



FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS

FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



Guide

COLLABORATION STRATEGIQUE POUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DU MEUBLE



Cofinancé par l'Union européenne
Fonds social Européen
Article 6 Mesures Innovantes

1	Qu`est-ce que la collaboration stratégique ?	4
	1.1. Définition :	4
	1.2. Caractéristiques de la collaboration stratégique	4
	1.3. Les partenariats stratégiques doivent remplir...	4
2	Quelle a été l`évolution de la collaboration dans le secteur du meuble ?	5
	2.1 Phases du développement de la collaboration...	5
	2.2. Evolution sans limites : Collaboration entre concurrents.	6
3	Quelle est l`approche stratégique de la collaboration ?	7
	3.1. Définition :	7
	3.2. Dans ce processus de réflexion mentionné, 3 facteurs...	7
	3.3. Dans les petites et moyennes entreprises...	7
	3.4. Avantages des partenariats stratégiques :	8
	3.5. Liste des objectifs principaux pouvant être atteints...	9
4	Quelles sont les formes de collaboration les plus probables dans le secteur du meuble ?	10
	4.1. Introduction	10
	4.2. Critères de classification des types de collaboration	10
	4.3. Classification des accords de collaboration possible...	11
	4.4. Formes de collaboration les plus probables	11
5	Comment réussir une collaboration stratégique ?	15
	5.1. Si une entreprise voit des opportunités de collaboration...	15
	5.2. Pour répondre à ces questions...	15
6	Comment planifier une participation à des réunions d`affaires pour une collaboration ?	17
	6.1. Réunions d`affaires pour une collaboration	17
	6.2. Etapes nécessaires a preparer pour la réunion...	17



La mondialisation modifie la structure des industries de travail intensif telles que l'industrie du meuble. L'augmentation des importations à des prix moins élevés forcent les fabricants Européens à rechercher des avantages compétitifs et à restructurer leurs fonctionnements si nécessaire. Certains se sont tournés vers leur modèle commercial, d'autres vers le produit, la production, la productivité ou la relation avec le consommateur final ou une combinaison de certains ou de l'ensemble de ces différents aspects.

Les solutions employées, certaines plus efficaces que d'autres sont multiples. Le projet FIRST a pour ambition d'aborder ce sujet dans le but de formuler des recommandations pour servir au mieux les fabricants. La méthodologie employée a consisté en l'analyse de 30 sociétés s'étant tournées soit vers une restructuration ou ayant des caractéristiques particulières dans un aspect ou plus de leur commerce leur permettant de (mieux) aborder les problèmes liés à la mondialisation. Cette analyse devant aboutir à des modèles de commerce à partir desquelles des lignes directrices sur des stratégies spécifiques pourraient être distillées.

Durant ce travail, il est très vite apparu qu'il existe presque autant de modèles d'affaires que de sociétés, et à la suggestion du comité consultatif du projet, il a été décidé de se concentrer sur les lignes directrices pour des stratégies pratiques dans des champs spécifiques plutôt que de développer des modèles de commerce entiers. Le bureau consultatif a aussi suggéré de formuler ces lignes directrices dans de courts formats séparés facilement utilisables par des fabricants intéressés. De cette manière, le travail a abouti à la formulation de huit lignes directrices sur des activités spécifiques: le développement et l'innovation de produit, gestion de la chaîne d'approvisionnement, la bonne approche du marché, la collaboration industrielle, la délocalisation, la gestion de ressources humaines, la gestion du processus du changement et la gestion des communications électroniques. Parallèlement, les partenaires ont développé une base de données de sous-traitance pour les fabricants intéressés par la collaboration comme moyen d'augmenter une telle collaboration entre les fabricants de l'UE et particulièrement avec les fabricants des Pays Membres de l'UE les plus récents. Vous pourrez trouver des informations sur ce projet et sur la base de données sur le site Internet de l'UEA www.ueanet.com.

Le travail analytique a été effectué par les partenaires sous la direction et la guidance du MIP, Université Polytechnique de Milan et de l'AIDIMA, le centre technique Espagnol de l'ameublement. Le BFM, le MEDIFA et l'UEA ainsi que certains de ses membres ont contribué aux meilleures pratiques et la rédaction de ces lignes directrices. Ifabrick, le département d'information de la MEDIFA s'est chargé du site Internet et de la base de données.

Ce manuel fournit les lignes directrices pour une collaboration dans l'industrie du meuble. Il n'a pas été conçu pour suggérer aux fabricants de mobilier Européen de suivre les stratégies décrites, mais il vise à contribuer à la réflexion sur ce sujet par les fabricants considérant qu'il conviendrait à leur modèle de commerce. Nous espérons qu'il leur sera utile.

Bart De Turck
Secrétaire Général de l'UEA
Responsable de Projet FIRST

I. Qu`est-ce que la collaboration stratégique ?

I.1. Définition :

La collaboration/partenariat stratégique est un accord entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui associent leurs capacités et/ou ressources pour poursuivre des activités en commun dans le but d'augmenter et maintenir leur avantage compétitif de collaborateurs sur la durée.

I.2. Caractéristiques de la collaboration stratégique :

- La collaboration survient entre des entreprises indépendantes maintenant leur indépendance légale, et leurs propres culture et capacité de gestion.
- La collaboration est un accord formel entre deux parties ou plus dans le but d'atteindre des objectifs communs, définissant les obligations futures des collaborateurs.
- Normalement la durée de la collaboration est stipulée, bien qu'il y ait un accord de collaboration pouvant être initié avec l'intention de durer sur une durée indéterminée.
- Les accords de collaboration couvrent uniquement certaines parties des activités des entreprises participantes.
- Les accords de collaboration impliquent des relations égales entre les collaborateurs et le processus de prise de décision doit être basé sur les négociations et consensus.

I.3. Les partenariats stratégiques doivent remplir certains critères minimaux tels que :

- L'existence d'une synergie dans des objectifs stratégiques.
- Des bénéfices mutuels, bien que pas obligatoirement identiques pour les collaborateurs.
- Les bénéfices pouvant être obtenus via un partenariat sont supérieurs aux bénéfices pouvant être obtenus par des moyens d'autres alternatives stratégiques telles que la fusion, l'acquisition ou une action individuelle.



2. Quelle a été l'évolution de la collaboration dans le secteur du meuble ?

2.1 Phases du développement de la collaboration dans le secteur du meuble

La collaboration s'est intensifiée au cours des dernières années et est devenue l'une des options habituelles des stratégies d'entreprise. Les accords de collaboration sont une forme efficace de développer de nouvelles technologies et/ou produits, pour obtenir des ressources critiques ou pour pénétrer de nouveaux marchés, entre autres...

Dans le contexte international, de nos jours, des modèles peuvent être observés, allant au-delà des formes traditionnelles. Les champs d'application des partenariats sont multiples et couvrent tous les types de relations d'entreprise concernant chaque zone d'affaires.

Les aspects tels que l'accroissement de l'interdépendance technologique, la mondialisation des marchés, la flexibilité de production en hausse, l'intensification de la compétitivité internationale et la demande de plus en plus exigeante, créent des doses de complexité supérieures pour maintenir et améliorer le positionnement compétitif à travers les actions individuelles de l'entreprise. Dans l'environnement des petites et moyennes entreprises, les stratégies d'entreprises purement individuelles correspondent plus ou moins pour faire face efficacement au contexte habituellement si dynamique et exigeant.

Selon l'analyse du processus de développement dans le secteur du meuble, la collaboration s'est développée à travers le processus de modernisation qui a progressivement pris place dans ce secteur. De cette manière, dans la première partie des années 70, la collaboration a été influencée par l'approche de gestion orientée vers la production – facteur clé de la compétitivité à cette époque – et était essentiellement limitée à des formes plus traditionnelles basées sur la complémentarité des ressources (la délocalisation des capacités en fonction des processus de dérivés).

Au milieu des années 80, un changement d'orientation dans le processus d'évolution apparût, motivé par le fait que le facteur clé de la compétitivité sur un marché mondial devenait le rapport qualité/prix d'un produit. Etre en possession d'une technologie était une condition essentielle mais insuffisante pour être plus compétitif. En conséquence de ceci, les aspects commerciaux devinrent l'objet d'intérêt de la collaboration, qui en retour donnait accès aux marchés essentiels.

C'est seulement au milieu des années 90 que les accords de collaboration sont devenus une stratégie alternative pour les entreprises, bien que le degré d'extension d'un comportement de collaboration était encore naissant et se confinait à une faible proportion des entreprises de chaque sous-secteur.

PERIOD	Before 1976	1977 - 1985	1986 - 1993	Since 1994
FACTOR				
KEY FACTOR OF COMPETITIVENESS	Production	Price	Quality-Price relation	Image-Quality relation
PRODUCT	Semi-handmade	Massive	Differentiated	Sophisticated
MANAGEMENT APPROACH	Orientation on Production	Orientation on Production	Orientation on Sales	Orientation on Client
COOPERATION SCOPE	Production Cooperation	Production Cooperation	Commercial Cooperation	Strategic Cooperation
PRINCIPAL METHODS OF COOPERATION	Spin-off Capacity Outsourcing	Specialization Outsourcing Technology Transfer Agreements	Export Consortiums Joint Ventures	Cooperation on various levels simultaneously

Tableau I. Phases du processus de développement de la collaboration dans le secteur des meubles en bois.

2.2. Evolution sans limites : Collaboration entre concurrents.

De nos jours, le processus de développement décrit ci-dessus semble être plus limité à cause des restrictions que les entreprises collaboratrices s'imposent que par les possibilités fournies par des formes existantes. En fait, il n'existe pas de limites à une collaboration. Les changements survenus dans un environnement économique ont abouti à des situations dans lesquelles les partenariats entre les entreprises vont au-delà des relations strictes de complémentarité d'activité. Dans les entreprises qui ont implanté une collaboration dans leur stratégie globale, on peut noter une tendance à l'intensification des accords avec les entreprises de taille similaire – essentiellement des petites et moyennes entreprises, devenant ainsi un moyen rapide et peu onéreux d'obtenir des technologies et de pénétrer des nouveaux marchés.

2.2.1. Conditions pouvant fournir un profil mutuel dans le cadre de la collaboration avec les concurrents:

- Les objectifs stratégiques des collaborateurs convergent, alors que leurs objectifs compétitifs divergent.
- La taille et le potentiel commercial des collaborateurs est modeste par rapport aux plus grandes entreprises de leur secteur.
- Chaque collaborateur pense qu'il peut apprendre des autres collaborateurs tout en limitant l'accès à ses technologies réservées.

2.2.2. Risques de la collaboration avec les concurrents

RISQUES DE LA COLLABORATION AVEC LES CONCURRENTS

- o Accès aux informations confidentielles et/ou réservées grâce aux techniciens et à la gestion intermédiaire.
- o Conversion de la collaboration en arme contre les collaborateurs.
- o Possibilité que l'entreprise donne plus que ce qu'elle ne recevra en échange.
- o Recrutement de responsables parmi les collaborateurs

PRECAUTIONS A PRENDRE

- Informer tous les employés des techniques, savoirs et technologies sur lesquels ils ne peuvent fournir d'information au concurrent associé.
- Contrôler les canaux d'accès à l'information.
- Limiter de manière formelle un champ d'accord.
- Comprendre quels sont les objectifs des collaborateurs en comparaison avec les objectifs de l'entreprise.
- Ne pas collaborer sans avoir une connaissance claire de ce qui sera obtenu et ce qui sera pris en compte par l'entreprise.
- Etablir des besoins spécifiques pour la mise en pratique de l'accord.
- Apprendre les points faibles de concurrents associés et analyser quel savoir de l'entreprise peut renforcer sa position compétitive.





3. Quelle est l'approche stratégique de la collaboration ?

3.1. Définition :

L'approche stratégique de la collaboration, qui fait partie de la stratégie mondiale de l'entreprise, est le résultat d'un processus de réflexion sur les actions que les petites et moyennes entreprises doivent entreprendre afin de maintenir leurs positions dans l'environnement compétitif dans lequel elles évoluent.

3.2. Dans ce processus de réflexion mentionné, 3 facteurs mènent à la collaboration comme solution à ces problèmes

3.2.1. Limitation des ressources humaines et économiques

Par exemple, au sein de l'UE, seulement 8% des entreprises du secteur du meuble atteignent la taille minimum efficace (entreprises de plus de 100 employés) pour faire face aux actions individuelles, nécessaire pour maintenir le niveau adéquat de compétitivité.

3.2.2. Incapacité à contrôler entièrement une génération de valeur

L'innovation de produit dans le secteur du meuble se situe avant la production elle-même, et est liée au développement de nouveaux matériaux (composants etc.), finitions (couches, vernis, etc.). De l'autre côté, la possibilité de maintenir une politique de communication sur des produits cohérents en direction du consommateur final influence les points de vente.

3.2.3. Incapacité à se défendre des menaces et à tirer profit des opportunités

Le profit dans le secteur du meuble ne dépend pas uniquement de l'entreprise elle-même mais de plusieurs forces ayant une portée sur celui-ci (pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation des clients, menaces des concurrents actuels et potentiels, et la menace représentée par les produits de substitution).

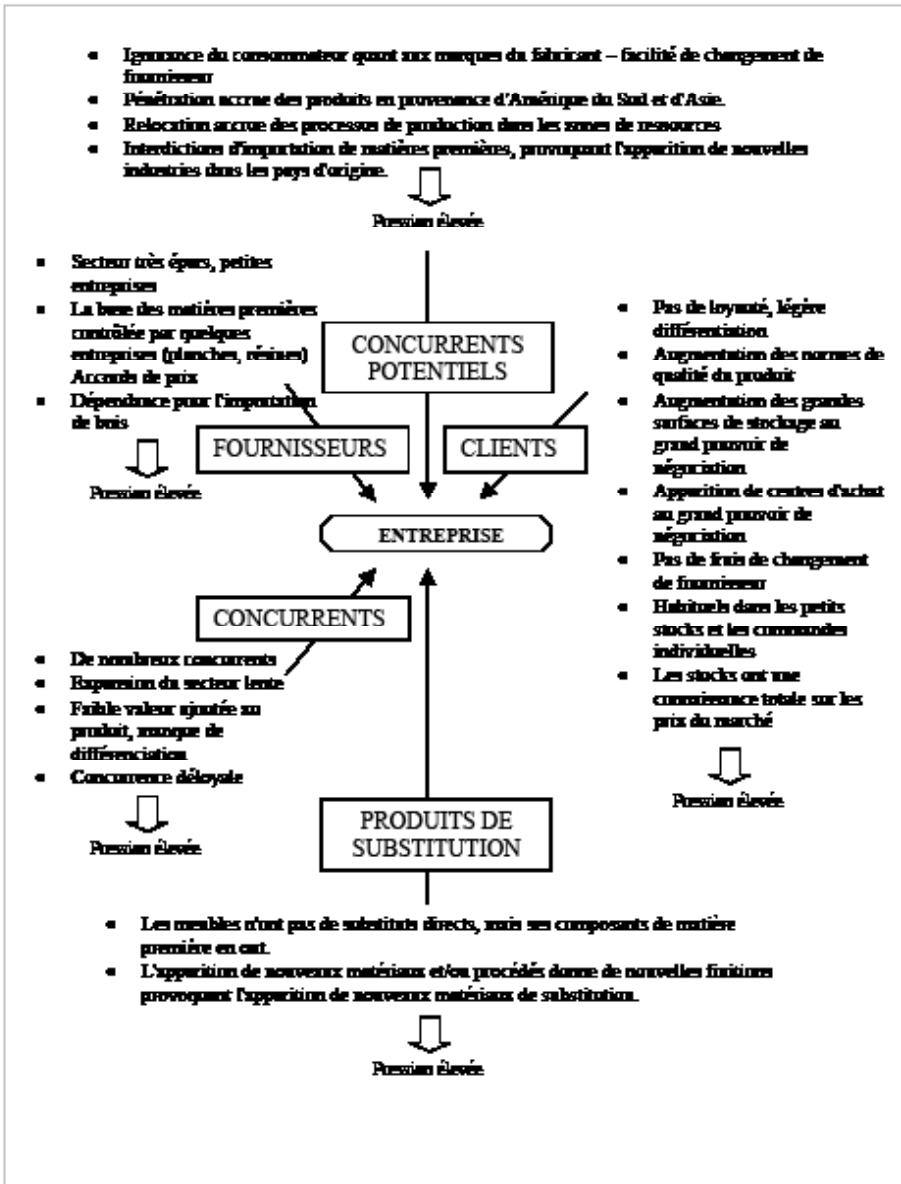
3.3. Dans les petites et moyennes entreprises la collaboration stratégique est une alternative à la gestion individuelle traditionnelle et contribue :

- Renforce le style de gestion orienté vers les marchés – assure la promotion d'une attitude active dans le but de changements dans l'environnement compétitif de l'entreprise.
- Maintient les avantages compétitifs sur la durée.
- Prend part à la génération de valeur et au processus de différenciation par rapport aux concurrents.
- Optimise les ressources disponibles limitées en taille, ce qui permet à l'entreprise de se concentrer sur sa spécialisation.

- Assure la promotion d'actions dans le cadre du processus d'améliorations simultanément sur différents niveaux de fonctionnement: production, commercial, technologique et financier.

3.4. Avantages des partenariats stratégiques :

- Accès aux nouveaux marchés.
- Accès aux nouvelles ressources: atouts technologiques, humains et intangibles.
- Réduction des frais de production.
- Valeur ajoutée supérieure du produit.
- Une gamme de produit plus étendue à distribuer, particulièrement lorsque les collaborateurs possèdent des produits complémentaires et des qualités de marketing comparables.
- Augmente l'attrait et met en valeur l'image du produit en cas de collaboration avec des entreprises prestigieuses.



Exemple d'environnement compétitif dans le secteur du meuble



3.5. Liste des objectifs principaux pouvant être atteints grâce à la collaboration stratégique

OBJECTIF A ATTEINDRE	COLLABORATION
Mise en valeur de la synchronisation	Éliminer les retards Créer plus d'alternatives
Nouveaux bénéfices	Unir les compétences
Réductions des frais et des risques	Partager les processus de développement Réduire les risques d'investissement
Augmenter la valeur ajoutée au produit	Améliorer le service Promouvoir les accords
Extension de la ligne de produit	Développer de nouveaux produits Distribuer des produits d'autres fabricants Offrir un service intégral
Promotion de la compatibilité	Créer des règles liées
Mise en valeur de l'image du produit	Joindre la promotion
Augmenter la part de marché	Unir les ressources de vente Rassembler les offres de produit
Amélioration de l'efficacité du marketing	Réassigner les tâches de marketing
Amélioration de l'efficacité de la promotion	Encouragement à l'investissement et la créativité
Ouvrir de nouveaux canaux de distribution	Partager des canaux de distribution
Amélioration du contrôle du produit	Partager le contrôle du produit avec les grossistes; Augmenter l'expertise
Apport régulier de ressources	Reserrer les connexions avec les fournisseurs
Elargissement de la capacité de production	Partager des ressources peu utilisées
Implantation de nouveaux procédés	Appliquer les technologies des collaborateurs; Partager le risque du développement technologique
Amélioration de l'efficacité de la production	Délocaliser Partager toutes les sortes de ressources
Nouvelles méthodes/pratiques de production	Développer des règles communes
Incorporation de la technologie au sein de l'entreprise	Transférer et acquérir de la technologie
Promotion de la créativité dans la Recherche et le Développement	Essayer de nouvelles approches
Faciliter le transfert de technologie	Accéder aux projets et résultats développés par les collaborateurs
Surmonter les barrières d'entrée de marché	Obtenir des avantages nécessaires pour pénétrer de nouveaux marchés
Tester les nouvelles opportunités	Expérimenter ensemble
Apprendre des autres entreprises	Elaborez des études informelles Apprendre des pratiques des collaborateurs
Génération d'un plus grand chiffre	Ajouter des avantages concurrentiels Obtenir de meilleures ressources sous-utilisées

Tableau 2. Liste des objectifs principaux pouvant être atteints grâce à la collaboration stratégique

4. Quelles sont les formes de collaboration les plus probables dans le secteur du meuble ?

4.1. Introduction

Il existe de nombreuses formes de collaboration pouvant être utilisées par l'entreprise souhaitant obtenir de nouveaux avantages, tout dépend de:

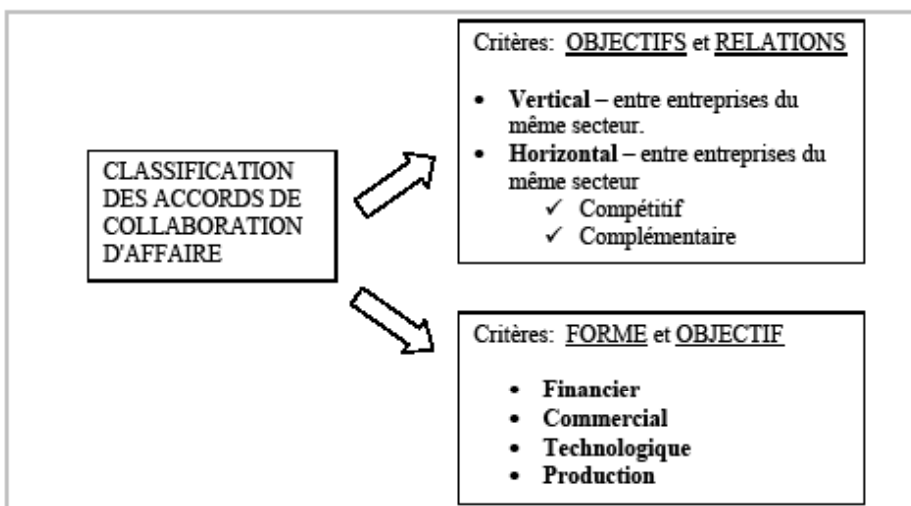
- Dans quels domaines l'entreprise souhaite collaborer.
- Quels sont les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre.
- Sur quelle période l'entreprise souhaite effectuer ce travail

Chaque forme de collaboration possède ses points forts et points faibles. Aucun d'eux n'est parfait et ne peut soutenir tous les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre, mais en étant utilisés de manière adéquate, ils peuvent renforcer de manière significative les points faibles et de cette manière accroître la compétitivité.

De nos jours, en dehors des idées de collaboration, il existe des formes de collaboration ayant été utilisées durant de nombreuses années et dont les règles sont très claires et compréhensibles pour les entreprises présentes sur le marché depuis un certain temps.

Le point intéressant réside dans le fait que souvent les entreprises ne remarquent pas qu'elles collaborent, car la collaboration est devenue quelque chose de très habituel dans le mode de pensée de l'entreprise.

4.2. Critères de classification des types de collaboration



4.3. Classification des accords de collaboration possible dans le secteur du meuble

CATEGORIES ZONES	MARKETING	PROD.	TECHNOLOGIE RECHERCHE & DEVELOPPEMENT	FINAN- CES	LOGIST- IQUES
VERTICAL	Franchise Accords avec les clients	Relations fournisseur-client Accords de qualité Développement	Développement de nouveaux produits Licences Contrats d'assistance technique	Entreprise commune	
COMPETITIF (horizontal)	Consortium d'exportation Marketing commun	Partage des ressources Bureau d'achat	Contrats d'assistance technique Développement de nouveaux produits et processus	Compagnies d'assurance réciproques Compagnies de capitaux communs Entreprise commune	Transport Centre d'achat Achat de matière première
COMPLEMENTAIRE (horizontal)	Pubblicité Consortium d'exportation	Fabrication commune	Echange de technologie Licences	Compagnies d'assurance réciproques Compagnies de capitaux communs Entreprise commune	Transport Distribution Centres d'achat Centres de service

Tableau 3. Classification des accords de collaboration possible dans le secteur du meuble

4.4. Formes de collaboration les plus probables

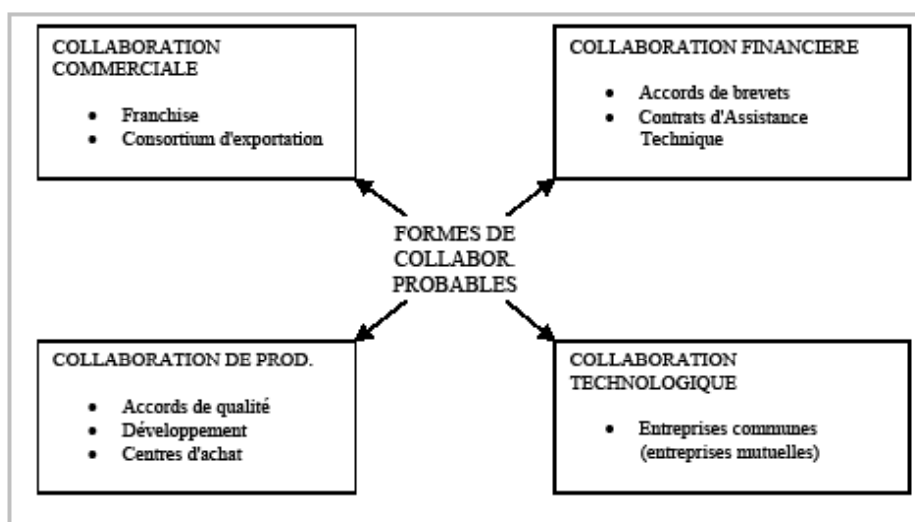


Schéma 3. Formes de collaboration les plus probables

4.4.1. COLLABORATION COMMERCIALE

4.4.1.1. Franchise

L'accord de collaboration entre les deux entreprises dans lequel une entreprise (franchiseur) accorde à l'autre entreprise (franchisé) le droit d'utiliser sa marque déposée, ses produits et technologie en échange de paiement directs et indirects (habituellement une part de pourcentage de ventes en gros ou profits en gros).

Cependant, ce droit est souvent limité par de nombreuses clauses (par ex. Territoire confiné dans lequel le franchisé peut travailler). Habituellement, le franchiseur possède plusieurs franchises.

Avantages :

1. Accès au savoir («savoir-faire»), résultat de plusieurs années d'expérience de l'entreprise (franchiseur).
2. Opportunité d'être l'entreprise qui possède au départ des coûts inférieurs et par conséquent de plus grandes chances d'obtenir du succès que normalement.
3. Possibilité d'assistance financière du franchiseur au franchisé.
4. Le franchisé ne perd pas le contrôle de son entreprise.
5. Malgré une certaine perte d'indépendance, le franchisé possède une grande autonomie dans les décisions concernant les négociations.
6. Le franchisé peut établir des prix des produits par lui-même dans le cadre indiqué par le franchiseur.
7. Le franchisé possède un accès à plusieurs services de support fournis par le franchiseur (par ex. assistance de manuels).

4.4.1.2. Consortium d'exportation

Le consortium d'exportation est un accord de collaboration entre deux entreprises ou plus, passé dans le but de combiner des potentiels d'exportation individuels. (Le consortium doit être une entité économique autonome, dont les parts sont divisées parmi les entreprises associées selon les accords prévus par ces entreprises).

Il est conseillé que ces produits des entreprises associées se complètent plutôt que de se concurrencer. Cela accroît de manière significative les chances de succès.

by these companies.)

It is advisable that products of the associated companies rather complement each other instead of compete with each other. It increases significantly the chance of success.

Avantages :

1. Frais et risque d'initiative commerciale divisés (par ex. promotion)
2. Position renforcée lors des négociations avec les grossistes et revendeurs.
3. Plus grande gamme de produits offerts.
4. Possibilité de pénétrer de nouveaux marchés.
5. Les entreprises associées peuvent se concentrer sur les autres aspects de l'exportation.





4.4.2. COLLABORATION DE PRODUCTION

4.4.2.1. Accord de qualité

Cette forme de collaboration est assez similaire au développement. D'une certaine manière, l'implantation de l'accord de qualité est parallèle à l'usage des méthodes de gestion et production qui obligent de plus en plus à des relations plus intensives entre les différentes entreprises.

Avantages :

1. Accès aux fournisseurs de grandes entreprises.
2. Stimulation de l'amélioration de la qualité des processus et produits.
3. Promotion des innovations technologiques.
4. Amélioration du planning de production.

4.4.2.2. Délocalisation

Accord de collaboration entre les deux entreprises dans lequel une entreprise (délocaliseur) délègue une partie de la production ou processus de service à l'autre entreprise (délocalisé) selon les normes de qualité établies durant le processus de négociation préalable. Le délocaliseur maintient des responsabilités économiques finales.

Avantages :

Pour le délocalisé

1. Assurance de commandes régulières, permettant une meilleure planification de la production et réduction des risques de faibles investissements profitables.
2. Possibilité de se concentrer sur une période relativement longue sur les aspects techniques de la production et réduction de la promotion des frais de marketing.

Pour le délocaliseur

1. Réduction des frais de l'activité de base.
2. Amélioration de la technologie et de la qualité de produit.
3. Mise en valeur de la flexibilité.
4. Réduction des investissements directs dans le processus de production.
5. Possibilité de se concentrer sur des aspects plus commerciaux.

4.4.2.3. Centre d'achat

Lorsque l'entreprise ne possède pas assez de pouvoir de négociation individuelle pour obtenir de meilleures conditions d'achat de matière première et/ou les produits finis peuvent signer un accord avec d'autres entreprises grâce auquel les entreprises peuvent acheter ensemble les produits mentionnés et/ou les ressources dans de meilleures conditions.

Avantages :

1. Réduction des coûts par des prix inférieurs sur les matières premières.
2. Amélioration des conditions de paiement parmi les fournisseurs.
3. Possibilité de commander un planning.
4. Réduction des stocks de matière première.
5. Amélioration du service de fournisseurs.
6. Simplification de l'introduction de nouveaux produits et technologies par les fournisseurs.
7. Attitude plus compétitive vers les fournisseurs secondaires.

4.4.3. COLLABORATION TECHNOLOGIQUE

4.4.3.1. Obtention de brevet

L'accord consiste en l'achat de droits pour exploiter les produits, services, ou processus des entreprises (brevetteurs) par les autres entreprises (brevetés) en échange d'argent (royalty).

Avantages :

1. Remplacement des insuffisances de la technologie.
2. Possibilité de disposer de produits, processus ou services compétitifs en augmentant l'offre de l'entreprise et le marché dans lequel l'entreprise travaille.
3. En ayant une part de technologie sécurisée, l'entreprise a la possibilité d'intensifier ses actions commerciales.

4.4.3.2. Contrat d'assistance technique

Survient lorsqu'il y a un besoin de couvrir un écart de développement technologique entre les entreprises. Par conséquent, ce type de collaboration concerne le produit ainsi que le processus de production.

Avantages :

1. Mise en valeur de la compétitivité des entreprises.
2. Amélioration des processus de production.
3. Stimulation à la formation d'une équipe technique de l'entreprise.

4.4.4. COLLABORATION FINANCIERE

4.4.4.1. Entreprise commune

L'accord de collaboration entre deux entreprises indépendantes ou plus avec pour objectif la création de nouveau corps d'entité légale, dont les parts de capitaux seront encore en possession des collaborateurs, et lui apportant les ressources nécessaires à son fonctionnement, recevant en échange les résultats (bénéfices, savoir-faire etc.) générés par son activité.

En cas de produits ou marchés émergents, la meilleure option est d'internationaliser l'entreprise.

Avantages :

1. Opportunité de pénétrer ou s'installer dans de nouveaux marchés.
2. Possibilité de financer des projets déterminés (innovation, investigation, création d'un filet commercial, etc.).
3. Possibilité de partager des risques et acquérir de l'expérience.
4. Opportunité d'exploiter ses propres avantages compétitifs pouvant demander une assistance externe.
5. Renforcer les positions stratégiques acquises en vue d'apparition de circonstances déterminées (nouveaux concurrents, etc.).
6. Possibilité d'atteindre de nouvelles positions stratégiques (création de nouveau produit ou commerce, etc.).





5. Comment réussir une collaboration stratégique ?

5.1. Si une entreprise voit des opportunités de collaboration stratégique, il est essentiel de répondre à 4 questions.

1. Dans quel(s) domaine(s) collaborer?
2. Comment cela affecte-t-il la compétitivité?
3. Avec qui collaborer?
4. Comment une entreprise doit-elle l'implanter?

5.2. Pour répondre à ces questions, voici un petit guide de 5 phases pour implanter une collaboration stratégique :

5.2.1. Phase 1 : Préparation de la stratégie de la collaboration.

Dans cette phase, l'entreprise doit analyser quel accord de collaboration convient à la stratégie globale de l'entreprise, quel impact cela aura sur l'avantage compétitif de l'entreprise, quels sont les points forts sur lesquels l'entreprise doit baser ses négociations, quelles sont les caractéristiques que l'entreprise recherche chez ses partenaires et quels sont les emplacements possibles de ressources.

5.2.2. Phase 2 : Rechercher des collaborateurs potentiels.

La complémentarité des entreprises qui feront partie par la suite des partenariats est l'un des facteurs favorisant la stabilité de l'accord: il s'agit d'un conseil, non d'une condition. La collaboration entre les concurrents est aussi possible, mais il est aussi conseillé d'y recourir lorsque la situation l'impose fortement et que les collaborateurs ont l'expérience d'autres accords passés. Les structures publiques et privées (telles que les associations industrielles) peuvent faciliter la recherche de collaborateur potentiel.

5.2.3. Phase 3 : Négociations.

Cette phase est essentielle au succès d'un accord de collaboration. D'une part l'entreprise peut évaluer les collaborateurs potentiels, et être convaincue si son choix était juste, de l'autre, elle peut évaluer sa position avec les autres entreprises associées et déterminer le type et fonctions de l'accord de collaboration en négociation.

Cette phase a une influence importante sur la stabilité future d'un partenariat et détermine le type de formalisation (légal ou non) d'un accord.

5.2.4. Phase 4 : Formalisation de l'accord de collaboration.

Les accords de collaboration ne demandent pas le même degré de formalisation. Le degré de formalisation dépend du type d'accord et du niveau de relation de confiance entre les collaborateurs.

Outre les formes légales traditionnelles de recherche d'un nouveau corps

d'entité légale (LLC, PLC), il existe une forme légale – Groupe Européen d'Intérêt Economique (GEIE) – créé par l'Union Européenne spécialement pour soutenir l'idée de collaboration internationale. Dans la législation nationale de plusieurs pays il existe une forme légale similaire – Groupe d'Intérêt Economique (GIE) – dont les entreprises cibles ont été créées dans le pays d'origine.

5.2.5. Phase 5 : Implantation et gestion de l'accord

Dans cette phase, l'entreprise lance le processus d'implantation selon les termes établis durant le processus de négociation. Avec une indépendance de transcendance de l'accord établi, le lancement de ces actions entraîne l'apparition d'effets internes (changements de stratégie et d'organisation au sein de l'entreprise) et externe (nécessité de création de coordination efficace entre les collaborateurs).

La collaboration de gestion permet d'évaluer si la collaboration a lieu selon les règles définies au préalable, et en même temps, de mesurer ses effets sur l'entreprise.

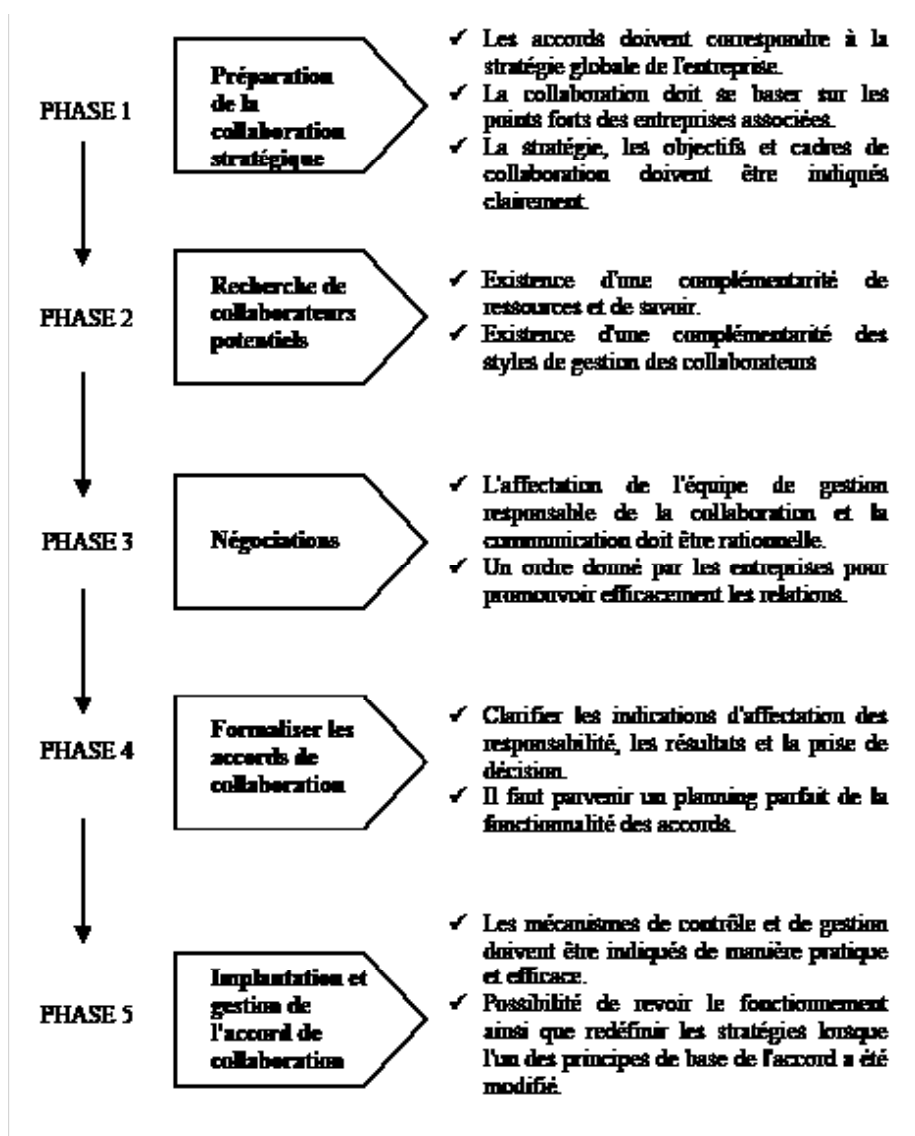


Schéma 4. Phases du processus de formation de la collaboration stratégique.

6. Comment planifier une participation à des réunions d'affaires pour une collaboration ?

6.1. Réunions d'affaires pour une collaboration

Il existe de nombreuses entreprises nationales et internationales, dont les programmes de collaboration ont pour but de stimuler l'organisation de réunions d'affaires de collaboration pour faciliter les accords de collaboration entre les entreprises.

La participation aux réunions d'affaires de collaboration peut renforcer la position compétitive d'une entreprise en réduisant le coût et la durée. Cependant, l'important n'est pas uniquement de participer mais de le faire de manière efficace, afin d'obtenir le plus haut profit possible selon l'intérêt de chaque entreprise participante, et d'être conscient que durant les réunions programmées à court terme, une entreprise doit utiliser de manière optimale le temps en soulevant uniquement les problèmes significatifs.

Cela signifie qu'il est important de définir clairement les intérêts d'une entreprise et ce qu'elle peut offrir en échange.

6.2. Étapes nécessaires à préparer pour la réunion d'affaires de collaboration

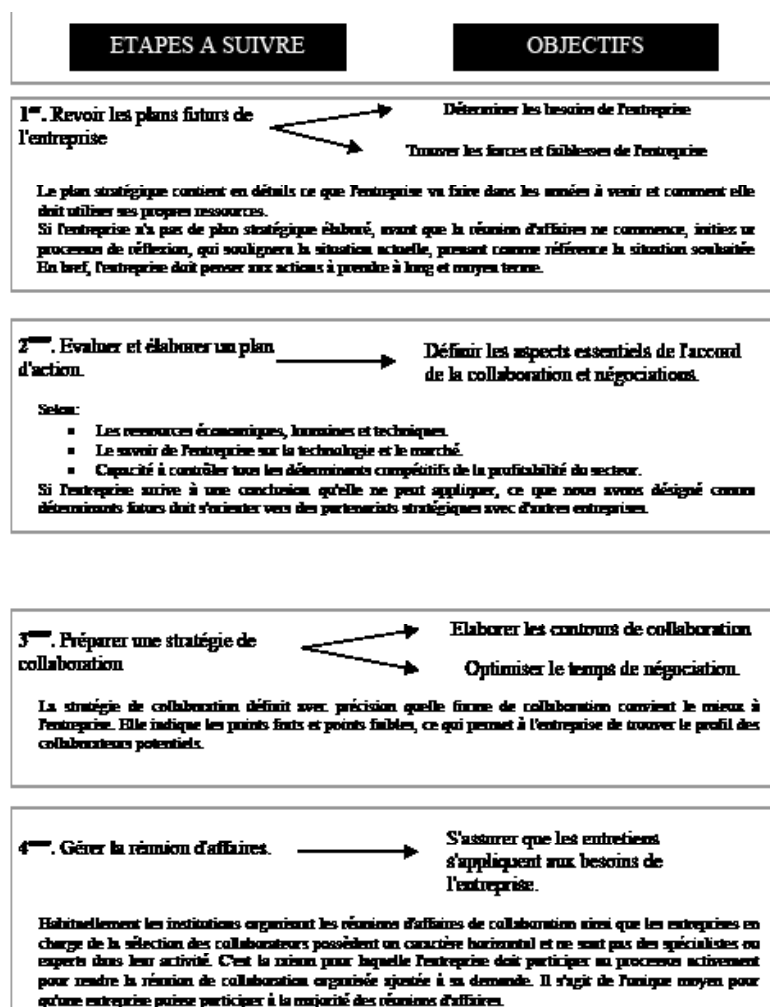
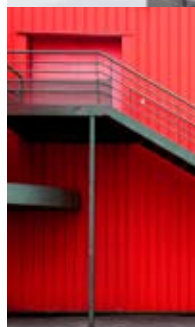


Schéma 5. Étapes nécessaires pour les réunions d'affaires de collaboration

Notes





Institute of Technology for Furniture
and Related Industry
C\ Benjamin Franklin, 13. Parque Tecnológico.
Apdo. nº 50 - 46980 Paterna. (Valencia)
Spain
Tel : 00 34 96 136 60 70
Fax : 00 34 96 136 61 85
vsales@aidima.es
www.aidima.es



BFM
British Furniture Manufacturers Federation
Wycombe House
9 Amersham Hill
High Wycombe
Bucks HP13 6NR
Great Britain
Tel : 00 44 1494 523021,
Fax : 00 44 1494 474270
info@bfm.org.uk
www.bfm.org.uk



EFBWW
European Federation of Building & Wood Workers
Rue Royale 45/3
1000 Brussels
Belgium
Tel : 00 32 2 2271040
Fax : 00 32 2 2198228
info@efbh.be
www.efbww.org



EIAS
European Industry Associations Services
Rue de la Loi 26
1040 Brussels
Belgium
Tel : 00 32 2 2181889
Fax : 00 32 2 2192701
www.eiasnet.com



IFA
Industries Françaises de l'ameublement
28 bis avenue Daumesnil
75012 Paris
France
Tel : 00 33 1 44 68 18 00
Fax : 00 33 1 44 74 37 55
unifa@mobilier.com
www.mobilier.com



MIP
Piazza Leonardo Da Vinci 32
20133 Milan
Italy
Tel : 00 39 0223992804
Fax : 00 39 0223992720
alessio.marchesi@polimi.it
www.polimi.it



UEA
Union Europeenne de l'Ameublement
Rue de la Loi 26
1040 Brussels
Belgium
Tel : 00 32 2 2181889
Fax : 00 32 2 2192701
secretariat@uea.be
www.ueanet.com

FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



Editeur responsable

UEA

Wetstraat 26 rue de la Loi
B-1040 Brussels
Tel. 003222181889
Fax 003222192701
secretariat@uea.be
www.ueanet.com



Cofinancé par l'Union européenne
Fonds social Européen
Article 6 Mesures Innovantes