

QUEEN  
HD  
69  
.S8  
C3614  
1996

# manuel de réseautage de la CCRA

RESOURCE CENTRE

DOCUMENT

DATE: April/avril, 1997

IC

*guide pratique pour la formation d'alliances fructueuses*



**Coalition canadienne  
des réseaux d'affaires**



Un des outils documentaires publiés par la  
**Coalition canadienne des réseaux d'affaires**  
55, rue Metcalfe, bureau 1160  
Ottawa (Ontario) Canada  
K1P 6N4

juin 1996

© Coalition canadienne des réseaux d'affaires. 1996

Nous tenons à souligner, avec nos remerciements, qu'une bonne partie de l'information contenue dans ce cahier est tirée du Programme de formation des conseillers en réseaux d'affaires, conçu sur mesure par la CCRA avec la collaboration du Confederation College of Applied Arts and Technology; ce cours incorpore les meilleurs éléments des ateliers du même genre organisés un peu partout au Canada et à l'étranger.

Directrice des communications, CCRA  
Jennifer Dickson

Produit par l'équipe de communications de la CCRA  
Mantle & Overall Communications  
Publicom  
Temple Scott Associates Inc.

Coalition canadienne des réseaux d'affaires  
55, rue Metcalfe, bureau 1160  
Ottawa (Ontario) Canada  
K1P 6N4  
Téléphone : (613) 234-0053  
Télécopieur : (613) 234-0413  
Courrier électronique : [cbncinfo@cbnc.ca](mailto:cbncinfo@cbnc.ca)

Coalition canadienne des réseaux d'affaires  
2000, rue Peel, bureau 810  
Montréal (Québec) Canada  
H3A 2W5  
Téléphone : (514) 842-5605  
Télécopieur : (514) 842-9027



Imprimé au Canada  
Also available in English

Publié sous le parrainage



Industrie Canada Industry Canada

# sommaire

---

le pouvoir du partenariat .....	4
la CCRA en bref .....	5
le manuel de réseautage .....	6
la cahier d'autoévaluation .....	7

## section 1

<b>introduction aux alliances stratégiques</b> .....	9
résumé .....	10
qu'est-ce qu'un réseau d'affaires? .....	10
pourquoi constituer un réseau? .....	11
les caractéristiques du réseau d'affaires .....	11
que font les réseaux? .....	12
pourquoi maintenant? .....	13
le contexte canadien .....	13
statistiques sur les réseaux d'affaires canadiens .....	14
la Coalition canadienne des réseaux d'affaires .....	15
comment la CCRA peut vous faciliter les choses .....	16
les conseillers en réseaux d'affaires .....	16
ailleurs dans le monde .....	17

## section 2

<b>coopération au sein des réseaux d'affaires</b> .....	19
résumé .....	20
la notion de coopération .....	20
les motifs de coopération .....	21
les tendances qui favorisent la coopération .....	21
les avantages de la coopération .....	22
les secteurs de coopération .....	23
achats .....	23
mise au point de produits .....	23
commercialisation .....	23
mise en valeur des ressources humaines .....	23
production .....	23
logistique et exploitation .....	23
administration, perfectionnement des cadres, formation .....	23
commerce extérieur et exportation .....	23

## section 3

<b>les modèles de réseaux d'affaires</b> .....	25
résumé .....	26
la compétitivité sur un marché en évolution .....	26

la décision à prendre .....	26
l'intérêt stratégique des réseaux d'affaires .....	27
les modèles de réseaux .....	28
le fonctionnement des réseaux .....	29
la structure des réseaux .....	30
<b>section 4</b>	
<b>opter ou non pour le réseautage .....</b>	<b>31</b>
résumé .....	32
l'analyse stratégique .....	33
les attentes vis-à-vis du réseautage .....	34
les valeurs d'entreprise .....	34
la situation concurrentielle .....	35
l'analyse FFPM .....	35
le plan d'affaires monopage .....	36
les facteurs de succès .....	37
les pièges et embûches du réseautage .....	38
<b>section 5</b>	
<b>en quête du bon partenaire .....</b>	<b>39</b>
résumé .....	40
la recherche de partenaires .....	40
se préparer à trouver des partenaires .....	41
établir des critères de recherche .....	42
repérer et classer les candidats .....	42
choisir les partenaires .....	43
les objectifs cachés .....	43
les affinités .....	44
l'engagement du personnel .....	44
les promoteurs .....	44
conclusion .....	44
<b>section 6</b>	
<b>formation de l'alliance .....</b>	<b>45</b>
résumé .....	46
l'établissement de rapports clairs .....	46
l'inventaire des ressources des partenaires .....	48
l'ordre de priorité des secteurs de coopération .....	49
la négociation de l'alliance .....	50
la résolution des conflits .....	51
la lettre d'intention .....	51

l'établissement de bonnes relations .....	52
les pratiques professionnelles .....	53
l'élaboration du plan d'affaires .....	54
<b>section 7</b>	
<b>la mise en place du réseau d'affaires</b> .....	<b>57</b>
résumé .....	58
le démarrage du réseau .....	58
les différences de taille .....	59
la protection des acquis .....	59
la gestion du changement .....	59
la croissance et la propriété du réseau .....	60
l'importance d'apprendre .....	60
les résultats du réseau .....	60
la dissolution du réseau .....	61
les stratégies de dissolution .....	61
les phases du programme offert par la CCRA .....	61
<b>section 8</b>	
<b>exercices</b> .....	<b>63</b>
l'analyse FFPM .....	64
le choix des partenaires .....	66
la négociation d'une alliance .....	68
la lettre d'intention .....	70
votre plan d'affaires .....	72
la pensée créative .....	74
les idées nouvelles .....	76
<b>section 9</b>	
<b>annexe</b> .....	<b>79</b>
les six règles d'or des réseaux d'affaires fructueux .....	80
les outils documentaires fournis par la CCRA .....	81
quelques réponses à vos questions .....	82
quelques définitions .....	84
encore des définitions .....	86
lectures choisies .....	88
le personnel de la CCRA .....	90
le conseil consultatif de la CCRA .....	91
les organisations membres de la CCRA .....	92
index .....	94

# le pouvoir du partenariat

---

## **quelques mots sur les alliances stratégiques**

De plus en plus, ces dernières années, de petites et moyennes entreprises cherchant à accroître leurs bénéfices ont recours à un outil fort efficace : l'alliance stratégique, une formule souple qui peut prendre diverses formes et qui vise la réalisation d'objectifs précis, à court ou à long terme.

Que vous cherchiez des débouchés à l'étranger ou des partenaires avec qui partager les frais et dépenses associés à l'exploitation d'une technologie de pointe, une alliance fructueuse peut vous donner une longueur d'avance dans un monde où la concurrence s'accroît de jour en jour.

Allant du plus simple au plus complexe, par exemple un regroupement d'acheteurs en vrac, ou un programme de recherche et de développement de longue durée permettant de mettre au point un service ou produit d'exportation, le réseau d'affaires offre un moyen de travailler en synergie, d'exploiter au mieux les forces de chaque partenaire, de partager risques et profits et de favoriser l'expansion de chacun sans qu'il ait à sacrifier son indépendance.

Le monde des affaires a changé énormément ces derniers temps. Chute des barrières tarifaires, déréglementation, mondialisation des marchés, voilà autant de nouveautés que les petites entreprises ont souvent du mal à apprivoiser toutes seules. L'économie s'étant profondément transformée, il faut considérer de nouvelles façons de faire des affaires si l'on veut s'en tirer et prendre de l'expansion, au pays et à l'étranger. Or, les problèmes nouveaux appellent des solutions nouvelles.

Le partenariat pourrait bien être l'outil dont vous avez besoin pour survivre et prospérer en l'an 2000 et au delà.



# la CCRA en bref

---

## **qu'est-ce que la Coalition canadienne des réseaux d'affaires?**

La Coalition canadienne des réseaux d'affaires (CCRA), qui réunit plus de 60 organisations d'affaires et établissements d'enseignement de tout le Canada, est là pour vous aider à exploiter le pouvoir du partenariat.

Créée à l'instigation de la Chambre de commerce du Canada et d'Industrie Canada, elle regroupe toute une gamme d'associations sectorielles, de groupes locaux de développement économique et d'organisations de petites entreprises qui travaillent avec vous à la formation de votre alliance stratégique, ainsi qu'à l'instauration d'un climat favorable à la croissance et à la prospérité des réseaux ainsi constitués.

À la demande de regroupements de petites entreprises, la CCRA a vu le jour à la fin de 1995 avec un important soutien financier d'Industrie Canada, le reste du financement provenant du secteur privé.

D'ici la fin de son mandat de deux ans, elle aura aidé à mettre sur pied 30 alliances stratégiques rentables dans toutes les régions du pays. Pour y arriver, elle offre un programme d'information, de la documentation, une aide financière et une formation fondée sur les meilleurs éléments des programmes du genre offerts au pays et à l'étranger.

La CCRA ne vise qu'une chose : s'assurer que, partout au Canada, les réseaux d'affaires deviennent un objectif réalisable et un outil pratique. Elle s'est donné pour mission d'enclencher le processus, pour ensuite passer le flambeau aux organisations locales de gens d'affaires.

# le manuel de réseautage

---

## introduction

Le présent manuel fait partie de la documentation que la CCRA met à la disposition des petites et moyennes entreprises intéressées par la formule du partenariat. Il se veut un outil de référence immédiate pour les propriétaires-exploitants et les cadres supérieurs appelés à en appliquer les différentes étapes : comment démarrer, trouver des partenaires, former l'alliance comme telle et mettre en oeuvre le plan d'affaires.

Organisé en neuf sections elles-mêmes divisées en de nombreuses rubriques, le Manuel offre aussi en annexe des listes de référence, des définitions, des réponses aux questions courantes et un index. Il comporte une section réservée aux exercices, dont l'analyse FFP<sup>M</sup> ("SWOT"), un plan d'affaires monopage à remplir, une grille d'évaluation des partenaires, des conseils sur la pensée créatrice et d'autres questionnaires destinés à vous aider à lancer un réseau d'affaires.

Conçu pour se lire et se consulter aisément, il ne prétend pas faire le tour de la question, loin de là. Il existe de nombreux ouvrages plus élaborés sur les réseaux d'affaires, dont beaucoup figurent d'ailleurs dans notre bibliographie. Nous vous invitons à vous les procurer auprès des librairies et des bibliothèques de votre localité.



# le cahier d'autoévaluation

---

## ce qu'il en est

Un des outils préparés par la Coalition canadienne des réseaux d'affaires, le Cahier d'autoévaluation vous donnera une idée générale du genre de questions que vous devrez vous poser si vous décidez de former un réseau d'affaires ou une alliance stratégique.

Les sujets choisis correspondent à certaines des questions sur lesquelles vous et vos partenaires éventuels devrez vous pencher pour commencer. Ils vont des facteurs de succès et d'échec aux domaines de coopération et au fonctionnement du réseau, en passant par les valeurs et les attentes de votre entreprise. Tout ce qu'il faut pour vous préparer!

Le Cahier se subdivise en thèmes couvrant deux pages chacun; vous trouverez à gauche des notes et instructions, et à droite des listes et des tableaux à remplir pour établir vos priorités. Une bonne partie des exercices consistent à vous faire mieux comprendre comment fonctionne votre propre entreprise – et plus particulièrement ce qui vous motive, vous, en tant que principal décisionnaire. Après avoir effectué les exercices, vous devriez être plus en mesure d'évaluer l'utilité d'une alliance stratégique pour permettre à votre entreprise d'atteindre ses objectifs.

Le Cahier et le Manuel visent tout autant ceux qui envisagent ou qui viennent de se lancer dans le réseautage mais qui n'ont pas encore négocié une entente formelle, que ceux qui font déjà partie d'alliances fructueuses ou encore qui envisagent de s'engager dans cette voie sans la participation de la CCRA.



# manuel de réseautage de la CCRA

*guide pratique pour la formation d'alliances fructueuses*



## section 1 introduction aux alliances stratégiques

résumé

qu'est-ce qu'un réseau d'affaires?

pourquoi constituer un réseau?

les caractéristiques du réseau d'affaires

que font les réseaux?

pourquoi maintenant?

le contexte canadien

statistiques sur les réseaux d'affaires canadiens

la Coalition canadienne des réseaux d'affaires

comment la CCRA peut vous faciliter les choses

les conseillers en réseaux d'affaires

ailleurs dans le monde

**Coalition canadienne  
des réseaux d'affaires**



# introduction aux alliances stratégiques

---

## résumé

Jetez un regard nouveau sur les compagnies qui vous entourent. Examinez d'un oeil neuf les points forts de vos concurrents, puis comparez avec vos propres compétences et spécialités. N'y a-t-il pas des choses que vous devriez faire, mais dont vous n'avez pas les moyens? Demandez-vous comment un réseau d'affaires pourrait rendre votre entreprise plus rentable. Puis voyez si vous pourriez unir vos forces à celles d'autres compagnies ayant des intérêts semblables aux vôtres, afin d'atteindre des objectifs précis. C'est peut-être là la clé d'une plus grande compétitivité.

Dans cette première section, nous examinons le concept des réseaux d'affaires et sa pertinence dans le monde d'aujourd'hui. Nous fournissons des détails sur la CCRA, qui s'est donné comme mission d'en faire la promotion, et nous présentons les points saillants d'un ambitieux projet pilote qu'elle a lancé à l'échelle nationale. Nous voyons comment certains pays ont pris une sérieuse avance sur le Canada dans ce domaine. Les circonstances jouent en votre faveur, cependant, comme en témoignent des données intéressantes recueillies par la Chambre de commerce du Canada.

## qu'est-ce qu'un réseau d'affaires?

Un réseau d'affaires est constitué d'au moins trois petites et moyennes entreprises (PME) qui unissent leurs forces pour entreprendre à l'échelle régionale, nationale ou mondiale des projets qu'aucune d'entre elles ne pourrait mener à bien si elle s'en chargeait seule.

Il s'agit normalement d'entreprises déjà établies qui choisissent de coopérer et collaborer pour trouver une nouvelle occasion d'affaires. En conjuguant leurs efforts, elles sont à même de viser des objectifs qui seraient hors de leur portée si elles agissaient tout seules.

Le concept n'a rien de nouveau dans le monde des affaires. En fait, il est aussi vieux que l'entreprise commerciale elle-même. Depuis toujours, des compagnies s'associent pour mettre au point des produits, partager leurs compétences, échanger des ressources et des services.

Ce qui est nouveau, cependant, c'est l'accès à des outils pour concevoir et mettre sur pied un réseau d'affaires. De nos jours, ces choses-là ne se font plus au petit bonheur. Il y a moyen de les organiser soigneusement dès le début, suivant une démarche éprouvée, avec l'aide de conseillers spécialement formés. Vous pouvez même compter sur l'appui et le concours financier de la CCRA si votre groupe répond aux critères établis.

## **pourquoi constituer un réseau?**

Les entreprises se constituent en réseau pour toutes sortes de raisons :

- prendre l'avantage grâce à des économies d'échelle, à une plus grande envergure et à une rapidité accrue
- améliorer leur compétitivité sur les marchés intérieurs et internationaux
- créer de nouvelles occasions d'affaires afin d'innover et de commercialiser de nouveaux produits et services
- augmenter leurs exportations
- constituer de nouvelles bases de capitaux et créer de nouvelles entreprises
- réduire leurs coûts

## **les caractéristiques du réseau d'affaires**

Les réseaux d'affaires ont un certain nombre de caractéristiques en commun, même s'il ne s'en trouve pas deux identiques.

Un réseau se forme parce que des entreprises cherchent à résoudre des problèmes communs ou à exploiter des occasions communes. Il grandit ensuite dans la mesure où il répond bien aux besoins de ses membres et que ces derniers lui restent fidèles.

Les réseaux sont fondés sur la collaboration et les décisions émanent toujours de la base. Contrairement à de nombreuses autres formes de coopération interentreprises, les réseaux sont flexibles et non hiérarchisés, les membres se partageant le pouvoir de décision, la conception et la mise en oeuvre des stratégies.

La taille, les objectifs et même la structure peuvent varier. Le nombre de membres peut aller d'une poignée à plus d'une centaine. Les objectifs varient aussi énormément, selon les besoins des membres. Enfin, la structure d'organisation peut être très rigide, ou au contraire si lâche qu'elle n'existe pratiquement pas.



## que font les réseaux?

Les possibilités de collaboration n'ont pas de limites, sinon celles de l'imagination. Voici, regroupés en trois grandes catégories, quelques-uns des projets qu'entreprennent couramment les réseaux d'affaires :

### 1. projets relatifs aux intrants

- achats groupés
- formation du personnel
- cofinancement
- recherche et développement
- partage de ressources, de compétences, d'information
- recherche de débouchés
- maillages avec sous-traitants et fournisseurs

### 2. projets relatifs à l'exploitation

- transformation conjointe
- cofabrication
- transfert et diffusion de techniques
- normes de qualité universelles (qualité totale/ISO 9000)
- réduction des coûts
- hausse de la productivité
- comparaison aux standards mondiaux

### 3. projets relatifs aux produits

- innovation et conception
- commercialisation de nouveaux produits ou services
- substitution d'importations
- commercialisation
- exportation
- résolution de problèmes

## **pourquoi maintenant?**

Les PME s'imposent de plus en plus comme des acteurs clés de l'économie mondiale. Les nouveaux accords de commerce international et l'émergence de blocs commerciaux régionaux et même mondiaux forcent les petites entreprises à rehausser leur compétitivité si elles veulent survivre tant dans les marchés intérieurs qu'étrangers. Pour rester compétitives, les PME canadiennes doivent revoir leurs méthodes et leurs procédés d'exploitation et adopter de nouvelles stratégies faisant appel aux meilleures pratiques internationales. Voilà pourquoi la coopération et la collaboration seront des outils essentiels à la survie dans le marché du prochain siècle.

## **le contexte canadien**

Depuis toujours, les PME ont tendance à faire cavalier seul, fidèles en cela à la culture d'entreprise implantée au Canada, comme aux États-Unis d'ailleurs. Depuis toujours, elles préfèrent se débrouiller seules et évitent de s'engager avec d'autres.

Il y a toutes sortes de raisons à cet état de choses : méfiance, communications médiocres, pénurie d'information... peut-être aussi un manque de modèles et de conditionnement culturel. Mais la principale, c'est que jusqu'à présent, les entreprises n'avaient pas besoin d'alliances pour réaliser leurs objectifs. Cette mentalité change – depuis la fin des années 90, un certain nombre de réseaux d'affaires fructueux ont été mis en place au Canada.

Sur la côte Est, 45 aubergistes gèrent l'"Atlantic Provinces Heritage Inns Association" pour faire la promotion de ces escales historiques.

Dans le nord-ouest de l'Ontario, des pourvoiries autochtones de chasse et de pêche gèrent un réseau pour se faire connaître aux États-Unis, au moyen de foires commerciales et de vidéos promotionnels.

Dans les Cantons de l'Est du Québec, six centres de villégiature et terrains de golf ont formé un réseau pour promouvoir des circuits touristiques de groupe auprès des grands marchés du Québec, de l'Ontario et du nord des États-Unis, si bien que leur chiffre d'affaires a considérablement augmenté.

Dans le sud de l'Ontario, des fabricants de produits métalliques se sont associés pour concevoir, construire et commercialiser des appareils d'assainissement de sites destinés au marché nord-américain des services environnementaux.



Dans la région d'Ottawa, 60 entreprises de haute technologie (télécommunications et fabrication de produits informatiques) gèrent le Manufacturing Managers' Network, qui leur permet entre autres de réduire leurs coûts et d'aménager des infrastructures locales.

Dans le nord du Canada, plusieurs coopératives de pêche appartenant à des autochtones se sont associées pour vendre du poisson fumé dans différentes villes du sud et jusqu'aux États-Unis.

Une entreprise de Terre-Neuve commercialise au pays et à l'étranger les produits d'artisans en bonneterie travaillant à domicile.

Dans le Canada atlantique, un service gouvernemental de géomatique maintenant privatisé se joint à plusieurs firmes du secteur privé pour desservir des marchés mondiaux.

### **statistiques sur les réseaux d'affaires canadiens**

Une récente enquête nationale de la Chambre de commerce du Canada a dévoilé des statistiques intéressantes sur les réseaux d'affaires qui fonctionnent déjà au pays.

- 50 % des réseaux comptent 10 entreprises ou plus
- 72 % s'occupent de commercialisation ou d'exportation
- 42 % ont été créés en 1994 ou après
- 50 % sont organisés en associations ou en groupes non officiels
- 36 % ont démarré grâce à des subventions ou des crédits d'impôt
- 42 % ont bénéficié d'une aide gouvernementale autre que financière
- Dans 50 % des cas, l'État ou la Société pour l'expansion des exportations a joué un rôle consultatif
- Dans 30 % des cas, c'est un membre du réseau qui a tenu le rôle de conseiller

L'étude a conclu que les circonstances se prêtaient admirablement à une stratégie de réseautage d'envergure pancanadienne. C'est ainsi qu'est née la Coalition canadienne des réseaux d'affaires.

## la Coalition canadienne des réseaux d'affaires (CCRA)

Il s'agit d'une initiative des secteurs privé et public visant à rehausser la compétitivité de l'économie canadienne par la création d'alliances entre petites et moyennes entreprises.

Pendant plusieurs années, des associations d'affaires et Industrie Canada ont observé avec intérêt les stratégies de réseautage mises en oeuvre dans d'autres pays pour rendre les PME plus compétitives dans la nouvelle économie mondiale. Elles ont eu tôt fait de constater que le réseautage d'entreprises, pratiqué à grande échelle au Danemark et en Norvège, ouvrait des avenues prometteuses aux PME canadiennes.

En 1993, le gouvernement canadien, avec la collaboration de plusieurs associations d'affaires, a décidé d'élaborer une stratégie de réseautage pour le Canada. Le projet pilote de la Coalition canadienne des réseaux d'affaires est le fruit de trois années de recherche et de planification. Financé par Industrie Canada, il bénéficie de l'aide de la Chambre de commerce du Canada et des autres membres de la Coalition.

Les objectifs de la CCRA sont les suivants :

1. accroître la sensibilisation des PME aux avantages des alliances stratégiques
2. établir à leur intention une méthode systématique de mise sur pied de réseaux
3. amener les collectivités locales à se doter de ressources compétentes et à acquérir de l'expérience en réseautage
4. former, dans un cadre officiel, des conseillers spéciaux (aussi appelés courtiers, facilitateurs ou gestionnaires de projet) capables de faciliter la création de réseaux d'affaires

## comment la CCRA peut vous faciliter les choses

La Coalition a mis au point une formule simple, pratique et directe pour aider les petites et moyennes entreprises à conclure des alliances innovatrices, vouées au succès.

Nous offrons des conseils et de l'aide financière aux groupes d'affaires qui souhaitent organiser des séances d'information. Nous avons aussi préparé divers outils permettant aux entreprises d'évaluer l'utilité d'une alliance pour la réalisation de leurs objectifs : le présent Manuel de réseautage, un vidéo et d'autre documentation. Enfin, nous mettons à votre disposition nos conseillers, versés en réseaux d'affaires et prêts à vous fournir une information détaillée, une formation pratique et un soutien constant.

Et quand vous avez décidé de vous lancer, nous fournissons aux candidats admissibles des fonds de contrepartie limités pour la conception et la mise en oeuvre d'une alliance stratégique efficace. Mais vous restez maîtres de la situation.

## les conseillers en réseaux d'affaires

Un partenariat sera viable à condition que les membres s'y engagent sérieusement et qu'il puisse compter sur le soutien pratique de personnes expérimentées à chaque étape de sa mise en oeuvre. Les entrepreneurs et les gens d'affaires n'ont souvent pas le temps de s'occuper de tous les détails d'une telle entreprise. C'est là que se révèle précieuse l'aide d'un conseiller en réseaux d'affaires; c'est lui qui s'occupe de mettre l'alliance sur pied pendant que vous vaquez à vos propres affaires.

Les conseillers de la CCRA ont tout ce qu'il faut pour jouer ce rôle essentiel d'intermédiaires dans la création de nouvelles alliances stratégiques. Ils acquièrent des connaissances professionnelles spéciales et peuvent ainsi aider les alliances naissantes à éviter les écueils qui les guettent.

Les conseillers organisent des rencontres entre les intéressés, aident à préparer les plans d'affaires, donnent des conseils d'ordre juridique ou financier et veillent à soutenir l'intérêt de chacun. On en trouve maintenant dans toutes les régions du pays, de sorte que les alliances peuvent bénéficier d'une aide et de conseils adaptés à leur contexte local. La CCRA peut vous fournir sur demande une liste à jour des conseillers disponibles dans votre région.

## **ailleurs dans le monde**

Un certain nombre de pays industrialisés ont mis en oeuvre des programmes stratégiques de développement économique pour aider leurs PME à devenir plus compétitives et contribuer ainsi à rétablir les finances nationales.

Ceux qui ont misé sur les alliances stratégiques en tirent déjà des avantages concrets : hausse des exportations, croissance économique, relance de la formation de capital, expansion des entreprises et croissance de l'emploi.

### **Danemark**

Grâce au réseautage, le Danemark, dont l'économie stagnait il y a trois ans à peine, a atteint l'un des plus forts volumes d'exportations par habitant et s'est hissé aux premiers rangs des concurrents mondiaux, selon des rapports de l'OCDE et du World Economic Forum. Les PME danoises ont formé un millier de réseaux d'affaires en l'espace de cinq ans, faisant du Danemark un chef de file mondial dans ce domaine.

### **Norvège**

La Norvège n'est pas en reste. En quatre ans à peine, elle a mis sur pied dans 14 secteurs clés de son industrie pas moins de 400 réseaux d'affaires, soutenus par des efforts stratégiques à long terme. Le programme norvégien s'appuie sur des subventions gouvernementales, auxquelles s'ajoutent des prêts de banques de développement, des avances de capital-risque ainsi que des prêts privés et commerciaux.

### **Italie**

Dans le nord de l'Italie, les commissions de développement économique régional ont commencé à créer des réseaux d'affaires il y a déjà une vingtaine d'années. Depuis, la région est passée du dix-septième au deuxième rang pour ce qui est de la croissance économique et du niveau de vie au pays.

### **Espagne**

Dans la région de Valence, plus de 140 réseaux d'affaires ont vu le jour en peu de temps et déjà, les retombées économiques se font sentir : essor des échanges commerciaux et de l'emploi et hausse du niveau de vie.

### **Australie**

Les Australiens croient certainement au succès des réseaux d'affaires, puisqu'ils viennent de lancer un programme national de 25 millions \$ visant à en créer plus de 400.

### **Autres pays**

D'autres initiatives de réseautage sont en marche aux États-Unis, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni, en France, en Pologne, en Hongrie et au Mexique, tandis que des stratégies à cet égard sont en cours d'élaboration en Chine, en Inde, en Ukraine, en Tchécoslovaquie, dans les États baltes et dans divers pays des Antilles, de l'Amérique centrale et du Pacifique.





# manuel de réseautage de la CCRA

*guide pratique pour la formation d'alliances fructueuses*



## section 2

### la coopération au sein des réseaux d'affaires

#### résumé

la notion de coopération

les motifs de coopération

les tendances qui favorisent la coopération

les avantages de la coopération

les secteurs de coopération

achats

mise au point de produits

commercialisation

mise en valeur des ressources humaines

production

logistique et exploitation

administration, perfectionnement des cadres, formation

commerce extérieur et exportation

**Coalition canadienne  
des réseaux d'affaires**



# la coopération au sein des réseaux d'affaires

---

## résumé

Théoriquement, les réseaux d'affaires fonctionnent. Mais les entrepreneurs sont sceptiques, pour la plupart, et la théorie à elle seule ne suffira jamais à les convaincre des bienfaits de la coopération. C'est pourquoi il faut présenter les réseaux d'affaires comme une réelle solution à une difficulté ou à un problème précis qu'affronte une entreprise, ou comme un moyen de saisir de nouvelles occasions.

Dans cette section, nous étudions la notion de coopération et décrivons comment elle peut contribuer à la réalisation des objectifs des différents partenaires.

Nous en dégageons les tendances et les avantages et voyons comment elle peut accroître la compétitivité et la rentabilité des participants, dès lors que les gains excèdent les coûts de l'exercice et compensent les risques inhérents à toute expansion et les entraves à la liberté d'action. Nous nous penchons enfin sur les divers secteurs de la collaboration interentreprises.

## la notion de coopération

Une compagnie ne s'intéressera au réseautage que si, selon toute vraisemblance, les avantages à en tirer surpassent les coûts et les risques qui s'y rattachent. Habituellement, les réseaux d'affaires offrent plus d'avantages que d'inconvénients. Chaque entreprise doit cependant peser le pour et le contre et analyser sa propre situation avant de se lancer dans toute forme d'association de ce genre.

La coopération apparaît comme une idée neuve pour la plupart des entreprises, habituées à user des tactiques impitoyables de la concurrence pour arracher le meilleur contrat ou les meilleures conditions de vente. Négocier un partenariat exige de coopérer avec d'autres firmes, fussent-elles vos concurrentes. Pour assurer le succès d'une alliance stratégique, il faut donc maîtriser et pratiquer de nouvelles techniques et de nouvelles façons de faire.

Lorsqu'un partenariat fonctionne dans un climat de coopération, la négociation consiste essentiellement à définir des intérêts mutuels, à bâtir la confiance, à s'ouvrir à la recherche de solutions. Si la réussite et l'accroissement des bénéfices demeurent l'objet premier de toute alliance, mieux comprendre la personnalité de l'autre, ses capacités et ses faiblesses constitue une étape importante vers sa réalisation.



## les motifs de coopération

Les circonstances susceptibles d'engendrer un besoin de coopération sont généralement créées par le marché lui-même, de sorte que les motifs varieront d'une industrie et d'une région à l'autre. Plus les arguments invoqués se rapporteront aux problèmes particuliers que connaissent les entreprises, plus authentique sera l'intérêt de ces dernières. Il ressort cependant de certaines tendances que la coopération s'impose de plus en plus comme stratégie d'affaires.

## les tendances qui favorisent la coopération

### hausse des frais de développement

La mise au point des produits coûte de plus en plus cher, de sorte que l'expertise de pointe et les percées technologiques deviennent des denrées de premier choix. En même temps, la vie utile des produits décroît, ce qui limite d'autant la période pendant laquelle ils peuvent rapporter de l'argent. Voilà autant de problèmes qui appellent une coopération dans la conception, la mise au point et le commercialisation des produits.

### accès aux sources d'approvisionnement

La situation peut devenir grave lorsque les approvisionnements font défaut, qu'il s'agisse d'une rareté de matières premières comme le poisson et le bois d'oeuvre, ou d'une pénurie de compétences, de main-d'oeuvre ou de technologie. C'est particulièrement vrai pour les secteurs industriels, comme celui de l'alimentation, où la fiabilité des sources d'approvisionnement est primordiale. La coopération permet alors de composer avec les disparités géographiques, de faire jouer des atouts complémentaires et de coordonner les achats.

### compétitivité mondiale

Les accords commerciaux internationaux et l'ouverture de nouveaux marchés font de la concurrence un exercice de plus en plus complexe. Les entreprises doivent absolument aspirer au plus haut degré de compétitivité, même pour desservir des marchés locaux et régionaux. Grâce à la coopération, elles peuvent offrir de meilleurs produits, de meilleurs prix, un meilleur service, et compter sur des ressources accrues en commercialisation.

### rationalisation des achats

De plus en plus dans le monde, entreprises et consommateurs tendent à se tourner vers un nombre restreint de fournisseurs. Pour simplifier ses transactions et réduire ses risques, l'acheteur privilégie en effet le fournisseur qui offre en grande quantité les produits les plus variés. Les petites compagnies et les fournisseurs spécialisés risquent donc d'être évincés du marché lorsque leurs clients décident de centraliser et de rationaliser leurs achats. La coopération peut les aider à offrir aux clients une structure d'approvisionnement plus simple.

### le savoir-faire en demande

Le marché d'aujourd'hui est tel que les produits et services doivent s'accompagner d'un plus haut degré de savoir-faire qu'auparavant. Par la coopération, les fournisseurs atteignent désormais de nouveaux sommets de compétence en mariant leurs atouts complémentaires.

## les avantages de la coopération

### conditions de réussite

Pour avoir du succès, un réseau d'affaires doit accroître la compétitivité et la rentabilité de chacun de ses membres. Les gains doivent excéder les coûts et compenser les risques inhérents à toute expansion et les entraves à la liberté d'action.

Les avantages de la coopération se traduisent par des économies d'échelle, des activités complémentaires et des frais de transaction moindres. Les économies d'échelle, par exemple, peuvent prendre les formes suivantes :

- réductions des coûts moyens par l'augmentation de la production
- modalités d'achat et de financement avantageuses
- meilleure position de négociation par rapport aux fournisseurs, clients et organismes de réglementation
- gains de capacité et meilleur usage des ressources
- étalement des risques
- meilleur accès aux ressources essentielles
- campagnes de commercialisation à grande échelle
- solidité financière
- gains de souplesse et extension du champ d'action

### activités complémentaires

La complémentarité permet à une compagnie de réaliser des économies en se concentrant sur ce qu'elle fait de mieux et en laissant les autres tâches aux autres membres du réseau. Les entreprises peuvent se compléter dans les domaines suivants, entre autres :

- produits ou services interdépendants
- compétences techniques
- spécialités de la main-d'oeuvre et compétences de gestion

### réduction des frais de transaction

Les transactions entre sociétés entraînent évidemment des frais, que le réseautage peut réduire de différentes manières :

- meilleure coordination des activités
- réduction des délais de mise en marché
- plus de certitude quant aux activités des autres membres
- moins d'opportunisme

## les secteurs de coopération

Le réseautage d'entreprises offre des possibilités quasi illimitées. On peut cependant cerner plusieurs secteurs qui se prêtent particulièrement à la coopération.

### achats

L'achat de matières premières, de services d'experts, de services de distribution et d'autres biens et services représente de grosses dépenses pour une entreprise. La coopération dans ce domaine peut amener d'importantes réductions de prix et, souvent, de meilleures conditions d'exécution, surtout si les partenaires sont bien organisés et font preuve de créativité. Les achats groupés ont ceci d'intéressant qu'ils entraînent des gains quasi immédiats, dès les premiers stades de la formation d'un réseau.

### mise au point de produits

La recherche-développement se prête bien au partage des coûts. Les entreprises partenaires peuvent aussi mettre en commun leurs compétences respectives et coopérer pour se doter des ressources dont elles ont besoin.

### commercialisation

Beaucoup de petites entreprises ont des moyens de commercialisation plutôt limités. La coopération leur permet de mettre en commun l'information et les ressources dans ce domaine, ou même de se représenter les unes les autres sur divers marchés et dans des foires commerciales.

### mise en valeur des ressources humaines

Les compagnies qui fonctionnent en réseau ont l'avantage de pouvoir partager et exploiter les effectifs de chacune. La mise en commun des expériences, connaissances et compétences des différents partenaires profite à tout le réseau.

### production

Le regroupement des moyens de production permet de rehausser la qualité, d'augmenter la capacité de production et d'obtenir un meilleur rendement du capital investi.

### logistique et exploitation

La logistique, qui comprend la gestion du produit depuis la conclusion du marché jusqu'à la livraison finale, apparaît comme un champ de coopération idéal. Les réseaux d'affaires peuvent coordonner non seulement produits et services, mais aussi chacune des étapes de l'exécution.

### administration, perfectionnement des cadres, formation

Les membres d'un réseau peuvent réduire leurs coûts et accroître leur rendement par des échanges de personnel et l'utilisation des ressources. Les petites entreprises ont ainsi accès à des ressources et à du temps de gestion qu'elles ne pourraient pas se permettre autrement.

### commerce extérieur et exportation

La coopération dans ce domaine peut ouvrir de nouveaux marchés et des débouchés d'exportation dans le monde entier. Les partenaires sans expérience ont tout à gagner à coopérer avec des exportateurs chevronnés qui connaissent bien les rouages du commerce à l'étranger afin de soumissionner pour l'obtention d'importants contrats internationaux.





# manuel de réseautage de la CCRA

*guide pratique pour la formation d'alliances fructueuses*



**Coalition canadienne  
des réseaux d'affaires**



## **section 3 les modèles de réseaux d'affaires**

**résumé**

la compétitivité sur un marché en évolution  
la décision à prendre  
l'intérêt stratégique des réseaux d'affaires  
les modèles de réseaux  
le fonctionnement des réseaux  
la structure des réseaux

# les modèles de réseaux d'affaires

---

## résumé

Dans cette section, nous voyons comment cet outil stratégique que représente le réseautage peut permettre aux entreprises d'atteindre un certain nombre d'objectifs. Nous examinons également comment le réseau d'affaires peut être organisé, en fonction des besoins et des ressources des participants. Et pour finir, nous jetons un coup d'oeil sur diverses structures qui ont fait leurs preuves pour d'autres groupes.

## la compétitivité sur un marché en évolution

Beaucoup de petites et moyennes entreprises se heurtent maintenant à de nouveaux obstacles sur les marchés internationaux, et même sur les marchés intérieurs. Celles qui offrent des produits spécialisés pour des créneaux bien précis peuvent réussir, mais cette spécialisation risque d'être limitative et d'entraîner une certaine rigidité.

Les réseaux d'affaires – c'est-à-dire la coopération avec d'autres entreprises spécialisées – constituent pour ces entreprises un moyen efficace de tirer le meilleur parti possible de compétences complémentaires aux leurs tout en gardant la souplesse nécessaire pour faire bonne figure sur des marchés mondiaux de plus en plus concurrentiels.

## la décision à prendre

Avant d'entamer des discussions avec d'autres entreprises au sujet de la formation d'un réseau, l'entreprise doit être pleinement consciente de sa propre situation stratégique : où elle en est, où elle veut aller et comment elle compte y arriver.

En gros, trois options s'offrent à une entreprise pour atteindre son objectif commercial :

1. **Se débrouiller seule.** Autrement dit, se développer de l'intérieur, en se servant uniquement de ses propres ressources.
2. **Exploiter les ressources du marché.** Se procurer les ressources nécessaires en les achetant, en faisant affaire avec des fournisseurs et des sous-traitants.
3. **Se constituer en réseau.** Collaborer avec d'autres entreprises pour profiter des avantages que procure l'accès à des ressources, capacités ou compétences étendues.

## **l'intérêt stratégique des réseaux d'affaires**

Les réseaux peuvent constituer pour les entreprises un moyen efficace de réaliser leurs objectifs de croissance.

### **augmentation de la part du marché**

Cette stratégie peut permettre aux entreprises d'intensifier et d'améliorer leurs activités existantes. Un réseau peut les aider à rationaliser et à coordonner leurs transactions afin d'en réduire les coûts; il peut également leur faire réaliser des économies d'échelle tout en leur permettant de consolider leur part du marché grâce à la coopération verticale.

### **développement de produits**

Cette stratégie vise à mettre en commun les ressources des partenaires afin de modifier et de développer des produits. Les réseaux d'affaires axés sur le développement de produits permettent aux entreprises de mettre en commun leurs ressources et leur savoir-faire, de se répartir au besoin le coût de ressources et de compétences externes, et de partager les risques inhérents au développement de produits.

### **développement des marchés**

La coopération dans le domaine du développement des marchés se produit souvent lorsque des entreprises qui ont des compétences ou des produits similaires se découvrent des affinités. Un réseau peut leur permettre de trouver de nouveaux débouchés grâce aux canaux de distribution existants, de mieux connaître leurs marchés et leurs clients potentiels, et de partager des ressources et des connaissances comparables en matière de mise en marché.

### **diversification**

La stratégie de coopération visant à vendre de nouveaux produits sur de nouveaux marchés s'apparente parfois à une fusion. Cependant, dans le cadre d'un réseau d'affaires, les risques et les immobilisations sont en général nettement moins élevés, et il est beaucoup plus facile de mettre fin au besoin à l'entente de coopération. Grâce à ce type de réseau, les entreprises qui décident de se diversifier peuvent exploiter des ressources complémentaires, se partager les risques liés à l'expansion et profiter d'économies d'échelle.



## les modèles de réseaux

Il existe essentiellement trois grands modèles de coopération interentreprises, qui portent des noms différents parce qu'ils correspondent à des réalités légèrement différentes. Ces termes sont souvent employés l'un pour l'autre, mais nous parlons surtout de réseaux d'affaires dans le présent document.

### **alliance stratégique**

Une alliance stratégique réunit habituellement au moins deux entreprises; elle vise un but précis, repose sur une entente officielle et n'entraîne généralement pas la création d'une organisation distincte.

### **coentreprise**

Une coentreprise est une collaboration entre au moins deux entreprises établie dans un but précis; elle suppose la création d'une organisation distincte dont les parties sont copropriétaires et qu'elles administrent ensemble. La plupart du temps, la coentreprise a par exemple sa propre direction, son propre personnel et ses propres systèmes de production. La coopération se limite généralement à des secteurs définis.

### **réseau d'affaires**

Un réseau d'affaires est une association à moyen terme entre trois entreprises indépendantes au moins (habituellement plus) dans un secteur stratégique d'activité commerciale. Il vise à améliorer la compétitivité et la capacité de chacun de ses membres tout en visant des objectifs communs. Le fonctionnement, la structure et l'organisation des réseaux peuvent varier.

## le fonctionnement des réseaux

Les réseaux d'affaires peuvent prendre de nombreuses formes; nous allons examiner ici les trois modes de fonctionnement les plus courants : les réseaux de production, les réseaux de services et les réseaux dans lesquels une grande entreprise assume un rôle de premier plan, souvent comme dans une relation clients-fournisseurs. Voyons un peu quels sont les caractéristiques et les avantages de chaque type d'arrangement.

### réseaux de production

Ces réseaux regroupent habituellement des entreprises qui cherchent à tirer le meilleur parti possible de leurs ressources et de leurs compétences en travaillant ensemble à la production de biens. Les secteurs de coopération sont généralement nombreux, et incluent par exemple le personnel, les installations de production, la technologie et l'information. Les membres de ces réseaux sont ainsi en mesure d'atteindre une production suffisamment importante et diversifiée pour s'implanter sur de nouveaux marchés, tant au pays qu'à l'étranger.

Ce type d'arrangement est avantageux pour les entreprises qui y participent parce qu'il leur permet de mettre en commun des connaissances, de l'information et des installations de production; de réaliser des économies d'échelle et de bénéficier des capacités particulières de chaque membre; de se spécialiser et de développer de nouveaux produits, et bien sûr de profiter de nouveaux débouchés.

### réseaux de services

Les réseaux d'affaires axés sur les services se composent en général d'entreprises qui combinent leurs ressources pour fournir un service de façon plus concurrentielle. Elles partagent alors les coûts associés à la recherche et au développement, à la formation et à la mise en marché. Par exemple, des entreprises de génie peuvent former un consortium pour assurer la réparation et l'entretien d'équipement électrique complexe. Elles profitent d'économies d'échelle en se répartissant la charge de travail et les zones desservies, et en mettant leurs expertises en commun. La plupart du temps, ces économies d'échelle seraient hors de portée des petites entreprises si elles ne concluaient pas d'entente de ce genre.

### réseaux dirigés par une grande entreprise

Comme leur nom l'indique, les réseaux dirigés par une grande entreprise sont mis sur pied par une grande entreprise qui y joue un rôle de premier plan. Elle peut ainsi s'assurer que ses fournisseurs répondent à ses critères de qualité, de quantité et de respect des délais, et leur donne accès en retour à un marché garanti, ainsi qu'à de meilleures techniques de gestion et de production.

Ce type d'entente interentreprises présente un certain nombre d'avantages pour la grande entreprise qui y participe, notamment une source d'approvisionnement stable à long terme, et la possibilité de se concentrer sur certaines activités précises et de se spécialiser en confiant ses activités de production à des sous-traitants. Dans bien des cas, la grande entreprise peut également bénéficier des innovations des petites entreprises avec lesquelles elle collabore.

## la structure des réseaux

Sur le plan pratique, les membres des réseaux d'affaires peuvent organiser leurs activités selon diverses structures intéressantes : les réseaux verticaux, les réseaux horizontaux, et même ce qu'on appelle les réseaux intersectoriels. Jetons rapidement un coup d'oeil sur chacune de ces structures.

### réseaux verticaux

Dans une structure verticale, les compétences des divers membres du réseau s'additionnent à mesure que progresse la réalisation du produit ou du service final. Autrement dit, la société A, par exemple, met son pouvoir d'achat au service de la société B, qui dispose d'une bonne capacité de production, après quoi la société C, qui se spécialise dans la mise en marché, prend le relais, et ainsi de suite. Ce type de structure permet généralement d'éviter tout double emploi; il est idéal par exemple pour la fabrication et la mise en marché d'un produit complexe.

### réseaux horizontaux

Les réseaux d'affaires horizontaux se composent d'entreprises qui fonctionnent dans le même secteur, ont des expertises semblables et décident de se regrouper pour réaliser des économies d'échelle. Elles peuvent ainsi augmenter leur rapidité et assurer à leurs produits une plus vaste diffusion en participant à des projets communs, par exemple des achats, de la formation, des échanges de technologie, ou encore des activités de mise en marché, d'expansion des exportations ou de commerce international.

### réseaux intersectoriels

Les réseaux intersectoriels regroupent généralement plusieurs PME de différents secteurs économiques qui collaborent à la conception et à la fabrication de nouveaux produits. Par exemple, une firme d'architectes navals pourrait s'associer à un fabricant de produits électroniques, à une entreprise de construction navale et à des pêcheurs commerciaux afin de mettre au point avec eux un nouveau sonar pour les marchés internationaux. Ce modèle de réseau peut même s'étendre aux industries de pointe où de petites entreprises à l'avant-garde de l'innovation, de la science et de la technologie s'hybrident pour donner naissance à une nouvelle génération de réseaux.

# manuel de réseautage de la CCRA

*guide pratique pour la formation d'alliances fructueuses*



**Coalition canadienne  
des réseaux d'affaires**



## section 4

### **opter ou non pour le réseautage**

résumé

l'analyse stratégique

les attentes vis-à-vis du réseautage

les valeurs d'entreprise

la situation concurrentielle

l'analyse FFPM

le plan d'affaires monopage

les facteurs de succès

les pièges et embûches du réseautage



# opter ou non pour le réseautage

---

## résumé

La stabilité financière et stratégique de chaque entreprise membre est l'un des facteurs les plus importants du succès ou de l'échec d'un réseau d'affaires. Étant donné que ce type de regroupement revêt un caractère moins officiel que la constitution d'une filiale ou l'achat d'une nouvelle société, il arrive qu'on n'évalue pas au préalable les capacités actuelles de l'entreprise et celles qu'elle devra acquérir pour réussir. Il faut avoir une idée claire de sa propre situation avant de pouvoir évaluer les avantages et les inconvénients de l'adhésion à un réseau d'affaires.

Dans cette section, nous examinons comment une PME peut faire le point sur sa situation stratégique, c'est-à-dire celle qui prévaut au moment présent. Il s'agit de mesurer l'écart entre ce qu'elle pourrait accomplir en faisant cavalier seul et ce qu'elle pourrait mieux réaliser grâce à la coopération interentreprises.

Il s'agit donc de procéder à un examen exhaustif de ses propres forces et faiblesses, tant internes qu'externes, et de formuler un énoncé précis de l'objectif stratégique : but visé par le réseau, délai imparti, capacités en place et ressources nécessaires.

À la lumière d'expériences vécues ailleurs dans le monde, nous jetons également un coup d'œil sur des facteurs de succès et des pièges et embûches à éviter. Tous ces éléments font partie de l'analyse sur laquelle vous devez fonder vos décisions.

## **l'analyse stratégique**

L'analyse stratégique permet à une société d'évaluer sa situation à la lumière des circonstances qui prévalent chez elle et de sa capacité concurrentielle. Voici certaines questions qui peuvent l'aider à se faire une idée juste de sa situation stratégique actuelle et à venir.

### **le secteur industriel**

- Quelles conditions prévalent dans notre secteur industriel?
- Quels facteurs déterminants (richesses naturelles, technologie, capital, ressources humaines, savoir) nous touchent?
- Quels sont les facteurs de demande importants dans ce secteur (volume, mix, profil des consommateurs)?
- Quelle est la situation dans les industries connexes – les fournisseurs et les entreprises de services qui desservent ce secteur industriel?
- Quelles sont les conditions sur le plan de la concurrence?

### **la situation concurrentielle**

- Quelle est la situation concurrentielle au sein de l'industrie?
- Quelles conditions influent sur nos fournisseurs? Nos clients? Nos concurrents?
- D'autres entreprises s'apprêtent-elles à se lancer sur ce marché?
- Existe-t-il des produits de substitution pour nos produits ou services?
- Quelle est notre situation concurrentielle par rapport à nos produits? Nos créneaux?

### **notre avantage stratégique**

- Quelles sont les ressources, les compétences et les relations qui nous confèrent un avantage sur le marché?

## les attentes vis-à-vis du réseautage

L'une des meilleures façons de déterminer si le réseau d'affaires est la voie à emprunter pour vous et votre entreprise est de répondre à une série de questions fondamentales sur vos attentes personnelles ainsi que sur vos attentes face à l'alliance stratégique. En fait, une étude de faisabilité ou un plan d'affaires détaillé permet habituellement d'y répondre en bonne partie. Ce sont pourtant d'importantes questions préliminaires visant à vous faire réfléchir à l'engagement requis et aux préoccupations relatives à la constitution du réseau et à son exploitation, de manière à ce qu'il fonctionne sans heurt et soit une réussite.

En ce qui a trait à vos propres attentes, êtes-vous prêt, par exemple, à consacrer du temps à la gestion du réseau? À assister régulièrement à des réunions? À accepter les décisions des autres membres? À résoudre les préoccupations et les problèmes communs dans les meilleurs intérêts du groupe? À faire preuve de souplesse, à reconnaître les changements de situation et même la nécessité de modifier l'entente?

Quant au réseau d'affaires lui-même, répondez aux questions suivantes. Le réseau aura-t-il une direction, un personnel et un budget indépendants de ceux de ses membres? Le réseau produira-t-il des revenus; aura-t-il un but lucratif? Le réseau invitera-t-il d'autres entreprises à s'y joindre si c'est dans l'intérêt général du groupe? Le réseau mettra-t-il en place des mesures visant à protéger vos secrets d'entreprise, tant pendant les négociations que par la suite? Les réponses à des questions de ce genre auront tôt fait de déterminer si vous et votre entreprise êtes prêts à adhérer à un réseau d'affaires.

Vous trouverez dans le Cahier d'autoévaluation de la trousse du CCRA un exercice qui vous aidera à évaluer vos attentes vis-à-vis d'un réseau.

## les valeurs d'entreprise

Par valeurs d'entreprise, on entend les convictions, attitudes et pratiques d'une entreprise au sujet de divers aspects de ses affaires (par exemple sa façon de traiter ses employés ou ses clients). La définition des valeurs de l'entreprise fait partie du processus d'analyse stratégique qui consiste à évaluer votre situation avant de décider si la participation à un réseau d'affaires est une bonne chose et de quel genre de partenaires vous avez besoin.

Avant de chercher des partenaires, vous devez déterminer quelles sont les valeurs de votre entreprise. Que pensez-vous du concept des réseaux d'affaires? Quels sont les aspects de votre culture d'entreprise qui compteront dans votre recherche de partenaires? Votre entreprise est-elle prête à changer pour répondre aux besoins de ses partenaires éventuels?

Vous trouverez dans le Cahier d'autoévaluation de la trousse du CCRA un exercice qui vous aidera à évaluer les valeurs de votre entreprise.



## la situation concurrentielle

L'analyse stratégique permet entre autres à une entreprise de voir où elle se situe par rapport à la concurrence. Elle vous offre l'occasion d'effectuer votre propre vérification interne et externe, et de faire le point sur votre position stratégique avant de vous lancer dans la mise en place d'un réseau d'affaires.

Il est important d'avoir une idée claire de sa propre situation concurrentielle. Vous devez vous poser certaines questions au sujet de votre entreprise avant qu'elle ne s'engage à former une alliance. C'est à vous de déterminer la longueur de la liste. Il s'agit avant tout de choisir des secteurs stratégiques essentiels à la réussite de votre entreprise et de coter leur rendement actuel de façon réaliste et honnête. Évidemment, le but est d'avoir autant d'aspects positifs que possible. L'établissement d'un réseau d'affaires pourrait-il améliorer votre position stratégique?

Vous trouverez dans le Cahier d'autoévaluation de la trousse du CCRA un exercice qui vous aidera à évaluer votre situation concurrentielle.

## l'analyse FFPM

Le dernier outil d'analyse stratégique est l'analyse FFPM, une technique fort populaire. Le sigle FFPM signifie Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces. Il s'agit d'une technique simple de gestion qui permet d'obtenir, sur une même page, un aperçu des points forts d'une entreprise et des façons de tirer le meilleur parti de ses avantages concurrentiels et de son savoir-faire. L'analyse permet également de repérer les domaines où votre entreprise souffre peut-être de faiblesses critiques et de déterminer s'il existe des possibilités d'amélioration. Ce sont tous là d'importants éléments à connaître avant de s'engager dans un réseau d'affaires.

En répondant aux quatre questions clés qui figurent sur la feuille d'analyse, vous aurez une bien meilleure compréhension de la situation de votre entreprise et de ses orientations futures. Par exemple, peut-elle exploiter les possibilités que lui offre une alliance stratégique? Un réseau lui permettrait-il d'éliminer ses faiblesses et de contrer les menaces qui pèsent sur elle?

Vous trouverez à la section 8 du présent manuel un exercice qui vous aidera à faire l'analyse FFPM de votre société.

## le plan d'affaires monopage

Tout le monde a un plan d'affaires – soit qu'on l'ait en tête ou qu'il soit consigné dans les pages d'un long et volumineux document rangé au fond d'un tiroir. Le truc, c'est d'écrire un plan d'action qui tienne sur une seule page – quelque chose qui vous permette, à vous comme aux autres, de cibler les aspects et les buts qui vous importent le plus, de définir des orientations et aussi de quantifier vos principaux produits, services, marchés, technologies et compétences de base. Votre plan monopage aide aussi vos partenaires à déterminer les principaux facteurs de réussite et les projets qui vous permettront d'atteindre vos buts en matière de réseautage.

En règle générale, les sociétés devraient s'efforcer dès le départ d'en arriver à un consensus sur les buts et l'orientation générale du projet. Le plan d'affaires donc, étape finale de l'analyse stratégique de la société, permet de tracer les grandes lignes du projet de réseau et d'en fixer par la suite l'orientation générale. Puisqu'en rédigeant des objectifs simples et bien définis on peut en contrôler plus facilement la réalisation, il importe au plus haut point de préparer un plan d'affaires monopage.

Celui-ci devrait s'inspirer de l'analyse stratégique pour fixer les grandes orientations de l'entreprise et devrait répondre aux questions suivantes :

1. Quelle est la raison d'être de l'entreprise?
2. Quel est son principal objectif?
3. Quels produits ou services devraient avoir la priorité?
4. Quelles sont nos priorités commerciales?
5. Quels sont nos plus importants critères d'achat?
6. Quelles sont nos principales sphères de compétence?
7. Quelle technologie nous importe le plus?
8. Quels facteurs de réussite cruciaux devons-nous atteindre?
9. Quels projets nous mèneront vers notre but?

Vous trouverez à la section 8 du présent manuel un exercice qui vous aidera à rédiger votre plan d'affaires monopage.

## les facteurs de succès

Dans les paragraphes qui suivent, nous examinons les facteurs essentiels à la réussite d'un réseau d'affaires.

L'expérience internationale montre que, pour assurer la réussite des réseaux d'affaires et leur permettre d'atteindre leurs objectifs, certains éléments cruciaux doivent être présents avant même que les entreprises s'engagent dans le processus.

La liste qui suit a été établie d'après un certain nombre de réseaux d'affaires internationaux. Quels éléments sont pertinents pour vous? Lesquels intégrerez-vous à votre réseau d'affaires?

- Le réseau s'est donné sa propre structure en fonction des besoins et des objectifs de ses membres.
- Les membres sont motivés à y participer et les décisions émanent d'eux.
- Le réseau est conçu pour réussir rapidement.
- La franchise et la confiance sont primordiales.
- Les buts et les objectifs sont clairement définis.
- Les sociétés membres conviennent d'apporter une contribution suffisante au réseau.
- Les membres connaissent exactement leurs responsabilités et comptes à rendre.
- Le réseau a un système d'information efficace.
- Les membres suivent les activités du réseau grâce à des rapports périodiques et une révision des ententes de coopération au besoin.
- Chaque société membre doit être représentée par des cadres du niveau approprié, ayant l'autorité nécessaire pour prendre des engagements au besoin.
- Les membres reconnaissent les limites du réseau.
- Le réseau affecte le personnel d'administration et de gestion dont il a besoin pour fonctionner.
- Toutes les activités du réseau reposent sur des ententes claires et simples.
- Les membres sont pleinement motivés à assurer le succès du réseau. Cet engagement est partagé par tout le personnel clé de chaque entreprise.
- Le réseau cible un marché bien défini.
- Les sociétés membres disposent des fonds nécessaires et sont prêtes à les engager.
- Elles ont toutes des choses en commun.
- Chaque membre apporte au réseau quelque chose dont les autres reconnaissent la valeur.
- Le réseau présente une image de qualité et de stabilité.

## les pièges et embûches du réseautage

Ce ne sont pas tous les réseaux qui réussissent. Certains subissent effectivement un échec et doivent être dissous. Votre réseau saura peut-être éviter les écueils si vous savez où ils se trouvent et quelles en sont les causes.

L'expérience vécue dans plusieurs pays démontre que les réseaux, pour réussir, doivent franchir quatre étapes critiques. Prenez comme résolution d'éviter ces pièges et embûches pour votre réseau.

### **élaboration de la stratégie**

Les éventuels participants ne parviennent pas à s'entendre sur les stratégies à adopter.

### **choix des partenaires**

Les entreprises ne peuvent trouver de partenaires convenables.

### **signature d'une entente formelle**

Les partenaires abandonnent le projet alors qu'ils sont sur le point de conclure une entente formelle.

### **mise en œuvre du projet de réseau**

Même après la signature d'une entente formelle, les partenaires n'arrivent pas à s'entendre sur la façon de gérer et d'exploiter le réseau.

L'expérience internationale démontre qu'un réseau de petites entreprises est menacé dès le départ s'il lui manque un facilitateur dévoué et déterminé – un conseiller en réseaux d'affaires – capable de veiller aux multiples détails de l'alliance afin de permettre aux partenaires de consacrer l'essentiel de leurs énergies à leur propre entreprise.

Les réseaux peuvent échouer pour diverses autres raisons. Par exemple, les membres finissent par se concurrencer les uns les autres ou le réseau perd de vue sa raison d'être. Peut-être n'y a-t-il pas de vendeur motivé des produits ou services. Parfois, les membres ne veulent pas partager les occasions d'affaires; il arrive aussi qu'ils n'aient pas suffisamment à cœur le réseau ou qu'ils ne déploient pas les efforts suffisants pour en faire un succès.

La section 7 porte sur la dissolution d'un réseau et les stratégies à utiliser pour mettre un terme à l'alliance commerciale.



# manuel de réseautage de la CCRA

*guide pratique pour la formation d'alliances fructueuses*



## section 5

### en quête du bon partenaire

#### résumé

la recherche de partenaires

se préparer à trouver des partenaires

établir des critères de recherche

repérer et classer les candidats

choisir les partenaires

les objectifs cachés

les affinités

l'engagement du personnel

les promoteurs

conclusion

**Coalition canadienne  
des réseaux d'affaires**



# en quête du bon partenaire

---

## résumé

Une fois qu'elle a opté pour le réseautage comme stratégie commerciale, une société se mettra en quête de partenaires convenables. Il se peut que la vôtre ait déjà des candidats ou des partenaires en vue, ou au contraire que vous deviez partir de rien. Cette section porte sur l'établissement des paramètres, la démarche de recherche elle-même et l'évaluation des partenaires éventuels.

## la recherche de partenaires

On peut aborder la recherche de partenaires de diverses façons. Certaines sociétés savent avec quelles entreprises elles aimeraient coopérer dès que se précise l'idée de constituer un réseau. D'autres sont enthousiastes à l'idée d'adhérer à un réseau, mais n'ont aucune idée du genre de partenaires qu'il leur faut, ni où les trouver. Certaines mènent leur recherche de manière informelle, en faisant appel aux amis, collègues ou autres contacts personnels, tandis que d'autres utilisent une approche plus structurée. Dans tous les cas, vous devriez participer pleinement à cette tâche, ainsi qu'à l'évaluation des candidats.

Une recherche structurée de partenaires comprend les étapes suivantes :

- 1. se préparer à trouver des partenaires**  
Quelles possibilités de réseautage nous sont offertes?  
Quels sont nos objectifs?
- 2. établir des critères de recherche**  
Que recherchons-nous chez nos partenaires afin de pouvoir atteindre nos objectifs?
- 3. repérer les candidats**  
Quelles sociétés répondent à nos besoins?
- 4. choisir les partenaires**  
Parmi les sociétés qui répondent à nos besoins, lesquelles voulons-nous comme partenaires dans le réseau?
- 5. constituer un réseau d'affaires**  
Invitez les candidats éventuels à une première rencontre.



## se préparer à trouver des partenaires

De nombreuses recherches de partenaires échouent parce que l'entreprise entretient des attentes irréalistes ou évite de s'engager à fond. On devrait donc prendre comme point de départ le document d'orientation qui énonce les attentes de l'entreprise vis-à-vis du réseautage et la stratégie qu'elle entend mettre en œuvre.

Il vaut toujours la peine qu'une entreprise prenne le temps de définir les compétences et les attitudes dont elle fera profiter le réseau et de préciser ses attentes face à ses futurs partenaires *avant* d'amorcer la recherche.

### attentes

Quel type de partenaire l'entreprise cherche-t-elle? Un partenaire égal? Un associé? Un assistant?

Quel genre de réseau envisage-t-elle de créer?

Quelles avenues de développement entend-elle prendre?

### valeurs

Quelle est l'attitude de l'entreprise à l'égard du réseautage?

Quels aspects de la culture ou des valeurs de l'entreprise entrent en ligne de compte dans la recherche de partenaires?

L'entreprise est-elle apte et disposée à changer pour faire place aux besoins des partenaires éventuels?

### compétences de base

Quels sont les secteurs de compétence qui confèrent à l'entreprise son avantage concurrentiel sur le marché? Les ressources? Le savoir-faire? Les relations?

L'entreprise cherche-t-elle un partenaire qui renforce ses compétences ou qui les complète?

## établir des critères de recherche

Une fois que l'entreprise a analysé ce qu'elle peut apporter à la relation et ce qu'elle attend du réseau, elle est prête à formuler les critères de recherche ou les qualités souhaitées des partenaires. L'analyse stratégique de l'entreprise est un bon point de départ pour définir les critères de recherche.

Il est important de trouver des partenaires dont les possibilités d'expansion sont bien assorties aux ressources de votre entreprise. Cherchez des partenaires désireux de tirer parti des occasions offertes par un réseau d'affaires. N'oubliez pas, la meilleure motivation est d'ordre financier!

Les qualités souhaitées doivent être détaillées de sorte à en restreindre l'envergure, car une recherche mal ciblée coûte cher et prend du temps. Par contre, des critères trop précis risquent de mener à un cul-de-sac. Il importe donc de faire preuve de souplesse et d'envisager diverses avenues.

## repérer et classer les candidats

Le choix des candidats comporte deux étapes : trouver les sociétés qui satisfont aux critères et les classer par ordre de préférence.

Pour ce faire, vous pouvez consulter :

- des bases de données
- des répertoires
- des marchés d'échange de réseaux
- des annonces
- des conseillers en réseaux d'affaires

Une fois les candidats trouvés, il faut les classer selon leur aptitude à répondre aux besoins. Il importe de disposer de renseignements sur la stratégie commerciale et l'organisation des éventuels partenaires – des détails qu'on peut obtenir en rencontrant les propriétaires et les gestionnaires, et par la prise de contacts au sein de l'industrie en cause.

On peut aussi consulter les associés immédiats du candidat : clients, fournisseurs et concurrents, associations professionnelles, employés, conseillers commerciaux, etc.

Classez les candidats en tenant compte de la culture de leur entreprise, des résultats d'activités de coopération antérieures, de leur stabilité, de leur esprit de décision, de leur gestion et de la structure de propriété ainsi que de la qualité de leurs produits et services, sans oublier leur compétitivité et leurs compétences de base.

Même si vous avez défini un ensemble de critères, il importe de rester ouvert aux autres possibilités. Décidez combien de temps et d'argent vous êtes disposé à consacrer à la recherche. Si le premier tri ne vous a pas permis de trouver un partenaire qui vous convienne, poursuivrez-vous? Proposez à un éventuel partenaire de partager le coût des services d'un conseiller en réseaux d'affaires; vous aurez ainsi une bonne idée de son intérêt. Soyez prêt à formuler ce que vous avez à offrir aux éventuels partenaires. Au départ, la coopération devrait être fondée sur ce que les partenaires font de mieux, c'est-à-dire sur leurs secteurs d'activités bien établis. Veillez lors des négociations à ce que chacun puisse en sortir gagnant.

## choisir les partenaires

À cette étape, vous devez évaluer dans quelle mesure les candidats les mieux cotés vous conviennent et quelle pourrait être l'efficacité d'un partenariat avec eux en tenant compte particulièrement de leurs ressources et de la qualité de celles-ci.

Parmi les ressources, il pourrait y avoir ce qui suit :

- capacité de production
- réseau de distribution
- installations d'entreposage
- approvisionnement en matières premières
- compétences technologiques
- ressources financières

Pour ce qui est de leur qualité ou ampleur, mentionnons :

- étendue des capacités
- nature des techniques
- délais d'exécution
- force du réseau de distribution
- fiabilité des fournisseurs
- autres facteurs

## les objectifs cachés

Il se peut que des partenaires éventuels aient des objectifs cachés. Soyez-en conscient lors des négociations. Déterminez quels avantages ils cherchent à tirer du réseau, car c'est vous qui risquez d'en payer le prix. Cette association pourrait-elle contribuer à faire de votre partenaire un concurrent ou à renforcer sa position concurrentielle vis-à-vis de vous?

Il arrive, par exemple, que des entreprises obtiennent des droits exclusifs de commercialisation et de distribution d'un produit concurrent justement pour l'écarter. De grandes entreprises peuvent se joindre à des réseaux d'affaires uniquement pour s'assurer de ne pas rater d'occasions. Elles ne tiennent pas alors nécessairement au succès de ceux-ci et n'y contribuent pas vraiment. Il faut donc bien se préparer pour éviter de tels écueils.

## les affinités

La bonne entente entre les principaux décideurs et un sentiment de compatibilité sont d'importants facteurs de réussite. Sur papier, l'entente ou le partenariat éventuel peut paraître attrayant, mais ce sont en fin de compte les affinités entre les divers partenaires qui décideront du succès ou de l'échec. Il n'existe aucune règle stricte pour évaluer cette partie de l'équation, mais prenez le temps d'apprendre à connaître vos partenaires dans leur propre milieu – leur caractère et leur compatibilité avec vous et avec votre entreprise.

## l'engagement du personnel

Vous devez aussi obtenir l'adhésion du personnel opérationnel des sociétés participantes, qui sera effectivement chargé de la mise en œuvre de l'alliance. Votre société doit "vendre" le réseau à son propre personnel et veiller à ce que les partenaires en fassent autant. Il faut dès le début déployer les efforts nécessaires et offrir des encouragements suffisants pour que les cadres intermédiaires adhèrent à l'idée du réseau et travaillent au succès du partenariat plutôt qu'à son échec.

## les promoteurs

Il s'agit d'une personne qui croit à l'idée du réseau d'affaires et qui cherche à la faire accepter et appliquer par le reste de l'organisation. Si votre réseau peut trouver ou recruter ce type de personne comme partenaire – quelqu'un qui peut piloter le projet dans les dédales de la bureaucratie de l'entreprise et qui défendra ses mérites avec crédibilité – votre alliance sera promise au succès. Essayez de dénicher de tels gens et faites-en le point névralgique de votre réseau.

## conclusion

Il va de soi que des facteurs personnels comme la confiance, l'engagement et l'établissement de liens sont moins tangibles et plus difficiles à évaluer que les critères commerciaux. Il reste qu'ils sont importants dans votre choix définitif. Votre conseiller en réseau d'affaires devrait comprendre que si les sociétés ne répondent pas à leurs attentes respectives sur le plan personnel, le partenariat pourrait s'avérer stérile, bien que prometteur sur le plan commercial.

La recherche de partenaires prend fin lorsque l'entreprise a repéré le nombre de partenaires appropriés dont elle a besoin; le groupe passe ensuite à la phase I de la démarche, soit l'étude de faisabilité d'un projet de coopération. Toutefois, si la première recherche ne permet pas de trouver de partenaire qui convienne, on peut reprendre la démarche en se fondant sur de nouveaux critères.



# manuel de réseautage de la CCRA

*guide pratique pour la formation d'alliances fructueuses*



## Section 6

### la formation de l'alliance

résumé

- l'établissement de rapports clairs
- l'inventaire des ressources des partenaires
- l'ordre de priorité des secteurs de coopération
- la négociation de l'alliance
- la résolution des conflits
- la lettre d'intention
- l'établissement de bonnes relations
- les pratiques professionnelles
- l'élaboration du plan d'affaires



**Coalition canadienne  
des réseaux d'affaires**

# la formation de l'alliance

---

## résumé

Une fois les partenaires choisis, le réseau passe à l'étape de la formation proprement dite. Cette étape vise à préciser l'idée maîtresse du réseau, à évaluer les orientations stratégiques des entreprises qui en sont membres et à établir les priorités du groupe, puis à résumer le tout dans une lettre d'intention – une entente provisoire précisant les activités du réseau d'affaires en attendant la signature de l'entente finale.

Nous examinons dans cette section comment le réseau d'affaires accomplit ces diverses tâches et quel est le rôle du conseiller en réseaux d'affaires tout au long de ce processus. Nous voyons également ce qu'il faut faire pour établir des rapports harmonieux entre tous les participants, choisir les secteurs de coopération, adopter de bonnes pratiques commerciales et, enfin, élaborer le plan d'affaires proprement dit.

## l'établissement de rapports clairs

Une fois que les partenaires sont réunis et qu'ils se sont engagés à participer à un réseau d'affaires, quelle est l'étape suivante? Ils doivent tout d'abord s'entendre sur l'objectif visé, sur leurs responsabilités et leurs attentes, ainsi que sur d'autres considérations fondamentales. L'important, à ce stade, c'est d'énoncer clairement les relations au sein du réseau d'affaires.

Vous croyez peut-être qu'il s'agit d'une répétition de ce que nous avons dit dans la section précédente au sujet de la recherche de partenaires, mais il demeure que beaucoup d'entreprises forment des réseaux d'affaires sans avoir examiné à fond leur stratégie commerciale commune, les raisons qui les poussent à se regrouper en réseau, leurs attentes vis-à-vis de ce réseau et les énergies qu'elles sont prêtes à y consacrer.



Voici quelques questions clés que vous devriez vous poser, et poser à vos partenaires, dès les premières étapes du processus. Vous pouvez le faire soit en groupe, au cours des premières réunions du réseau, soit deux par deux.

- Les entreprises membres peuvent-elles préciser dans quels domaines elles s'attendent à ce que le réseau ait des retombées positives sur leurs coûts et leurs recettes? Ces attentes sont-elles justifiées? Sont-elles les mêmes pour tous les partenaires?
- Si les membres n'ont pas pu atteindre séparément les objectifs visés par le réseau, comment celui-ci pourra-t-il régler le problème?
- Quels sont les risques associés au réseau? Sont-ils trop grands pour certains des participants?
- Les participants auront-ils, chacun de leur côté, de la difficulté à obtenir le capital nécessaire pour le démarrage et l'exploitation du réseau?
- Combien faudra-t-il de temps pour que le réseau devienne un élément important de l'activité commerciale globale des entreprises membres?
- Les entreprises membres comprennent-elles la diversité des projets communs du réseau?
- Les entreprises membres croient-elles vraiment au concept du réseautage?

Ces questions permettront aux membres de se préparer à affronter les problèmes qui pourraient surgir plus tard et à y répondre plus efficacement.

#### **autres éléments**

D'autres éléments clés sont à prendre en considération pour établir des rapports clairs :

- Les membres du groupe sont-ils sincèrement intéressés à travailler ensemble?
- Comment vont-ils s'y prendre pour régler les conflits à l'intérieur du groupe?
- Ont-ils tous d'autres motivations que les considérations économiques?
- Des entreprises membres ont-elles de gros fournisseurs ou de gros clients qui pourraient mettre un terme au projet?
- Existe-t-il des ententes susceptibles de limiter le partage des compétences et des connaissances commerciales nécessaires pour atteindre les objectifs du réseau?
- Le succès du réseau dépend-il de certaines entreprises clés? Si oui, jusqu'à quel point leur contribution est-elle assurée?
- Y a-t-il des membres du réseau qui s'abstiennent de prendre position ou qui cherchent à profiter de la situation?
- Y a-t-il d'importantes divergences d'opinions sur la façon dont le projet de réseau sera organisé et exploité?
- Il pourrait être utile de revoir les avantages de la coopération avec les membres du réseau.

## **l'inventaire des ressources des partenaires**

Il est important d'avoir une idée juste des points forts de toutes les entreprises membres et de leur capacité de travailler en groupe pour répondre aux exigences du marché, faire face à la concurrence et assurer la mise en oeuvre du réseau. Tous les partenaires devraient préparer chacun de leur côté un plan d'affaires d'une page et une analyse stratégique (FFPM, dont il a déjà été question dans ce document) et les mettre ensuite en commun.

Cette étape leur permettra de se rapprocher les uns des autres et de resserrer les liens au sein du réseau. Cet échange d'information est également un prélude à des communications efficaces entre les membres; il montre que les membres doivent être très ouverts entre eux et leur donne l'occasion d'apprendre les uns des autres. Une fois compilés, les plans d'affaires et les analyses stratégiques constituent une ressource qui peut permettre d'établir une liste des nouvelles possibilités du réseau.

Pour bon nombre d'entreprises, la préparation d'un plan d'affaires d'une page sera un tout premier effort pour établir un plan structuré. Dans ce cas, cette activité aura des avantages secondaires : premièrement, elle leur fera prendre conscience de l'importance de la planification d'affaires et, deuxièmement, elle constituera la première étape du processus de planification du réseau.

Les entreprises trouveront à la section 8 des exercices pour les aider à préparer un plan d'affaires d'une page et une analyse FFPM.

## **l'ordre de priorité des secteurs de coopération**

L'étape suivante consiste à choisir des secteurs de coopération et à les classer par ordre de priorité. Nous avons énuméré à la section 2 un certain nombre de secteurs se prêtant particulièrement bien à la coopération, d'après l'expérience vécue par de nombreux réseaux dans différentes parties du monde. Nous examinerons maintenant comment vous pouvez vous y prendre pour établir vos propres priorités à ce sujet.

Dans bien des cas, les membres du réseau ont dès le départ une bonne idée des secteurs de coopération qui les intéressent. Par exemple, des fournisseurs complémentaires peuvent avoir été pressés de livrer leurs produits de façon coordonnée ou à monter des projets clés en main; ou encore, de petites entreprises peuvent être forcées de se regrouper pour explorer de nouveaux marchés afin d'atteindre le prestige dont jouissent les grandes entreprises.

Les entreprises savent généralement très bien quels secteurs de coopération seraient les plus avantageux pour elles. Mais en fait, l'expérience révèle que les membres des réseaux se découvrent souvent d'autres compétences et d'autres ressources complémentaires qui peuvent non seulement déboucher sur de nouveaux projets rentables, mais aussi renforcer la valeur de leur alliance.

Voici trois étapes à suivre pour aider votre réseau d'affaires à établir ses priorités.

### **première étape**

Chaque entreprise doit dresser la liste des secteurs de coopération qui l'intéressent et les classer selon ses propres besoins. Le groupe compare ensuite toutes ces listes. Si les membres ne s'entendent pas sur les secteurs qui devraient avoir priorité, il serait peut-être bon qu'ils se posent d'autres questions pour en arriver à un consensus.

### **deuxième étape**

Après discussion, les membres du groupe en arrivent à un consensus sur leurs priorités de coopération et sur un échéancier commun. Ils doivent en outre s'entendre sur les attentes de chacun, sur les conséquences de la participation au projet de coopération et sur la répartition des ressources.

### **troisième étape**

Le groupe commande ensuite une étude de faisabilité sur un ou plusieurs des projets qui ont été classés en tête de liste. Cette étude de faisabilité, qui peut être confiée au conseiller en réseaux d'affaires ou encore à un ou plusieurs des membres du réseau, devrait tenir compte de la gestion de l'échéancier du projet proposé, des relations entre les entreprises membres, des communications, de l'établissement de consensus, de la résolution des problèmes, et ainsi de suite. N'oubliez pas que l'étude de faisabilité doit déboucher sur le plan d'affaires du réseau.

## la négociation de l'alliance

La négociation d'un partenariat ne ressemble vraiment pas à la plupart des négociations d'affaires, dans le cadre desquelles les entreprises cherchent à obtenir le meilleur contrat ou les meilleures conditions de vente. Il faut donc apprendre et mettre en pratique de nouvelles techniques et de nouvelles façons de procéder pour assurer le succès des alliances stratégiques.

Dans le cas d'un réseau d'affaires, les négociations consistent surtout à définir les intérêts mutuels, à bâtir un climat de confiance et à développer une attitude propice à la résolution des problèmes tout en élaborant un plan d'affaires pour l'alliance stratégique proposée. Par conséquent, elles doivent être une occasion de mieux connaître la personnalité, les capacités et les faiblesses des autres membres, de préciser les objectifs communs et d'établir le cadre commercial et opérationnel du projet.

### **l'équipe de négociation**

Il n'existe pas de formule toute faite pour les négociations portant sur un réseau d'affaires ou sur le genre de personnes qui devraient y participer. Il est probable que des pourparlers auront lieu à plusieurs niveaux différents dans les diverses organisations.

L'expérience a démontré l'importance de la participation des cadres supérieurs (de préférence les membres de la haute direction) et des cadres intermédiaires, dont les discussions doivent porter surtout sur les questions liées à l'harmonisation stratégique et financière. En outre, l'engagement manifeste des cadres supérieurs dès cette étape préliminaire donne un signal important aux cadres intermédiaires et au personnel. La participation des cadres intermédiaires doit quant à elle être axée surtout sur les questions courantes relatives à la mise en oeuvre du projet. Pour que celui-ci puisse être enclenché rapidement, il faut y intéresser dès le départ autant de joueurs clés que possible.

Dans l'ensemble, la participation des cadres supérieurs et intermédiaires aux négociations est essentielle à l'établissement d'un climat de confiance et d'une attitude de collaboration entre les parties – éléments qu'on ne peut faire figurer dans une entente juridique ou une lettre d'intention.

Dans certains cas, surtout lorsqu'on doit traiter avec des entrepreneurs étrangers, il est utile de faire appel à des consultants spécialisés pour les négociations. Des gens qui connaissent bien la culture, la langue et les pratiques commerciales des partenaires étrangers, et qui disposent de la crédibilité et des contacts nécessaires dans la région où doit se dérouler votre projet, peuvent être un atout considérable, tant pour permettre à chacun de mieux comprendre l'entente éventuelle que pour faciliter les rapports.

## la résolution des conflits

Les réseaux d'affaires regroupent souvent des partenaires dont la culture, les capacités et les objectifs ultimes diffèrent. Il est donc inévitable que des conflits surgissent à l'occasion.

À petite dose, les conflits au sein d'une alliance peuvent être très sains et stimuler la créativité et le rendement. L'important, c'est d'avoir un processus qui empêchera ces conflits de devenir incontrôlables et de nuire sérieusement au projet. Par conséquent, les partenaires doivent chercher à s'entendre dès le départ sur la façon de régler les conflits qui pourraient les opposer une fois le réseau en opération. Lorsqu'on s'attend à de nombreux conflits, il peut être préférable de commencer par une alliance visant un but très précis et ayant une structure simple, et de bâtir une relation à partir de là en tentant de trouver des solutions aux divergences potentielles avant d'essayer d'en arriver à un arrangement plus complexe.

Il est également utile que les parties s'entendent sur toute une série de principes de gestion et qu'elles les appliquent de façon uniforme. Bien des conflits qui surviennent dans les réseaux d'affaires résultent de malentendus, soit parce que les messages que s'échangent les partenaires ne sont pas clairs, soit parce qu'ils ont été mal interprétés. Des principes de gestion bien définis, et compris de tous, ainsi que des responsabilités clairement délimitées peuvent permettre d'éviter certains problèmes.

Pour finir, des mécanismes structurés pour le règlement des conflits s'avéreront avantageux et devraient être définis dans le cadre de l'entente. Ces mécanismes doivent être conformes à la nature du réseau et aux ressources des partenaires. Ils peuvent aller de la désignation d'un médiateur indépendant à la création d'un conseil d'arbitrage composé de membres de chaque entreprise qui ne sont pas en cause et qui ont l'habitude de régler des conflits.

## la lettre d'intention

Une lettre d'intention est une entente provisoire dans laquelle sont définis des buts réalistes, des plans d'action et des résultats mesurables à atteindre avant la signature d'une entente définitive. Certains réseaux voudront faire effectuer une étude de faisabilité avant de rédiger la lettre d'intention, tandis que d'autres préféreront reporter cette étude après sa signature.

La lettre d'intention vise deux objectifs importants. Lorsque les membres la signent, ils s'engagent activement envers la formation du réseau d'affaires et le processus décisionnel, et elle constitue un plan de travail pour le projet de réseau.

Cette lettre devrait inclure les noms des membres, les objectifs du réseau et l'idée à commercialiser, les responsabilités des membres, la répartition du travail et des coûts, le modèle d'organisation proposé, et un plan provisoire pour cette étape du développement du réseau.

## **l'établissement de bonnes relations**

Les membres et leur conseiller jouent tous un rôle essentiel dans l'établissement de relations positives et productives au sein de l'équipe. Ils doivent savoir bâtir la confiance dans le projet et entre les partenaires, et faciliter la résolution des problèmes. Il importe que tous entretiennent de bonnes relations, et cela vaut non seulement pour les individus qui participent à son fonctionnement, mais aussi pour les entreprises qui en sont membres. Voici quelques éléments à prendre en considération.

### **le climat de confiance**

La confiance est un des principaux facteurs de succès pour les réseaux d'affaires. Il n'y a pas de formule magique pour l'instaurer : il faut la bâtir et cela peut prendre du temps, mais cela en vaut la peine. La première chose à faire est de montrer l'exemple vous-même. Dès le départ, soyez très honnête dans tous vos rapports avec vos partenaires. Vous donnerez ainsi le ton aux relations futures de tous les membres du réseau.

Écoutez les points de vue négatifs tout autant que positifs, et montrez que vous comprenez les craintes et les préoccupations de vos partenaires. La perte de contrôle, la divulgation d'information, la coopération avec des concurrents et l'incertitude entourant tout nouveau projet sont menaçants pour de nombreux propriétaires d'entreprise.

### **les échanges d'information**

Il peut être bon de divulguer de l'information sur votre expérience pour rassurer un partenaire qui a des doutes au sujet du processus. Les détails sur la façon dont les autres membres du réseau ont réglé leurs problèmes peuvent être très utiles.

### **le niveau de représentation**

Nous avons déjà dit que, pour qu'il soit possible de faire des progrès et de bâtir un climat de confiance, les partenaires doivent être représentés par des cadres haut placés dans leur entreprise, par exemple des directeurs généraux, des présidents-directeurs généraux ou des propriétaires. Mais lorsqu'il est question des détails de la production, du développement du produit, des conditions de mise en marché et des autres considérations de ce genre, il est tout aussi important de faire participer les gens qui s'occupent de ces secteurs.

### **la coopération**

Il est important de réfléchir à la tournure que prendront les rapports quotidiens entre les membres du réseau d'affaires une fois l'entente conclue. Les participants devraient en discuter à l'avance. Il est habituellement utile que des gens qui devront travailler ensemble fassent plus ample connaissance ailleurs qu'à la table de négociation. Les membres du groupe devraient en outre préciser comment ils comptent travailler ensemble. Par exemple, devront-ils prendre toutes leurs décisions par consensus?



Les participants doivent comprendre la culture d'entreprise de leurs partenaires. Comment ceux-ci formulent-ils leurs critiques? Comment motivent-ils leurs gens? Les membres du groupe connaissent probablement la hiérarchie de leur propre entreprise, mais un réseau est un groupe composé d'égaux. Le groupe doit également décider comment les conflits seront réglés.

Enfin, il ne faut pas oublier que l'évolution du réseau peut éloigner les participants plutôt que les rapprocher. Si la confiance et la motivation nécessaires ne sont pas là, le réseau risque bien davantage d'échouer. Dans ces circonstances, il est parfois préférable que le groupe se sépare. La section 7 du présent manuel expose des stratégies pour la dissolution du réseau.

## **les pratiques professionnelles**

Les bonnes relations à l'extérieur du réseau sont importantes, mais la qualité des rapports que les membres du réseau entretiennent entre eux et avec leur conseiller en réseaux d'affaires l'est tout autant. Voici donc quelques directives qui vous aideront à placer votre réseau d'affaires sur un plan professionnel.

### **les conflits d'intérêts**

Il ne doit y avoir, au sujet de la gestion ou de la propriété du réseau, aucun conflit d'intérêts susceptible d'entraîner du favoritisme et de semer la méfiance entre les partenaires.

### **la confidentialité**

Tous les membres du réseau doivent respecter la confidentialité des renseignements qui leur sont communiqués; c'est un facteur important pour instaurer un climat de confiance. Il ne faut pas oublier que les échanges d'information sont un facteur essentiel au succès des réseaux. L'établissement d'un juste équilibre entre la confidentialité et la transparence exige un bon jugement de toutes les parties.

### **l'attitude**

La confiance engendre la confiance. Tous les partenaires doivent faire preuve en tout temps d'une attitude positive envers le réseau.

### **les rapports**

Votre conseiller en réseaux d'affaires peut offrir ses services de consultant à la fois au réseau et aux entreprises qui en sont membres. Dans le cas des entreprises, il est important qu'il sache à qui il a affaire et qu'il s'assure que tous les partenaires sont représentés par une personne assez haut placée dans l'organisation pour être autorisée à prendre des décisions. Pour ce qui est du réseau, il ne faut pas oublier que le conseiller a les mêmes responsabilités envers tous ses membres.

### **le soutien interne**

Le soutien à l'intérieur des entreprises participantes est important pour le succès du réseau. Naturellement, il dépend dans une large mesure de la confiance et de l'enthousiasme que manifestent les cadres supérieurs de toutes les entreprises intéressées. La participation personnelle de la haute direction aux activités du réseau est la meilleure preuve de l'engagement de l'entreprise.

Le projet de réseau entraînera inévitablement dans chacune des entreprises membres des changements qui peuvent susciter des incertitudes et parfois même de l'opposition parmi le personnel. Les partenaires du réseau doivent être prêts à répondre à certaines des préoccupations qu'exprimeront leurs employés.

Vous pouvez aider vos partenaires en leur donnant des conseils sur la façon d'implanter une culture du changement dans leur organisation. Encouragez-les à expliquer les buts et objectifs du réseau, ses origines et ses avantages, tout autant que les risques qu'il présente. Aidez-les à «vendre» le réseau à l'intérieur de leur entreprise en le présentant comme un projet qui apportera de nouvelles possibilités aux employés eux-mêmes, tout autant qu'à l'ensemble de l'entreprise.

### **de bonnes communications**

De bonnes communications sont essentielles au succès du réseau dès le tout début. Établissez un style de communications ouvert et efficace qui profitera à tous ceux qui sont associés au réseau.

Apprenez à connaître les membres du réseau. Organisez des rencontres sociales tout autant que des réunions d'affaires. Mieux vous comprendrez vos partenaires et leur organisation, plus vous serez efficace vous-même en tant que membre du réseau.

Encouragez vos partenaires à partager leurs idées. Incitez-les à émettre leur opinion sur tous les aspects du fonctionnement du réseau, depuis les partenaires éventuels jusqu'aux questions d'organisation et de gestion. Les partenaires pourront ainsi mieux se connaître et s'habitueront à penser en fonction du réseau.

## **l'élaboration du plan d'affaires**

Le plan d'affaires sert à la fois d'outil pour «vendre» le réseau et de cadre général pour le gérer. Autrement dit, il a la même fonction que celui d'une simple entreprise. Vous constaterez toutefois que l'élaboration d'un plan d'affaires pour un réseau comporte certaines difficultés particulières, pour les raisons suivantes :

- le réseau est une nouvelle entité;
- le réseau est une combinaison de plusieurs entreprises qui ont chacune leur culture, leurs objectifs et leurs priorités;
- les participants n'ont pas nécessairement tous de l'expérience dans la planification d'entreprise;
- les participants n'ont peut-être pas tous l'habitude de répartir et d'assumer des responsabilités au sein d'un partenariat.

Voici quelques directives simples pour faciliter l'élaboration d'un plan d'affaires fructueux pour votre réseau :

- voyez le plan d'affaires comme un processus et non comme un résultat final;
- assurez-vous que votre plan reflète les idées et les objectifs du réseau, et pas seulement vos buts personnels;
- remettez en question les stratégies et les hypothèses de départ de façon constructive;
- ne vous embarrassez pas de détails.

Il ne faut pas oublier qu'un plan d'affaires n'est pas une garantie de succès et qu'il n'empêchera pas nécessairement un échec. C'est vraiment un processus qui vise à consolider l'engagement des membres envers le réseau et à les inciter à se poser des questions sur les hypothèses de départ et les stratégies du réseau.

### **la rédaction du plan d'affaires**

Avant de vous mettre à rédiger votre plan d'affaires, vous devez discuter de ce qu'il doit comprendre.

Voici quelques éléments à envisager :

- les objectifs à court et à long terme;
- l'idée à commercialiser;
- les considérations financières et budgétaires;
- les principales stratégies;
- les produits et les marchés;
- les critères d'achat;
- les compétences;
- la technologie;
- les avantages concurrentiels des entreprises et du groupe;
- les faiblesses et les secteurs à développer;
- les nouvelles demandes de compétences et de capacités entraînées par la coopération.

Vous devez inclure dans votre plan d'affaires une étude de marché détaillée et y préciser les stratégies nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, la répartition des rôles et des responsabilités, les conflits susceptibles de nuire au progrès et aux résultats du réseau, ainsi que les budgets prévus pour les projets du réseau (ventes, opérations, immobilisations, financement). Enfin, vous devez examiner les conséquences du plan d'affaires pour les opérations et la situation financière des entreprises participantes.

### **quelques conseils en matière de style**

Voici quelques conseils en matière de style qui pourront vous aider à rédiger un plan d'affaires facile à lire pour votre réseau :

- incluez un résumé;
- soyez positif et objectif, clair et concis;
- expliquez pourquoi le projet réussira et étayez vos affirmations;
- partez du principe que vos lecteurs ne savent rien des réseaux d'affaires en général et de votre projet en particulier;
- concentrez-vous sur le réseau, et insistez sur ses critères d'intégrité et de qualité.





# manuel de réseautage de la CCRA

*guide pratique pour la formation d'alliances fructueuses*



## section 7

### la mise en place du réseau d'affaires

résumé

le démarrage du réseau

les différences de taille

la protection des acquis

la gestion du changement

la croissance et la propriété du réseau

l'importance d'apprendre

les résultats du réseau

la dissolution du réseau

les stratégies de dissolution

les phases du programme offert par la CCRA

**Coalition canadienne  
des réseaux d'affaires**



# la mise en place du réseau d'affaires

---

## résumé

Les réseaux d'affaires occupent une place de plus en plus prépondérante dans la stratégie de concurrence des entreprises modernes. La capacité de former et de gérer des réseaux coopératifs et de profiter des avantages qui en découlent sera essentielle pour survivre dans l'environnement de la prochaine décennie, qui sera sans aucun doute marqué par une concurrence intense et dynamique.

Pour réussir, il faut concevoir, préparer et mettre en oeuvre les alliances avec beaucoup de soin. En prenant des raccourcis, on s'expose soit à gaspiller du temps et de l'argent, soit à perdre certaines compétences clés. Dans cette section, nous examinons la dernière étape du processus, qui consiste à mettre le réseau en marche et à en récolter les bénéfices, à faire face aux aléas de son fonctionnement – c'est-à-dire ses chances de succès et ses risques d'échec – et à gérer son évolution et sa croissance.

## le démarrage du réseau

Une fois la lettre d'entente signée par les partenaires, le véritable travail commence. Le succès dépendra des pratiques liées aux opérations courantes du réseau d'affaires : ce que vous ferez une fois le contrat signé, le communiqué de presse publié et l'euphorie retombée. Vous aurez beau avoir la meilleure entente possible, et avoir défini clairement vos objectifs et vos responsabilités mutuelles, vous ne pourrez réussir que si vous gérez votre réseau de façon attentive et prudente.

Malheureusement, plusieurs études ont révélé que les partenaires qui forment une alliance attachent souvent beaucoup d'importance à la négociation de l'entente, mais qu'ils ont ensuite tendance à se désintéresser de la gestion du projet. C'est pourquoi l'on donne souvent le nom d'étape «Cendrillon» à la phase de mise en oeuvre de l'alliance.

Gérer une alliance stratégique revient en fait à gérer une relation : elle exige des soins, de l'attention, de la confiance et du respect, tout comme les rapports humains. Et souvent, elle a elle aussi ses hauts et ses bas. À moins que les partenaires n'aient déjà une longue expérience de la gestion des réseaux d'affaires, il vaut mieux ne pas presser les choses en vue d'obtenir des résultats trop rapides.



## les différences de taille

La réussite d'un partenariat entre entreprises de taille nettement différente exige souvent la mise en place d'un environnement particulier. Même lorsqu'un réseau d'affaires réunit une petite entreprise et un service ou une division d'une entreprise plus grosse (par opposition à l'ensemble de cette grande entreprise), les différences de culture bureaucratique et de pratiques opérationnelles peuvent nuire à la bonne marche du projet et étouffer le partenaire plus petit.

Pour assurer une relation harmonieuse dans les cas de ce genre, le partenaire plus gros devrait envisager d'abandonner sa hiérarchie traditionnelle, et de créer une équipe ou un groupe de travail spécial ayant des pouvoirs décisionnels, de manière à se mettre sur le même pied que le partenaire plus petit. Il est possible aussi, pour atténuer ce problème de taille, de prévoir des réunions régulières entre les partenaires pour leur permettre de bien se comprendre et de prendre rapidement des décisions. L'approche la plus efficace consiste probablement à donner au projet le plus d'autonomie possible dans sa sphère d'activité.

## la protection des acquis

Les partenaires doivent s'assurer que les connaissances qui n'ont rien à voir avec le réseau seront protégées à la fois officiellement et sur le plan organisationnel. La protection officielle peut être garantie par les brevets et par les conditions de l'entente. La protection organisationnelle inclut quant à elle les éléments suivants :

- le suivi de l'information;
- la création d'équipes de projet distinctes du reste de l'entreprise;
- la construction de murs spéciaux;
- l'envoi de directives aux employés sur le genre d'information qu'ils peuvent divulguer;
- la nomination d'un directeur de projet chargé des échanges d'information.

Quand vous réfléchirez aux renseignements à protéger, ne vous limitez pas aux brevets et aux formules. Des connaissances que vous tenez pour acquises, par exemple les compétences en matière de gestion ou d'organisation, peuvent être extrêmement utiles pour un concurrent, et leur divulgation par inadvertance pourrait nuire sérieusement à votre entreprise.

## la gestion du changement

La gestion du changement est un aspect essentiel de la gestion et du fonctionnement d'une alliance. De nombreuses études ont démontré que les réseaux prospères changent considérablement au cours des premières années par suite de l'évolution de leur situation économique, de l'arrivée de nouveaux concurrents ou de nouvelles technologies, de la révision des objectifs des partenaires, des changements de capacité et de conjoncture, et du départ ou de la réaffectation de dirigeants clés. Pour gérer un réseau d'affaires, il faut surveiller attentivement les transformations internes et externes qui peuvent influencer sur ses résultats.

La gestion d'un réseau est un processus continu de négociations et d'ententes sur la nature et l'utilité des arrangements en vigueur. Toute velléité de planification et de contrôle rigides doit être tempérée par la réalité, c'est-à-dire par l'environnement concurrentiel de l'alliance. Les partenaires qui ne sont pas prêts à changer ou à faire preuve de souplesse n'ont guère de chances de réussir dans leur réseau d'affaires.

## **la croissance et la propriété du réseau**

Imaginons un réseau qui réussisse bien, parce que ses membres ont mis leurs ressources en commun pour s'assurer une bonne position sur le marché et un bon potentiel de croissance, et que le personnel de ces entreprises le gère efficacement. Il connaîtra inévitablement une saine croissance. Les communications avec les entreprises membres se feront alors par voie officielle, au cours des séances du conseil d'administration et des réunions consacrées à l'élaboration du budget et de la stratégie. Les transactions avec les entreprises membres seront fondées sur les prix du marché et ne seront donc pas très différentes de toutes les autres transactions.

Lorsque les choses se passent de cette façon, c'est que le réseau commence à prendre ses distances par rapport à ses entreprises membres; il ne dépend plus d'elles pour son financement et sa production, et il commence alors à prendre des décisions en fonction de son propre intérêt. Les membres peuvent même ne pas se rendre compte que cela est en train de se produire, surtout s'ils n'ont pas à fournir du capital ou des compétences pour assurer le fonctionnement du réseau.

Des problèmes peuvent surgir si certains n'avaient pas prévu cette croissance. Il est donc utile d'envisager, dans le cadre de la planification à long terme qui se fait dès le démarrage du réseau, que celui-ci prendra de l'expansion et accroîtra son indépendance.

## **l'importance d'apprendre**

Pour tirer le meilleur parti possible d'un réseau d'affaires, il est essentiel d'apprendre constamment. Les partenariats peuvent et doivent être des occasions d'apprentissage qui vous permettent de vous approprier les capacités dont votre entreprise a besoin pour assurer sa réussite à plus long terme. Vous devez donc adopter des pratiques et des attitudes particulières afin de pouvoir assimiler et mettre en pratique ce que vous aurez appris. Dans la plupart des cas, les gestionnaires doivent changer leur manière de fonctionner et leur organisation traditionnelle pour pouvoir apprendre de leurs partenaires.

## **les résultats du réseau**

Sans mettre de côté leurs objectifs stratégiques, les gestionnaires du réseau doivent veiller à ce que celui-ci atteigne régulièrement des résultats à court ou à moyen terme. Il n'est pas nécessaire que ce soit des réalisations importantes; même de petites choses peuvent suffire, parce qu'elles aident à montrer qu'il se passe quelque chose et que le réseau fait des progrès, à renforcer la confiance dans l'alliance et à maintenir l'enthousiasme pour le partenariat, tant au niveau du personnel opérationnel qu'au niveau de la haute direction des entreprises membres.

## la dissolution du réseau

En général, les réseaux d'affaires sont dissous soit parce qu'ils n'ont pas réussi à atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés au sujet de leur position sur le marché ou des profits à réaliser, ou encore parce que leurs membres, ou certains d'entre eux, n'y voient plus aucun intérêt. Ils peuvent également être démantelés pour des raisons moins tangibles, par exemple le manque de confiance entre les membres.

Quelles qu'en soient les raisons, une dissolution réussie, si on en arrive là, doit respecter certains critères essentiels. Elle doit être équitable et coûter le moins cher possible aux participants, et elle ne doit pas empêcher de nouvelles ententes de coopération, ni mettre en péril les relations des entreprises membres avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs bailleurs de fonds. Enfin, le retour du personnel, des fonctions et des responsabilités dans les entreprises membres doit se faire de façon aussi harmonieuse et équitable que possible.

## les stratégies de dissolution

Avant de dissoudre complètement un réseau d'affaires, les membres voudront peut-être discuter des autres stratégies possibles :

Est-il possible de ressusciter le réseau en remplaçant les partenaires qui souhaitent s'en retirer, ou en y intégrant de nouveaux membres ou de nouvelles idées?

Est-il possible de mettre fin uniquement aux activités du réseau qui ne sont pas rentables?

Le réseau peut-il se retirer du domaine commercial et se lancer dans des activités non commerciales utiles, par exemple la mise en place d'un groupe de rencontres dont les membres peuvent s'aider mutuellement à améliorer leurs techniques de gestion?

## les phases du programme offert par la CCRA

Pour les besoins du financement et de la gestion des réseaux, la Coalition canadienne des réseaux d'affaires a divisé les activités de démarrage en trois phases distinctes. Adressez-vous à la CCRA pour en savoir plus long à ce sujet.

Ce processus en trois temps est un bon modèle à suivre pour toute alliance naissante. Voici en gros en quoi consiste chacune de ces phases.

**phase I**

À la première étape, il est important que chaque entreprise examine attentivement sa propre situation et qu'elle détermine ses besoins stratégiques. Elle peut ensuite signer une lettre d'intention, qui constitue une entente provisoire dans laquelle les parties précisent leurs objectifs pour le projet. Une fois précisés les buts de la coopération, les hypothèses de travail et les attentes de chacun des partenaires, ceux-ci s'entendent sur des objectifs réalistes et des résultats mesurables à atteindre avant la signature d'une entente définitive. Cette lettre constitue en quelque sorte un plan provisoire pour leur collaboration future.

Un conseiller en réseaux d'affaires accrédité par la CCRA devrait pouvoir apporter une aide particulièrement utile pour franchir cette étape. L'établissement de la confiance mutuelle sera très important pour la formation du réseau.

**phase II**

À la deuxième étape, les entreprises consolident le travail accompli lors de la première phase et établissent ensuite un plan d'affaires viable pour le réseau. Ce plan d'affaires, qui résulte d'une réflexion commune, est distinct du plan de chacun des partenaires. Il peut être plus exhaustif que le document d'une page suggéré dans les exercices que nous proposons.

Il n'est pas nécessaire de constituer le réseau en société. Il est possible, par exemple, d'organiser de manière satisfaisante des échanges de ressources (la coopération dans les secteurs de la production et de la technologie) en concluant des ententes à ce sujet et en créant, dans une des entreprises participantes, un service chargé de les administrer.

Si toutes les entreprises sont d'accord avec le plan d'affaires, elles signent une lettre d'entente en vue de la formation du réseau. Le plan d'affaires devrait comprendre un plan de mise en oeuvre visant à en assurer le suivi, et préciser les mécanismes administratifs nécessaires pour en réaliser les objectifs. L'aide d'un conseiller en réseaux d'affaires peut être particulièrement précieuse à cette étape.

**phase III**

À cette étape, le réseau devient de plus en plus autonome dans l'application de son plan d'affaires, tout en réalisant les objectifs commerciaux des membres. Si tous les membres ont à coeur de contribuer à la réalisation des objectifs communs, leur propre réussite sera étroitement liée au succès de leur alliance.

Puisqu'il peut s'avérer important pour le réseau de connaître rapidement du succès, le plan d'affaires devrait être conçu avec cet objectif en tête.



# manuel de réseautage de la CCRA

*guide pratique pour la formation d'alliances fructueuses*



**Coalition canadienne  
des réseaux d'affaires**



## **section 8**

### **exercices**

l'analyse FFPM  
le choix des partenaires  
la négociation d'une alliance  
la lettre d'intention  
votre plan d'affaires  
la pensée créative  
les idées nouvelles

# l'analyse FFPM

---

## le but de l'exercice

L'analyse FFPM est une partie importante de l'analyse stratégique qui permet à une entreprise d'évaluer sa situation par rapport à la concurrence avant de se lancer dans un réseau d'affaires.

## la théorie

Elle vise à répondre à un certain nombre de questions importantes sous chacune des quatre rubriques qui correspondent aux quatre lettres de l'acronyme : **F** Quelles sont les principales forces de l'entreprise sur le plan de la concurrence, et comment les utiliser au mieux et les optimiser? **F** Quelles sont les faiblesses les plus critiques de l'entreprise et comment faire pour y remédier? **P** Quelles sont les meilleures possibilités extérieures qui s'offrent à l'entreprise, et comment les mettre à profit ou les optimiser? **M** Quelles sont les menaces les plus graves ou les plus évidentes, et comment les éliminer ou les écarter?

## instructions

Répondez à ces quatre questions clés au sujet de votre entreprise et essayez d'en dégager les orientations futures. Peut-elle exploiter les possibilités que lui offre une alliance stratégique? Un réseau d'affaires lui permettrait-il d'éliminer ses faiblesses et de contrer les menaces qui pèsent sur elle?

## notes

---

---

---

---

---

---

---

---



# l'analyse FFPM

*Faites l'analyse FFPM en répondant aux quatre questions clés à propos de votre entreprise et de son avenir (reportez-vous à la section "théorie" de la page précédente). Votre entreprise peut-elle exploiter les possibilités que lui offre une alliance stratégique? Un réseau lui permettrait-il d'éliminer ses faiblesses et de contrer les menaces qui pèsent sur elle?*

<p><b>forces</b></p>          <p>utiliser</p>	<p><b>possibilités</b></p>          <p>exploiter</p>
<p><b>faiblesses</b></p>          <p>remédier</p>	<p><b>menaces</b></p>          <p>centrer</p>

# le choix des partenaires

---

## le but de l'exercice

Le choix des partenaires est probablement l'élément le plus important du réseau d'affaires. Il n'y a pas de raccourci possible – il faut du temps et des ressources pour connaître et choisir vos partenaires. La liste qui suit vous aidera à vous poser les questions qui peuvent être importantes pour votre alliance et à définir vos attentes à l'avance.

## la théorie

Aussi simple que soit l'alliance stratégique envisagée, vous devez évaluer soigneusement les capacités de vos éventuels partenaires et voir si l'arrangement vous convient. Il arrive parfois que l'objectif du projet dicte le choix des partenaires – mais il faut parfois les trouver soi-même! Bien souvent, les partenaires se connaissent déjà ou ont déjà fait des affaires ensemble, et veulent maintenant rendre formels les liens qui les unissent. Toutefois, dans bien des cas, il faudra vous mettre en quête de partenaires comme vous le feriez pour recruter de nouveaux employés. Il est important d'établir les critères qui vous guideront dans votre recherche de nouveaux partenaires et de définir à l'avance ce que votre entreprise attend d'un réseau.

## instructions

Vous trouverez à la page suivante certains des principaux critères à retenir pour choisir de bons partenaires. Cochez ou classez par ordre de priorité ceux qui vous apparaissent les plus importants selon la stratégie que vous aurez adoptée. Gardez cette liste à portée de la main et servez-vous-en pour évaluer les candidats actuels ou éventuels.

## notes

---

---

---

---

---

---

---

---

# grille d'évaluation des partenaires

*Cochez ou classez par ordre de priorité les critères qui vous apparaissent les plus importants selon la stratégie que vous aurez adoptée. Gardez cette liste à portée de la main et servez-vous-en pour évaluer les candidats actuels ou éventuels.*

- Ayez une idée claire de ce que vous attendez d'une alliance stratégique et demandez-vous si vos candidats ont ce qu'il faut.
- Prenez le temps de connaître leurs véritables forces et faiblesses. Ne vous fiez pas aux apparences.
- Essayez de comprendre pourquoi ils veulent faire des affaires avec vous.
- Apprenez à connaître leurs structures d'organisation et de gestion, leur processus de décision, leurs capacités financières, leur politique en matière d'emploi et leurs orientations au sujet des profits et de la croissance, et demandez-vous si leurs méthodes financières et comptables sont compatibles avec les vôtres.
- Évaluez votre entreprise et la relation proposée en vous mettant à la place de vos éventuels partenaires. Est-ce un marché avantageux pour vous?
- Arrêtez-vous aux différences et aux similitudes entre la culture de votre entreprise et la leur. Qu'en est-il de la culture d'entreprise si celle-ci est étrangère?
- Sachez quelle est au juste leur position dans leur secteur d'activité. Sont-ils des meneurs ou des suiveurs?
- Voyez quels sont les aspects concurrentiels du partenariat - renforcez-vous votre entreprise ou créez-vous un nouveau concurrent?
- Examinez les résultats qu'ils ont obtenus jusqu'à maintenant. Ont-ils respecté leurs engagements? Ont-ils intenté des poursuites contre d'anciens partenaires? Ont-ils des antécédents de contrefaçon de brevets ou de marques, d'infraction aux règlements sur la santé et la sécurité, ou d'agitation ouvrière?
- Sachez à quel point l'alliance est proche de leurs activités de base et produits.
- Informez-vous des autres alliances qu'ils ont pu monter et de l'importance de l'entreprise proposée à l'intérieur de leur portefeuille d'activités.
- Assurez-vous que toutes les entreprises ont pris des engagements quant à la politique et au fonctionnement.
- Cherchez à identifier les promoteurs au sein de l'alliance. Interrogez-vous sur l'influence de sociétés mères sur les partenaires éventuels de votre alliance.

# la négociation d'une alliance

---

## le but de l'exercice

La négociation d'un partenariat ne ressemble pas du tout à la plupart des transactions commerciales qui ont pour but d'obtenir la position la plus avantageuse, le meilleur contrat ou les meilleures conditions de vente possible. Pour assurer le succès d'une alliance stratégique, il faut donc maîtriser et pratiquer de nouvelles techniques et de nouvelles façons de faire

## la théorie

Dans le cas d'un partenariat interentreprises, la négociation a essentiellement pour but de définir des intérêts mutuels, de bâtir la confiance et de s'ouvrir à la recherche de solutions tout en permettant d'établir un plan d'affaires pour l'alliance stratégique proposée. Ainsi, les négociations devraient servir à se faire une meilleure idée de la personnalité, des capacités et des faiblesses de l'autre partie, à définir des objectifs communs et à établir la structure commerciale et opérationnelle de l'alliance.

## instructions

Passez en revue l'aide-mémoire de la page suivante et indiquez en quoi la stratégie diffère de celle qui est habituellement utilisée pour la négociation de transactions commerciales conventionnelles. Il est important d'aborder les négociations en comprenant bien les nouvelles règles.

## notes

---

---

---

---

---

---

---

---

# aide-mémoire pour la négociation d'une alliance

*Passez en revue l'aide-mémoire qui suit et indiquez en quoi la stratégie diffère de celle qui est habituellement utilisée pour la négociation de transactions commerciales conventionnelles. Il est important d'aborder les négociations en comprenant bien les nouvelles règles. Assurez-vous avant tout d'avoir une stratégie bien définie.*

- ✓ Sachez quel est votre pouvoir de négociation.
- ✓ Ayez une idée claire des compromis possibles – sachez jusqu'où vous voulez aller.
- ✓ Faites participer aux négociations les cadres supérieurs et ceux qui vont gérer l'alliance.
- ✓ Négociez d'égal à égal – ne vous laissez pas intimider par des organisations plus grosses que la vôtre.
- ✓ Dans le cas d'une alliance internationale, assurez-vous d'avoir au sein de votre équipe quelqu'un qui parle la langue du ou des partenaires étrangers.
- ✓ Explorez et définissez ensemble vos intérêts et vos avantages mutuels.
- ✓ Ne hâtez pas les choses – arrêtez-vous pour réfléchir soigneusement à chaque étape du processus.
- ✓ Utilisez la négociation pour resserrer et approfondir les liens.
- ✓ Évitez d'imposer vos vues et préparez-vous à faire des concessions.
- ✓ Assurez-vous qu'il y a en place des mesures satisfaisantes sur les brevets et les ententes de non-divulgaration afin de protéger tout renseignement exclusif.
- ✓ Veillez à ce qu'il y ait un juste équilibre entre l'information fournie par vous et celle qui est dévoilée par vos partenaires.
- ✓ Utilisez une lettre d'intention non exécutoire pour définir clairement les objectifs, les droits, les responsabilités et les étapes de mise en oeuvre du projet.
- ✓ Essayez d'avoir une idée claire de la façon dont l'avenir se présente à court et à moyen terme.
- ✓ Faites en sorte que tous aient une idée bien claire des secteurs de concurrence et de collaboration.
- ✓ Assurez-vous que l'accord juridique correspond aux objectifs commerciaux de l'alliance.
- ✓ Laissez de la place dans votre accord pour la croissance et le changement.
- ✓ Avant de signer l'accord, jetez-y un coup d'oeil objectif. N'hésitez pas à vous en retirer si vous ne vous sentez pas à l'aise.

# la lettre d'intention

---

## le but de l'exercice

Pour arriver à rédiger une lettre d'intention non exécutoire, il faut que tous les principaux membres du réseau négocient un certain nombre de questions clés. La liste qui suit vous aidera à cerner les questions que vous jugerez importantes de discuter avant d'aborder la rédaction de la lettre.

## la théorie

La lettre d'intention est un accord provisoire qui définit les objectifs réalistes, le plan d'action et les résultats mesurables que le réseau doit mettre en oeuvre avant la signature d'un accord officiel. La négociation vise d'abord la définition des intérêts mutuels et de la stratégie de base de l'alliance. Celle-ci passe alors à une étape opérationnelle durant laquelle son orientation se précise. Les principales questions à négocier entrent généralement dans trois catégories : la technologie, la commercialisation et la structure de l'alliance. L'entente doit se faire sans exercer de pression et pourrait très bien mener à la conclusion d'un accord juridique exécutoire.

## instructions

Passez en revue la liste des principales questions que doivent négocier les différents membres du réseau d'affaires. Indiquez celles qui sont extrêmement importantes pour votre entreprise, qui comportent la divulgation de renseignements exclusifs ou qui risquent de compromettre votre avantage concurrentiel. Ajoutez-en d'autres au besoin. Ayez la liste à la portée de la main lorsque les négociations débutent en vue de la rédaction de la lettre d'intention.

## notes

---

---

---

---

---

---

---

---



# les éléments de la lettre d'intention

*Voici les principales questions que les futurs partenaires doivent négocier. Indiquez celles qui sont extrêmement importantes pour votre entreprise, qui comportent la divulgation de renseignements exclusifs ou qui risquent de compromettre votre avantage concurrentiel. Ajoutez-en d'autres au besoin. Ayez la liste à la portée de la main lorsque les négociations débutent en vue de la rédaction de la lettre d'intention.*

## technologie

les partenaires doivent s'entendre sur les points suivants :

- La propriété des techniques mises au point par l'alliance.
- Le droit d'utiliser et de commercialiser :
  - les techniques devant être mises au point;
  - les techniques provenant de sources externes;
  - les techniques de base.
- Le partage des redevances si un partenaire commercialise une technique mise au point par l'alliance ou des produits reposant sur celle-ci.
- La propriété des améliorations aux techniques et le droit de les utiliser.
- La procédure décisionnelle au sujet des produits fondés sur la nouvelle technique.
- Les droits juridiques en cause si une tierce partie utilise sans autorisation une technique mise au point par le partenariat.

### autres

## commercialisation

les questions clés auxquelles il faut répondre :

- Qui décidera de la nature du produit?
- Qui le concevra?
- Qui en choisira le nom?
- Organiserez-vous des campagnes communes de publicité ou de commercialisation?

- Qui décidera des améliorations ou des ajouts à la gamme des produits?
- Qui assumera la responsabilité des garanties?
- Qui sera responsable si un client est blessé?
- Qu'arrivera-t-il si le produit empiète sur les droits de propriété intellectuelle de quelqu'un d'autre?
- Qu'advient-il des droits de commercialisation si le partenariat prend fin?

### autres

## structure de l'alliance

voici quelques-unes des questions à examiner :

- Comment les cadres et le conseil d'administration du partenariat seront-ils choisis?
- L'alliance comptera-t-elle sur son propre personnel ou sur des contrats entre partenaires pour les services financiers, administratifs ou techniques?
- Qu'arrivera-t-il si le réseau a besoin de capitaux supplémentaires?
- Comment l'alliance décidera-t-elle si elle doit élargir ses opérations?
- Qu'arrivera-t-il si l'un des partenaires veut se départir de ses intérêts dans l'alliance?
- Comment la décision de liquider l'alliance sera-t-elle prise?
- Comment les techniques et les autres actifs seront-ils divisés dans ce cas?

### autres

# votre plan d'affaires

---

## le but de l'exercice

Tout le monde a un plan d'affaires – soit qu'on l'ait en tête ou qu'il soit consigné dans les pages d'un long et volumineux document rangé au fond d'un tiroir. Le truc, c'est d'écrire un plan d'action qui tienne sur une seule page – quelque chose qui vous permette, à vous comme aux autres, de cibler les aspects et les buts qui vous importent le plus, de définir des orientations et aussi de quantifier vos principaux produits, services, marchés, techniques et compétences de base. Votre plan monopage aide aussi vos partenaires à déterminer les principaux facteurs de réussite et les projets qui vous permettront d'atteindre vos buts en matière de réseautage.

## la théorie

En règle générale, les sociétés devraient s'efforcer dès le départ d'en arriver à un consensus sur les buts et l'orientation générale du projet. Le plan d'affaires donc, étape finale de l'analyse stratégique de la société, permet de tracer les grandes lignes du projet de réseau et d'en fixer par la suite l'orientation générale. Puisqu'en rédigeant des objectifs simples et bien définis on peut en contrôler plus facilement la réalisation, il importe au plus haut point de préparer un plan d'affaires monopage.

## instructions

Remplissez toutes les rubriques du plan d'affaires de la page suivante. Étant donné que les sujets sont assez étroitement liés entre eux, vous devrez peut-être vous y reprendre à plusieurs fois pour le remplir à votre satisfaction.

## notes

---

---

---

---

---

---

---

---

# le plan d'affaires monopage

*Remplissez toutes les rubriques. Utilisez un style télégraphique. Étant donné que les sujets sont assez étroitement liés entre eux, vous devrez peut-être vous y reprendre à plusieurs fois pour le remplir à votre satisfaction.*

<b>plan d'affaires</b>	entreprise	date		
idée à commercialiser			objectif principal	
produits	marchés	critères d'achat	compétences	technologie
facteurs essentiels au succès		projets de développement		projections financières

# la pensée créative

---

## le but de l'exercice

Une approche créative à toutes les étapes du processus peut certainement être avantageuse surtout dans vos rapports avec vos éventuels partenaires, même s'ils ne se considèrent pas comme des gens créatifs. En cernant certains des obstacles perceptifs, culturels et émotifs à la pensée créative, vous pourrez sûrement arriver à être très créatifs dans votre alliance stratégique.

## la théorie

La pensée créative n'est pas innée. De nombreuses choses s'y opposent – des obstacles perceptifs comme le fait de ne voir que ce qu'on veut bien voir, des obstacles culturels comme la volonté de se conformer et des obstacles émotifs comme la crainte de commettre une erreur. Essayez d'instaurer au sein de votre alliance ou réseau un climat qui favorise la pensée créative et de nouvelles façons d'aborder de vieux problèmes.

## instructions

Identifiez les obstacles perceptifs, culturels et émotifs à la pensée créative. Pensez à des façons nouvelles et originales d'éliminer certains de ces obstacles. Pratiquez la pensée créative chaque fois que l'occasion se présente.

## notes

---

---

---

---

---

---

# les obstacles à la pensée créative

*Encerclez les obstacles perceptifs, culturels et émotifs à la pensée créative qui vous empêchent de faire preuve d'imagination pour régler les problèmes et cerner les possibilités. Pensez à des façons nouvelles et originales d'éliminer certains de ces obstacles. Pratiquez la pensée créative chaque fois que l'occasion se présente.*

## obstacles perceptifs

- avoir de la difficulté à isoler le problème
- ne pas s'arrêter suffisamment à l'environnement où se situe le problème
- ne pas s'interroger sur l'évidence même
- mettre l'accent sur l'expérience passée en examinant des problèmes actuels
- ne pas arriver à faire la distinction entre la cause et l'effet
- voir ce qu'on veut bien voir ou ce qu'on s'attend à voir au lieu de ce qu'on pourrait voir
- être limité par les contraintes perçues

## obstacles culturels

- vouloir se conformer à un modèle accepté
- faire passer les économies et les aspects pratiques avant tout le reste
- croire qu'on a tort de douter de tout ou d'être trop curieux
- avoir trop confiance dans les statistiques
- avoir une trop grande ou une trop mauvaise connaissance de son domaine de travail
- croire que la rêverie est une perte de temps
- croire qu'on ne peut arriver à rien en ayant du plaisir
- trop dépendre des traditions et de la façon dont les choses se sont toujours faites
- croire que l'effort au travail aura une incidence directe sur les résultats

## obstacles émotifs

- avoir peur de commettre une erreur
- avoir peur de se ridiculiser
- trouver difficile de rejeter des solutions applicables pour en chercher une meilleure
- vouloir réussir rapidement
- avoir un fort besoin de sécurité (peur de l'innovation et du risque)
- se méfier des collègues et des subordonnés
- ne pas avoir la détermination nécessaire pour appliquer une solution jusqu'au bout
- hésiter à mettre à l'essai une solution possible
- être incapable de laisser une idée faire son chemin
- refuser de prendre un détour pour atteindre un but

# les idées nouvelles

---

## le but de l'exercice

Trouver des idées nouvelles est toujours une tâche difficile, à la fois exigeante et stimulante. Cet exercice favorise l'éclosion d'idées nouvelles, lesquelles doivent abonder si vous voulez que votre alliance ou réseau connaisse du succès et s'attaque à de nouveaux défis.

## la théorie

Il y a des techniques établies et des règles à respecter pour aider les gens à trouver de nouvelles idées et à devenir des penseurs créatifs. Certaines sont très simples et vont de soi alors qu'il faut, dans d'autres cas, être un bon communicateur et savoir écouter ce que les gens ont à dire. Comme nous venons de le voir, la pensée créative n'est pas innée.

## instructions

Sur la page qui suit, encerclez les règles que vous enfreignez le plus souvent lorsque vous essayez de trouver de nouvelles idées – établissez ensuite un plan d'action pour vous y prendre autrement à la prochaine réunion avec vos associés du réseau d'affaires. Voyez quelle différence quelques petits changements peuvent faire!

## notes

---

---

---

---

---

---

---

---



# treize règles pour trouver des idées nouvelles

---

*Encerclez les règles que vous enfoncez le plus souvent lorsque vous essayez de trouver de nouvelles idées - établissez ensuite un plan d'action pour vous y prendre autrement à la prochaine réunion avec vos associés du réseau d'affaires.*

---

- 1 Croyez en votre créativité et n'ayez pas peur de vous tromper.
- 2 Mettez-vous sérieusement à l'écoute de ce que les autres ont à dire.
- 3 Écoutez et acceptez les critiques des autres et réfléchissez-y.
- 4 Rompez avec la routine. Forcez-vous à faire quelque chose de nouveau pour voir les choses sous un nouvel angle.
- 5 Amusez-vous à des jeux de rôle. Faites semblant d'être quelqu'un ou quelque chose d'autre.
- 6 Relaxez. Ayez du plaisir. Plaisantez. L'humour et les plaisanteries permettent à l'esprit de s'aventurer hors des sentiers battus.
- 7 Essayez de trouver une solution à chaque problème, à chaque défi que vous rencontrez ou dont vous entendez parler.
- 8 Rêvasez. Laissez votre esprit vagabonder et voyez où cela vous mènera.
- 9 Examinez de concert deux choses qui n'ont aucun lien entre elles. Essayez d'en établir un en vous servant de votre imagination.
- 10 Posez beaucoup de questions – mais écoutez aussi les réponses.
- 11 Posez des questions nouvelles et différentes – des questions auxquelles personne ne s'attend, illogiques peut-être, voire un peu folles, mais qui font réfléchir.
- 12 Essayez d'aborder un problème sous un angle complètement nouveau.
- 13 Jetez toutes vos idées sur papier. Ne les laissez pas s'envoler.



# manuel de réseautage de la CCRA

*guide pratique pour la formation d'alliances fructueuses*



## section 9 annexe

les six règles d'or des réseaux d'affaires fructueux  
les outils documentaires fournis par la CCRA  
quelques réponses à vos questions  
quelques définitions  
encore des définitions  
lectures choisies  
le personnel de la CCRA  
le conseil consultatif de la CCRA  
les organisations membres de la CCRA  
index

**Coalition canadienne  
des réseaux d'affaires**



# les six règles d'or des réseaux d'affaires fructueux

---

- 1 Les membres doivent partager un même grand objectif.
- 2 Le tout doit reposer sur la confiance et sur l'éthique professionnelle.
- 3 Les membres doivent être prêts à investir temps et argent.
- 4 Ils doivent aussi être disposés à partager les profits et les risques.
- 5 Il est essentiel d'avoir accès à d'excellents services de gestion de projets, par exemple des conseillers en réseaux d'affaires.
- 6 Tous les participants aux réseaux d'affaires doivent pouvoir en tirer profit.

# les outils documentaires fournis par la CCRA

## le cahier d'autoévaluation

Le cahier donnera aux propriétaires et aux dirigeants de petites et moyennes entreprises une idée du genre de questions qu'ils devront se poser, sur eux-mêmes et sur leur entreprise, pour se préparer à la formation d'un réseau d'affaires. Ce cahier d'exercices préparatoires sera utile aux entreprises qui souhaitent se constituer en réseau. Le texte de ce cahier est tiré du Programme de formation des conseillers en réseaux d'affaires conçu sur mesure par la CCRA avec la collaboration du Confederation College of Applied Arts and Technology. Disponible séparément en français et en anglais.

## le manuel de réseautage

Ce manuel de référence très complet et facile à lire contient une foule de renseignements sur le processus de mise en réseau : le démarrage, la recherche de partenaires, la formation de l'alliance, la négociation et la mise en oeuvre de l'entente. Ce manuel, organisé en neuf sections comportant de nombreux exercices et une annexe très complète, contient une bibliographie d'autres documents sur le sujet. Il a été conçu sur mesure par la CCRA avec la collaboration du Confederation College of Applied Arts and Technology et incorpore les meilleurs éléments des cours offerts dans l'ensemble du Canada et à l'étranger. C'est un outil idéal pour les entreprises qui veulent bâtir des alliances stratégiques et des partenariats sans la participation de la CCRA, ou renforcer ceux auxquels elles appartiennent déjà. Disponible séparément en français et en anglais.

## vidéo sur les réseaux d'affaires

Ce vidéo sur le processus de réseautage est destiné à motiver les entreprises et à leur montrer comment un réseau pourrait les aider à améliorer leur rentabilité. La partie A – L'union fait la force – est une introduction de 5 minutes montrant les rapports entre les trois entreprises membres d'un nouveau réseau d'affaires. La partie B – Ensemble d'une seule voix – est un peu plus longue (7 minutes) et présente le même groupe en action avec un conseiller en réseaux d'affaires. Les spectateurs suivent les étapes des négociations qui mènent au lancement et à la mise en oeuvre du réseau. Disponible en français et en anglais.

## autre matériel

**L'union fait la force** – une brochure de 8 pages sur la CCRA.

**Critères de sélection utilisés par la CCRA** – un document de 20 pages portant notamment sur le financement, le programme en trois phases, les dépenses admissibles et le formulaire de demande.

**Info Réseaux** – un bulletin trimestriel sur les activités de la CCRA.

**Bibliographie choisie de la CCRA** comportant des livres, articles et autre documentation sur le réseautage.



# quelques réponses à vos questions

---

## qu'est-ce qu'un réseau d'affaires?

Un réseau d'affaires se compose d'au moins trois entreprises qui unissent leurs forces pour réaliser ensemble des projets à court et à long terme. Il permet à chacun des membres de demeurer indépendant tout en participant à des projets communs et en ayant accès à des ressources réservées normalement aux grandes entreprises. Un réseau d'affaires, c'est en quelque sorte une entreprise virtuelle.

## pourquoi se constituer en réseau?

Grâce à une productivité accrue et à la mise en commun des compétences, les réseaux d'affaires permettent à leurs membres d'améliorer leur compétitivité, de s'implanter sur des marchés inaccessibles jusque-là et d'augmenter leurs bénéfices. Ils donnent aux entreprises la possibilité de faire ce qu'elles font le mieux, de se spécialiser sans sacrifier leurs atouts face à la concurrence.

Les réseaux d'affaires sont propices à la réflexion et à l'innovation. Ils permettent d'abaisser les coûts, d'améliorer la rentabilité, de susciter de nouvelles possibilités que certaines entreprises ne pourraient exploiter seules, de donner aux clients un point de contact unique pour obtenir de l'information, négocier des contrats et passer des commandes, et de renforcer les économies sectorielles et régionales.

## quels sont les domaines de coopération et de collaboration?

Les domaines de collaboration et de coopération incluent les achats, la formation, la mise au point de produits, l'expansion des exportations, la recherche-développement, le design industriel, l'accès au capital et la formation de capital, pour n'en nommer que quelques-uns.

## qui devrait établir un réseau d'affaires?

Il est possible d'établir un réseau d'affaires structuré à n'importe quel niveau, et par des entreprises de n'importe quelle taille. Tous les réseaux ont en commun les éléments suivants : 1) chacun des membres est une entreprise indépendante parfaitement rentable; 2) les membres se réunissent pour déterminer leurs intérêts communs et leurs domaines de collaboration; 3) les membres participent à l'élaboration des objectifs du réseau, et partagent les risques et les profits; 4) les réseaux fonctionnent habituellement avec une tierce partie neutre ou un courtier ou conseiller en réseaux d'affaires qui les aide à élaborer et à mettre en oeuvre un plan d'affaires pour le réseau.



## qu'est-ce qu'un conseiller en réseaux d'affaires?

Les conseillers en réseaux d'affaires jouent un rôle essentiel; ce sont des intermédiaires qui ont pour rôle de bâtir une relation de confiance à l'intérieur d'un réseau et de s'assurer que ce dernier répond aux besoins et aux préoccupations de chacun des partenaires. Ils aident les entreprises à déterminer si un réseau pourrait leur être utile et si elles sont prêtes pour ce genre de stratégie, à évaluer les débouchés possibles et à savoir quelles alliances elles pourraient conclure. Ils les aident aussi à franchir les diverses étapes de la formation d'un réseau, depuis l'étude de faisabilité jusqu'à la mise en oeuvre de l'entente, en passant par la conception du plan d'affaires.

## où obtenir de l'aide ou des renseignements supplémentaires

La CCRA est un groupe d'associations et d'organismes du secteur privé qui cherche à aider les petites et moyennes entreprises canadiennes à prendre de l'expansion au pays et à l'étranger. Pour en savoir plus au sujet des réseaux d'affaires, communiquez avec votre association industrielle ou la CCRA, à l'adresse suivante :

### **Coalition canadienne des réseaux d'affaires**

55, rue Metcalfe, bureau 1160

Ottawa (Ontario) Canada

K1P 6N4

Téléphone : (613) 234-0053

Télécopieur : (613) 234-0413

Courrier électronique : [cbncinfo@cbnc.ca](mailto:cbncinfo@cbnc.ca)

# quelques définitions

---

La plupart des organisations, vous en conviendrez sûrement, utilisent toutes sortes de sigles, d'expressions spécialisées, d'abréviations, ou carrément de termes de jargon. Il est parfois difficile de s'y retrouver. La Coalition canadienne des réseaux d'affaires ne fait évidemment pas exception; voici donc quelques définitions qui vous aideront à lire ce cahier.

## CCC

Ce sigle est celui de la Chambre de commerce du Canada, la plus grande association de gens d'affaires au pays. La CCC, qui a été fondée en 1925 et qui a ses bureaux à Ottawa, est un réseau constitué de plus de 500 chambres de commerce locales de tout le pays, qui représentent ensemble des centaines de milliers d'entreprises.

## CCRA

La Coalition canadienne des réseaux d'affaires est une initiative des secteurs public et privé; projet pilote d'une durée de deux ans, elle fournit des conseils spécialisés, de l'aide pratique et des fonds de contrepartie pour la mise en place d'alliances stratégiques entre petites et moyennes entreprises canadiennes. La CCRA, créée à l'instigation de la Chambre de commerce du Canada, se compose de plus de 60 organisations dont des associations sectorielles, des groupes locaux de développement économique et des organisations de petites entreprises qui se sont regroupés pour promouvoir la notion de partenariat. Elle a pour mandat de mettre en place, au cours des deux prochaines années, un certain nombre d'alliances stratégiques rentables d'un bout à l'autre du pays. Elle reçoit un financement substantiel d'Industrie Canada.

## coentreprise

Une coentreprise est habituellement une collaboration entre au moins deux entreprises établie dans un but précis; elle suppose normalement la création d'une organisation distincte dont les parties sont copropriétaires et qu'elles administrent ensemble. La coentreprise a généralement par exemple sa propre direction, son propre personnel, ses propres systèmes de production. La coopération se limite à des secteurs définis.

## collaboration

La collaboration est un autre terme pour désigner le réseau d'affaires ou l'alliance stratégique; il s'agit de faire équipe avec d'autres entreprises pour travailler ensemble à un objectif commun.

## conseillers en réseaux d'affaires

Les conseillers en réseaux d'affaires sont des consultants qui ont reçu une formation professionnelle et qui jouent un rôle essentiel d'intermédiaires dans la mise en place de nouvelles alliances stratégiques. Ils organisent des rencontres entre les intéressés, participent à la préparation et à la mise en oeuvre des plans d'affaires, donnent des conseils sur les questions juridiques et financières, et s'assurent du soutien constant de tous les participants. La CCRA a formé plus de 50 conseillers en réseaux d'affaires dans l'ensemble du Canada, pour veiller à ce que les alliances puissent bénéficier d'aide et de conseils adaptés à leur contexte local.

## lettre d'intention

Une lettre d'intention est une entente provisoire dans laquelle sont définis des buts réalistes, des plans d'action et des résultats mesurables à obtenir avant la signature d'une entente officielle. Une fois que les membres l'ont signée, ils sont engagés activement dans le processus de constitution d'un réseau d'affaires et de l'élaboration d'un plan de travail. Cette lettre permet au réseau de commencer à fonctionner en attendant la rédaction d'une entente juridique plus officielle.

## plan d'affaires

Le plan d'affaires précise l'orientation de l'entreprise et résulte habituellement d'une analyse stratégique. Avant de l'élaborer, il faut répondre à diverses questions au sujet des objectifs commerciaux et de la mission de l'entreprise, de ses priorités, de ses atouts et de divers autres détails. La mise en place d'un réseau d'affaires commence par l'élaboration d'un plan de ce genre.

## réseau d'affaires

Un réseau d'affaires est un groupe d'au moins trois petites et moyennes entreprises qui décident d'entreprendre ensemble des projets spéciaux. Il vise à améliorer la compétitivité et les capacités de chacun de ses membres grâce aux atouts de l'équipe. Le réseau peut avoir des fonctions, une structure et une organisation variables. On appelle également les réseaux d'affaires des "alliances stratégiques".

## valeurs d'entreprise

Les valeurs d'entreprise sont les convictions, les attitudes et les agissements d'une entreprise au sujet des différents aspects de son activité, par exemple sa façon de traiter ses employés ou ses clients. L'identification des valeurs d'entreprise fait partie de l'analyse stratégique, qui consiste à évaluer votre situation avant de décider si un réseau d'affaires pourrait vous être utile et quel genre de partenaires vous voulez.

# encore des définitions

---

## **alliance stratégique**

Une alliance stratégique est une entente de coopération entre au moins deux entreprises conclue dans un but précis; elle est fondée sur une entente officielle et sur un plan d'affaires structuré. Elle n'entraîne généralement pas la création d'une organisation distincte.

## **analyse stratégique**

L'analyse stratégique consiste à évaluer la situation interne et externe d'une entreprise afin d'avoir une bonne idée de sa position sur le marché et de sa compétitivité. Elle peut également comprendre une évaluation de la conjoncture économique mondiale, nationale et régionale, ainsi que des tendances et des cycles qui peuvent toucher l'entreprise, dans l'immédiat et dans l'avenir.

## **cahier d'autoévaluation**

Le Cahier d'autoévaluation est conçu pour donner aux propriétaires et aux dirigeants de petites et moyennes entreprises une idée du genre de questions, de problèmes et de préoccupations sur lesquels ils devront se pencher s'ils décident de constituer un réseau d'affaires ou une alliance stratégique. Ce cahier pratique comprend des aide-mémoire, des tableaux et des formulaires à remplir. C'est un outil pratique en vue d'une formation plus structurée ou de la négociation d'un réseau.

## **outils documentaires**

La Coalition canadienne des réseaux d'affaires a préparé une gamme de produits qui aideront les entreprises à déterminer si une alliance pourrait leur permettre de réaliser leurs objectifs. Ces deux livres, ce vidéo et ces autres documents seront particulièrement utiles pour les entreprises qui souhaitent examiner la possibilité de former un réseau d'affaires.

## **partenaires et partenariats**

Les partenaires sont l'élément le plus important de toute alliance stratégique. Les capacités personnelles et les atouts collectifs qu'ils apportent déterminent le succès du réseau d'affaires. Pour réussir, le partenariat doit disposer de compétences techniques, de ressources et de capacités financières suffisantes, répondre à un besoin mutuel et reposer sur la confiance et l'engagement de chacun.

## **PME**

Cette abréviation désigne les petites et moyennes entreprises, considérées généralement comme étant le moteur de l'économie canadienne. Selon les données de Statistique Canada, les PME emploient 36 p. 100 de la population active, comptent pour environ 40 p. 100 de notre produit national brut et sont responsables de 85 p. 100 des nouveaux emplois créés au Canada.

## **table ronde**

Une table ronde est, en gros, une séance d'information organisée par un partenaire de la Coalition ou une association d'affaires membre de la CCRA. Chaque table ronde a son thème et sa formule, mais toutes sont conçues pour promouvoir et renforcer les réseaux d'affaires et pour aider à implanter des spécialistes et des promoteurs régionaux dans les secteurs public et privé.

# lectures choisies

## documents de référence recommandés

*N.B. : Ce sont les membres et les conseillers de la CCRA qui nous ont recommandé ces documents de référence. Veuillez consulter votre bibliothèque ou votre librairie pour savoir s'ils sont disponibles et à quel prix.*

### livres et brochures

- Badaracco, Joseph L. Jr.**, *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Boston, Harvard Business School Press, 1991.
- Best, M. H.**, *The new competition-institutions of industrial restructuring*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.
- Bleeke, Joel et Ernst, David**, *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1993.
- Botkin, James W. et Matthews, Jana B.**, *Winning Combinations: The Coming Wave of Entrepreneurial Partnerships Between Large and Small Companies*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1992.
- Collins, Timothy M. et Doorley, Thomas L.**, *Teaming Up for the 90s: A Guide to International Joint Ventures and Strategic Alliances*, Business Homewood, Illinois, One Irwin, 1991.
- Cosma, Richard P. et McDermott, John E.**, *International Joint Ventures: The Legal and Tax Issues*, Londres, The Eurostudy Publishing Company, 1991
- Denis, J. E.**, *Networking for effective export performance by small & medium-size firms: a Canadian perspective*, Ottawa, Université d'Ottawa, Faculté d'administration, 1986, no 86-09.
- Dommergues, P.**, *La société de partenariat : économie, territoire et revitalisation régionale aux États-Unis et en France*, Paris, AFNOR-Anthropos, 1988.
- Gagné, R. de**, *Les réseaux de PME au Québec*, Québec, Conseil de la science et de la technologie, 1994.
- Garette, B.**, *Les stratégies d'alliances*, Paris, Éditions d'organisation, 1995.
- Gilroy, B. M.**, *Networking in multinational enterprises. The importance of strategic alliances*, Columbia, S.C., University of South Carolina, 1993.
- Hart, M. et Garone, S.J.**, *Making international strategic alliances work*, Ottawa, Conference Board, 1994.
- Hendon, Donald W. et Angeles Hendon, Rebecca**, *World Class Negotiating: Deal Making in the Global Marketplace*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1990.
- Knight, R. M.**, *Strategic partnership alliances for entrepreneurial firms*, London (Ont.), University of Western Ontario, 1989, no NC-89-11.
- Lewis, Jordan**, *Partnerships for Profit, Structuring Alliances*, New York Free Press, 1990.



**Noël, A.**, *Growing through alliances, who goes for it and who doesn't*, Montréal, HEC-CETAI, 1990, no 90-12.

**Noël, A. et Fernandez, G.**, *L'alliance stratégique : une réponse des PME à la mondialisation*, Montréal, HEC-CETAI, 1993, no 93-19.

**Noël, A. et Policier, A.**, *Les alliances : une stratégie de développement pour les nouvelles PME technologiques*, Montréal, HEC-CETAI, 1994, no 94-12.

**Lynch, Robert Porter**, *The Practical Guide to Joint Ventures and Strategic Alliances*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1989.

**Lorange, Peter et Roos, Johan**, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Cambridge, Blackwell Publishers, 1992.

## articles

**Bleeke, Joel et Ernst, David**, *The Way to Win in Cross Border Alliances*, Harvard Business Review, novembre-décembre 1991, pp. 127-135.

**Bronder, Christopher et Pritzi, Rudolf**, *Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Cooperation*, European Management Review, décembre 1992, pp. 412-421.

**Doz, Yves**, *Technology Partnerships Between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues*, International Studies of Management and Organization, hiver 1987-1988, pp. 31-57.

**Gomes – Casseres, Benjamin**, *Joint Ventures in the Face of Global Competition*, Sloan Management Review, printemps 1989, pp. 17-26.

**Lorange, Peter et Roos, Johan**, *Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail*, Journal of Business Strategy, 1991, pp. 25-30.

**Robert, Michel**, *The Do's and Don'ts of Strategic Alliances*, The Journal of Business Strategy, pp. 50-53.

**Ohmae, Kenichi**, *The Global Logic of Strategic Alliances*, Harvard Business Review, mars-avril 1989, pp. 143-154.

## vidéos

**Pour établir de bonnes alliances stratégiques**, avec Michael J. Kelley, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, gouvernement du Canada. Vidéo de 24 minutes, en français ou en anglais, accompagné d'un cahier de 27 pages. Vendu par Chromavision International Inc. Téléphonnez, sans frais, au 1-800-461-7116.

**Forging the International Partnership**. Un mariage entre la technologie de Corning et les installations de fabrication de Samsung. Guide d'apprentissage inclus. Un vidéo de la Harvard Business School (no 7005, 20 minutes).

**Partnering to Reinvent an Industry**. L'entreprise de vente par catalogue Calyx & Corolla vend des arrangements de fleurs fraîches. Mount Eden Growers fournit les fleurs et Federal Express les livre. Les trois partenaires y gagnent. Guide d'apprentissage inclus. Un vidéo de la Harvard Business School (no 7013, 20 minutes).

**Partnering to Enter New Markets**. IVI Publishing a offert à la clinique Mayo une nouvelle manière de répondre à une demande croissante d'information exacte et de qualité : le CD-ROM. Voyez comment deux cultures d'entreprise peuvent apprendre l'une de l'autre et profiter de leur diversité. Guide d'apprentissage inclus. Un vidéo de la Harvard Business School (no 7021, 20 minutes).

# le personnel

## de la Coalition canadienne des réseaux d'affaires

---

### bureau central - ottawa

**Alf Chaiton**, directeur des réseaux d'affaires

**Jennifer Dickson**, directrice des communications

**Christian Laverdure**, directeur des finances et de l'administration

**Nancy Kelly**, secrétaire exécutive

Coalition canadienne des réseaux d'affaires

55, rue Metcalfe, bureau 1160

Ottawa (Ontario) Canada

K1P 6N4

Téléphone : (613) 234-0053

Télécopieur : (613) 234-0413

Courrier électronique : [cbncinfo@cbnc.ca](mailto:cbncinfo@cbnc.ca)

### bureau de montréal

**Reed Scowen**, président

**Odyle Landry**, secrétaire exécutive

Coalition canadienne des réseaux d'affaires

2000, rue Peel, bureau 810

Montréal (Québec) Canada

H3A 2W5

Téléphone : (514) 842-5605

Télécopieur : (514) 842-9027

# le conseil consultatif de la Coalition canadienne des réseaux d'affaires

---

**Phil O'Brien**, coprésident, CCRA  
Président, Devencore Inc.

**Debra Ward**, coprésidente, CCRA  
Présidente, Association de l'industrie touristique du Canada

**Peter Boag**, directeur des opérations  
Association des industries aérospatiales du Canada

**Pierre Franche**, président  
Association des ingénieurs-conseils du Canada

**Michael Green**, directeur régional – Ontario  
Association des banquiers canadiens

**Tim Page**, premier vice-président, Affaires internationales  
Chambre de commerce du Canada

**Mark Drake**, président  
Association des exportateurs canadiens

**Rick Evans**, président  
Association canadienne de développement économique

**Peter Sagar**, directeur général  
Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise  
Industrie Canada

# les organisations membres de la Coalition canadienne des réseaux d'affaires

Au 29 mai 1996

\* Membre fondateur

## organisations nationales

- \* Association canadienne de développement économique
- Association canadienne de la technologie de l'information
- \* Association canadienne des entreprises de géomatique
- \* Association de l'industrie touristique du Canada
- \* Association des banquiers canadiens
- \* Association des comptables généraux agréés du Canada
- \* Association des exportateurs canadiens
- \* Association des importateurs canadiens
- \* Association des industries aérospatiales du Canada
- \* Association des industries de l'environnement
- \* Association des ingénieurs-conseils du Canada
- \* Association des organisations provinciales de recherche du Canada
- Canada-Czech Republic Chamber of Commerce
- \* Canadian Association for Home-Based Business
- Canadian Association of Mining Equipment & Services for Export
- Canadian Association of Petroleum Products
- Canadian Co-operative Association
- Centrale des caisses de crédit du Canada
- Centre canadien d'étude et de coopération internationale
- \* Chambre de commerce du Canada
- Conseil canadien de l'échange électronique de données
- Conseil commercial Canada-Chine
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
- Hi-Tech Entrepreneurs Association
- Institut canadien de la biotechnologie
- \* Institut canadien du marketing
- Institut canadien pour la formation et le développement autochtones
- \* Institut des conseillers en management du Canada
- Les Aliments Leika Inc.
- Samson Belair/Deloitte & Touche

## organisations régionales

Association des femmes d'affaires du Québec  
 Canadian Exporters' Association of Ontario  
 Cape Breton Centre for Multimedia  
 Centre de promotion du logiciel québécois  
 Chambre de commerce des provinces de l'Atlantique  
 Commission industrielle du Restigouche  
 Corporation de développement économique communautaire centre-nord  
 County of Lanark Department of Economic Development  
 Durham Region Business Alliance Network  
 Economic Developers' Association of Nova Scotia  
 \*Economic Developers' Council of Ontario  
 New Brunswick Chamber of Commerce  
 Northern Ontario Roundtable of Excellence Conference  
 Prairie Implement Manufacturers' Association  
 Pro Réseau Hautes Études Commerciales  
 Regroupement pour la relance  
 Société des comptables de gestion de l'Ontario  
 Source-Québec  
 Sous-traitance industrielle Québec  
 Western Wood Truss Association (B.C.)

## organisations locales

\*Barnard & Associates  
 Business Centurions Centres Inc.  
 Carleton University  
 Centre for Women in Business  
 City of Mississauga  
 City of Vaughan  
 Confederation College of Applied Arts and Technology  
 \*Devencore Inc.  
 Greater Nanaimo Chamber of Commerce  
 Intercan Development Co. Ltd.  
 Mississauga Board of Trade  
 Niagara Economic and Tourism Corporation  
 Société d'expansion économique d'Ottawa-Carleton  
 The Calgary Convention & Visitors Bureau  
 The Chamber of Commerce of Kitchener & Waterloo  
 Winnipeg Chamber of Commerce  
 Yarmouth Chamber of Commerce

*Nombre de membres à ce jour : 67*

# index

---

achats, 12, 21-23, 55  
acquis, 59  
affinités, 44  
alliances stratégiques, 4-5, 7, 86  
analyse stratégique, 33  
apprendre, 60  
attentes, 34, 41, 49,  
avantages, 22, 33  
cahier d'autoévaluation, 7, 81, 86  
Chambre de commerce du Canada, 5, 14-15, 84, 91, 92  
changement, 59-60  
clients, 22, 33  
Coalition canadienne des réseaux d'affaires (CCRA), 5, 15, 16, 61, 84, 90-92  
coentreprises, 84  
commercialisation, 23  
communications, 13, 49, 54  
conflits, 51  
conseil consultatif, 91  
conseillers en réseaux d'affaires, 16, 83, 85  
contrôle de la qualité, 12  
coopération, 20-23, 52  
coûts, 20-27  
créatif, 74-75  
crédibilité, 50  
croissance, 60  
culture (d'entreprise), 34, 42, 51, 67  
définitions, 84  
déréglementation, 4  
dissolution, 61  
échec, entreprise en difficulté, 7, 32, 38, 58  
embûches, 32, 38  
employés, 28, 34, 54, 66  
engagement, 44  
exportation(s), 11, 14, 23, 92  
faiblesse(s), 20, 32, 35-36, 50, 67-68  
fonds de contrepartie, 16, 81  
forces, 10, 32, 35, 48  
formation, 5, 12, 15-16, 23  
idées, 76

inconvénients, 20, 32  
Industrie Canada, 5, 15, 91  
innovateur, 16, 77  
international, 17, 23, 37, 69  
juridique, juridiquement, 16, 69-71  
lectures choisies, 88  
lettre d'intention, 51, 70  
logistique, 23  
menaces, 65  
mise en place, 58  
normes, 12  
objectifs d'affaires, 62  
occasions, 10  
organisations membres, 92  
outils documentaires, 6, 7, 81, 88-89  
partenaire(s), 40-44, 71  
partenariat(s), 4  
phases, 61  
pièges, 32, 38  
plan d'affaires, 16, 32, 36-37, 48, 54, 72-73, 85  
PME, 10, 13, 87  
problèmes, 20, 38, 47, 59-62, 77  
production, 23  
professionnelles, pratiques, 53  
promoteurs, 44  
propriété, 60  
questions, 82  
rapports, relations, 46-47, 52  
règles, 77  
réseau, (raisons de constituer un), 26-27  
réseau(x) d'affaires, 10-13, 26-30, 58-62, 85, 88-89  
réseaux canadiens, 13  
ressources, 48  
résultats, 60  
risques, 20, 22, 47, 54, 80  
stratégie concurrentielle, 4  
succès, facteurs de succès, 37  
tables rondes, 87  
taille, (différence de), 59  
technologie, 4, 12, 21, 36, 43, 55, 71-77  
temps de gestion, 23  
valeurs, 34  
ventes, 23, 55  
vidéo, 16, 81, 89  
virtuel, 82



