

Atelier 3 : Vers quelle organisation consulaire optimale ?

- Président** André MARCON, Président de la CRCI Auvergne
- Intervenants** André SAPPA, Vice-Président de la Métallurgie CFC-CGC, auteur du rapport au CES "L'avenir des Chambres de Commerce et d'Industrie"
Jean-Marie EUVRARD, Président de la CCI de Haute-Saône
Christian HERAIL, Président de la CCI de Rouen
Dominique BECARD, Directrice générale de la CCI de Reims
- Animateur** Jean GROEME, Consultant Senior à l'Académie consulaire

Enjeux



André Marcon, Président de la CRCI Auvergne, remercie André Sappa, Vice-Président de la Métallurgie CFC-CGC et auteur du rapport au Conseil économique et social intitulé "L'avenir des Chambres de commerce et d'industrie", de sa participation aux réflexions des Chambres sur l'optimisation de l'organisation du réseau. Cette question semble essentielle eu égard aux nouvelles attentes des territoires et des entreprises dans ce contexte de mondialisation des marchés et de gouvernance territoriale de proximité annoncée par le gouvernement. Il remercie également Jean-Marie Euvrard, Président de la CCI de Haute-Saône et Christian Herail, Président de la CCI de Rouen d'avoir accepté de livrer leur témoignage ainsi que Dominique Becard Directrice générale de la CCI de Reims pour son éclairage sur le management interne d'une Chambre. Il invite Jean Groeme, Consultant Senior à l'Académie consulaire, à animer cet atelier.

André SAPPA

Le gouvernement a saisi le Conseil économique et social sur l'avenir des Chambres de Commerce et d'Industrie. J'ai été chargé par ma section d'être le rapporteur de ce travail alors que je ne connaissais rien, à l'époque, aux Chambres de commerce et d'industrie.

Je précise qu'un certain nombre de réflexions ont, depuis, été menées par les Chambres elles-mêmes. Une partie des propositions formulées dans le cadre de mes travaux est donc déjà entre vos mains. Certains problèmes peuvent être rapidement réglés avec la participation du gouvernement.

Jean-Pierre Raffarin, diplômé d'une école de commerce, aujourd'hui Premier Ministre, connaît bien les Chambres de commerce et d'industrie. Les idées qu'il avait exposées au Conseil



**L'avenir des CCI
est entre vos mains**

économique et social sont toujours présentes dans ses discours. Un article du Figaro de ce jour explique comment les Présidents de Région entendent récupérer la formation professionnelle, les ports, les aéroports...

Les conclusions du rapport du Conseil économique et social s'affirment de jour en jour : dans le cadre de la régionalisation et compte tenu de la situation actuelle, l'avenir des Chambres de commerce et d'industrie est entre vos mains.

Dans votre démarche de partenariats, de recherche d'alliances avec les pouvoirs politiques locaux, il vous faudra tenir compte d'un environnement qui évolue très rapidement. En effet, pour des raisons financières, vous ne pourrez plus intervenir seuls sur un certain nombre d'activités. Il est par exemple impensable aujourd'hui qu'une Chambre de commerce et d'industrie envisage de créer un aéroport.

Autour d'une réflexion menée depuis longtemps par de nombreux experts, nous avons essayé de multiplier les rencontres, pour tenter de trouver des solutions aux problèmes que vous rencontrez, sachant que le Conseil économique et social n'est que le catalyseur de vos actions.



Ceux qui ont saisi le Conseil économique et social n'avaient pas l'habitude de le faire. Cette saisine a même été exceptionnelle. Les gens qui prônaient le plus la concertation étaient ceux qui

en faisaient le moins. Pendant un certain nombre d'années, le Conseil économique et social a très peu souvent été saisi, parce que les procédures administratives sont lourdes ou en raison des divergences de point de vue des ministres sur le rôle du Conseil économique et social.

La section a bien travaillé, en multipliant les rencontres, en vue de formuler des propositions aussi intelligentes et consensuelles que possible pour pouvoir être acceptées. Tel est l'un des rôles du Conseil économique et social, quel que soit le gouvernement en place, sachant que le gouvernement actuel semble davantage à son écoute.

Le rapport sur l'avenir des Chambres de commerce et d'industrie n'est qu'une partie de notre travail. Il est assez rare de traiter un problème qui concerne directement des personnes qui siègent, par le biais d'un groupe, au Conseil économique et social.

Compte tenu de la position du Premier ministre, j'estime que le rapport du Conseil a des chances d'être approuvé, en l'état.

Jean GROEME

La question du débat démocratique est posée dans votre rapport. Christian Hérail, vous avez piloté, lors de la dernière mandature, un groupe de travail sur le débat démocratique dans le réseau. De quoi s'agit-il ?

Christian HERAIL

Un groupe a été constitué pour réfléchir à la façon de créer un véritable réseau des Chambres de commerce et d'industrie car celui-ci n'existait pas, en dépit de l'ACFCI, des CRCI et des Chambres locales.

Avec des présidents et des directeurs généraux, nous avons étudié la possibilité de monter

collectivement des projets communs, soit dans une région soit en inter région.

A la même période, l'arrivée de CCI.fr a, en soi, constitué une ébauche de réseau. En revanche, la multiplication de réunions des présidents de Chambres, à la CRCI, n'est pas la garantie d'un bon fonctionnement.

Dans le cadre de la nouvelle mandature, Jean-François Bernardin a mis en place un groupe de travail de présidents et de directeurs généraux pour réfléchir à ce projet de réseau.

Nous avons besoin avant tout d'un réseau bien implanté localement. Celui-ci pourrait même être étendu, notamment pour tenir compte de la mise en place des pays, pour mieux coller aux attentes de nos entreprises et leur répondre avec le même niveau de qualité sur l'ensemble du territoire national.

Puisque les entreprises ne sont pas disposées à financer davantage les Chambres, nous devons trouver les moyens de mutualiser certains services, avec un back-office au niveau des Chambres régionales et un front-office sur le terrain.

Aujourd'hui, la Chambre régionale joue le rôle de correspondant, chargé de communiquer avec les institutions, pour faire émerger les programmes communs à plusieurs Chambres.



L'organisation en réseau doit permettre de mieux servir l'entreprise

Notre priorité doit rester le service rendu aux entreprises et cela passe par une organisation en réseau. CCI.fr est un atout intéressant pour parfaire notre connaissance des territoires. Nous devons ensuite pouvoir nous servir de notre professionnalisme de terrain, sur la base des expériences menées localement.

Jean GROEME

André Marcon, en tant que Président de Chambre régionale, quelle est votre position ?

André MARCON

De façon un peu provocante, je disais la semaine dernière au Bureau ACFCI que j'étais favorable à la suppression des Chambres régionales. Ce terme "Chambre régionale" reste un peu désagréable dans nos organisations. Je suis davantage pour une "Communauté des Chambres" à un échelon régional.



Pour une communauté des Chambres à l'échelon régional

Le niveau régional s'inscrit de plus en plus dans les lois de décentralisation. Nous devons placer, en face de l'organisation territoriale régionale, une communauté des Chambres qui s'exprime d'une même voix et qui puisse exercer des compétences pour l'ensemble des Chambres pour autant que les Chambres locales lui auront donné un mandat de plein exercice. En effet, n'oublions pas que le fondement de notre organisation est constitué des Chambres de base, issues d'élection et ayant leur autonomie. C'est d'ailleurs cette dernière caractéristique qui empêche la création d'un réseau, au sens hiérarchique et administratif.



Créer un effet réseau entre les Chambres

En revanche, il est possible de créer un "effet réseau" entre les Chambres, avec des échelons régionaux capables d'organiser la vie régionale.

Jean GROEME

Monsieur Sappa, vous estimez également qu'il n'existe pas de réseau...

André SAPPA

Nous l'avons même écrit dans le rapport. Toutefois, la situation a évolué depuis sa rédaction.

Par contre, il vous faut vous doter de structures fortes - la terminologie importe peu - capables de vous placer en meilleure position dans vos rapports avec les décideurs politiques et les financeurs des grands programmes régionaux.

En effet, il est important de pouvoir répondre d'une seule voix aux financeurs. Dans le cas contraire, la décision revient uniquement aux politiques.



**Répondre d'une seule voix
aux financeurs**

Jean GROEME

Jean-Marie Euvrard, pourquoi avez-vous souhaité la fusion des Chambres de Lure et Vesoul pour constituer la CCI de Haute-Saône ?

Jean-Marie EUVRARD

Nous voulions précisément parler d'une seule voix.

Alors qu'au XIX^e, il n'y avait qu'une seule Chambre en Haute-Saône, les Alsaciens, qui ont migré en masse, ont souhaité créer leur propre structure. Mais c'est surtout l'arrivée de Peugeot, à Vesoul, où la firme a installé son plus grand magasin de pièces détachées et emploie 4 000 personnes, qui a accéléré le processus.

En mars 2000, lors d'une réunion à la Préfecture, les deux Présidents de Chambre ont suggéré un rapprochement des deux Chambres, idée récur-

rente depuis une vingtaine d'années mais toujours abandonnée.

CCI de CCI de Lure + CCI de Vesoul Haute-Saône

Si cette démarche a aujourd'hui abouti, c'est parce que nous sommes parvenus à fédérer les hommes. En effet, le point essentiel reste que les gens se tendent la main.

L'expérience montre qu'il vaut mieux bien articuler, dès le départ, deux démarches qui ont, chacune, leur propre

rythme : une démarche administrative avec pour objectif la publication du décret en Conseil d'Etat instituant la nouvelle Chambre, une démarche politique qui anticipe et mène à bien l'élection du président et du Bureau de cette nouvelle Chambre.

Dans un petit département, il est important d'aller vers l'autre : nos Chambres doivent être au confluent des hommes et des territoires. Pour que ce département vive, nous nous devons d'être forts. Aujourd'hui, nous sommes armés et portons des projets majeurs comme la création d'un parc des expositions à Vesoul.



**Nous n'avons pas
d'énergie à perdre entre nous**

Avoir mené à bien cette fusion en toute amitié, avoir fondé une équipe très soudée sont, pour moi, de grandes satisfactions. Nous n'avons pas

d'énergie à perdre entre nous. Mon seul regret, le manque d'anticipation dans l'harmonisation des services.

Jean GROEME

André Marcon, la fusion de CCI apparaît comme l'ultime aboutissement d'un rapprochement entre Chambres. Faut-il aller si loin ? D'autres formes de coopération ne permettent-elles pas de répondre aux exigences de proximité et d'efficacité ?

André MARCON

Nous venons d'avoir l'exemple d'une fusion réussie. Ce n'est pas la seule. Toutefois, gardons nous de toute vision schématique de l'organisation du réseau. Pour s'adapter rapidement aux réalités territoriales changeantes, il faut de la souplesse dans l'organisation. Pour créer de la valeur ajoutée il faut utiliser les nombreux outils de mise en commun de moyens à disposition !

Je pense notamment à l'UCCIMAC (Union des Chambre de commerce et d'industrie du Massif central) qui est l'union de 25 Chambres sur cinq régions et qui permet d'engager beaucoup d'actions collectives sans concurrence avec la Chambre régionale d'Auvergne qui ne regroupe que 9 Chambres.



**Une organisation souple,
adaptée à l'objectif**

Nous devons utiliser les outils qui nous permettent d'engager des actions différentes. De ce point de vue, la décentralisation ne doit pas créer des territoires trop autarciques.

Jean GROEME

Le débat sur l'organisation consulaire optimale conduit forcément à s'interroger sur le management des équipes. Dominique Bécard, quelle est votre conception d'un management efficace ?

Dominique BECARD

En tant que Directrice générale, j'ai besoin d'un cap, d'une équipe et d'une maîtrise de la navigation par tous les temps.



**La pertinence des territoires
me paraît secondaire,
seul le projet compte**

Le cap est le projet politique et il est essentiel de savoir ce que nous voulons faire même si nos missions sont déjà plus ou moins définies. De ce point de vue, la pertinence des territoires me paraît secondaire, seuls les projets comptent. Cette démarche suppose un travail avec les chefs d'entreprise et les élus, une réflexion sur le territoire, sur ses forces et ses faiblesses, ainsi que sur les forces et faiblesses de la CCI.

Les CCI sont, à mon sens, un outil formidable au service du développement des entreprises et du territoire. Pour que cet outil soit reconnu, il est nécessaire de construire des projets. Le fait d'accomplir ses missions n'est pas suffisant. Il est important de savoir quelle course on entend faire car la gestion d'un gros équipement et l'appui technique à l'entreprise ne supposent pas le même investissement. Il convient donc d'opérer certains choix, sur la base du projet stratégique de la Chambre, en vue de déboucher sur un programme de développement territorial. Car si la Chambre ne définissait pas son projet stratégique, elle se contenterait de gérer le quotidien sans avoir une vision prospective de son territoire à proposer aux différents acteurs économiques.

Il faut donc, en premier lieu, une bonne équipe d'élus. Ce qui pose la question de leur implication au sein de l'activité de la Chambre.



L'importance du projet stratégique de début de mandature

Nous attendons des élus qu'ils apportent une réflexion en amont sur les problèmes que nous devons résoudre, sur la base du vécu de nos entreprises. Leur premier rôle est bien de définir le projet stratégique de la Chambre en début de mandature. Ensuite l'élu doit pouvoir porter politiquement l'ensemble des dossiers de la Chambre : or, il la découvre et n'est donc pas prêt à assumer cette fonction. Aussi, est-il important que l'élu soit formé à l'exercice de ses missions et à la connaissance de l'institution consulaire. Il doit également savoir travailler avec les collaborateurs tout en ne s'immisçant pas dans la gestion interne de la Chambre.

Par ailleurs, "l'équipage" est une organisation ainsi qu'un ensemble de compétences et d'expertise qu'il ne faut pas hésiter à remettre en cause précisément en fonction des projets.

Les entreprises, comme les institutions consulaires, ont consacré beaucoup de moyens au fonctionnement et à l'administration. Il me paraît indispensable de rechercher davantage de productivité en dirigeant les moyens ainsi dégagés vers l'expertise, qu'elle soit interne ou externe.

- d'administration
+ d'expertise

Les collaborateurs ont de plus en plus à traiter des dossiers de manière transversale. Faire appel à d'autres services de la Chambre, savoir mobiliser les ressources adéquates, piloter des équipes

éphémères, tout ceci traduit une nouvelle manière de travailler et appelle à diffuser une nouvelle culture en interne à tous les niveaux hiérarchiques.

La Chambre est également amenée à œuvrer avec des partenaires extérieurs sur des dossiers où elle n'a pas forcément la maîtrise financière. Dans ce cas, elle est amenée à jouer un rôle d'ensemblier, en mobilisant les meilleures compétences autour du projet.

Par ailleurs, l'"approche client" dans un établissement public qui ne facture pas forcément ses prestations apparaît également comme un gage d'une plus grande efficacité.



Notre système de rémunération est obsolète

J'ai, sur ce point, une demande à adresser aux représentants de la Commission paritaire nationale. Nous manquons de souplesse et de moyens pour faire partir des personnes qui ne souhaitent plus continuer leur activité et qui ne sont plus adaptées à la situation actuelle. De plus, si nous intégrons de jeunes cadres, très motivés et qui disposent d'une bonne expertise, nous sommes confrontés à un système de rémunération obsolète. Le nouveau statut semble avoir rigidifié les modes de rémunération. Comment récompenser un collaborateur qui a mené à bien une mission particulière ? Quelle marge de manœuvre peut avoir le Directeur général pour encourager l'efficacité ? Quasiment aucune. D'où la préconisation faite d'avoir des contrats plus souples en fonction des missions à conduire (CDI, CDD ...). Nous pourrions imaginer un système s'appuyant sur un forfait de rémunération et une prime d'objectifs.

Je voudrais enfin évoquer la question de l'évolution du collaborateur : cette évolution peut se faire de deux manières, en interne ou en externe. Au sein du réseau consulaire, il s'avère que cette mobilité reste faible. Organiser la mobilité pour favoriser l'évolution de carrière des collaborateurs apparaît comme une mission collective essentielle. A l'extérieur des CCI, notamment vers les entreprises, là encore le mouvement est faible. De nouvelles formules de travail sont à inventer, mixant par exemple un travail salarié et un travail indépendant. Là encore, il faut innover pour plus d'efficacité.

S'agissant de la maîtrise de la navigation, nos projets nécessitent de travailler avec des acteurs multiples et variés. Cela suppose d'intégrer à la fois les élus, les chefs d'entreprise et les collaborateurs de la CCI dans la conduite et la gestion de projets. Cette démarche nécessite une certaine confiance ainsi que des systèmes d'information efficaces pour parvenir à tenir les délais.

Jean GROEME

Quel doit être le rôle de l'ACFCI dans le cadre de cette organisation consulaire optimale ?

Jean-François BERNARDIN, Président de l'ACFCI

Ce débat est trop vaste pour être abordé de la sorte. C'est un sujet qui nous concerne tous.



**La proximité, socle
de notre structure consulaire**

L'accélération des
changements de

notre société, qui se traduit par une évolution rapide de l'environnement réglementaire, conduit à repenser notre organisation. A mon

sens, renoncer à la légitimité de la Chambre de base serait ruiner notre légitimité électorale. Négliger la proximité serait briser le socle de notre structure.

Nous devons donc réfléchir à la façon de construire un réseau tout en conservant la responsabilité des Chambres de base. Dans le cas contraire, les Chambres seront amenées à disparaître. Cette démarche suppose une communication bien meilleure entre nous, en particulier entre les Présidents de Chambres.

André SAPPA

Vous avez la capacité de définir librement, entre vous, la manière de déléguer telle ou telle activité ou responsabilité à tel ou tel échelon, sans oublier l'échelon national.

Contrôle a posteriori ? auto contrôle a priori !

Vous réclamez le contrôle a posteriori, et non a priori, de vos engagements de dépenses. Cela ne se fera que si, ensemble, vous décidez de donner à l'ACFCI la responsabilité de créer une commission de contrôle capable d'indiquer aux autorités de tutelle que vous souhaitez précisément ce contrôle. J'ajoute que la légitimité des Chambres de base n'a jamais, à ma connaissance, été remise en cause ni par le gouvernement précédent ni par les personnes rencontrées au Conseil économique et social. Il s'agit là d'une formidable opportunité pour avancer.

Vous devriez aussi profiter du fait qu'actuellement, certains préfèrent des solutions qui viennent d'en bas plutôt que d'en haut...

Visions

Par petits groupes, tirant les enseignements des témoignages précédents, les participants concentrent leurs réflexions sur une question charnière : comment le réseau consulaire doit-il se structurer au niveau régional, la légitimité venant du local ? In fine, André Marcon relève certains points essentiels du débat.

L'interrogation principale porte sur l'organisation régionale des Chambres, compte tenu de la montée en puissance annoncée des Régions. Trois points de débat retiennent l'attention : la légitimité régionale, les missions de portée régionale, le rapport client-fournisseur.

La légitimité régionale

Suggérer que la légitimité vient du local pourrait laisser entendre que le niveau régional consulaire n'a pas de légitimité. Dès lors, compte tenu de la montée en puissance du pouvoir régional, ne faut-il pas renforcer la légitimité de la CRCI ? Les membres du Bureau de la Chambre régionale doivent-ils être élus directement ? La répartition des compétences entre les Chambres locales et la Chambre régionale doit-elle relever d'une disposition nationale fixant uniformément cette répartition, ou chaque région consulaire doit-elle disposer de la liberté de s'organiser ?

S'éloignant de cette approche jugée par certains trop technocratique, un autre groupe propose de prendre d'abord en considération la finalité de l'institution : servir les entreprises au mieux, c'est à dire leur apporter des réponses précises et utiles au bon moment. Ensuite, il s'agit de s'organiser. Alors que le nouveau directeur de la DATAR suggère de décentraliser davantage et de donner plus de légitimité aux échelons

régionaux et locaux, le problème de l'institution consulaire semble être, à l'inverse, de construire une organisation montante, du local au national.

Les missions de portée régionale

Autre aspect souligné, les missions fondamentales à conduire au niveau régional et les missions de la CRCI sont deux champs qui ne se recouvrent pas nécessairement.

Pour la CRCI, il s'agirait d'abord de représenter les intérêts des entreprises et des Chambres. Encore faut-il vérifier si ces opérations ne peuvent être conduites qu'au niveau régional. L'organisation prochaine des assises régionales illustre bien ce propos. Chaque Chambre de commerce et d'industrie devrait produire un document de type "projet stratégique pour le territoire", adopté en assemblée générale, et transmis aux responsables régionaux, parlementaires et Présidents de Conseil régional. Pour amplifier l'impact de cette dynamique de propositions locales, la coordination de fond et de forme est nécessaire. Cette tâche peut relever de la CRCI, tout autant que d'une CCI mandatée pour ce projet.

Ensuite, pour le service aux entreprises, il conviendrait de raisonner en terme de valeur ajoutée, appréciée par métier. A chaque région d'organiser de la meilleure façon possible ses productions locales et régionales, sachant que, depuis 30 ans, chacune expérimente des modèles un peu différents.

Ainsi, les CRCI et les Chambres locales devraient pouvoir trouver, ensemble, l'organisation consulaire optimale au niveau d'une région mais située dans un cadre de production qui soit national et qui fonde leur légitimité sur leur métier. Fournir des produits en ligne, avec un "label"

consulaire représentant l'ensemble du réseau contribuerait à renforcer la notoriété des CCI. Pour cela, nous devons construire ensemble des règles et s'y tenir en toute transparence.

Le rapport client fournisseur

Pour certains, l'une des difficultés du niveau régional tient aux contraintes du travail en réseau et à la nécessité de toujours négocier les décisions dans un système de partage des pouvoirs. Cette pratique démocratique nuit parfois à la réactivité nécessaire pour relayer efficacement les politiques de communication et l'expression politique des CCI au niveau régional.

Pour d'autres, le marché constitue l'élément de régulation, mesurant l'efficacité des services rendus. La CRCI se situe alors dans un rapport de fournisseur à client vis-à-vis des CCI. Elle peut, dans certains cas, développer des services directement aux entreprises, même si elle n'en a pas, à l'origine, la légitimité. Par exemple CCI international est un service direct sans être pour autant le service de la CRCI. C'est chaque CCI qui confie, par volonté d'optimiser les moyens, la gestion de cette activité à la CRCI.

André MARCON

Au terme de ces réflexions, voici quelques points qui me paraissent essentiels :

- 📎 Les conclusions du rapport du Conseil économique et social sur l'avenir des CCI s'affirment de jour en jour : dans le cadre de la régionalisation et compte tenu de la situation actuelle, cet avenir est entre nos mains.
- 📎 Nous avons besoin avant tout d'un réseau bien implanté localement.
- 📎 Puisque les entreprises ne sont pas disposées à financer davantage les Chambres, nous devons trouver les moyens de mutualiser certains services, avec un back-office au niveau des Chambres régionales et un front-office sur le terrain.
- 📎 Nous devons placer, en face de l'organisation territoriale régionale, une communauté des Chambres qui s'exprime d'une même voix et qui puisse exercer des compétences pour l'ensemble des Chambres pour autant que les Chambres locales lui auront donné un mandat de plein exercice.
- 📎 Il est possible de créer un "effet réseau" entre les Chambres, avec des échelons régionaux capables d'organiser la vie régionale.
- 📎 Il faut se doter de structures fortes capables de nous placer en meilleure position dans nos rapports avec les décideurs politiques et les financeurs des grands programmes régionaux.

- 📎 Pour s'adapter rapidement aux réalités territoriales changeantes, la souplesse dans l'organisation est nécessaire. Pour créer de la valeur ajoutée utilisons les nombreux outils de mise en commun de moyens à disposition !
- 📎 Il paraît indispensable de rechercher davantage de productivité en dirigeant les moyens ainsi dégagés vers l'expertise, qu'elle soit interne ou externe.
- 📎 Renoncer à la légitimité de la Chambre de base serait ruiner notre légitimité électorale. Négliger la proximité serait briser le socle de notre structure.