

Nouer des partenariats pour mieux résister à la crise

Les actions de collaboration entre entreprises se sont intensifiées avec (ou grâce à) la crise. Il apparaît pourtant souvent que des freins liés à l'adhésion des équipes nuisent à la rentabilité à court terme des opérations engagées.

Les difficultés liées à la crise poussent les dirigeants à réfléchir aux possibilités de bâtir des partenariats, des collaborations ou même des regroupements d'entreprises dans le but d'être plus fort et plus pérenne ensemble. Ces processus de collaborations visent souvent à augmenter la part de valeur ajoutée en proposant des prestations plus larges et en phase avec les attentes des clients. Cependant, la réalisation de ces opérations implique une prise en compte rapide des facteurs d'assimilation des différentes cultures d'entreprise et l'acceptation des changements que cela représente pour les différents collaborateurs des sociétés concernées. Voici quelques conseils pour bâtir le partenariat.

Les trois piliers d'une collaboration réussie

L'intention : mise en place des synergies en réponse aux attentes marché-produit. Souvent au cœur de la démarche, il s'agit de proposer une offre reposant sur un ensemble de prestations plus vastes et complètes, le tout basé sur les synergies techniques, commerciales et financières rendues possibles par l'association. Ce point scelle l'intention. **Les modalités : finance-gouvernance.** Ce sujet n'est pas forcément le plus simple à traiter mais il relève le plus souvent de la volonté des dirigeants engagés dans le processus collaboratif. Les concessions et les points d'équilibre à établir font partie des données d'entrée du partenariat.

Les perspectives : collaboration et efficacité. Les attentes d'une collaboration sont fortes en particulier parce que chaque euro investi doit rapidement fructifier afin de justifier et pérenniser l'opération. Il n'est malheureusement pas rare de constater que les résultats se font attendre. Ce levier de la collaboration demeure un vrai défi à relever.

Une approche en quatre temps

La prise en compte des cultures d'entreprise. Chaque situation, chaque entreprise est

spécifique, même s'il existe des modèles ou des schémas « standards », l'histoire, le dirigeant, les aléas, le type de management ont façonné, pour chaque entreprise, une identité et un mode de fonctionnement. Il est impératif de mener une analyse afin de prendre en considération les valeurs véhiculées par chaque société et les ressources spécifiques dont elles disposent pour faciliter la construction d'un avenir commun.

Instaurer la collaboration. Travailler en groupe demande une organisation et une approche différentes de la répartition des rôles. Il sera nécessaire de bien définir qui (chef de projet, leader...) fédérera les énergies et les différents potentiels. Cette phase demande souvent une attention particulière des dirigeants car la réussite de cette phase conditionne la rapidité du retour sur investissement.

Dégager du résultat. Les marges se cachent dans les moindres recoins de l'activité, cibler les zones prioritaires de recherche des « marges de manœuvre ». Les modalités de coopération étant identifiées et engagées, il faut alors lancer les actions sur différents axes :

- 1 - Organisation (structures, communication, management...);
- 2 - Conception (analyse de la valeur, synergies technologiques...);
- 3 - Achats (optimisation des panels, choisir entre faire ou acheter, matières premières...);
- 4 - Production (déploiement industriel...);
- 5 - Commercial (argumentaire, charte clients...).

Pérenniser. Maintenir le cap de la collaboration durablement en réactivant régulièrement les capacités des équipes à trouver des projets générateurs de satisfactions que celles-ci soient humaines, commerciales, techniques ou économiques. L'objectif étant de tendre vers une vision partagée afin de permettre aux équipes de rapidement intégrer les atouts de chacun des partenaires et de mettre en place les synergies indispensables au partenariat. Il en va de la rentabilité à court terme, et donc de la viabilité de l'opération.

Vincent Rouet
(Société Valeurs & Ressources)

www.valeurs-ressources.fr