



Guide du Travail en Réseau Collaboratif



Les Guides CGEM
Guide d'information

Mars 2010

Edito

Ce Guide du Travail Collaboratif en Réseaux, destiné aux entreprises et aux associations professionnelles, détaille les modalités de création, d'organisation et de participation à un réseau. Il en explique le fonctionnement interne et dépeint les nombreux avantages à tirer des interactions entre divers acteurs d'un même secteur ou de secteurs différents. Enfin, il propose une méthodologie complète de l'action réseau : depuis son élaboration jusqu'à sa mise en oeuvre, afin que soient réunies les conditions optimales essentielles à une évolution positive des divers secteurs d'activité.

La libéralisation de l'économie et la mondialisation des marchés ayant intensifié la concurrence, la survie et l'évolution des entreprises dépendent de leur capacité de coopération, de collaboration, d'anticipation et de promotion de leur secteur d'activité.

Le réseau résulte de la synergie entre acteurs combinant leurs différents savoir-faire, par-delà les situations professionnelles complexes de chacun. Le besoin stratégique en réseaux nationaux ou internationaux s'est fait sentir, afin de susciter une vision commune globale à long terme, propice à la mise en oeuvre d'actions collectives défensives pour répondre à une menace extérieure, ou offensives pour anticiper des évolutions. Le travail en réseau facilite flexibilité, pertinence et pro activité.

Enfin, un réseau ne se résume pas à un simple regroupement d'entreprises ou d'associations professionnelles autour d'une identité partagée, souhaitant défendre des intérêts communs et promouvoir leur secteur d'activité ou profession. Pour tous ses membres initialement concurrents, le réseau représente un fournisseur de services. Les stratégies collectives se doivent donc d'être longuement pensées et mûries, pour aboutir à un consensus autour d'un plan d'action pérenne.

Ce guide est le fruit d'un partenariat réussi avec le Programme d'Appui aux Associations Professionnelles Marocaines (PAAP).

Dominique SERAN

Conseiller technique et financier auprès du PAAP

Sommaire

Introduction	4
Pourquoi constituer un réseau ?	8
Comment créer un réseau ?	15
Mettre le réseau sur pied et le faire fonctionner	27
Dynamiser un réseau existant ou le rejoindre	36
Bibliographie	40



Introduction

1. Objet de ce guide : Offrir, aux élus et dirigeants des Associations Professionnelles, un contenu pratique, sur la création et la gestion de réseaux collaboratifs

La grande majorité des AP et des entreprises étant de taille très modeste, elles ne disposent que de peu de ressources humaines, matérielles et financières. D'où un besoin, chaque jour renouvelé, de collaboration et de partage d'expériences et de projets, nécessitant la création d'un réseau. Les dirigeants expriment souvent une forte volonté de travailler en réseau avec d'autres acteurs nationaux ou internationaux. Cependant, nombre d'entre eux ne le font pas car ils ne savent pas comment s'y prendre.

De ce constat est née l'idée de mener une réflexion sur les réseaux collaboratifs.

Un constat s'impose : Un des points faibles des acteurs dans leurs démarches est l'absence de culture du travail en réseau⁽¹⁾. L'approche individuelle reste encore un des principaux moteurs de l'action. Or, il paraît opportun de démontrer que la mise en synergie des acteurs a pour conséquence le renforcement de chaque participant, notamment en terme d'image. Travailler en réseau ne signifie pas perdre son identité et son indépendance. D'où l'idée de rédiger ce

guide pratique pour choisir, créer ou animer un réseau collaboratif.

Les modalités de création, d'organisation ou de participation à un réseau, abordées dans ce guide, sont à l'usage des entreprises mais aussi, et surtout, des Associations Professionnelles.

Les Associations Professionnelles étant l'émanation d'entreprises regroupées en leur sein, elles constituent déjà un réseau.

Ce guide traite des avantages tirés des interconnexions, des relations possibles entre acteurs d'un même secteur ou de secteurs différents, mais détaille également un mode de fonctionnement au sein même du réseau. L'exemple le plus parlant est celui des Associations Professionnelles de Zones Industrielles qui mettent en relation des entreprises, de secteurs différents, connectées par le seul fait d'être implantées dans une même zone.

a. Travailler en réseau, quelle signification concrète ?

Tous les jours, des Associations Professionnelles ou des entreprises créent des liens, collaborent pour mieux mutualiser les coûts, satisfaire la demande d'un des membres ou aider à la conquête de nouveaux marchés.

D'une manière plus ou moins formelle ou structurée, ces entités constituent des réseaux collaboratifs. Elles veulent acheter moins cher, ne plus se sentir seules ou avoir les moyens demoyens de recruter les meilleurs collaborateurs.

⁽¹⁾ Sur le plan étymologique, le mot « réseau » vient du latin Retis, qui correspond à la définition d'un filet.

Que recouvre la notion de réseau ?

Créer un réseau c'est "**partager un projet concret, collectif et volontaire, inscrit dans un champ d'action**". Il se définit en fonction de la proximité territoriale ou de l'interdépendance économique.

Dans le réseau s'enchevêtrent les influences des acteurs : Spécificité de l'apport de chacun, de l'activité qu'il déploie et de sa capacité à connecter le réseau avec d'autres réseaux.

La force du réseau réside dans les liens entre acteurs permettant de faire primer la cohérence du projet collectif. Il s'agit de passer du "donnant-donnant" au "prenant-prenant" en annonçant ouvertement aux autres membres ses attentes.

L'efficacité du réseau dépend, avant tout, de sa capacité à transmettre, en temps utile, à ses acteurs, un renseignement, à enrichir les informations déjà en leur possession ou à accroître leurs connaissances et ainsi, leur capacité d'analyse. C'est pourquoi la communication est primordiale et doit être comprise dans ses deux sens : Communication - transmission et communication - partage.

Deux types de Réseau :

- (1) **Le Réseau informel** : Le réseau est considéré comme un outil de capture et d'échange d'informations. Il est, par dessus tout, un outil au service d'une stratégie.
- (2) **Le Réseau formel ou structuré** : Les objectifs et le périmètre d'activité sont définis. Un nom et une identité

sont donnés, des membres recrutés, motivés et mobilisés sur la base de plans d'actions. Les modalités d'adhésion sont fixées, des règles de fonctionnement internes et externes sont établies. Le réseau formel peut, à certains égards, être comparé à l'Association Professionnelle.

b. Pourquoi un réseau formalisé ?

Quand l'objectif du réseau conduit à des transferts de compétences, au partage de clients, à la mise en commun de ressources ou encore à des investissements mutualisés, il est alors nécessaire de le formaliser. Dans cette perspective, il appartient aux acteurs de lui donner une forme juridique.

La diversité des réseaux se reflète aussi dans leurs statuts juridiques : Association, GIE, groupements d'employeurs ou autre. Identifier la forme que prend un réseau associatif - collaboratif permet de mieux comprendre son organisation, ses objectifs, ses modes de fonctionnement et surtout, de mieux cerner le rôle dévolu à ses animateurs.

Souvent employé, le terme "démarche réseau", correspond, finalement, à l'utilisation possible de différents types de réseaux afin d'atteindre des objectifs de business et de développement personnel.

c. Quels réseaux sont inclus dans la démarche réseau ?

Types de réseau	Composition
• Réseau relationnel	Relations et contacts professionnels, ainsi que réseau personnel.
• Partenariats inter entreprises/AP	Partenariats avec d'autres entreprises/AP pour trouver de nouveaux clients, répondre à certaines demandes de produits ou services complémentaires, co-concevoir des produits...
• Clubs, groupements de dirigeants, d'entreprises ou d'indépendants	Syndicats professionnels, associations (Rotary, Lyons...), clubs d'entreprises, clubs de dirigeants (CJD, APM, DCF...), groupements d'achats, chaînes volontaires : Autant de structures pour rompre l'isolement, continuer à apprendre et même, pour certains, développer le chiffre d'affaires ou optimiser les achats.

Les réseaux d'entreprises : Penser et organiser différemment la production à l'échelle d'un territoire

Nous traitons dans ce guide des réseaux comme "l'établissement de relations et de coopérations inter entreprises ou inter associations". On peut distinguer différents niveaux de coopérations en fonction des objectifs et de la volonté des acteurs professionnels.

Les relations inter entreprises ou inter associations ne passent pas nécessairement par des relations d'achat-vente, c'est-à-dire des coopérations marchandes. Elles peuvent également avoir un aspect non marchand lorsqu'elles sont basées sur la diffusion d'information et plus largement, sur tout élément contribuant à réduire l'isolement inhérent à toute entreprise de petite taille.

Ces relations peuvent autant concerner des acteurs exerçant des activités similaires que complémentaires.

- Dans le cas d'activités similaires, les acteurs sont susceptibles de développer des coopérations via une Association Professionnelle dans des domaines aussi différents que le partage de moyens matériels ou humains, les démarches concomitantes comme l'exportation...
- Dans le cas d'activités complémentaires, les coopérations s'inscrivent dans une logique de division du travail pour la réalisation d'un produit unique. Ces activités complémentaires peuvent être articulées soit "verticalement", à travers des relations entre fournisseurs et clients, soit "horizontalement", à travers des relations de co-production.

Les réseaux sont également l'occasion de coopérations technologiques, pour un développement stratégique des PME-PMI, ainsi que des TPE, via l'innovation. Au niveau local, ils peuvent contribuer à la mise en synergie de savoir-faire et de compétences territoriales.



Pourquoi constituer un réseau ?

1. Réseaux : La clé du développement !

Trois raisons expliquent le travail en réseau :

- La mondialisation des échanges incite les acteurs à coopérer avec des partenaires ;
- Les nouvelles technologies de l'information permettent aux partenaires de coordonner, à distance, le partage des activités ;
- La décentralisation des décisions résulte de la disparition des frontières traditionnelles de la firme.

Parce qu'il permet d'être en relation avec des marchés étrangers, le réseau est un mode d'organisation adapté à la mondialisation des échanges.

C'est parce que le réseau est fondé sur la collaboration, qu'il est flexible et non hiérarchisé. Les membres partagent le pouvoir de décision, la conception et la mise en oeuvre des stratégies. Le réseau se forme parce que des entreprises ou des AP cherchent à résoudre des problèmes communs ou à exploiter des occasions communes. Il grandit, s'il répond aux besoins des membres et si ces derniers lui restent fidèles.

Les réseaux d'AP ou d'entreprises ne sont jamais identiques : La taille, les objectifs et même la structure varient selon le nombre et les besoins des membres.

2. La problématique

Les associations professionnelles, comme les entreprises, souffrent souvent de leur taille :

- Trop petites pour savoir tout faire et le faire bien ;
- Pas assez de membres pour être représentatives et avoir un impact sur les pouvoirs publics ;
- Des capacités trop faibles pour prendre en charge des projets lourds et ambitieux ;
- Des ressources insuffisantes pour supporter seules la charge d'un salarié supplémentaire ;
- Une surface financière trop faible pour bénéficier des meilleures conditions commerciales de la part des fournisseurs.

3. Les bénéfices du travail en réseau

En réseau, les associations professionnelles et les entreprises peuvent :

- Profiter d'économies d'échelle, avoir une plus grande envergure et une rapidité accrue ;
- Améliorer leur compétitivité, ou celle de leur secteur, 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 ou celles de leur secteur ;
- Constituer de nouvelles bases de capitaux et créer de nouvelles entreprises ;
- Réduire leurs coûts.

Trois grandes catégories de bénéfices du travail en réseau sont présentées ici :

1. Bénéfices relatifs aux intrants	2. Bénéfices relatifs à l'exploitation	3. Bénéfices relatifs à la production
<ul style="list-style-type: none"> • Achats groupés ; • Formation du personnel ; • Co-financement ; • Mutualisation/réduction des charges ; • Recherche et développement ; • Partage de ressources, de compétences et d'informations ; • Rupture de l'isolement, échange de conseils et bonnes pratiques ; • Recherche de débouchés ; • Maillages avec sous-traitants et fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation conjointe ; • Co-fabrication ; • Transfert et diffusion de techniques ; • Normes de qualité universelles (qualité totale/ISO 9000) ; • Réduction des coûts ; • Achats moins chers ; • Hausse de la productivité ; • Comparaison aux standards mondiaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation et conception ; • Commercialisation de nouveaux produits ou services ; • Elargissement de son offre de services ; • Substitution d'importations ; • Prospector pour ses membres ; • Développement local ou international / exportation ; • Résolution de problèmes.

a. Bénéfices relatifs aux intrants

De multiples questions se posent quotidiennement : "Comment font les autres directeurs ? Comment régler mon problème de cotisations ? Ma gestion administrative est-elle la bonne ? Où puis-je trouver ce type de ressources ? Comment améliorer mon accueil téléphonique ?". Certains réseaux n'ont d'autre objectif que de créer une communauté d'associations ou d'entreprises qui, confrontée aux mêmes difficultés, se rencontrent régulièrement pour trouver, ensemble, des solutions. Certains autres réseaux peuvent trouver un intérêt économique à mutualiser leurs charges ou créer des synergies de métiers à exploiter, commercialement, pour offrir une gamme complète de services aux membres. Impossible n'est pas réseau !

Les projets liés aux intrants ont pour objectifs de :

- Partager des locaux communs pour réduire les coûts de location et obtenir des bureaux à la mesure des activités.

Sur le plan des équipements et des locaux, s'installer sur un même site permet donc le partage du loyer, ainsi que divers frais induits : Energie, matériel, service de nettoyage, selon une répartition définie. Recevoir ses visiteurs dans des lieux équipés et fonctionnels reflète une image positive de l'entreprise.

- Mutualiser les postes d'entretien, d'accueil, de secrétariat ainsi que certaines tâches administratives et comptables.
- Mutualiser des investissements pour réduire les charges : Standard téléphonique, photocopieur, fax, connexion Internet à haut débit, certains logiciels de paie et de comptabilité. Cette mutualisation peut s'opérer par la mise en commun de logiciels d'ERP, de RH, de comptabilité, etc.
- Faciliter le fonctionnement par la proximité géographique des membres du réseau.

- Regrouper, sur un même site, plusieurs organisations, afin de produire une émulation collective : Circulation et échanges d'informations et de savoir-faire, enrichissement des réflexions collectives, production d'analyses partagées et dynamique d'entraînement.
- Mutualiser l'emploi en partageant compétences, savoir-faire et personnel. Ceci, afin de répondre aux besoins ponctuels en volume horaire, très bas, des petites structures. De nombreux professionnels, d'un bon niveau, travaillent, aujourd'hui, en temps partagé. Le réseau peut devenir un seul et même employeur pour permettre au salarié de mieux s'organiser et d'harmoniser les processus de travail.
- Mutualiser le transport, la restauration collective ainsi que la médecine du travail, entre autres.

Par exemple : L'association peut partager des locaux spacieux, à des conditions avantageuses et partager l'équipement bureautique en mettant les ordinateurs en réseau, ce qui stimule encore les échanges d'informations. Ce type d'installation peut avoir un très fort impact sur les clients/membres. Les accueillir dans une salle de réunion et leur présenter d'autres compétences contribue à donner plus d'envergure à l'activité de chacun. De même, le recours au réseau permet à une AP d'amortir des investissements trop lourds.

En réseau, il y a toujours une solution pour étoffer son équipe sans augmenter ses charges salariales.

b. Bénéfices relatifs à l'exploitation

De nombreux réseaux cherchent à peser sur les fournisseurs, en accroissant leur potentiel pour être en position de force et négocier.

Les projets liés à l'exploitation ont pour objectifs de :

- Économiser sur tous les achats ;
- Rationaliser la liste des fournisseurs ;
- Gagner du temps, en déléguant la fonction achat au membre du réseau le plus compétent en la matière ;
- Éviter les revendeurs intermédiaires qui appliquent leurs propres marges sur les produits des fournisseurs.

Par exemple : Constituer un groupement d'achat permet d'économiser sur les achats de produits et négocier sur de gros volumes.

c. Bénéfices relatifs à la production

1. Trouver de nouveaux clients

Il s'agit d'un des objectifs des réseaux qui se mobilisent pour avoir une force de frappe (représentation, propositions) plus efficace. Ils doivent rester vigilants sur les zones de concurrence entre membres du réseau. Il leur faut créer des relations de confiance sur des bases contractuelles et des processus de travail validés par tous.

La recherche de nouveaux clients permet d'obtenir les ressources nécessaires :

- Au financement d'une campagne de communication ;
- A l'embauche d'un responsable de développement commun à tous les membres ;
- Au partage d'un fichier de prospection pour démultiplier les contacts ;
- A la minimisation des frais de prospection grâce aux apports de membres via le réseau ;
- A la coordination du travail avec les partenaires pour améliorer la qualité de l'offre.

Par exemple : Démarcher des clients en direct prend du temps aux petites structures. Multiplier et rentabiliser les contacts de prospection demande de s'allier à d'autres, partager les appels d'offres ou monter des opérations de prospection communes. Les rôles de chacun et les modes d'apports d'affaires doivent être clairement définis. Les AP dans le domaine de la mise en relation commerciale ou d'affaires peuvent s'appuyer sur des AP partenaires aux niveaux national et international. Tout se passe bien si les AP sont complémentaires et ne cherchent pas à effectuer leurs propres développements. La logique de réseau consiste à amortir, à plusieurs, des investissements de prospection pour offrir, aux membres, une plateforme compétitive de services et de suivi de prospection. Pour une AP, il s'agit de faire bénéficier ses propres membres de la puissance commerciale de ses partenaires et de leur maîtrise d'œuvre des projets.

Critères pour créer un dispositif réseau de ce type :

- Travailler régulièrement ensemble et organiser un business commun : Créer des relations de qualité et de bon sens ;
- Être solidaires face à la concurrence, pour créer un courant d'affaires en restaurant, au sein de l'équipe, un partenariat gagnant-gagnant ;
- Investir beaucoup pour informer sur le domaine d'activité ou le métier et être rigoureusement sélectif sur les contacts ;
- Définir clairement, avec les partenaires, des modalités simples et transparentes de partage de l'information et des contacts pour assurer gains de temps et de productivité.

2. Se développer localement ou à l'international

Avoir les compétences requises est une chose, avoir la capacité de les déployer à grande échelle en est une autre. Ceci est bien souvent éliminatoire pour les petites AP/Entreprises désireuses de faire connaître leur secteur en se mesurant à leurs homologues étrangères plus établies. Un problème auquel le réseau répond, sans complexe, en tissant une toile de correspondants locaux et internationaux.

Les projets liés au développement local ou international ont pour objectifs de :

- Ne plus être limité en compétences à l'occasion de missions lourdes ou de pics d'activité ;
- Fidéliser ses clients/membres en étant capable de les accompagner dans tous les développements de leurs activités ;
- Renforcer leur expertise en s'inspirant des pratiques de confrères étrangers ;
- Faire connaître aux clients/membres, les régions ou pays aux conditions les plus avantageuses.

Par exemple : Le développement international n'est pas toujours orienté vers le développement commercial. Il est aussi une source d'amélioration de l'offre (sourcing) ou des processus. Les membres d'un réseau peuvent se relayer pour contrôler leurs travaux respectifs et garantir la qualité du travail. Des entreprises exportatrices peuvent se regrouper au sein d'une AP qui les accompagne dans toutes les étapes d'une démarche collective à l'export : Création du service export, élaboration d'une stratégie commune, études de marchés et plan de prospection. Un salarié qualifié, dédié à l'export, peut être recruté pour tous les membres du réseau. Ces derniers bénéficient, alors, de la synergie du travail de groupe, de la transversalité des échanges

entre responsables export et de la réduction du temps de travail et des coûts. Les points forts de ce dispositif innovant : le réseau apporte aux membres un suivi plus important qu'un organisme d'aide à l'export traditionnel (animation de groupes, encadrement des cadres export, conseil à l'export, moyens matériels, veille économique, etc).

L'AP, petite, légère et mobile est plus encline à la prise de risque, à l'expérimentation et peut, en cas d'erreur, rapidement rectifier le tir. Elle est ainsi au cœur de synergies multiples :

- Entre entreprises fédérées autour de leurs AP sectorielles ;
- Entre AP sectorielles qui vont s'épauler mutuellement pour échanger expérience et savoir-faire ;
- Entre AP et CGEM, ce qui permet de multiplier les actions auprès des PME/PMI ;
- Avec les multiples services et institutions d'appui à l'export : Ministères, Maroc Export, CCI, ANPME, missions de bailleurs de fonds internationaux (UE, SFI, GTZ, AFD, etc.) ;
- Avec les universités.

Critères pour créer un dispositif réseau de ce type :

- Complémentarité des entreprises et non concurrence ;
- Même secteur d'activité ;
- Zone géographique commune à respecter ;
- Taille des entreprises ;
- Capacité financière et de production.

3. Etoffer les prestations de services

Lorsqu'une structure veut se lancer sur une mission, pour laquelle elle ne possède pas toutes les compétences, deux cas se présentent : Déclarer forfait et introduire un doute sur sa compétence

ou bien s'acquitter, mal, de sa mission en provoquant des effets probablement désastreux. En créant un réseau de partenaires qui exercent des métiers complémentaires, le champ de compétences s'élargit et aide les membres au niveau national et international.

Les projets liés au renforcement des prestations de services ont pour objectifs de :

- Élargir le champ de compétences ;
- Fidéliser les membres ;
- Étendre le champ d'intervention géographique.

Par exemple : En exploitant les synergies, travailler en réseau permet de formuler une offre complète de prestations aux membres et de rentabiliser, en priorité, les ressources internes disponibles. Dans les métiers de conseil, cela permet de formuler une offre complète en management : Recrutement, gestion des ressources humaines, formation et coaching des dirigeants. Idem pour les grandes agences de communication qui, grâce au réseau, ont toute latitude pour proposer une alternative crédible avec des solutions plus adaptées (publicité, identité de marque ou communication opérationnelle) en fonction du problème posé. Il ne s'agit pas d'additionner les compétences, mais de créer de réelles synergies où chaque discipline s'enrichit au contact des autres. Les AP peuvent mettre en place sur leurs "territoires" un dispositif d'animation économique territoriale pour diffuser de l'information personnalisée, mutualiser les connaissances, créer des opportunités d'affaires et animer des réseaux d'entreprises par territoire.

Mission : Mettre à disposition des adhérents des informations et des services à valeur ajoutée (veille). Ainsi, en Europe, certaines AP se sont dotées de dispositifs

permettant aux entreprises et aux acteurs économiques de partager informations, compétences et connaissances, en s'inscrivant à des communautés de pratiques relatives à leurs centres d'intérêts : Créateurs, jeunes entreprises, performance industrielle, international, tourisme ou RH. Ces échanges débouchent sur le partage de connaissances, mais aussi sur des alliances techniques, commerciales, à caractère beaucoup plus stratégique. Ce dispositif global d'animation économique aide à stimuler les échanges entre acteurs du territoire, développe les synergies et multiplie les opportunités d'affaires. En un mot, il aide les entreprises à être plus efficaces collectivement.

Au final, le réseau permet de gagner de la notoriété.

Le pouvoir d'attraction d'un réseau, sa personnalité et sa notoriété se mesurent par le nombre de membres qui veulent en

faire partie. La création, l'émulation et l'entretien de réseaux, sont des activités :

- **Stratégiques** : Les réseaux sont l'infrastructure de l'organisation virtuelle. Ils conditionnent l'ouverture géographique et culturelle de l'AP ou de l'entreprise.
- **Délicates** : Constituer et animer un réseau demande beaucoup de temps. Le système ne vivant que sur le principe permanent de renvoi de contacts, il exige d'être sélectif sur la qualité des contacts et d'en limiter le nombre. Etendre indéfiniment ses réseaux entraîne dilution, problèmes relationnels et concurrence interne. Il est nécessaire de formaliser le processus pour canaliser les partenaires : La démarche permet de travailler sur des marchés et des missions qu'ils n'auraient pas eu l'opportunité d'attaquer seuls.

Conseils pour constituer un réseau

- Gardez l'esprit ouvert, cherchez à vous "métisser" avec des spécialistes de disciplines différentes des vôtres.
- Évitez de vous enkyser dans un savoir-faire que vous reproduisez indéfiniment.
- Elaborez un réseau professionnel solide en parlant à des personnes que vous connaissez et en qui vous avez grande confiance, puis obtenez, par elles, d'autres contacts.
- Soyez extrêmement sélectifs sur les personnes que vous intégrez dans votre réseau : Sur leurs qualités professionnelles et la qualité des relations personnelles que vous entretenez. En contrepartie, soyez extrêmement généreux et rendez vous toujours disponible.
- Pour faire d'un client/membre un prescripteur, structurez votre relation avec des outils de mesure, précis et concrets, de votre prestation.
- Soyez à l'écoute de vos clients/membres et anticipez leurs réactions. N'hésitez pas à leur demander spontanément ce qui ne va pas, avant même qu'un problème ne se déclare.
- En cas de détection d'un problème, ne polémiquez pas sur les responsabilités, montrez votre capacité à mettre en œuvre des solutions correctives immédiates et efficaces.
- Ne confiez jamais un travail à une personne que vous ne connaissez pas sans mettre en place un dispositif de contrôle renforcé.



Comment créer un réseau ?

Comment l'outil stratégique que représente la démar che réseau peut-il permettre aux entités, entr eprises ou AP, d'atteindre un c ertain nombre d'objectifs ? Comment l e réseau, en fonction des besoins et des r essources des participants, peut-il être organisé ? Quels types de s tructures réseaux ont fait leurs preuves ?

Ce qu'il faut décider avant de se lancer
Avant d'entamer des discussions avec d'autres entités pour former un réseau, il faut être lucide sur sa propre situation stratégique : Où en suis-je, où est-ce que je veux aller et comment est-ce que je compte y arriver ?

Pour atteindre les objectifs fixés (commerciaux, technologiques ou autres), trois options sont possibles :

1. Se débrouiller seul. Autrement dit, se développer en interne, 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 un réseau. Collaborer avec d'autres entreprises/AP pour profiter des avantages que procure l'accès à des ressources, capacités ou compétences étendues.

La stabilité financière et stratégique de chaque entité membre est un facteur déterminant de succès ou d'échec lors de la création d'un réseau. Étant donné que ce type de regroupement est souvent peu structuré, l'évaluation préalable des capacités des entités et de celles qu'elles devront acquérir pour réussir n'est en général pas réalisée. Il faut donc avoir

une idée claire de sa propre situation, avant de pouvoir évaluer les avantages et les inconvénients de l'adhésion à un réseau.

Les entités participant au réseau doivent mesurer l'écart entre ce qu'elles pourraient accomplir en faisant cavalier seul et ce qu'elles pourraient mieux réaliser grâce à la coopération inter entités. 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 opérationnelles et ressources nécessaires.

Définir ses objectifs, son périmètre d'activité, lui donner un nom, une identité, recruter ses membres, les motiver et les mobiliser sur des plans d'actions, fixer les modalités d'adhésion, établir des règles de fonctionnement en interne et avec les clients, sont autant de tâches à accomplir par le créateur et son équipe. Créer un réseau ne s'improvise pas. Voici les bonnes questions à poser avant d'agir.

1. Quel est le principal objectif du réseau ?

Définir l'objectif aura des répercussions sur la structure du réseau, son statut juridique, son niveau de formalisme ainsi que le type et le nombre de membres invités à le rejoindre. Il faut donc répertorier les objectifs possibles et ne retenir que celui qui sera, à la fois, le plus important et le plus mobilisateur.

Pour déterminer si le réseau est la voie à suivre, les AP ou les entreprises doivent s'interroger sur ce qu'elles attendent d'une alliance stratégique. La réalisation d'une étude de faisabilité ou d'un plan d'action permettra de répondre aux questions préliminaires, de réfléchir à l'engagement requis et aux préoccupations relatives à la constitution du réseau, à son exploitation ainsi qu'à son mode de fonctionnement.

Par exemple : Etes-vous prêt à consacrer du temps à la gestion du réseau, assister régulièrement à des réunions, accepter les décisions des autres membres, résoudre les préoccupations et les problèmes communs dans l'intérêt du groupe, faire preuve de souplesse, reconnaître les changements de situation et même la nécessité de modifier l'entente ?

- Le réseau aura-t-il une direction, un personnel et un budget indépendants de ses membres ?
- Le réseau produira-t-il des revenus : Sera-t-il à but lucratif ?
- Le réseau invitera-t-il d'autres entreprises à le rejoindre si c'est dans l'intérêt général du groupe ?
- Le réseau mettra-t-il en place des mesures visant à protéger des secrets d'entreprise, tant pendant, qu'après les négociations ?

Les réponses à des questions de ce genre auront tôt fait de déterminer si les membres potentiels sont prêts à adhérer à un réseau d'affaires.

2. Quel est le périmètre d'action du réseau ?

Tout réseau a un rayon d'action qui comprend sa couverture géographique et ses domaines d'intervention :

- Sur le plan géographique, un réseau régional d'AP pourra, par exemple, se limiter à la seule région où interviennent ses entreprises. En revanche, un réseau sectoriel peut chercher à recruter des membres sur une base nationale, voire internationale pour assurer des plans globaux pour les grandes entreprises.
- Le domaine d'intervention est lui aussi plus ou moins large. Par exemple, un réseau peut être spécialisé ou généraliste.

3. Quel nom donner au réseau ?

C'est l'acte fondateur élémentaire de tout réseau professionnel formalisé. Le nom doit être clair et simple : Il faut penser au budget de communication nécessaire à défendre une marque au nom créatif mais peu explicite.

Il peut être utile de consulter un Annuaire des réseaux pour faire une analyse comparée des différents noms, de leur pertinence et trouver des idées sur la manière d'identifier une activité.

4. Qui seront les membres du réseau ?

Il faut constituer un premier noyau dur, à savoir, les 2 ou 3 membres parfaitement en phase avec les objectifs et qui donnent des signes objectifs de leur implication. Le profil des autres membres et les procédures d'intégration seront affinés ensuite.

La recherche de partenaires

On peut aborder la recherche de partenaires de diverses façons.

Certaines sociétés/AP savent avec quelles entreprises/AP 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 leurs recherches 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, il est nécessaire de consacrer du temps à cette tâche ainsi qu'à l'évaluation des candidats.

Les étapes de la recherche structurée de partenaires

- **ETAPE 1 : Se préparer et trouver des partenaires**
Quels sont nos objectifs ?
- **ETAPE 2 : Établir des critères de recherche**
Que recherchons-nous chez nos partenaires afin de pouvoir atteindre nos objectifs ?
- **ETAPE 3 : Repérer les candidats**
Quelles entités répondent à nos besoins ?
- **ETAPE 4 : Choisir les partenaires**
Parmi les entités qui répondent à nos besoins, lesquelles voulons-nous comme partenaires dans le réseau ?
- **ETAPE 5 : Constituer un réseau**
Invitez les candidats éventuels à une première rencontre.

Les étapes de ma mise en œuvre des partenariats

• ETAPE 1 : Préparer son partenariat

- Commencer par se poser les bonnes questions :
Pourquoi ai-je envie de créer un partenariat ? Pour répondre à une évolution de la demande ? Pour proposer une solution globale ? Pour étendre mon marché ? Pour baisser mes coûts ? Ces réponses définissent le type de partenaire répondant le mieux à vos besoins.
- Etre rationnel et lucide dans le choix du partenaire :
La taille des partenaires potentiels est un indicateur important. Plus les structures se ressemblent, plus l'alliance a des chances de réussir. Il ne faut pas rejeter pour autant la possibilité d'une alliance avec plus gros que soi, à condition de construire un partenariat partiel, en se concentrant par exemple sur une seule spécialité ou un seul marché.
- Éviter les chocs culturels :
Ne pas s'opposer, interagir. Un partenariat a plus de chance de fonctionner lorsque les entités partagent une culture et des valeurs communes de travail, de pensée ou d'action.
- Penser le partenariat comme une "clef" de développement :
Un bon partenariat est synergique, prospectif, propice à l'innovation et à la diversification par la découverte d'évolutions de marché insoupçonnées et le maintien d'un état de veille permanent.

• ETAPE 2 : Mettre en œuvre un partenariat et le faire vivre

- Se tester avant de contracter :
Mettre le partenaire à l'épreuve sur une première affaire, en préparant un plan d'actions commun.
Formaliser le partenariat par un contrat permettant de bien définir le partage des intérêts, même si l'équilibre n'est pas immédiat, tels que les tarifs, les clauses particulières d'exclusivité ou de confidentialité et prévoir, dès ce stade, les modalités de rupture éventuelle.
- Faire vivre le partenariat en interne pour qu'il rayonne en externe :
Nommer un Responsable Partenariat qui sera l'interlocuteur privilégié du partenaire. Toute l'équipe doit se sentir concernée : Tenir les collaborateurs informés, créer des outils, newsletter ou blog, pour favoriser les échanges et intéresser médias et autres entités.
- S'impliquer au quotidien :
Pour améliorer la connaissance mutuelle, multiplier les rencontres afin de dynamiser l'alliance et offrir l'occasion de proposer des ajustements.
- Se donner les moyens d'évaluer les résultats :
Mesurer régulièrement l'impact du partenariat en termes quantitatifs. Cherchez à coordonner des actions simples pour enclencher une dynamique positive, sans oublier de communiquer sur ces premiers pas.

5. Quelles règles communes veut-on partager ?

Quelles que soient la forme et l'envergure du réseau, une charte précisant les droits et devoirs des membres et les modalités de fonctionnement doit être consignée par écrit. Plus les objectifs sont ambitieux et quantitatifs, plus il faut contractualiser les relations entre membres, le réseau, les clients ou les fournisseurs. Un réseau partageant des clients/membres devra, par exemple, insister sur la confidentialité des informations, les circuits de décisions et de management des projets, les apports d'affaires ainsi que le contrôle qualité des prestations.

6. Quelles sont les conditions d'admission des nouveaux membres ?

Il faut déterminer s'ils sont cooptés et comment : A l'unanimité, à la majorité ou par un conseil représentatif ? Comment la candidature est-elle présentée ? Comment s'effectue le vote ? Il faut également statuer sur la tolérance par le réseau de la concurrence entre membres et dans quelle mesure. Enfin, pour aller au bout de la démarche, envisager, dès le départ, les conditions d'exclusion des membres défaillants.

7. Une cotisation est-elle nécessaire ?

Si oui, bien que ce soit à éviter au départ, existe-t-il un argumentaire précis et une liste de services qui justifient cette cotisation ?

8. Les pièges et embûches de la démarche réseau

Au départ, pour réussir un réseau doit franchir 5 étapes critiques, au minimum :

- a) Élaborer une stratégie : Les éventuels participants ne parviennent pas à s'entendre sur les stratégies à adopter.
- b) Choisir des partenaires : Les entités membres ne peuvent trouver de partenaires convenables.
- c) Signer une entente formelle : Les partenaires abandonnent le projet alors qu'ils sont sur le point de conclure une entente formelle.
- d) Mettre en oeuvre le 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.
- e) Nommer un conseiller en réseaux : L'expérience internationale démontre qu'un réseau est menacé dès le départ s'il lui manque un facilitateur dévoué et déterminé, capable de veiller aux multiples détails de l'alliance afin de permettre aux partenaires de consacrer l'essentiel de leurs énergies à leur propre affaire.

En régime de croisière, le réseau peut échouer pour diverses raisons. Par exemple, les membres finissent par se concurrencer les uns les autres ou le réseau perd de vue sa raison d'être. 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.

9. Réussite : Les facteurs de succès

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

10. Les modèles de réseaux : Une fois les objectifs fixés, il faut déterminer la forme

Il existe essentiellement trois grands modèles de réseau collaboratif correspondant à des coopérations inter entités. Ils portent des noms différents parce qu'ils correspondent à des réalités légèrement différentes.

Réseau type alliance stratégique :

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

Réseau type co-entreprise ou co-association :

Il s'agit d'une collaboration établie, dans un but précis, entre au moins deux entités. Elle suppose la création d'une organisation distincte dont les parties sont co-proprétaires et co-gestionnaires. La plupart du temps, la co-entreprise ou co-association a, par exemple, sa propre direction, son propre personnel et ses propres systèmes de production. La coopération se limite donc, généralement, à des secteurs définis.

Réseau d'affaires :

Un réseau d'affaires est une association, entre trois entités indépendantes au moins, dans un secteur stratégique. Il vise l'amélioration de la compétitivité, le renforcement des capacités de chacun de ses membres et des objectifs communs. Le fonctionnement, la structure et l'organisation des réseaux peuvent varier.

11. Le fonctionnement des réseaux

Les réseaux peuvent prendre de nombreuses formes. Les trois modes de fonctionnement les plus courants sont les réseaux de production, les réseaux de services et les réseaux dans lesquels un leader, grande entreprise/AP, assume un rôle de premier plan, comme dans une relation clients fournisseurs.

Réseaux de production	Ces réseaux regroupent habituellement des membres qui cherchent à tirer le meilleur parti 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 liées à la 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 niveau national, qu'à l'étranger. Ce type d'arrangement est avantageux pour les entités qui y participent. Il permet de réaliser des économies d'échelle, de bénéficier des capacités particulières de chaque membre, de se spécialiser, de développer de nouveaux produits et, bien sûr, de profiter de nouveaux débouchés.
------------------------------	---

Réseaux de services	Les réseaux axés sur les services se composent, en général, de membres qui combinent leurs ressources pour fournir un service plus compétitif. Ils partagent, alors, les coûts associés à la recherche et au développement, à la formation et à la mise sur le marché. Des entreprises de génie peuvent, par exemple, former un consortium pour assurer la réparation et l'entretien d'équipements électriques complexes. Elles profitent d'économies d'échelle en se répartissant la charge de travail, les zones desservies et en mettant leurs expertises en commun. Ces économies d'échelle seraient, en majorité, hors de portée des petites entreprises si elles ne concluaient pas d'entente de ce genre.
Réseaux dirigés par une entité leader	Comme leur nom l'indique, les réseaux dirigés par un leader sont mis en place par une entité qui y joue un rôle de premier plan. Le leader peut, ainsi, s'assurer que ses fournisseurs répondent à ses critères de qualité et de respect des délais et leur permettre d'améliorer leur compétitivité sur le marché. Ce type d'entente inter entités présente un certain nombre d'avantages pour ceux qui y participent et notamment, une source d'approvisionnement stable à long terme. C'est un moyen de se concentrer sur certaines activités précises, de se spécialiser tout en confiant ses activités de production à des sous-traitants. Dans bien des cas, la grande entreprise peut également en bénéficier.

12. La structure des réseaux

Sur un plan pratique, les membres des réseaux d'affaires peuvent organiser leurs activités selon diverses structures : Les réseaux verticaux, les réseaux horizontaux ou les réseaux intersectoriels.

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. A titre d'exemple, la société A met son pouvoir d'achat au service de la société B qui, elle, dispose d'une bonne capacité de production. Après quoi, la société C, spécialisée dans le lancement de produits ou services, prend le relais, et ainsi de suite. Ce type de structure qui permet généralement d'éviter tout double emploi est idéal, par exemple, pour la fabrication et le lancement d'un produit complexe.
Réseaux horizontaux	Les réseaux d'affaires horizontaux se composent de membres issus du même secteur qui ont des expertises semblables et décident de se regrouper pour réaliser des économies d'échelle. Ils peuvent, ainsi, augmenter leur rapidité de production ou d'exécution et assurer à leurs produits une plus vaste diffusion en participant à des projets communs : Achats, formation, échanges de technologie, lancement de produits ou services, expansion des exportations ou encore commerce international.

Réseaux intersectoriels	Les réseaux intersectoriels regroupent généralement plusieurs AP/PME issues de différents secteurs économiques qui collaborent à la conception et à la fabrication de nouveaux produits. Une firme d'architectes navals pourrait, par exemple, 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 ou aux petites entreprises à l'avant-garde de l'innovation, de la science et de la technologie, qui s'allieraient pour donner naissance à une nouvelle génération de réseaux.
-------------------------	---

13. Statuts formalisés ou accords à l'amiable ?

Des membres qui souhaitent simplement rompre leur isolement et partager leurs expériences ne s'embarrasseront pas d'un arsenal juridique pour se rencontrer. Définir un point de ralliement suffit. A contrario, quand l'objectif du réseau conduit à des transferts de compétences, au partage de clients, à la mise en commun de ressources, ou encore à des investissements mutualisés, il est souvent nécessaire de le formaliser et donc, de lui donner une forme juridique. La diversité des réseaux va se refléter dans leurs statuts juridiques. Plusieurs formes juridiques sont envisageables :

a. La forme classique : Association type dahir 1958

Le dahir de 1958 définit l'association comme la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que celui de partager des bénéfices.

Le cadre associatif offre de grandes facilités de création et de gestion pour un réseau qui souhaite partager expériences, savoirs et bonnes pratiques.

Tout se complique lorsque les membres de l'association souhaitent démarcher ensemble et facturer au nom de l'association. Elle risque alors d'être requalifiée en association commerciale et perdre tous les avantages liés au statut 1958. L'association conserve pourtant un intérêt car elle permet de maintenir un esprit de groupe entre les membres. Si le réseau a pour objet le développement commercial, l'association peut donc être une première étape pour la création d'un réseau.

Question : Quel est le point commun entre une AP, un syndicat professionnel, un GIE, une plateforme d'intermédiation, une association de consultants et un club d'entrepreneurs ?

Réponse : Il s'agit dans tous les cas de réseaux professionnels !

En effet, ces structures hétéroclites ont, pour seule vocation, de fédérer un groupe d'entreprises indépendantes autour d'un objectif commun. Et des objectifs, il peut y en avoir beaucoup ! Rompre son isolement, partager des expériences ou des coûts, enrichir son offre, développer sa clientèle, mieux acheter, se former, se défendre...

Car c'est bien la nature de l'objectif qui va déterminer la forme du réseau. Ce critère essentiel détermine tous les autres : Le statut, la couverture géographique, le type de membres ou encore le niveau de formalisme de leurs relations. Voici les principaux objectifs des réseaux d'entreprises :

- Rompre son isolement et partager les expériences ;
- Trouver de nouveaux clients ;
- Se développer localement ou à l'international ;
- Étoffer son offre produit ou service ;
- Mutualiser les coûts, réduire les charges ;
- Acheter moins cher.

Avantages et limites

Bénéfices	Limites
<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre léger qui permet de bien définir le fonctionnement du réseau, les rôles de chacun et la souplesse du cadre juridique permet de mettre en œuvre des activités très diverses ; • Une structure souple peut anticiper les développements du réseau ; • Un cadre d'échange convivial : Statut perçu positivement par les membres pour rompre leur isolement et partager différentes approches métier ; • Obtention de subventions plus aisée : Le caractère non marchand confère une neutralité de confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tant qu'il n'a pas d'objectifs commerciaux, le groupement permet d'assurer des rencontres sans enjeux de business ; • En association, impossible de répondre à un appel d'offre au nom du réseau puisque l'association ne peut facturer de prestation : Il faut que l'AP se transforme en GIE pour pouvoir répondre au nom des membres à des appels d'offres importants ; • A terme, création d'une structure commerciale jointe, lorsque le besoin s'en fait sentir, sous la forme de GIE ou de SARL, en fonction du volume et du développement des affaires.

b. La société coopérative : Une structure intéressante en réseau

Les coopératives ne sont pas réservées aux agriculteurs ! C'est une forme juridique qui offre des solutions intéressantes aux indépendants souhaitant s'unir, de façon égalitaire, au sein d'une même entité. Lorsque l'on parle de coopératives, on pense en majorité aux coopératives

agricoles ou maritimes et peu aux coopératives de commerçants indépendants. La spécificité majeure de la structure coopérative est qu'elle est à but moral et repose sur une conception démocratique du pouvoir, puisque chaque associé dispose du même poids. D'autres caractéristiques telles que les ristournes aux associés et le principe de libre entrée et sortie la distinguent des autres formes juridiques.

Dans quels cas choisir la coopérative ?

La société coopérative est généralement utilisée dans l'objectif de réunir sur un pied d'égalité des entités souhaitant :

- Partager une enseigne ;
- Bénéficier de services mutualisés ;
- Organiser une centrale d'achats et réduire les coûts ;
- Produire des produits ou services en commun.

Généralement constituée sous la forme d'une société anonyme coopérative, elle ne rend pas, à la différence du GIE, chacun de ses membres solidairement responsable des dettes contractées par le groupement.

Caractéristiques de la société coopérative

Quatre grands principes gouvernent le fonctionnement des structures coopératives :

- a. L'égalité des membres : « un homme, une voix » ;
- b. Le principe de libre entrée et sortie ;
- c. L'exclusivité ;
- d. La répartition des excédents.

Enfin, la notion de chaîne volontaire

recoupe différents types d'organisations assez disparates et ne rentre dans aucun des schémas usuels du commerce en réseau.

La chaîne volontaire est comme "une association de commerçants indépendants formée à l'initiative d'un ou plusieurs grossistes en vue d'assurer la coordination des fonctions de gros et de détail, d'organiser l'achat et la vente dans les entreprises mais tout en respectant l'indépendance juridique et financière de chacune d'entre elles".

La franchise s'est développée plus tardivement mais est aujourd'hui la formule la plus connue du grand public et la plus

répandue à l'échelle internationale. C'est un système plus rigide, plus contraignant, qui reconnaît l'autorité du franchiseur sur son réseau. A côté de la franchise, existent d'autres réseaux comme les partenariats, licences et concessions d'enseignes qui revendent la fourniture de services équivalents, tout en proposant des conditions d'adhésion plus souples.

Conseils aux créateurs de réseaux

1. La clé du succès de l'animation d'un réseau : Multiplier les opportunités de rencontre entre les membres pour apprendre à se connaître, à se faire confiance, se faire des recommandations mutuelles et échanger de vrais "bons tuyaux".
2. Remotiver les membres qui deviennent moins actifs.
3. Gérer son temps au mieux entre l'organisation des animations et le temps à consacrer aux membres.
4. Bien connaître individuellement les membres et favoriser la création de liens entre eux.
5. Etre tout à la fois, psychologue, coach...
6. Etre bien organisé : Prioriser les tâches à accomplir en vue d'optimiser son temps.
7. Accepter la critique, les suggestions et l'échange.
8. Mettre en place des outils de communication pour vous simplifier la vie et pour transmettre des informations qui ne nécessitent pas votre intervention : Un site Internet avec agenda, annonces, carnet d'adresses, une newsletter, un forum, des flash d'informations rapides lors des événements...



Mettre le réseau sur pied et le faire fonctionner

Une fois le réseau créé et les partenaires choisis, il faut passer à l'étape de formation proprement dite qui vise à :

- Préciser l'idée maîtresse du réseau ;
- Evaluer les orientations stratégiques des entités qui en sont membres ;
- Etablir les priorités du groupe ;
- Résumer le tout dans une lettre d'intention, une entente provisoire, précisant les activités du réseau en attendant la signature de l'entente finale.

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

Etape 1 : Etablir des relations claires

Une fois que les partenaires se sont engagés à participer à un réseau, quelle est l'étape suivante ?

Ils doivent tout d'abord s'entendre sur l'objectif visé, leurs responsabilités et leurs attentes mais surtout énoncer clairement les relations au sein du réseau.

Il faut mettre sur pied le réseau après avoir examiné, à fond, la stratégie commune, les raisons qui poussent à se regrouper en réseau, les attentes vis-à-vis du réseau et l'énergie que les acteurs sont prêts à y consacrer.

Voici les questions clefs à se poser, et à poser aux partenaires, dès les premières étapes du processus. Vous pouvez le faire en groupe, au cours des premières réunions du réseau, ou deux par deux.

- Les entités membres peuvent-elles préciser dans quels domaines elles attendent des retombées positives sur leurs coûts et leurs recettes ? Ces attentes sont-elles justifiées ? Sont-elles semblables pour tous les partenaires ?
- Si les membres n'ont pas pu atteindre séparément les objectifs visés par le réseau, comment ce dernier pourra-t-il régler le problème ?
- Quels risques sont associés au réseau ? Sont-ils trop importants pour certains des participants ?
- Les participants auront-ils des difficultés à obtenir, chacun de leur côté, les ressources nécessaires pour le démarrage et l'exploitation du réseau ?
- Combien faudra-t-il de temps au réseau pour devenir un élément important de l'activité globale (commerciale ou autre) des entités membres ?

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 clefs sont à prendre en considération pour établir des rapports clairs :

- Les membres du groupe sont-ils sincèrement intéressés par le fait de travailler ensemble ?
- Comment vont-ils procéder pour régler les conflits à l'intérieur du groupe ?
- Ont-ils tous d'autres motivations que des considérations économiques ?

- Des entités membres ont-elles des fournisseurs, clients ou d'autres partenaires qui pourraient mettre un terme au projet ?
- Existe-t-il des ententes susceptibles de limiter le partage nécessaire des compétences et des connaissances pour atteindre les objectifs du réseau ?
- Le succès du réseau dépend-il de certains membres clefs ? 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 ?
- Existe-t-il d'importantes divergences d'opinions sur la manière dont le projet de réseau sera organisé et exploité ?

Etape 2 : Inventorier les ressources des partenaires

Il est important d'avoir une idée juste des points forts de toutes les entités membres, de leur capacité de travail 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 ainsi qu'une analyse stratégique de type SWOT et les mettre ensuite en commun.

Cette étape aidera à les rapprocher les uns des autres et à resserrer les liens au sein du réseau. Cet échange d'information est également le prélude à une communication efficace entre les membres.

Une fois rassemblés, les business plans et les analyses stratégiques constituent une ressource qui peut permettre d'établir une liste des nouvelles possibilités du réseau.

La préparation d'un business plan sera le tout premier effort pour établir un plan structuré. Il permettra de prendre conscience de l'importance de la planification d'affaires.

Ce sera la première étape du processus de planification du réseau.

Etape 3 : Négocier l'alliance

La négociation d'un partenariat ne ressemble pas à la plupart des négociations d'affaires où les interlocuteurs 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 nouveaux procédés pour assurer le succès des alliances stratégiques.

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

Mettre en place l'équipe de négociation

Il n'existe pas de formule préétablie pour les négociations portant sur un réseau ou sur le genre de personnes qui devraient y participer. Il est probable que des pourparlers auront lieu à des niveaux différents, dans les diverses organisations. L'expérience a démontré l'importance de la participation des élus, des cadres dirigeants et des cadres intermédiaires. Leurs discussions doivent surtout porter sur les questions liées à l'harmonisation stratégique et financière ainsi que sur les questions courantes relatives à la mise en oeuvre du projet. L'engagement manifeste des élus ou des chefs d'entreprises dès cette étape préliminaire, donne un signal important aux cadres supérieurs et au personnel, en général, pour que le réseau puisse être enclenché rapidement. La participation aux négociations des cadres supérieurs et intermédiaires est essentielle à l'établissement d'un climat de confiance et de collaboration entre les parties. Il peut être utile de faire appel à des consultants spécialisés pour les négociations.

Résoudre les conflits éventuels

Les réseaux regroupent des partenaires dont la culture, les capacités et les objectifs diffèrent. Ceci entraîne souvent des conflits qui, bien qu'ils stimulent créativité et rendement, ne doivent pas devenir incontrôlables. Les partenaires doivent trouver, dès le départ, des mécanismes structurés de résolution des conflits. 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 neu-

tres, issus de chaque entité et habitués à régler des conflits.

En cas de possibles conflits, il est préférable de démarrer par une alliance à structure simple avec un but très précis. Il faut bâtir une relation sur cette base en tentant de trouver des solutions aux divergences potentielles avant d'en arriver à un arrangement plus complexe. Il est aussi utile que les parties s'entendent sur des principes de gestion et qu'elles les appliquent de façon uniforme. En effet, les conflits qui surviennent dans les réseaux résultent le plus souvent de malentendus.

C'est pourquoi des principes de gestion bien définis et compris de tous, ainsi que des responsabilités clairement délimitées peuvent permettre d'éviter certains problèmes.

Etape 4 : Rédiger une lettre d'intention

Une lettre d'intention est une entente provisoire dans laquelle sont définis les objectifs à atteindre avant la signature d'une entente définitive. Certains réseaux font une étude de faisabilité avant de rédiger la lettre d'intention, tandis que d'autres préfèrent la faire après la rédaction de cette lettre.

La lettre d'intention vise deux objectifs importants :

- Engager activement les membres signataires dans la formation du réseau et le processus décisionnel ;
- Constituer un plan de travail pour le projet de réseau.

Cette lettre doit inclure les noms des membres, les objectifs du réseau et l'idée à promouvoir ou commercialiser.

On doit également y préciser les responsabilités des membres, la répartition du travail et des coûts, le modèle d'organisation proposé et un plan provisoire de cette étape de développement du réseau.

Elle permet d'établir de bonnes relations au sein de l'équipe. En effet, les membres et leur conseiller jouent un rôle essentiel dans la valorisation du projet.

Voici quelques éléments à prendre en considération :

- **Créer un climat de confiance** : L'honnêteté dans les rapports entre membres est le principal facteur de succès pour le réseau. La perte de contrôle, la divulgation d'information, la collaboration avec des concurrents et l'incertitude entourant tout nouveau projet sont une menace pour de nombreux membres.
- **Echanger des informations** : Il peut être bon de raconter 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.
- **Attacher de l'importance au niveau de représentation** : Les partenaires doivent être représentés par des élus ou des cadres de haut niveau.
- **Coopérer** : Les partenaires doivent réfléchir à la forme que prendront les rapports quotidiens entre les membres du réseau, une fois l'entente conclue. Il faut en outre préciser comment ils comptent travailler ensemble. Devront-ils prendre toutes leurs décisions par consensus ? Les participants doivent-ils en discuter à l'avance ? Les participants doivent comprendre la culture d'entreprise de leurs partenaires.

Comment ceux-ci formulent-ils leurs critiques ? Comment motivent-ils leurs collaborateurs ? Les membres du groupe connaissent probablement la hiérarchie de leur propre entité, mais un réseau est un groupe à structure horizontale. Le groupe doit décider du mode de règlement de ses conflits.

Enfin, si la confiance et la motivation sont absentes, l'évolution du réseau peut éloigner les participants plutôt que de les rapprocher. Dans ces circonstances, il est parfois préférable que le groupe se sépare et que des stratégies de dissolution du réseau soient préparées.

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 professionnaliser votre réseau d'affaires.

- **Les conflits d'intérêts** : Concernant la gestion ou la propriété du réseau, il ne doit pas y avoir de conflit d'intérêts susceptible d'entraîner du favoritisme et semer la méfiance entre les partenaires.
- **La confidentialité** : Tous les membres du réseau doivent respecter la confidentialité des renseignements qui leur sont communiqués. L'échange d'information est le facteur essentiel de succès des réseaux.
- **L'attitude** : La confiance engendre la confiance. Tous les partenaires doivent faire preuve, en toutes circonstances, d'une attitude positive envers le réseau.

- **Les rapports** : Un conseiller en réseaux peut offrir ses services de consultant à la fois au réseau et aux AP/entreprises membres. Dans ce cas, il doit s'assurer qu'elles sont représentées par une personne assez haut placée dans l'organisation et donc autorisée à prendre des décisions, le conseiller ayant les mêmes responsabilités envers tous ses membres.
- **Le soutien interne** : Le soutien au sein des entités participantes est important pour le succès du réseau. La participation des élus ou des directions aux activités du réseau est la meilleure preuve de l'engagement de l'entreprise ou de l'AP. Il faut donc expliquer les buts et objectifs du réseau, ses origines et ses avantages, tout autant que les risques qu'il présente. Aidez à "vendre" le réseau à l'intérieur de l'AP ou de l'entreprise en le présentant comme un projet qui apportera de nouvelles possibilités aux employés eux-mêmes, tout autant qu'à l'ensemble de l'AP ou de l'entreprise.

Une bonne communication

Une bonne communication est essentielle au succès du réseau. Il faut établir, dès le départ, un style de communication ouvert et efficace.

Apprenez à connaître les membres du réseau en organisant des rencontres sociales tout autant que des réunions d'affaires. Encouragez les 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 se connaître mieux et s'habituer à penser en fonction du réseau.

Etape 5 : Elaborer le plan d'action

Le plan d'action sert à la fois d'outil pour "vendre" le réseau et de cadre général pour le gérer. Il a la même fonction qu'une AP ou qu'une entreprise.

L'élaboration d'un plan d'action pour un réseau comporte certaines difficultés particulières, pour les raisons suivantes :

- Le réseau est une nouvelle entité ;
- Le réseau est une combinaison de plusieurs AP ou entreprises qui ont chacune leur culture, leurs objectifs et leurs priorités ;
- Les participants n'ont pas toujours d'expérience dans la planification d'activités ;
- Les participants n'ont peut-être pas l'habitude de répartir et d'assumer des responsabilités au sein d'un partenariat.

Quelques directives simples pour faciliter l'élaboration d'un plan d'action fructueux pour le réseau :

- Le plan d'action doit être vu comme un processus visant à consolider l'engagement des membres envers le réseau et non comme le résultat final ;
- Il doit refléter les idées et les objectifs du réseau et non les buts personnels de l'un des membres ;
- Les stratégies et les postulats de départ doivent être remis en question de façon constructive ;
- Eviter les détails.

Quelques éléments pour rédiger le plan d'action :

- 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 AP ou entreprises et du groupe ;
- Les faiblesses et les secteurs à développer.

Seront inclus dans le plan d'action une étude de projet détaillée, les stratégies nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, la répartition des rôles et des responsabilités, les conflits susceptibles de nuire à l'évolution et aux résultats du réseau, ainsi que les budgets prévus, pour les projets du réseau (ventes, opérations, immobilisations, financement).

Enfin, les répercussions du plan d'action sur les opérations et la situation financière des membres seront examinées.

Afin d'en faciliter la lecture, n'oubliez pas de :

- Inclure un résumé ;
- Être positif, objectif, clair et concis ;
- Expliquer pourquoi le projet réussira et étayer vos affirmations ;
- Partir du principe que les lecteurs ne savent rien des réseaux en général et du projet en particulier ;
- De vous concentrer sur le réseau et d'insister sur ses critères d'intégrité et de qualité.

Etape 6 : Mettre en place le réseau

Les réseaux occupent une place de plus en plus prépondérante dans la stratégie concurrentielle des entreprises modernes. Leur capacité à former et gérer des réseaux collaboratifs pour profiter des avantages qui en découlent est essentielle pour survivre dans un environnement marqué par une concurrence intense et dynamique. Pour réussir, il faut concevoir, préparer et mettre en oeuvre les alliances avec beaucoup de soin. En brûlant des étapes, on s'expose à une perte de temps et donc d'argent ou à perdre certaines compétences clés. La dernière étape du processus va consister à mettre le réseau en marche, à en récolter les bénéfices et faire face à ses aléas de fonctionnement.

Le démarrage du réseau

Une fois la lettre d'entente signée par les partenaires, le véritable travail commence alors. Le succès dépendra des pratiques lors des opérations courantes du réseau, notamment de la capacité à gérer l'alliance stratégique construite à travers le réseau. Il vaut donc mieux ne pas chercher à obtenir des résultats trop rapides.

Les différences de taille

La réussite d'un partenariat entre entités de tailles nettement différentes exige souvent la mise en place d'un environnement particulier. Même lorsqu'un réseau réunit des AP, les différences de cultures bureaucratiques et de pratiques opérationnelles peuvent nuire à la bonne marche du projet et étouffer un des partenaires.

Pour assurer une relation harmonieuse, le plus gros partenaire devrait envisager d'abandonner sa hiérarchie traditionnelle et de créer une équipe ou un groupe de travail spécifique doté d'un pouvoir décisionnel, de manière à se mettre sur un pied d'égalité avec son partenaire.

Pour atténuer ce problème de taille, il est aussi possible 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 son domaine d'activité.

La protection des acquis

Les partenaires doivent s'assurer que les connaissances sans lien avec le réseau seront protégées sur les plans officiels et organisationnels. La protection officielle peut être garantie par des brevets et 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 ;
- 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.

Les renseignements à protéger ne se limitent pas aux brevets et aux formules. Des connaissances telles que les compétences en matière de gestion ou d'organisation, peuvent être extrêmement utiles pour un concurrent, leur divulgation par inadvertance peut sérieusement nuire à votre entreprise.

La gestion du changement

Gérer le 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, suite à l'évolution de leur situation économique, l'arrivée de nouveaux concurrents ou de nouvelles technologies, la révision des objectifs des partenaires, à des changements de capacité et de conjoncture et au départ ou à la réaffectation de dirigeants clés. Pour gérer un réseau, 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 négociation et d'entente sur la nature et l'utilité des arrangements en vigueur. Toutes velléités de planification ou de contrôle rigides doivent être tempérées par la réalité, c'est-à-dire par l'environnement concurrentiel du réseau.

Les partenaires qui ne sont pas prêts à changer ou à faire preuve de souplesse n'ont guère de chance de réussir dans leur réseau d'affaires.

La croissance et la propriété du réseau

Lorsqu'un réseau réussit, il connaît une croissance saine et commence à prendre ses distances par rapport à ses membres ; il ne dépend plus d'eux et il commence alors à prendre des décisions en fonction de ses intérêts propres. Si cette croissance n'a pas été prévue, des problèmes peuvent surgir. Il est donc

utile d'envisager, pour une planification à long terme lors du démarrage du réseau, que celui-ci connaîtra une expansion et accroîtra son indépendance.

L'importance d'apprendre

Pour tirer le meilleur parti possible d'un réseau et assurer sa réussite à plus long terme, il est essentiel d'apprendre de ses partenaires et de s'approprier les capacités dont l'AP ou l'entreprise a besoin. Dans la plupart des cas, les gestionnaires doivent changer leur mode de fonctionnement 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 moyen terme. Il n'est pas nécessaire que ces réalisations soient importantes. De petites choses peuvent suffire car elles aident à montrer qu'il se passe quelque chose et que le réseau fait des progrès. Elles renforcent la confiance dans l'alliance et maintiennent l'enthousiasme envers le partenariat, tant au niveau du personnel opérationnel qu'au niveau des directions des entreprises membres.

La dissolution du réseau

En général, les réseaux sont dissous soit lorsqu'ils n'ont pas réussi à atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés au sujet de leur position sur le marché, ou

encore parce que leurs membres, ou certains d'entre eux, n'y voient plus aucun intérêt.

Quelles qu'en soient les raisons, une dissolution réussie, si dissolution il y a, doit respecter certains critères essentiels : Etre équitable et la moins onéreuse possible pour les participants, ne pas empêcher de nouvelles ententes de coopération ou mettre en péril les relations des membres avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs bailleurs de fonds.

Enfin, le retour du personnel dans ses fonctions et responsabilités au sein des entités membres doit se faire de façon aussi harmonieuse et équitable que possible.

Les stratégies de dissolution

Avant la complète dissolution d'un réseau, les questions suivantes peuvent être posées :

- Est-il possible de redynamiser le réseau en y remplaçant les partenaires qui souhaitent s'en retirer, en y intégrant de nouveaux membres ou de nouvelles idées ?
- Est-il possible de mettre uniquement fin aux activités non rentables du réseau ?
- Le réseau peut-il se retirer du domaine commercial et se lancer dans des activités non commerciales utiles, comme la mise en place d'un groupe de rencontres dont les membres peuvent mutuellement s'aider à améliorer leurs techniques de gestion ?



Dynamiser un réseau existant ou le rejoindre

Dynamiser un réseau vise à l'optimiser, le rendre encore plus efficace, plus riche et plus réactif. Pour réussir le développement d'un réseau, rien n'est plus payant que la générosité. La notion de réseau inclut celle d'échanges.

Les quelques préceptes simples proposés vous permettront de le faire. Mettez-les en oeuvre et vous pourrez compter sur l'aide active des membres de votre réseau.

1. Faites le bilan de votre réseau

Etape 1 : Recenser les membres du réseau et toutes vos relations, sans limitation géographique.

Dans la sphère professionnelle :

Identifiez les contacts liés à votre activité professionnelle actuelle mais aussi aux activités que vous avez exercées dans le passé et aux éventuelles nouvelles activités vers lesquelles vous voulez vous orienter.

- Vos collègues ;
- Vos fournisseurs ;
- Vos clients et prospects ;
- Les membres d'associations professionnelles auxquelles vous appartenez mais aussi, vos concurrents, des contacts rencontrés lors d'événements professionnels (salons professionnels, conférences, formations...).

Dans la sphère privée :

- Les membres de votre famille ;
- Les amis, connaissances et voisins ;
- Les membres d'organisations / associations auxquelles vous appartenez (en dehors des AP).

Dans la sphère éducative :

- Vos camarades de classe ;
- Vos enseignants, professeurs et maîtres de stage ;
- Les anciens de votre école.

Sur Internet :

- Forums, chats, listes de discussion dans lesquels vous êtes plus ou moins actif.

Etape 2 : Segmentez votre réseau

Au cours du recensement, vous allez lister de nombreux contacts qui se segmentent en différents groupes :

- Contacts fréquents professionnels ou personnels. Liens aisés ;
- Contacts proches mais peu fréquents ;
- Contacts formels et qui présentent un intérêt pour votre activité ;
- Contacts «peu utiles».

Identifiez les leaders d'opinion qui vous ont mis en contact ou ont la réputation de jouer ce rôle dans votre entourage. Ils ont le sens du réseau et relaient les informations pertinentes et mettent les gens en relation.

Etape 3 : Centralisez tous les contacts dans une base de données

Vous disposerez de données à jour en permanence.

2. Entretenez des rapports réguliers avec votre réseau

Il est important de bien comprendre le domaine d'activité des membres du réseau et leurs centres d'intérêt privés ou professionnels, pour partager des informations spécifiques et personnalisées avec eux. Ces échanges tissent les liens dans le réseau. L'information doit être utile autant à vous qu'aux membres du réseau.

L'exemple de ce type d'approche est concrétisé par le développement des blogs ou la création de newsletter électronique privée. Ces moyens de partage de l'information démontrent votre expertise dans des domaines particuliers (article sur un sujet professionnel d'intérêt pour le réseau, alerte sur des événements du secteur, etc.).

L'organisation de conférences-débats vous ouvrira aussi de nouveaux champs relationnels à exploiter. Les membres de votre réseau vous seront reconnaissants de les initier à un domaine ou une question particulière et de leur donner l'opportunité de développer leur propre réseau.

3. Utilisez les outils électroniques pour organiser et garder le contact avec votre réseau

Les dernières technologies : Le Web, l'e-mail, la messagerie instantanée et vocale, les assistants personnels, les téléphones portables sont autant de moyens pour le développement de votre réseau.

4. Comment construire et entretenir un réseau relationnel de qualité ?

Adoptez une attitude gagnante	Erreurs à éviter
<ol style="list-style-type: none">1. Soyez positif ! Vous n'êtes pas demandeur.2. Soyez curieux ! Posez des questions.3. Facilitez les réponses ! Pas de demandes floues.4. Tenez les membres informés de l'actualité de votre réseau.5. Reprenez contact avec vos anciennes connaissances.6. Soyez proactif.7. Côté les leaders.	<ol style="list-style-type: none">1. Le contact express.2. Choisir la mauvaise connexion.3. Limiter la taille de son réseau.4. Transmettre des informations non vérifiées.5. Attendre un retour immédiat.

5. Utilisez les évènements : réunions, salons et conférences qui favorisent les contacts

6. Rejoignez des réseaux existants

Choisir de participer à un réseau :
Trois conseils pour ne pas se tromper
(Cf. tableau ci-dessous)

Faire un travail de préparation pour maximiser votre temps avant l'évènement, pendant et après l'évènement

<p>Phase 1 : Définir ses attentes en temps mais aussi souvent financièrement</p>	<p>Qu'attendez-vous du réseau ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer d'autres chefs d'entreprises pour des échanges de bonnes pratiques ? Développer votre chiffre d'affaires en prospectant avec des partenaires ? • Trouver des ressources supplémentaires, permanentes ou ponctuelles pour étoffer votre offre ou venir à bout d'un projet ambitieux ? • Recruter des collaborateurs en temps partagé ? • Vous implanter dans une nouvelle région, un nouveau pays ? • Limiter vos charges en partageant des locaux et des services ? • Rejoindre un groupement pour acheter moins cher des biens ou services ?
<p>Phase 2 : Trouver les réseaux adaptés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se référer au répertoire des Associations Professionnelles : www.paap.ma, des centaines d'AP y sont classées par secteurs d'activité et par thèmes. • Contacter les chambres consulaires ou l'ANPME qui peuvent animer des clubs thématiques. À l'issue de ces recherches, effectuer votre sélection en reprenant votre grille d'évaluation : adéquation avec vos objectifs, implication demandée, nécessité d'un parrainage.
<p>Phase 3 : S'assurer que le réseau choisi répond à vos attentes avant de le rejoindre</p>	<p>Etudier finement les objectifs du réseau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ils doivent rencontrer vos attentes. • Utilisez plusieurs sources d'information pour bien les comprendre : site Internet du réseau, statuts ou autres documents, rencontres des responsables ou des membres du réseau. • Certains réseaux peuvent se donner plusieurs objectifs, à vous de voir s'il est intéressant malgré tout de les rejoindre, au cas où votre intérêt ne va que vers certains buts affichés. <p>Vérifier si les résultats correspondent aux objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activité quotidienne : évaluer l'apport réel du réseau à ses membres. • Activité du réseau : programme des actions et des réalisations de l'année écoulée. • Témoignage de membres : retours concrets d'expérience, en terme de résultats et d'apports. <p>La philosophie de ce réseau est-elle la vôtre ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etes-vous en phase avec les autres membres, partagez-vous la même vision ? • Communication inter-membres et fréquence des échanges. <p>Estimer l'investissement de temps nécessaire et l'investissement financier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer votre disponibilité : Correspond-elle aux attentes du réseau ? • Quels sont les frais d'adhésion au réseau ? Frais annexes ?



Bibliographie

Enterprise europe network :
entreprise-europe.fr

Le réseau combine les avantages du précédent réseau "Euro Info Centre" avec ceux du réseau des Centres Relais Innovation. Le nouveau réseau fournit un "soutien aux entreprises à leur porte" comme l'indique le slogan. Le principe selon lequel il n'y a "pas de mauvaise porte" s'appliquera à l'ensemble du réseau et à chaque réseau partenaire. Toutes les PME recevront des informations et un service personnalisé adapté à leurs besoins, qui fera le meilleur usage des technologies modernes et des organisations appartenant au nouveau réseau.

Manuel de réseautage - Gui de pratique pour la formation d'alliances fructueuses
Composante d'une boîte à outils/trousse d'outils autodidactique publiée par la Coalition canadienne des réseaux.

Guide Réseau Relationnel :
- 5 étapes clés pour dynamiser votre réseau.
- 10 Conseils pour dynamiser votre réseau

Le webmagazine des entrepreneurs en réseau © www.placedesreseaux.com

Chef d'Entreprise, un réseau pour ne plus être seul
13, rue louis pasteur, 92513 Boulogne Billancourt, juillet /août 07. Mensuel.

Réseautage et développement des affaires
Nathalie LACHANCE, Vice-présidente exécutive AEDQ et Présidente Natmark-Concept inc.
(Extrait d'une conférence donnée au Pavillon AgentSolo.com dans le cadre du Salon Formation-Emploi du Palais des Congrès de Montréal, en septembre 2005).

Le réseau d'entreprises : Vers une synthèse des connaissances

Christophe ASSENS, Université de Rouen, Centre de recherche du CREGO, Pôle Universitaire Tertiaire, France, 2003.

Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : Une application aux alliances
Jean-Luc ARREGLE, Groupe ÉDHEC, Terry AMBURGEY, Kentucky University, Tina DACIN, Texas A&M University.

Networking Manual. Illinois Federation of Business & Professional Women's Clubs, Inc
PMB 366 2743 S. Veteran's Pkwy, Springfield, IL 62704,
Website : www.bpw-il.org

Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires.
Pierre-Jean BENGHOZI. Revue économique - vol. 52, numéro hors série, oct. 2001, p. 165-190. Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, 1, rue Descartes, 75005, Paris, France. E-mail : pierre-jean.benghozi@polytechnique.fr

Le Contrôle des Réseaux d'entreprises : Pour une extension du concept d'entreprise intégrée
Frédéric FRÉRY, Professeur Associé, Groupe ESCP, 79, av. de la République, 75543 Paris Cedex 11, France.
E-mail : frery@descp.fr

Entreprise-réseau versus réseau d'entreprises territorialisé : Vers une matrice d'analyse stratégique
Frédéric CARLUER, Chercheur associé à l'École de Management de Normandie, Maître de Conférence - Université Grenoble II. Ecole de Management de Normandie - 9, rue Claude Bloch - 14052 Caen Cedex France.
E-mail : carluer@free.fr - Oct. 2005 - CR 31.

Le réseau d'entreprises : Forme d'organisation aboutie ou transitoire

Par Isabelle GÉNIAUX et Sylvie MIRA-BONNARDEL - Lavoisier - Revue française de gestion 2003/2 - n° 143 - pages 129 à 144.

Critical Factors for Alliance Formation : Insights from the Deloitte Research Biotech Alliance Survey

A Deloitte Research Life Sciences Study.
Ruth GIVEN, Deloitte Services LLP.
E-mail : rgiven@deloitte.com.
Glenn H. SNYDER, Deloitte Consulting LLP. Email : gsnyder@deloitte.com
Dong Wei, Deloitte Consulting LLP.
E-mail : dwei@deloitte.com

« Grappes d'entreprises » et « petits mondes ».

Une affaire de proximités
Jean-Benoît ZIMMERMANN, Revue économique - vol. 53, N° 3, mai 2002, p. 517-524. GREQAM (Groupement de recherche en économie quantitative d'Aix-Marseille) et IDEP (Institut d'économie publique). Correspondance : CNRS/GREQAM et IDEP, 2 rue de la Charité, F 13007 Marseille.
Email : jbenoit@ehess.cnrs-mrs.fr

Le réseau d'entreprise, aboutissement d'une trajectoire organisationnelle ou forme transitoire d'organisation

En collaboration avec S. MIRA-BONNARDEL, Ecole Centrale de Lyon, Revue française de gestion, vol. 29, n°143, mars-avril 2003.

Les réseaux d'entreprises

Synthèse des travaux, 5 octobre 2007, Président : Patrick TASSIN. Rapporteur : Gérard LAPIE, Conseil Économique et Social Régional - Champagne Ardenne.

Seven Ways to Connect at a Networking Event

Dean LINDSAY - The Progress Agents LLC
www.ProgressAgents.com

Seven Ways To Maximize The Value Of Networking Meetings

Bruce L. KATCHER, Ph.D, © 2005
Kennedy Information, Inc., a BNA Company.

What Is Networking ?

Rochester Women's Network,
<http://www.rwn.org>

Networking for the Right Reasons

2005, Carmine GALLO

Get the Right Networking Mind-Set and Skill Set

2007, Dr. Ivan MISNER,
www.NetworkingNow.com

Networking is Even More Important and More Powerful for Business than for Personal Purposes,

Wayne BAKER, Ph.D.

Professional Networking Made Easy: Priming the Pump

Matthew MORAN, Cisco Press, 2006.



Guide financé par la Fondation CGEM pour l'Entreprise

Le présent guide est destiné aux entreprises à titre purement informatif. Il ne saurait être exhaustif, ni répondre à des problématiques particulières. La responsabilité de la CGEM ne peut nullement être engagée à ce titre.



Confédération Générale des Entreprises du Maroc
23, bd. Mohamed Abdou - Quartier Palmiers - Casablanca
Tél : + 212 (0) 5 22 99 70 00
Fax : + 212 (0) 5 22 98 39 71
www.cgem.ma