



# *Les relations de partenariat industriel*

## Opportunités et Dangers



Xavier Arreguit  
*Managing Director*

Janvier 21, 2005

# Introduction

---

Dans les processus d'innovation (en particulier pour les PME), le partenariat industriel est devenu incontournable, car:

- les projets sont de plus en plus multidisciplinaires et multi-technologiques
- les technologies sont plus complexes à développer et à maîtriser
- le time-to-market et le cycle de vie du produit sont plus courts
- La compétition est devenue internationale
- etc.

L'entreprise n'est plus en mesure d'y faire face seule:

- => licences
- => acquisitions
- => sous-traitance (partenariats verticaux)
- => alliances stratégiques  
(de co-intégration, de pseudo-concentration ou complémentaires)

## Le partenariat industriel

---

Trouver le(s) bon(s) partenaire(s) avec qui mener à bien (et donc valoriser) un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et les ressources nécessaires peut s'avérer difficile:

=> comprendre les opportunités et les dangers du partenariat industriel.

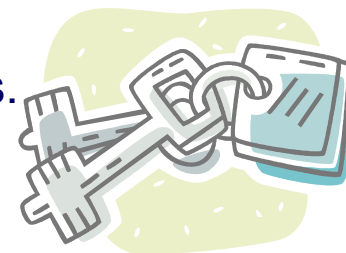
=> critères clairs pour choisir le bon type de partenariat et les partenaires.



## Opportunités (1/2)

---

- ✓ Accès à des technologies, des compétences, des capacités professionnelles et/ou de bonnes pratiques, avec des investissements limités et des effectifs réduits, pour:
  - Développer de nouveaux produits, applications ou services.  
*(Par ex. capacités de R&D sous-traitées ou en partenariat)*
  - Améliorer la qualité, les coûts et/ou les délais  
(donc la compétitivité).
  - Bénéficier de l'effet de taille, d'échelle ou d'expérience sans perdre de l'autonomie.
  - Atteindre des marchés difficiles d'accès (géographiques, régulés, etc.), accéder à des canaux de distribution nouveaux.
  - Libérer du cash-flow, du temps et des ressources, et se focaliser sur des activités propres à valeur ajoutée et sur ses compétences-clés.



## Opportunités (2/2)

---

Mais aussi ...

- ✓ Partage des responsabilités et meilleure maîtrise des risques.
- ✓ Plus de flexibilité lors de changements dans l'industrie ou le business, car le partenariat est réversible ou limité dans le temps.
- ✓ Validation de sa propre technologie, de ses produits et/ou de ses services, et amélioration de son image.
- ✓ Source d'amélioration continue (apprendre de son partenaire).
- ✓ Source d'innovation avec des partenaires complémentaires et de développement de nouvelles activités (Business Development):

=> *revenus additionnels, Top-line Growth*



## Dangers (1/2)

### Δ Dépendance trop importante.

=> *alternative en cas d'arrêt du partenariat ou de faillite du partenaire:*

- *l'approvisionnement peut être discontinué*
- *la production et/ou le service peut être interrompu*
- *l'autonomie financière peut être menacée*



### Δ Perte de contrôle sur les processus ou sur l'utilisation du savoir-faire commun.

- *difficulté à rapatrier, ou à transférer, l'activité en cas d'arrêt du partenariat*
- *le partenaire peut prendre l'ascendant avec ce qu'il a appris, surtout s'il maîtrise le client final*
- *Le manque de contrôle sur la qualité, les coûts et les retards peut coûter cher:*

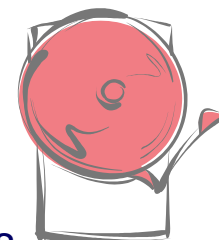
#### *Total life-cycle profits reduction:*

<i>Development cost:</i>	<i>+ 50 %</i>	<i>As budgeted</i>	<i>As budgeted</i>
<i>Time-to-market:</i>	<i>As planned</i>	<i>+ 6 months (delay)</i>	<i>As planned</i>
<i>Product cost:</i>	<i>As budgeted</i>	<i>As budgeted</i>	<i>+ 10%</i>
<i>In High-growth market</i>	<i>Up to -5%</i>	<i>Up to -33 %</i>	<i>Up to -25%</i>
<i>In Low-growth market</i>	<i>Up to -5%</i>	<i>Up to -10%</i>	<i>Up to -50%</i>

## Dangers (2/2)

---

- Δ Relations humaines difficiles et barrières internes.
  - *résistance au changement*
  - *cultures (croyances, valeurs, normes de comportements) différentes*
- Δ Contrats et SLAs peu clairs, mal rédigés, difficiles à faire valoir.
  - *responsabilités mal définies => qualité, coûts et délais non respectés*
  - *relation de votre partenaire avec vos concurrents menant à des conflits d'intérêt*
- Δ Processus de management trop lourd et complexe.
  - *processus de décision déficients et risques non maîtrisés*
  - *redondances possibles et perte d'efficacité globale*
- Δ Coûts/efforts additionnels de support mutuel, de formation et de contrôle sous-estimés.



## Choisir un/des partenaire(s): quelques commentaires

---

Définir les compétences-clés à garder en interne en fonction de la valeur ajoutée.

Définir le type et le niveau de partenariat qui est le plus productif.

Vérifier (due diligence):

- *comment le partenariat crée de la valeur (le Business Model)*
- *la convergence stratégique entre partenaires*
- *la balance entre les contributions et le partage des profits et risques*
- *le degré d'engagement des partenaires, leur fiabilité, leur situation financière et leur image*
- *la compatibilité entre partenaires (humaine, organisationnelle, culture)*
- *la mise à disposition de teams compétents de part et d'autre.*
- *les canaux de communication, les processus de gouvernance, de co-ordination et de prise de décision, et les moyens de résoudre les conflits*
- *les processus d'amélioration et d'apprentissage*
- *les contrats (risques et responsabilités de chacun) et le SLA*
- *les alternatives et les possibilités de sortie du partenariat*



## Conclusion

---

La sous-traitance et les alliances stratégiques ne sont pas uniquement une réponse à un manque de ressources, de moyens, de compétences, ou à un besoin d'améliorer le bottom-line de l'entreprise.

Le partenariat offre des opportunités de développer efficacement et profitablement un nouveau business (top-line growth strategy) en partageant les responsabilités, les risques et les efforts.

Le partenariat industriel doit être basé sur la confiance, la communication et la poursuite d'un but commun:

- => Définir et communiquer clairement les attentes de chacun et les aligner
- => Partager les informations de manière intense, mais sélective
- => Partager équitablement les profits et les risques (win-win)





Janvier 21, 2005