisationnelle et une expérience de travail dans des organisations et secteurs divers. Pour certains, il faut en outre une expertise dans un domaine particulier pour disposer d'une légitimité auprès des acteurs des autres organisations. Pour d'autres, il faut plutôt disposer d'un savoir transdisciplinaire. Le fait de ne pas avoir un profil de carrière typé permettrait de ne pas être perçu comme une menace directe pour les praticiens experts des domaines à l'interface desquels le boundary spanner se situe. Par ailleurs, la gestion des interdépendances supposerait une capacité analytique, une capacité à penser de manière transversale, à adopter une vision d'ensemble, à comprendre la « grande image », à penser stratégique. Pour pouvoir traiter des problèmes complexes impliquant diverses parties prenantes, les répondants soulignent la nécessité d'être créatif, innovant et entrepreneurial.
- Quatrièmement, enfin, ***une aptitude à gérer les rôles, les responsabilités et les motivations***. Elle est associée à une conscience aiguë de la configuration des rôles et des responsabilités entre les partenaires au sein d'un domaine interorganisationnel existant ou émergent. Elle est aussi associée à une capacité à gérer les conflits de rôle qui ne manquent pas d'apparaître du fait de responsabilités multiples (rôle de représentant d'un des partenaires et rôle d'interface devant œuvrer pour l'alliance). Les personnes interrogées considèrent qu'un mauvais interlocuteur est celui qui fait preuve de dogmatisme ou doit reporter à sa hiérarchie pour tout. Au contraire le bon interlocuteur est celui qui dispose de suffisamment de pouvoir pour s'engager de manière constructive avec les autres partenaires, qui sent ce qui peut être acceptable ou inacceptable pour sa maison-mère et est prêt à jouer le jeu du partenariat, et qui comprend les caractéristiques et contraintes de chaque partenaire.

La seconde recherche, réalisée par Buckley, Glaister et Husan (2002), a l'intérêt de distinguer les qualités requises selon le type de fonction exercée par le responsable d'alliances. Cette recherche a consisté en des entretiens en profondeur avec soixante managers d'alliances concernant 20 joint ventures (JV) entre firmes anglaises et firmes européennes. Pour chaque

²⁵ Il y a des allianceurs, car ils entrent effectivement dans la catégorie des « boundary spanners », mais aussi d'autres acteurs, notamment, les courtiers ou brokers.

JV, trois personnes ont été interrogées : le manager de l'alliance de rang le plus élevé au sein de la firme anglaise, le manager de l'alliance de rang le plus élevé au sein de la firme partenaire et le manager de la JV. L'objectif était d'identifier les compétences requises pour le management d'une JV et le management de trois relations (cf. schéma 1) : les relations entre les parents de la JV (établir la JV et stimuler les relations entre les partenaires), les relations avec la JV et les relations avec les parents.

Schéma 1 : Compétences requises pour les alliances comportant une JV



En fait, cela revient à distinguer les compétences des managers qui doivent gérer la relation entre les parents (1) et la relation avec la JV (2), et les compétences des dirigeants de filiales communes, qui doivent gérer la relation avec les parents (3) et gérer l'entité à la tête de laquelle ils se situent (4). Les principaux résultats de cette recherche sont présentés dans les encadrés 4 et 5. Les auteurs suggèrent que leur travail peut servir d'outil de diagnostic et aider les managers d'alliances. Trois principales implications managériales sont aussi dérivées de ces résultats. Tout d'abord, la sélection et la formation des acteurs chargés de l'interface dans les alliances et du management de JV constituent des activités importantes. Les firmes devraient éviter de sélectionner ceux qui n'ont pas les compétences identifiées dans les encadrés 4 et 5, lorsqu'il s'agit de piloter des alliances internationales. Ensuite, la gestion de la mobilité est importante pour former les managers requis, parce qu'elle permet de confronter les acteurs à des métiers et des cultures différents. Enfin, Il faut anticiper les départs des acteurs d'une alliance (plans de succession) : en effet, le départ des fondateurs et des premiers managers peut avoir des effets négatifs sur la qualité de la relation. On peut ajouter qu'il apparaît, au vu des résultats disponibles, que les dirigeants de JV doivent détenir des compétences très proches de celles des autres managers d'alliance. Ceci justifie qu'on puisse considérer les deux catégories comme relevant de la même profession.

Encadré 4 : Les compétences jugées importantes pour les managers d'alliance autres que les dirigeants de JV

Compétences associées au management de la relation entre partenaires

Aptitude à construire des relations soutenables

- Faire preuve de diplomatie et, donc, de flexibilité, d'ouverture d'esprit et à la discussion, d'écoute
- Avoir une sensibilité culturelle et comprendre les différences culturelles
- Être crédible grâce à une bonne connaissance du domaine d'activité ou grâce à des compétences fonctionnelles reconnues
- Savoir susciter la confiance (convaincre le partenaire de son honnêteté, le convaincre aussi qu'on lui fait confiance et qu'on fait confiance à la capacité de la JV à agir dans l'intérêt des deux partenaires) en étant intègre, honnête, ouvert, transparent
- Être sensible à l'information en provenance du partenaire, pour développer une compréhension des vrais enjeux et faire preuve de respect à l'égard de l'opinion des autres
- Faire preuve d'empathie, essayer de comprendre ce qui importe pour le partenaire
- Ne pas chercher à dominer toutes les étapes de la relation, à être toujours meilleur que le partenaire
- Exprimer les frustrations et problèmes dans une perspective de traitement rapide

Aptitude à manager par l'influence et la négociation

- Avoir une capacité forte de négociation et d'influence
- Rechercher le consensus et la résolution conjointe des problèmes (tenir compte des préoccupations du partenaire plutôt que de chercher à imposer des solutions dogmatiques)

Aptitude à gérer la complexité et les interdépendances

- Savoir établir une vision claire pour la JV et la faire partager au sein des organisations partenaires et de la JV. Cela requiert de savoir vendre la vision grâce à une communication enthousiaste
- Savoir établir des objectifs clairs et mesurables pour la JV et identifier les gains qu'il serait impossible d'obtenir sans l'alliance (être convaincu de la pertinence de la JV).
- Être capable de mobiliser les ressources et compétences qui doivent être combinées pour créer les synergies attendues
- Penser globalement plutôt que dans le détail

Aptitude à gérer les rôles, les responsabilités et les motivations

- Savoir développer une structure de management de la JV et des processus de déploiement clairs

Compétences associées au management de la relation avec la JV

Aptitude à manager par l'influence et la négociation

- Être capable d'inculquer des principes de transparence et de franchise dans les rapports entre l'équipe de management de la JV et les parents

Aptitude à gérer les rôles, les responsabilités et les motivations

- Pouvoir guider les managers de la JV dans leur management tout en ne donnant pas le sentiment de l'ingérence. Donc, être capable de définir le cadre au sein duquel les managers de l'alliance disposeront de latitude et de définir les modalités de contrôle des actions et des résultats du management de l'alliance

Tableau élaboré à partir des résultats de la recherche de Buckley et al. (2002) et du canevas résultant de la recherche de Williams (2002)

Encadré 5 : Les compétences jugées importantes pour les dirigeants de JV

Compétences associées au management de la relation avec les parents

Aptitude à construire des relations soutenables

- Savoir gérer les rapports avec l'amont (1). Suppose de pouvoir faire preuve de diplomatie, de flexibilité (pas de dogmatisme), d'indépendance (même quand un manager est un ancien employé d'un des parents ; il s'agit d'endosser son rôle de manager de JV plutôt que d'allié d'un parent).

Aptitude à manager par l'influence et la négociation

- Savoir gérer les rapports avec l'amont (2). Il faut aussi détenir des compétences en matière de communication, négociation et gestion de l'ambiguïté

Aptitude à gérer la complexité et les interdépendances

- Savoir comprendre et intégrer la culture de chaque parent, notamment afin de mieux identifier ce qui est acceptable par chacun et de mieux prendre en compte les aspirations de chacun

Aptitude à gérer les rôles, les responsabilités et les motivations

- Accepter le rôle de manager de l'alliance et non celui d'allié de l'un ou l'autre des parents, développer un sens de la neutralité

Compétences associées au management de la JV

Aptitude à gérer la complexité et les interdépendances

- Participer à la phase d'élaboration de la JV afin d'en mieux comprendre la rationalité et d'être émotionnellement impliqué dans sa réussite
- Savoir gérer les conflits d'intérêts potentiels entre les parents
- Pouvoir manager de manière consultative (prendre le point de vue de chaque parent)
- Savoir travailler en milieu multiculturel et développer une culture commune
- Disposer d'une expérience multiculturelle et de compétences reconnues dans le domaine de l'alliance afin d'être crédible aux yeux de tous

Aptitude à manager par l'influence et la négociation

- Détenir les compétences communes à toutes les situations de management d'équipes : leadership, définition d'objectifs, capacité à discuter les problèmes et motiver les individus.
- Mais savoir faire preuve de plus de diplomatie qu'en général

Tableau élaboré à partir des résultats de la recherche de Buckley et al. (2002) et du canevas résultant de la recherche de Williams (2002)

Les résultats des deux recherches présentées ici s'articulent bien : il y a soit convergence, soit complémentarité (absence de contradiction). Elles permettent donc d'établir un portrait-robot a priori fiable. Un manager d'alliance doit savoir créer de la confiance et du respect mutuel, influencer et faciliter la prise de décision conjointe, être ouvert, à l'écoute, diplomate, autonome et juste, être légitime grâce à son expérience ou expertise, être capable d'exploiter la richesse que constitue la diversité, être visionnaire, créatif, innovant, entreprenant, conciliateur, clarificateur, pragmatique et mobilisateur. Les compétences requises sont pour l'essentiel transversales aux rôles de bâtisseur et de pilote, en ce sens qu'elles peuvent être importantes aussi bien pour les activités préalables à la signature d'un accord que pour celles postérieures à cette signature. Les compétences relationnelles (savoir-être) apparaissent centrales même si non exclusives, ce qui est cohérent avec l'exigence de construction d'un capital social et de catalyse pour qu'il y puisse y avoir création de valeur collective.

Ce portrait-robot est validé par diverses autres sources d'information. Pour le groupe ASAP France (encadré 6), l'allianceur doit savoir concevoir un bon portefeuille d'alliances, gérer les relations entre partenaires et mobiliser les salariés participant à l'activité ou au projet qui est l'objet de l'alliance. On reste ici à un niveau très agrégé, finalement proche d'une définition de rôles, mais cohérent avec les résultats précédents. D'autres propos, identifiés dans la presse (encadré 6), renvoient aussi à des qualités déjà identifiées : il faudrait idéalement être bon négociateur, diplomate, visionnaire tout en étant proche du terrain, rassembleur, faire preuve d'ouverture et de souplesse, être un observateur actif et avoir une bonne capacité diagnostic.

Mais il est aussi suggéré d'autres qualités, non contradictoires avec les précédentes, qui permettent d'affiner le profil idéal du manager d'alliance : ne pas être trop sensible, au sens d'affectif, faute de quoi la capacité de négociation requise pourrait être altérée, et être disposé à apprendre.

Encadré 6 : le profil idéal du manager d'alliance selon des allianceurs français

Les échanges au sein de l'ASAP France concernant la question des compétences spécifiques des allianceurs aboutissent à la conclusion qu'ils doivent avoir trois qualités majeures²⁶ :

- savoir proposer une stratégie d'alliances cohérente avec la stratégie d'entreprise, imaginer des programmes de partenariat attractifs et gérer un portefeuille d'alliances évolutif ;
- savoir mobiliser les compétences réciproques, anticiper et surmonter les doutes et les crises, faire monter en compétences et en confiance les équipes à tous les niveaux ;
- savoir aiguillonner et accompagner les opérationnels, propager les meilleures pratiques, cadencer les plans d'action conjoints, valoriser les fruits des alliances réussies.

D'autres propos identifiés dans la presse permettent de dégrossir le portrait de l'allianceur idéal²⁷ :

- « *La première qualité du directeur des partenariats est d'être un fin négociateur, tant la phase d'élaboration du contrat initial, qui va structurer l'ensemble de la coopération est décisive... Le manager d'alliance n'a pas intérêt à être trop fleur bleue : le contrat d'alliance doit aussi préparer la rupture... La seconde nature de l'allianceur, c'est d'avoir un grand sens de la diplomatie : savoir tenir ses positions sans froisser le partenaire réclame parfois un vrai talent d'équilibriste* ». Ainsi, selon le DG d'Air France Cargo, Marc Boudier, qui travaille avec KLM, « *il y effectivement des modes d'organisation, de délégation de pouvoirs différents. Il faut savoir composer. Par exemple, c'est un français qui prend la partie vente et un hollandais la partie marketing. Comme ce sont des activités très proches, nous avons pensé que c'était un bon moyen de faire travailler ensemble les uns et les autres* ». « *Enfin, le responsable de partenariats doit avoir à la fois une vision stratégique à long terme et suivre, au jour le jour, la bonne marche des projets communs avec le ou les partenaires... Il faut savoir réunir des gens qui travaillent parfois à des milliers de kilomètres, dans des métiers très variés, à toutes les strates de l'entreprise, et de l'opérationnel au fonctionnel... Le directeur de partenariat peut venir du commercial, de la gestion de projet ou de la direction produits... Il doit, en revanche, avoir une bonne connaissance de l'entreprise, de son secteur, mais aussi de ses partenaires dans l'alliance... Pour que les gens travaillent réellement ensemble, il faut bien connaître les habitudes de travail et la culture de l'autre » (Extrait des Echos du 5/7/2005).*
- « *Il faut anticiper au maximum... Quand on travaille avec plusieurs interlocuteurs, comme dans les multinationales, il est crucial de connaître l'organigramme, afin de savoir à qui référer et éviter tout court-circuit. Il faut beaucoup observer... Il s'agit de saisir des habitudes différentes pour éviter tout choc culturel et d'éventuelles tensions..., (de) détecter aussi de potentiels conflits d'intérêts,... (de) faire l'apprentissage de nouveaux modes de travail, chaque entreprise ayant ses spécificités... Il faut être ouvert, accepter d'autres méthodes plus rapides... être prêt à ce remettre en question... accepter les différences... faire preuve de souplesse. En cas de problème, il faut aller voir les gens à titre individuel pour essayer de comprendre ce qui ne va pas et chercher avec eux une solution* ». (Extraits de l'Usine Nouvelle du 9 juin 2005).

Enfin, il est intéressant de constater la proximité entre les résultats des recherches et le profil-type établi dans le guide de l'ASAP²⁸ (encadré 7). Le référentiel proposé regroupe les compétences requises en trois catégories : des compétences générales qui sont jugées essentielles mais ne garantissant pas un résultat positif pour l'entreprise considérée, des compétences centrales pour définir et conduire l'alliance, et des compétences spécifiques à l'entreprise qui doivent faciliter la compréhension des missions et rôles à remplir. Ce référentiel reflète, comme précédemment, l'importance des compétences relationnelles. Mais il met aussi l'accent sur des dimensions jusqu'ici peu saillantes : la connaissance du terrain sur lequel opère l'alliance, la connaissance des partenaires et la maîtrise des compétences techniques qui sont associées aux rôles de bâtisseur et pilote d'alliances. Au total, il ressort

²⁶ Extrait des minutes de l'ASAP du 23 mars 2005

²⁷ Texte mis en italique et souligné par l'auteur du présent article.

²⁸ ASAP Alliance Management Professional Development Guide, ASAP, 2004.

que l'allianceur devrait être artiste ou artisan plutôt que technocrate, pour reprendre les termes de Pitcher²⁹.

Encadré 7 - Les compétences requises selon le guide de l'ASAP

Compétences générales

- Aptitudes en matière de communication, de relations interpersonnelles, de travail avec d'autres cultures, de leadership, d'influence des autres, d'influence sans autorité, d'accompagnement des leaders.
- Aptitudes en matière de management de projet, d'équipe, d'équipe transversale, de management du changement, de résolution des conflits, de résolution de problèmes, de pensée globale, de négociation de contrats, d'intégration des aspects juridiques du travail en alliance, de gestion financière, de management du temps

Compétences centrales

- Connaissance des affaires : stratégie business et marketing stratégique, business models de différents types de partenaires, aptitudes en matière d'analyse financière et de diagnostic stratégique
- Connaissance de l'industrie : connaissance de l'industrie du partenaire, connaissance des tendances du secteur, connaissance de l'industrie de son entreprise, connaissance de la chaîne de valeur
- Expertise en matière de développement et management d'alliances : définition du profil de partenaires, de la mission de l'alliance, de son champ, de l'équipe et des rôles, de la gouvernance de l'alliance, du business plan, des indicateurs de performance de l'alliance ; management de l'alliance, de la relation et des process, reporting, transfert de savoir-faire, gestion de la sortie de l'alliance

Compétences spécifiques à la firme

- Connaissance des priorités de l'entreprise en matière de marché, de sa culture, de sa structure, de sa gouvernance, de sa stratégie d'alliance, de ses initiatives technologiques, de son portefeuille d'alliances stratégiques et non stratégiques, de ses principaux partenaires

L'âge, l'expérience, un type de parcours professionnel, un type de formation sont-ils liés au profil idéal ?³⁰ Selon le guide de l'ASAP, il faut détenir au moins une maîtrise et, de préférence, un master (science ou sciences humaines). Il faudrait aussi une expérience professionnelle allant de huit à douze ans selon la famille et le niveau d'appartenance. En outre, les managers encadrant ou chargés d'une alliance importante devraient disposer d'une expérience de six à dix ans en matière de management d'alliance. Les allianceurs pourraient provenir d'univers très variés : finance, juridique, gestion des ressources humaines, ventes, bureau d'études, R&D, stratégie... Lorsqu'il s'agit de choisir le dirigeant d'une JV, certains suggèrent de privilégier quelqu'un de l'extérieur (et non un salarié d'un des parents), dans une perspective d'indépendance accrue (Werther, 1998). On ne dispose toutefois pas de données statistiques permettant de vérifier si ces éléments caractérisent la population d'allianceurs. Il n'y a pas non plus pléthore de recherches testant la corrélation entre différentes composantes du profil des allianceurs. On peut seulement mentionner qu'une recherche portant sur les facteurs influençant le niveau de perception du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle chez les dirigeants de joint-venture (Shenkar et Zeira, 1992) trouve que la perception d'une ambiguïté de rôle diminue avec le nombre d'années d'études effectuées par les dirigeants interrogés. Cela corrobore l'hypothèse selon laquelle plus un dirigeant de JV est diplômé, mieux il est à même de comprendre la complexité des contextes de ses maisons-mères et, donc, leur difficulté à communiquer des attentes clairement définies.

²⁹ Dans le travail de Pitcher (1997), l'artiste est un leader, un visionnaire intuitif, imaginatif, entrepreneurial et inspirateur. Il est stimulant, chaleureux et ouvert d'esprit. L'artisan est un homme d'expérience qui considère que ce qui mérite d'être fait doit être bien fait. C'est un sage qui mesure ses mots, écoute, est obligeant, sait accepter l'erreur qu'il considère comme faisant partie d'un processus d'apprentissage. Le technocrate est un technicien qui peut être brillant, qui aime la logique et à tendance à penser détenir la vérité. Il est plutôt froid et méprisant, focalisé sur les aspects économiques et techniques au détriment des aspects sociaux et humains.

³⁰ Une autre question importante, mais hors du champ de cette recherche, est soulevée par un responsable d'alliances à qui une version antérieure de ce texte a été communiquée : « *que deviennent donc les allianceurs qui ont réussi leur mission, au bout de quelques années ?* »

Des profils qui favorisent la performance des alliances ?

Le portrait robot qu'on peut dresser à partir des connaissances disponibles doit être considéré avec précaution. En effet, il est construit sur la base de convictions d'allianceurs, ce qui ne garantit pas que ce soit effectivement le profil idéal pour favoriser la réussite des allianceurs dans leurs missions et rôles (et les réussites des alliances). C'est une présomption plus qu'une certitude. Il est alors intéressant de s'interroger sur la solidité du lien entre ce profil-type et la performance des alliances (ou des allianceurs).

Les travaux sur cette question sont rares. On a identifié une seule recherche traitant du lien entre profil du manager et performance de l'alliance. Elle vise à vérifier si la compétence interculturelle d'un manager d'alliance influence la qualité de la relation qu'il a développée (Huang et al., 2003). Les auteurs procèdent d'abord par entretien avec 8 managers anglais de différentes entreprises travaillant avec des partenaires chinois, puis construisent un questionnaire qu'ils administrent (114 questionnaires traités au total, soit 10% de ceux envoyés) et, enfin, retournent sur le terrain pour 8 entretiens complémentaires. Trois relations sont étudiées pour chaque répondant : celle qui a duré le plus longtemps à leur connaissance, celle qui a été la plus courte et celle qui fut la première avec des partenaires chinois. La qualité de la relation est mesurée sur une échelle à 6 items : confiance mutuelle, implication (commitment) mutuelle, coopération mutuelle, adaptation mutuelle, satisfaction et durée anticipée de la relation. L'évaluation de la compétence interculturelle est effectuée à partir de trois mesures : (1) une estimation du niveau de la compétence culturelle des interlocuteurs du répondant pour chaque relation étudiée; (2) une auto-évaluation par chaque répondant de sa propre compétence interculturelle; (3) l'utilisation de 10 scénarios pour évaluer la compétence interculturelle de chaque répondant. Les scénarios sont développés par les auteurs sur la base des entretiens préliminaires. Cinq de ces scénarios visent à mesurer la compétence relationnelle avec les Chinois, trois à mesurer la compétence pour résoudre les conflits avec des Chinois et deux à mesurer la compétence commerciale auprès de Chinois. La compétence relationnelle est ici définie comme la capacité à développer des relations interpersonnelles avec le partenaire chinois. À partir de cette approche, les auteurs obtiennent, notamment, les résultats suivants :

- Il y a une corrélation positive significative entre la compétence en matière de résolution des conflits et la qualité de la relation pour la relation la plus longue (mais une corrélation non significative pour la relation la plus courte et la première relation)
- Il y a une corrélation positive significative entre la compétence commerciale et la qualité de la relation lorsqu'il s'agit de la première relation
- Il y a une corrélation positive significative entre l'auto-évaluation en matière de compétence interculturelle et la qualité de la relation pour relation la plus longue
- Il y a une corrélation positive significative entre la perception d'une compétence interculturelle chez le partenaire et la qualité de la relation lorsqu'il s'agit de la première relation.
- Il n'y a pas de corrélation significative entre la compétence relationnelle et la qualité de la relation (que ce soit la relation la plus longue, la plus courte ou la première)

Ces résultats confirment l'importance, pour un manager d'alliance, de détenir une compétence interculturelle, dans la mesure où la qualité de la relation est un ingrédient du succès. En même temps, l'absence de corrélation entre la compétence relationnelle et la qualité de la relation, suggère que les convictions qu'on peut avoir ne sont pas exactes dans tous les contextes. En l'occurrence, l'hypothèse d'une corrélation reposait ici sur la croyance que, pour développer une relation d'affaires avec un partenaire chinois, il faut des interactions interpersonnelles de qualité. En fait, lorsqu'on demande aux répondants de commenter le

résultat obtenu, leurs remarques conduisent à conclure que la qualité de la relation est, dans le contexte d'une relation d'affaires entre anglais et chinois, avant tout déterminée par le respect des engagements de chacun et la qualité des prestations fournies. Si la recherche confirme l'intérêt de l'approche en termes de portrait-robot pour l'identification des compétences souhaitables, elle en relativise donc aussi la portée.

On a par ailleurs identifié un article réalisé par deux consultants ³¹ qui se sont intéressés à la différence entre les managers d'alliance les plus performants et les moins performants (encadré 8). L'approche n'apparaît pas scientifique (elle s'appuie, apparemment, sur la connaissance que les auteurs ont de managers qui ont réussi leurs alliances et de managers qui ont obtenu des résultats plus mitigés) mais comporte une idée intéressante : au delà des compétences, l'état d'esprit des managers peut jouer un rôle clé dans leur performance. C'est aussi ce que suggère l'étude de Spekman et al. (1996), déjà signalée, pour qui le bon manager d'alliances a « une manière différente de penser et de voir le monde » : il veut se changer lui-même pour s'adapter aux autres, veut considérer les points de vue des autres, prend en compte simultanément plusieurs points de vue, apprend du passé mais n'est pas contraint par lui, accepte des pertes dans la perspective de gains futurs, est optimiste, enclin à travailler avec d'autres cultures, curieux...

Encadre 8 – Spécificité des managers d'alliances les plus performants

Les managers d'alliance les plus performants (par rapport aux « autres », ceux qui obtiennent des résultats plus mitigés) :

- Ont une vision plus positive de leur alliance. Ils pensent que leur alliance crée beaucoup de valeur pour chacun des partenaires
- Ne demandent pas au partenaire ce dont ils ont besoin mais lui demandent plutôt comment ils pourraient utiliser au mieux ses compétences et, réciproquement, suggèrent comment le partenaire pourrait utiliser leurs propres compétences
- Recherchent les motifs réels de l'alliance pour leur partenaire et s'appuient sur ces motifs réels (plutôt que sur les motifs officiels) pour définir les programmes d'action
- Recherchent et exploitent de façon systématique toutes les ressources (proces, formations, documents) qui peuvent être utiles aux membres de la coalition
- Ont une attitude très positive à l'égard de l'alliance et y consacrent beaucoup de temps
- Organisent les étapes de l'alliance
- Mobilisent leur équipe, exigent qu'elle ait une attitude positive, attribuent les responsabilités et rôles clés
- Vérifient qu'il y a compréhension mutuelle
- Contrôlent en permanence les actions et comportements des partenaires pour s'assurer de leur adhésion et réagir rapidement en cas de problème

Un état d'esprit positif peut être une orientation naturelle ancrée dans la personnalité de certains. Pour d'autres, il doit être stimulé, tout comme le développement de compétences. Suivant cette perspective, le rattachement du manager d'alliance à un service spécifique peut être important. En tout cas, plusieurs recherches suggèrent que ce qui compte, au delà du profil initial des allianceurs, c'est la présence d'une véritable fonction dédiée au management des alliances. Elle favorise la réussite des alliances, notamment parce qu'elle « fortifie » les allianceurs (Kale, Dyer et Singh, 2002). D'une part, elle constitue un lieu propice pour apprendre et tirer les leçons des alliances passées et en cours. Elle encourage notamment la codification du savoir en matière de management des alliances³² et favorise le développement d'un savoir organisationnel spécifique, en facilitant le partage du savoir acquis par les acteurs

³¹ Seidman W. et McCauley M. (2005), « Optimizing Alliance Management » http://www.cerebyte.com/pdf_documents/Incorporating%20Alliance%20Management.pdf

³² Le directeur des alliances d'Air France nous indiquait, lors d'une discussion en 2005, qu'il pilotait actuellement une démarche de codification du processus de management des alliances d'Air France.

de la fonction. D'autre part, elle peut faciliter la mobilisation des ressources requises pour réussir une alliance. En effet, l'échec d'une alliance peut tout autant procéder de résistances internes et de manque de mobilisation des acteurs internes que de difficultés avec le partenaire. Une fonction dédiée peut réduire ces problèmes du fait de sa légitimité organisationnelle qu'elle procure aux allianceurs et du réseau relationnel qu'elle leur permet de tisser en interne. Une question clé devient alors celle de l'organisation et du rattachement de cette fonction, question importante mais qui dépasse le cadre de la présente contribution.

Conclusion : un nouveau métier?

De prime abord, on pourrait penser que le manager d'alliance est un manager comme les autres. Il doit en effet exercer des rôles identiques : interpersonnels, liés à l'information et décisionnels. Toutefois, il doit disposer de connaissances et de compétences spécifiques liés aux rôles de bâtisseur et de pilote d'alliances. En outre, sa position d'interface le soumet, plus que tout autre, à des situations atypiques. Il doit gérer les tensions inhérentes à la coopération³³, jongler entre le dedans et le dehors, composer avec au moins deux besoins, attentes et cultures d'organisation, mobiliser des acteurs exerçant des métiers divers, renoncer à l'autorité hiérarchique dans le cadre des relations avec les partenaires, s'habituer aux prises de décision conjointes ou concertées avec des acteurs potentiellement très différents... Si l'allianceur est un manager, c'est donc un manager postmoderne, qui doit se départir des approches traditionnelles en situation hiérarchique (intra-organisationnelle). Il doit apprendre à exceller dans l'art de la compréhension, de la facilitation, de la négociation, de la coordination transversale, et du management de projet.

Sans doute, certains acteurs se retrouvent dans leur élément naturel quand ils sont au centre d'une alliance. Mais pour beaucoup, un apprentissage est requis qui peut prendre deux formes complémentaires. D'une part, il peut y avoir une exposition progressive et encadrée à ce type de situation. Ce peut être le rôle d'un service ou département « alliances » que de gérer cette dynamique. D'autre part, il peut y avoir des formations au management des alliances. Celles-ci sont encore peu fréquentes dans les universités ou grandes écoles et souvent réservées à des publics de troisième cycle, dans le cadre de formations continues. C'est aussi un signe de la relative nouveauté du métier.

Bibliographie

- Blanchot F. (2006), "Alliances et performances : un essai de synthèse", *Cahier de recherche CREPA-DRM*, 2006, n° 2006.1
- Blanchot F. (1999a). "Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle", in : Bardelli P., Froelicher T., Vendemini S., Connivences, Contrats d'Acteurs, Coopération inter-entreprises et Métamorphose des Organisations, Presses Universitaires de Nancy.
- Blanchot, F. (1999b), "Un nouveau métier ?" *Revue Française de Gestion*: 140-142.
- Blanchot F., Isaac H., Jossierand E., Kalika M., Montmorillon B., Romelaer P. (2000). "Décloisonnée et Transversale, l'Organisation Change." *Expansion Management Review* (98).
- Blanchot F. et Kalika M. (2006), " L'alliance Renault-Nissan : de 1999 à 2005 ", *cas multimédia* (à paraître).
- Blanchot F. et Kalika M. (2002), " L'alliance Renault-Nissan : *Cas Multimédia*, prix "Top cas 2002 ", CCMP
- Bucley, P. J., K. W. Glaister *et al.* (2002). "International Joint Ventures : Partnering Skills and Cross-Cultural Issues." *Long Range Planning* **35**: 113-134.
- Dyer, J. H., P. Kale *et al.* (2001). "How to Make Strategic Alliances Work." *Sloan Management Review* été: 37-43.
- Ernst, D. et T. Halevy (2001). "Quand opter pour une alliance ?" *L'Expansion Management Review*: 27-32.
- Gary, L. (2004). "A Growing Reliance on Alliance." *Harvard Management Update*.

³³ Néologisme faisant référence aux situations de coopération entre des partenaires par ailleurs concurrents.

- Gazier B. (1993), Les Stratégies des Ressources Humaines, Repères, La Découverte
- Huang, Y., C. Rayner *et al.* (2003). "Does Intercultural Competence Matter in Intercultural Business Relationship Development ?" *International Journal of Logistics: Research and Applications* **6**(4): 277-288.
- Judge W.Q. et Ryman J.A. (2001), "The Shared Leadership Challenge in Strategic Alliances : Lessons from the U.S. Healthcare Industry", *Academy of Management Executive* **13**(2) : 71-79
- Lu, J. W. et P. W. Beamish (2001). "The Internationalization and Performance of SMEs." *Strategic Management Journal* **22**(6-7): 565-586.
- MacAvoy, T. C. (1997). "Choosing an Alliance Manager." *Research Technology Management* **40**(5).
- March J.G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, **2**(1) : 71-87
- Mintzberg H. (1999), Le Management. Voyage au centre des organisations, Ed. d'Organisation, traduction de : Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations, The Free Press, 1989.
- Nygaard, A. et R. Dahlstrom (2002). "Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances." *Journal of Marketing* **66**: 61-82.
- Perrot, S. (2001). L'entrée dans l'Entreprise des Jeunes Diplômés, Economica.
- Pitcher, P. (1997). Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership. Montréal, Québec/Amérique.
- Schuler, R. S. (2001). "Human Resource Issues and Activities in International Joint Ventures." *International Journal of Human Resource Management* **12**(1): 1-52.
- Shenkar, O. et Y. Zeira (1992). "Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures." *Journal of International Business Studies* **23**(1): 55-75.
- Spekman, R. E., L. A. Isabella *et al.* (1996). "Create Strategic Alliances Which Endure." *Long Range Planning* **29**(3): 346-357.
- Spekman, R. E., T. F. III *et al.* (1998). "Alliance Management: a View from the Past and a Look to the Future." *Journal of Management Studies* **35**(6): 747-772.
- Werther, W. B. (1998). "Interim Management of International Strategic Alliances." *Management Decision* **36**(5): 339-345.
- Williams, P. (2002). "The Competent Boundary Spanner." *Public Administration* **80**(1): 103-124.