



Les réseaux d'entreprises

**une valeur ajoutée
pour les entreprises**

**une nécessité
pour les territoires**

**une priorité
pour les CCI**



ASSEMBLÉE DES CHAMBRES FRANÇAISES
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Les réseaux d'entreprises :
Une valeur ajoutée pour les entreprises
Une nécessité pour les territoires
Une priorité pour les CCI

Novembre 2010

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I. LE DEVELOPPEMENT DES RESEAUX D'ENTREPRISES : UN ENJEU PARTAGE	7
A. Les réseaux comme leviers de développement des entreprises	7
B. Une prise de conscience des acteurs des territoires.....	9
C. Proposition de typologie pour une approche renouvelée des réseaux d'entreprises	12
II. VISION ET ATOUTS DES CCI.....	18
A. Notre vision des réseaux d'entreprises.....	18
B. Les Chambres de commerce et d'industrie, un réseau efficace pour mailler les entreprises.....	19
III. DIX RECOMMANDATIONS AUX CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE	22

CONCLUSION

ANNEXES

INTRODUCTION

Dans une économie ouverte et de plus en plus concurrentielle, se rapprocher de l'autre est psychologiquement difficile. Pourtant les entreprises qui travaillent en réseaux constatent que des sujets peuvent être traités de manière plus efficace collectivement, libérant des ressources et de l'énergie sur le cœur de leur valeur ajoutée individuelle. En se fédérant, en construisant un projet commun, les entreprises sont plus fortes et peuvent disposer d'une information privilégiée et pertinente, mettre en commun des ressources, acquérir de nouvelles compétences et accéder à de nouveaux marchés. A travers cette nouvelle source de création de valeur, elles ont donc tout intérêt à collaborer ensemble pour gagner en compétitivité.

Et les territoires en tirent également des avantages. Nombreux sont ceux qui ont placé les réseaux d'entreprises au cœur de leur stratégie de développement économique, misant sur les grappes, les clusters ou les pôles de compétitivité pour dynamiser leur tissu industriel et en faire un outil de promotion territoriale. Ils contribuent ainsi à forger l'identité d'un territoire et à en accroître sa visibilité pour attirer de nouvelles activités et des compétences. Dans la compétition féroce que se livrent les territoires entre eux, le soutien aux réseaux d'entreprises est devenu une nécessité.

Pour les Chambres de commerce et d'industrie, le sujet n'est pas nouveau ; plusieurs d'entre elles en ont fait un axe stratégique de leur politique, s'investissant à la fois dans l'animation de clubs, de réseaux filières, d'associations de zones d'activités et de communautés virtuelles... Cependant face à une demande de plus en plus importante des entreprises qui souhaitent rejoindre des communautés d'affaires, voire s'engager dans des réseaux structurés, le sujet mérite une attention toute particulière qu'il convient de traiter prioritairement au niveau du réseau consulaire. Les CCI disposent incontestablement d'atouts pour aider les entreprises à travailler en réseau : la relation de proximité, le lien de confiance qu'elles entretiennent avec les entreprises, la connaissance fine qu'elles ont du tissu économique local leur permettent d'identifier leurs besoins en constante évolution et de construire une offre de services structurée et adaptée à leurs demandes. Les compétences et l'expertise qu'elles ont acquises ces dernières années pour animer les réseaux leur donnent toute latitude pour intervenir sur ce champ.

Fort de ce constat, un Groupe de Travail National « Réseaux d'entreprises » a engagé en 2010 une réflexion stratégique sur le sujet pour formuler des recommandations qui fassent des réseaux d'entreprises un axe prioritaire des CCI pour la prochaine mandature.

I. LE DEVELOPPEMENT DES RESEAUX D'ENTREPRISES : UN ENJEU PARTAGE

A. LES RÉSEAUX COMME LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

1. Un contexte en pleine évolution

Face à une globalisation des marchés, les grandes entreprises se sont recentrées sur leur cœur de métier entraînant une **réorganisation des systèmes de production** dans les chaînes de valeurs. Les PME sont alors contraintes de développer des stratégies de réseaux pour atteindre une taille critique, construire des offres globales, accéder à de nouveaux marchés et accroître leur capacité technologique et de production. En effet, confrontées à des exigences de plus en plus fortes en termes de technologies et de performance, elles n'ont parfois plus les compétences internes suffisantes pour produire seules un bien ou un service ; elles doivent alors aller chercher des ressources complémentaires, en s'associant avec d'autres partenaires ayant des problématiques communes.

Parallèlement, le développement des technologies de l'information et de la communication a contribué à une **croissance exponentielle des réseaux sociaux**, offrant ainsi l'opportunité pour les entreprises d'intégrer facilement et à moindre coût une communauté d'affaires. Les dirigeants d'entreprise y voient un moyen de communiquer sur un événement, un produit, un service, des savoir-faire, d'y rechercher des partenaires et de mieux connaître les besoins de leurs clients....

Dans le même temps, la crise financière de septembre 2008 a poussé un grand nombre de chefs d'entreprise à échanger, à se rapprocher aboutissant au **développement de solidarités actives**. Sur certains territoires, le phénomène a même évité à certaines filières fragilisées et entreprises menacées de disparaître. En période de crise, lorsque la baisse des carnets de commandes se fait ressentir, appartenir à un réseau est également un moyen d'établir des connexions avec d'autres dirigeants pour trouver des solutions à des problèmes individuels.

S'il y a dix ans les entreprises étaient plus réticentes à s'engager dans les réseaux, aujourd'hui elles s'y impliquent plus aisément. Et elles expriment leur volonté de constituer des réseaux locaux, de rejoindre des communautés d'entrepreneurs qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes sujets. L'ère de réseaux, dans laquelle nous sommes entrés depuis quelques années couvre une **multiplicité de réseaux d'entreprises qui se présentent sous différentes formes** : grappes, pôles d'excellence, clubs, réseaux filières, territorialisés... Mais, attention les entreprises n'ont pas toujours l'état d'esprit et les contacts suffisants pour engager des coopérations avec d'éventuels partenaires en qui elles peuvent avoir confiance et elles ne savent pas toujours amorcer et faire partager la stratégie collective. Il y a donc une vraie demande des entreprises à satisfaire.

2. Quel intérêt pour les entreprises à se fédérer en réseau ?

Dans un contexte concurrentiel, se rapprocher de l'autre est psychologiquement difficile ; pourtant les entreprises qui travaillent en réseaux constatent que des sujets peuvent être traités de **manière plus efficace collectivement, libérant des ressources et de l'énergie sur le cœur de leur valeur ajoutée individuelle**. Le fonctionnement en

groupe permet de prendre du recul vis-à-vis du quotidien et de s'ouvrir sur des sujets qui ne retiennent pas l'intérêt des entreprises de prime abord.

Etre membre d'un réseau d'entreprises offre à l'entreprise **un lieu, un espace d'échanges et de progression**. C'est un premier pas pour rompre son isolement, mieux connaître ses pairs et créer des synergies avec d'autres entreprises. L'entreprise a accès à une information privilégiée, qualifiée et pertinente qui lui ouvre la possibilité d'enrichir ses connaissances par rapport à son marché. La construction d'un réseau relationnel de professionnels et de partenaires donne au chef d'entreprise l'opportunité de partager des expériences, pour gagner un certain niveau de confiance et initier in fine des coopérations.

Au-delà de l'échange d'expériences, l'appartenance à un réseau présente pour l'entreprise des **avantages économiques et sociaux avérés, au premier rang desquels des économies d'échelles** qui peuvent prendre la forme d'un accès à des offres de biens et de prestations à coûts partagés (embauche de personnel, mutualisation de compétences externalisées et de savoir-faire, réduction des coûts d'investissement en matière de veille, d'international, de qualité...). Coopérer avec d'autres entreprises permet également d'atteindre une taille critique, pour être en capacité de se porter candidat à des appels d'offres globaux, de disposer d'un interlocuteur unique pour répondre aux demandes de plus en plus complexes des clients et d'être plus compétitive pour innover et exporter. C'est enfin un moyen de **valoriser ses savoir-faire et se différencier de ses pairs**, le réseau apportant une plus grande visibilité aux produits développés par ses membres.

En se fédérant, en construisant ensemble un projet commun, les entreprises sont plus fortes et adoptent **une stratégie de conquête**, s'inscrivant dans une dynamique positive. Celles qui intègrent les réseaux d'entreprises constituent **le fer de lance des entreprises les plus pointues et les plus dynamiques des territoires** ; elles ont une capacité de développement plus importante que les entreprises isolées¹.

Autant d'éléments dont toutes les entreprises doivent avoir conscience pour être plus efficaces et gagner en compétitivité.

¹ Une enquête réalisée par la CCI de Versailles Val-d'Oise / Yvelines en 2004 a révélé que les entreprises des réseaux PLATO Vallée de Seine enregistraient une évolution de leur chiffre d'affaires, ainsi que de leurs effectifs bien supérieure aux autres entreprises du territoire, tant dans le secteur de l'industrie que des services aux entreprises.

B. UNE PRISE DE CONSCIENCE DES ACTEURS DES TERRITOIRES

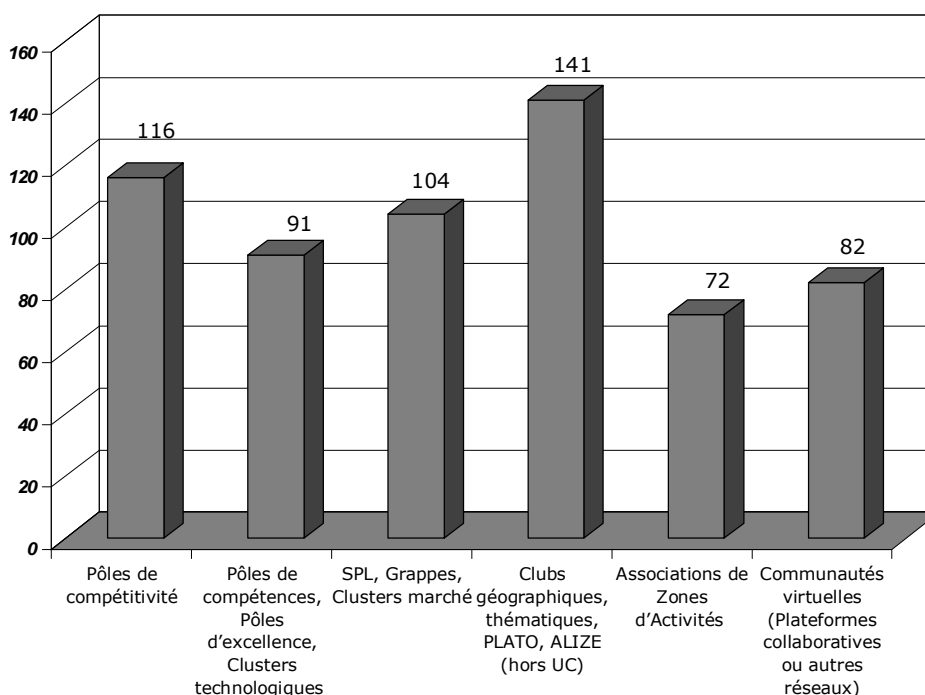
1. Pour les CCI, pourquoi s'investir dans les réseaux d'entreprises ?

Depuis plusieurs années, les CCI animent une grande variété de réseaux d'entreprises qui couvrent à la fois des réseaux filières/sectoriels (grappes d'entreprises, systèmes productifs locaux, ...), des réseaux territorialisés (association de zones d'activités, réseaux PLATO² ou ALIZE³), des réseaux thématiques (groupements d'employeurs, groupements à l'export, groupements d'achat...).

Une récente enquête menée par l'ACFCI en juillet 2010 permet d'estimer que les **Chambres de commerce et d'industrie** sont impliquées dans près de **2 000 réseaux d'entreprises, tous réseaux confondus**, tant sur le plan de la gouvernance que de l'animation ; ceci représente **plus de 200 000 entreprises**.

Répartition des CCI impliquées dans les réseaux d'entreprises par type de réseau
- tous niveaux d'implication confondus -
(en nb de CCI)

source: ACFCI - Juillet 2010

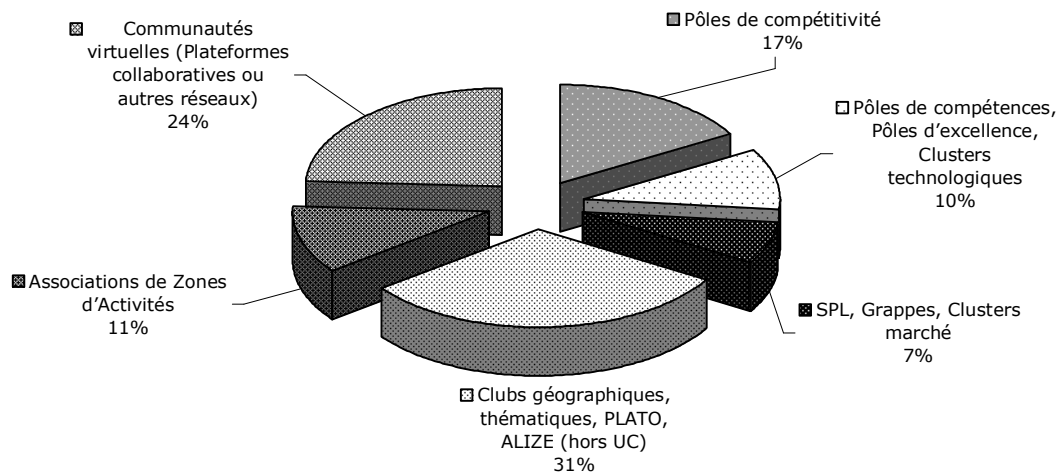


² PLATO est fondé sur le parrainage de PME par de grandes entreprises. Il permet ainsi aux dirigeants de bénéficier de conseils d'experts, facilite la mise en place d'alliances inter-entreprises et d'échanges commerciaux. PLATO aborde tous les aspects de la gestion d'entreprise : analyse, finance, stratégie, marketing, ressources humaines, management et développement commercial...

³ ALIZE est un programme territorial qui vise à impliquer des grandes entreprises dans l'appui en compétences des PME/PMI ayant un projet de développement et implantées sur le même bassin d'emploi.

Répartition des entreprises membres des réseaux animés par les CCI

source: ACFCI - Juillet 2010



L'une des principales missions des CCI étant d'accompagner les entreprises tout au long de leur vie et de représenter leurs intérêts auprès des pouvoirs publics, il est important qu'elles gardent un contact privilégié avec les entreprises implantées sur leur territoire. Or, **animer un réseau d'entreprises, c'est maintenir ce lien durable avec les entreprises et avec le territoire** ; à l'écoute permanente des dirigeants, la CCI est en prise directe avec les besoins des entreprises.

Et le réseau d'entreprises peut également devenir un tremplin pour bénéficier de l'ensemble des services d'une CCI et d'une expertise adaptée à ses besoins. En effet, les Chambres de commerce et d'industrie ont pris conscience de la nécessité d'agir en aidant les entreprises à travailler en réseau, en s'appuyant sur les demandes croissantes des entreprises confrontées à une concurrence de plus en plus forte. **L'appui individuel proposé aux entreprises est nécessaire pour leur développement, mais il doit être complété par des actions collaboratives qui peuvent constituer une réponse plus appropriée.** Les réseaux deviennent ainsi un des leviers d'actions des CCI auprès des entreprises : le conseil individuel apporté par la CCI génère de l'action collective, qui engendre des demandes spécifiques de la part des entreprises membres des réseaux. C'est une évolution de l'accompagnement des entreprises complémentaire à l'appui individuel, qui s'appuie sur les entreprises leaders pour produire un effet d'entraînement sur l'ensemble du monde économique. Cette tendance doit par conséquent être prise en compte par les CCI et conduire à une nécessaire adaptation stratégique et organisationnelle au sein des Chambres.

En accompagnant les dirigeants, les CCI véhiculent une image attractive et dynamique, rapprochant ces derniers de la gouvernance de l'institution consulaire. **En organisant tel un chef d'orchestre une ingénierie des solutions, elles mettent leurs compétences au service des entreprises et des territoires.** La coordination et la mise en cohérence des différentes interventions des acteurs territoriaux contribuent ainsi à renforcer la compétitivité des entreprises et l'attractivité des territoires.

Il y a donc urgence pour les CCI à s'investir dans les réseaux d'entreprises pour des raisons à la fois internes et externes au monde consulaire. L'évolution du contexte économique, le besoin croissant des entreprises de travailler en réseau, les avantages qu'elles en tirent, l'impact indéniable sur le taux de vote aux élections consulaires, le

développement des compétences des CCI en management des réseaux d'entreprises sont autant d'éléments qui doivent les inciter à s'impliquer plus fortement dans les réseaux.

Si dans un contexte de réforme consulaire, les missions des Chambres de commerce et d'industrie restent inchangées, les modalités de leur mise en œuvre doivent être adaptées aux mutations traversées. Les Chambres de commerce et d'industrie doivent se mettre en ordre de marche et s'organiser pour répondre aux enjeux auxquels sont confrontées les entreprises !

2. Quels bénéfices les territoires en retirent-ils ?

Depuis quelques années, l'intervention des pouvoirs publics dans les réseaux d'entreprises va croissant. Non seulement les politiques publiques régionales, nationales et européennes sont favorables à leur développement, mais l'implication des collectivités territoriales sur le champ de l'animation des réseaux d'entreprises est de plus en plus répandue. Le lien dual privilégié avec le monde économique et le territoire intéresse en effet les structures de développement économique locales, qui y voient **un phénomène créateur de richesses et pourvoyeur d'emplois, ainsi qu'un moyen de garder le contact avec les entreprises ancrées localement.**

Mettre en réseau les entreprises vient ainsi renforcer les dynamiques territoriales, en multipliant les échanges entre acteurs économiques d'une part et en maillant les entreprises et les différents réseaux auxquels elles appartiennent d'autre part. Ceci favorise l'ancrage territorial des PME/TPE, offrant ainsi de réelles opportunités de développement et de créations d'emplois.

Certains réseaux d'entreprises véhiculent en outre une identité autour de filières dominantes structurées collectivement, **apportant une plus grande visibilité au territoire pour attirer de nouvelles entreprises et compétences.** Les entreprises en réseau partagent ainsi une communauté de destin avec le territoire, contribuant à la consolidation de son tissu économique.

C. PROPOSITION DE TYPOLOGIE POUR UNE APPROCHE RENOUVELÉE DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES

La notion de réseaux d'entreprises est vaste ; elle mérite que l'on s'y attarde quelques instants pour mieux comprendre ses enjeux, ses objectifs et ses contenus. Si chaque type de réseau (clubs, associations de zones d'activités, grappes, pôles de compétences, clusters, pôles de compétitivité, réseaux virtuels...) a ses propres spécificités, il existe un socle commun de fondamentaux propices à la création et au développement des réseaux :

- un engagement formel des entreprises ;
- un animateur identifié, professionnel, dédié à l'accompagnement du groupe ;
- une méthode d'animation conviviale avec un sentiment d'égalité et de confiance entre les membres ;
- un plan d'actions, des moyens mobilisés et un budget dédié ;
- un porteur (une CCI par exemple, un consortium de partenaires, une association...) qui assure la logistique administrative et financière ;
- des échanges collaboratifs entre participants ponctués par des rencontres régulières ;
- un intérêt commun : une filière, un secteur d'activité, un thème, un territoire.

Le spectre des réseaux d'entreprises est très large. La démarche engagée par les Chambres de commerce et d'industrie se veut globale et n'entend pas écarter certains types de réseaux. C'est pourquoi volontairement **l'ensemble des réseaux d'entreprises à vocation économique est pris en compte**, l'enjeu commun de tous ces réseaux étant de mettre en relation les entreprises, afin de rompre leur isolement et développer leur business, quelque soit leur taille ou leur origine. Derrière cette notion générique, on retrouve toujours une démarche collaborative et un rapprochement qui peuvent être générés soit par les entreprises, soit par la CCI, soit par les politiques publiques. Toutefois, chaque type de réseau présente des caractéristiques qui renvoient à des enjeux spécifiques pour les entreprises, les territoires et les CCI que l'on peut décrire de la manière suivante.

LES CLUBS D'ENTREPRISES

Le club d'entreprises, souvent créé à partir d'un besoin très local des TPE et PME vise dans un premier temps à rompre l'isolement du chef d'entreprise, en lui permettant de disposer d'un lieu d'échanges pour débattre avec d'autres dirigeants de problématiques communes (export, ressources humaines, logistique, performance...), partager des expériences, rencontrer des experts et se confronter à d'autres pratiques. Il peut parfois s'inscrire dans une dynamique plus collaborative (promotion et valorisation des membres du club par exemple) et amener ses membres à faire ensemble des affaires. Ces clubs peuvent être thématiques, centrés sur un métier et/ou territorialisés. L'enquête sur l'implication des Chambres de commerce et d'industrie dans les réseaux d'entreprises menée en juillet 2010 par l'ACFCI indique que **141 CCI sont investies dans près de 900 clubs d'entreprises.**

Quels enjeux pour les entreprises ?

- Intégrer un réseau facilement accessible et souple dans son fonctionnement
- Entrer en contact avec de nombreuses entreprises
- Accéder à une information qualifiée et accessible, délivrée par des experts
- Appartenir à un réseau principalement orienté « business »

Quels enjeux pour les territoires ?

- Disposer d'un moyen d'animer le territoire qui fédère les entreprises autour d'une thématique simple, centrale et commune

Quels enjeux pour les CCI ?

- Animer un réseau d'entreprises souple dans son fonctionnement, associant généralement un grand nombre d'entreprises
- Mobiliser des moyens humains autour de l'animation, qui peuvent être répartis entre plusieurs collaborateurs
- Participer activement à la vie des clubs en leur apportant un appui technique (animation et expertise)
- Faire des clubs de véritables relais de terrain

LES ASSOCIATIONS DE ZONES D'ACTIVITES

Les associations de zones d'activités sont souvent issues d'initiatives communales. Elles peuvent toutefois évoluer vers des formes proches des clubs, intégrant des thématiques nouvelles. D'après l'enquête relative à l'implication des CCI dans les réseaux d'entreprises de juillet 2010, on dénombre **72 CCI impliquées dans près de 330 associations de zones d'activités**. Si l'aménagement et la gestion des zones d'activités ont été confiés aux communes et aux intercommunalités, les CCI peuvent toutefois intervenir à différents niveaux : en étant l'interface de proximité entre les entreprises et les collectivités locales, ainsi qu'en apportant un conseil qualifié sur les problématiques de développement durable (management environnemental, Plan de Déplacements des Entreprises, requalification des ZA...) qui constituent un enjeu pour la valorisation et la compétitivité du territoire.

Quels enjeux pour les entreprises ?

- Renforcer l'attractivité et la notoriété de l'entreprise à travers la qualification du parc d'activités
- Accéder à un ensemble de services qui contribuent au bien-être des salariés de l'entreprise
- Disposer d'un lieu d'échanges qui fédère les entreprises autour de problématiques communes (infrastructures, équipements, services,...) pour être forces de proposition et être entendues par les décideurs et institutions locales
- Aborder des sujets en lien avec les problématiques du parc (crèches d'entreprises, plan de déplacements,...), complémentaires à celles d'autres réseaux d'entreprises

Quels enjeux pour les territoires ?

- Rendre le territoire plus dynamique et compétitif
- Disposer d'un interlocuteur unique sur des dossiers essentiels pour la collectivité à travers le Président de l'association
- Avoir une représentativité des entreprises sur un territoire limité géographiquement (intra-communal, voire intercommunal)

Quels enjeux pour les CCI ?

- Toucher des dizaines, voire des centaines de chefs d'entreprise par l'intermédiaire des Présidents d'associations de parcs d'activités
- Relayeur et diffuser les actions conduites par la CCI
- Appréhender de nouvelles problématiques comme les services aux salariés (crèches interentreprises, conciergeries d'entreprise, plans de déplacement interentreprises...)
- Fédérer les associations de parcs autour de problématiques communes pour favoriser les échanges inter-associations et inter-entreprises.

LES GRAPPES D'ENTREPRISES

Les PME n'ont parfois pas la taille ou les compétences suffisantes pour mettre en place des actions nécessaires à leur développement. Dans ces conditions, la « **grappe d'entreprises**⁴ » ou le « **système productif local** » (SPL)⁵ peut constituer une réponse à ce problème. Ces coopérations peuvent prendre différentes formes suivant les stratégies des entreprises et les contraintes auxquelles elles font face (mieux anticiper l'évolution des marchés, diversifier ses produits, réduire ses coûts de production). La mutualisation des investissements, la mise en place d'une plate-forme de veille collaborative pour mieux connaître ses marchés, le déploiement groupé à l'international, la réalisation d'études marketing sont autant d'actions que peuvent mener les grappes ou SPL. Certains de ces réseaux ont vocation à travers leur labellisation en « grappes » à devenir les courroies de transmission des pôles de compétitivité. Les autres réseaux d'entreprises territorialisés qui n'ont pas ce label (réseaux filières, sectoriels ou clusters marché⁶) mettent en œuvre des actions collaboratives similaires. Véritables outils de proximité, ils sont souvent proches de filières professionnelles et ont un périmètre limité proche de celui des CCI territoriales.

En juillet 2010, on comptait plus de 100 CCI investies dans plus de 210 réseaux de ce type. Les formes d'intervention consulaires sont multiples et la finalité de leur portage est variable (permanent / transitoire). Les CCI peuvent intervenir en appui, notamment dans le domaine de l'innovation, de l'international, de l'intelligence économique et de l'animation. Parfois incubés par les CCI, ces réseaux peuvent être amenés à prendre leur indépendance et s'exonérer des services des Chambres pour monter leur propres actions collectives.

Quels enjeux pour les entreprises ?

- Aborder des problématiques métiers/filières sur un territoire géographiquement limité
- Valoriser le réseau et ses membres à travers la reconnaissance du label « grappe »
- Mutualiser des moyens en lien avec la filière d'appartenance des entreprises
- Nouer des relations business autour de projets collaboratifs, voire innovants par la filière ou le métier

Quels enjeux pour les territoires ?

- Attirer des entreprises appartenant à une même filière

Quels enjeux pour les CCI ?

- Mieux identifier les problématiques liées à une filière ou un secteur d'activité
- Faire de la grappe une couveuse pour l'émergence de projets collaboratifs entre entreprises
- Elaborer des plans d'actions pertinents pour accompagner les entreprises (l'expression de besoins collectifs est plus aisée lorsque le réseau se structure sur une filière d'activité)
- Travailler plus étroitement avec les fédérations et syndicats professionnels
- Créer, favoriser des passerelles avec les pôles de compétitivité

⁴ Les grappes d'entreprises, lancées par le Ministre de l'Espace Rural et de l'Aménagement du Territoire en Octobre 2009 sont définies comme étant principalement constituées de TPE/PME, dotées d'un noyau dur ancré sur un territoire. Elles apportent des services aux entreprises à travers des actions de mutualisation dans différents domaines (innovation, emploi, développement international, communication...) et ont une structure de gouvernance propre, dans laquelle les chefs d'entreprise ont un rôle moteur.

⁵ Engagée en 1998, à la suite du CIADT du 15 décembre 1997, la politique d'appui aux SPL s'est concrétisée par le lancement d'un appel à projets lancé en deux vagues successives, en 1998 et 1999. Le SPL se définit comme un groupement d'entreprises réunis sur un même territoire qui collaborent autour d'une même spécialité, d'un même métier, d'un même produit.

⁶ Les clusters marché ont pour objectif d'investir des secteurs de marché parfaitement identifiés (par exemple l'aéronautique) et sont multi-métiers.

LES POLES DE COMPETITIVITE

Les **pôles de compétitivité** ont été lancés en 2004, dans un contexte de course effrénée à l'innovation. Ils se caractérisent comme « une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale autour de projets innovants ». Pour les entreprises, adhérer à un pôle de compétitivité, c'est pouvoir participer à un projet de R et D tout en bénéficiant d'un réseau d'entreprises, de centres de recherches et de formation et en mutualisant des moyens. Si ces pôles ont vocation à mailler le monde de la recherche, des entreprises et de la formation pour devenir des foyers d'innovation, ils ont également été conçus en vue d'atteindre une masse critique pour rayonner à un niveau national, voire international et ainsi pénétrer de nouveaux marchés. Hormis les pôles de compétitivité qui sont nés d'initiatives consulaires ou partagées (consulaire/autres acteurs territoriaux), on peut considérer que la capacité à connecter ces entités au monde des PME reste à construire. Certaines CCI⁷ sont précurseurs à travers des expérimentations réalisées sur des postes d'« intégrateurs de PME » et sur des « mini-grappes »⁸. **En juillet 2010, on compte 116 CCI impliquées dans les pôles de compétitivité.**

Connaissant des problématiques similaires à celles des pôles de compétitivité, les clusters technologiques, proches du monde de la R&D, sont en prise directe avec le monde de l'enseignement supérieur plus que celui des PME. L'action des CCI peut venir en complément, en appui dans le rapprochement des entreprises, en particulier des PME avec les laboratoires de recherche.

Les pôles de compétences constituent l'outil développé par les collectivités pour investir des domaines d'activité non couverts par les pôles de compétitivité ou les clusters technologiques. Ils peuvent être ancrés sur des compétences locales ou concerner un domaine non maîtrisé mais en devenir. Ils ont donc une vie courte en cas de réussite et peuvent évoluer rapidement en clusters technologiques.

Quels enjeux pour les entreprises ?

- Nouer des partenariats technologiques avec des entreprises (PME et grandes entreprises) et des centres de recherche
- Bénéficier de ressources mutualisées (par exemple plate-forme d'innovation) pour mener à bien des projets R et D et d'innovation
- Accéder à des outils de veille et de prospective sur un marché
- Pouvoir mobiliser des financements importants (Etat, collectivités, OSEO...) sur des projets R et D
- Bénéficier d'une notoriété nationale, voire internationale à travers la visibilité du pôle de compétitivité

Quels enjeux pour les territoires ?

- Renforcer l'identité, la compétitivité et l'attractivité du territoire
- Diffuser une culture de l'innovation au sein des acteurs territoriaux (PME, recherche publique, acteurs de la formation, institutionnels, ...)
- Mailler les entreprises avec les universités, laboratoires, centres de recherche...

Quels enjeux pour les CCI ?

- Participer à une dynamique d'innovation territorialisée
- Faire entendre la voix des PME au sein des pôles et initier les liens nécessaires entre les PME et les grandes entreprises
- Participer à une dynamique de projets structurants (plateformes technologiques par exemple)
- Accéder à une vision prospective sur les enjeux d'avenir de la filière concernée

⁷ Il s'agit de la CCI de Versailles, Val-d'Oise/Yvelines et de la CCI de Saint-Etienne Montbrison

⁸ La mini-grappe vise à rassembler des PME autour d'une action commune

LES RESEAUX VIRTUELS

La forme la plus connue des **réseaux virtuels** est la **plateforme collaborative** qui met à disposition d'une population large ou limitée, suivant les objectifs recherchés, un moyen d'échanger à travers la création de communautés d'intérêts. L'un des avantages majeurs de ce réseau est la démocratisation de la relation qui permet le contact entre différents types d'entreprises (en termes de taille, de métiers, ...). La performance du système est souvent liée à la largeur du spectre des membres des communautés et à la qualité de l'animation. Les CCI ont déjà largement investi ce domaine (Ecobiz, Proforum...) en perpétuelle évolution, **puisque près de 80 d'entre elles interviennent dans plus de 320 réseaux virtuels**. Les CCI ont tout intérêt à y poursuivre leur implication ; un modèle économique nouveau intégrant d'éventuels partenaires reste à construire.

Il faut également compter sur la capacité de certains réseaux sociaux à agir dans le domaine collaboratif des entreprises ; les technologies qui seront développées demain risquent d'être fort différentes de l'approche suivie actuellement par les CCI. S'orienter vers un seul outil réseau consulaire serait un plus incontestable.

Quels enjeux pour les entreprises ?

- Bénéficier d'un large réseau de professionnels et d'experts à travers des communautés thématiques, un annuaire....
- Accéder à des informations ciblées, voire personnalisées (outils méthodologiques, veille réglementaire, agenda...)
- Echanger de manière simple et rapide avec d'autres entreprises (forums de discussion)

Quels enjeux pour les CCI ?

- Proposer aux entreprises un environnement technique intégrant bases documentaires, annuaires, agendas, forums de discussion...
- Diffuser largement et de façon immédiate les informations utiles aux ressortissants
- Multiplier les contacts avec les entreprises du territoire
- Apporter un outil et des ressources complémentaires aux réseaux d'entreprises déjà animés par la CCI

II. VISION ET ATOUTS DES CCI

A. NOTRE VISION DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES

1. Le réseau d'entreprises, un système dynamique

La mise en réseaux des entreprises se fonde sur **une écoute des demandes des dirigeants et non sur leurs besoins présupposés**. Pour qu'un réseau d'entreprises se structure et se développe, il est indispensable que les **chefs d'entreprise se mobilisent, décident de sa stratégie et s'engagent pleinement dans sa mise en œuvre**. Toutefois, pour apprendre à se connaître, à se prescrire, à coopérer et à mutualiser des ressources, les dirigeants ne peuvent s'affranchir **d'un animateur, clef de voûte du système et de la relation du réseau à son environnement**. Cette démarche qui réunit des individus autour d'une stratégie partagée s'inscrit dans un système porteur de synergies, dans lequel le chef d'entreprise passe d'une logique individuelle, voire individualiste à une dynamique collective.

Un réseau se construit dans la durée suivant un parcours qui requiert un temps certain, car **la confiance qui s'instaure entre les entreprises ne se décrète pas** et les effets concrets sur les entreprises et in fine sur les territoires ne deviennent visibles que sur le long terme. Pour que le système fonctionne et se développe, il faut veiller à ce que la dynamique du réseau ne soit pas rompue et qu'elle soit en adéquation avec les besoins évolutifs des entreprises.

Il est également nécessaire **d'anticiper une stratégie de sortie fondée sur un modèle économique donnant au réseau les moyens d'aller vers une autonomie totale, voire quasi-totale**, car un réseau d'entreprises n'a pas vocation à être soutenu indéfiniment. Plus un réseau d'entreprises se revendiquera indépendant, plus il devra démontrer sa capacité à devenir autonome financièrement. Les outils, la méthodologie et l'expertise que peut lui apporter une CCI contribuent à en faire un système viable, dynamique et performant qui doit lui permettre aussi de devenir à terme autonome et pérenne. Dans tous les cas, il faut s'assurer que le réseau se dote d'une structure d'animation légère, qui ne nuise ni à son développement, ni à son autonomie ni à sa pérennité.

2. Le réseau d'entreprises, un moyen et non une fin en soi

Faire du réseau d'entreprises un objectif en soi, c'est se tromper de cible et mettre de côté les enjeux auxquels doivent faire face les entreprises. Un réseau d'entreprises contribue à renforcer la performance des entreprises et à dynamiser les territoires sur lesquels il évolue ; **c'est donc un accélérateur de développement, un moyen de faire grandir les entreprises à travers la mise en œuvre de projets collectifs**. Le réseau devient alors la boîte à outils du chef d'entreprise qui y trouve les réponses adaptées à ses besoins (besoin de renforcer sa présence à l'international, de se diversifier, d'accéder à de nouveaux marchés...).

Un réseau d'entreprises n'a de sens que par rapport aux effets qu'il produit sur les entreprises et sur les territoires, généralement visibles sur le long terme. Il est donc important que les arbitrages en matière d'accompagnement soient faits suivant les éventuels impacts des réseaux sur les entreprises et les territoires. Cela suppose de la connaissance, du discernement et une anticipation sur les mutations à venir, que les Chambres de commerce et d'industrie sont en mesure de fournir.

3. Le réseau d'entreprises, un effet démultiplicateur de l'accompagnement des entreprises

Les réseaux d'entreprises sont composés d'entreprises qui portent le développement économique local et constituent des relais pour les autres entreprises du territoire. Ils attirent et rassemblent des dirigeants qui font preuve d'un esprit d'ouverture et d'échanges vers le monde extérieur, dépassant souvent les propres intérêts économiques de leur entreprise. Ils constituent non seulement une plus-value pour les entreprises, mais également pour le territoire sur lequel ils sont implantés et pour la structure qui les accompagne.

Manager des réseaux d'entreprises, c'est non seulement accompagner un plus grand nombre d'entreprises, mais c'est aussi adapter l'offre de services consulaire au plus près des demandes du terrain. Les réseaux constituent en effet un moyen adéquat pour améliorer la connaissance qu'ont les CCI des besoins de leurs ressortissants ; c'est un formidable laboratoire d'analyse des demandes des entreprises.

B. LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE, UN RÉSEAU EFFICACE POUR MAILLER LES ENTREPRISES

1. Des CCI qui s'engagent pleinement dans les réseaux d'entreprises

La représentation des intérêts économiques des entreprises par les CCI est confortée par leur capacité à mobiliser autour de projets collaboratifs des chefs d'entreprise d'une même filière, d'un même secteur d'activité, d'un même territoire, ainsi que des professionnels occupant des fonctions similaires dans les entreprises (communication, logistique, achats...).

La relation de confiance qu'elles construisent avec les entreprises les place dans une situation singulière qui leur permet d'aller au-delà d'une simple mission de conseil : **à la demande des entreprises, les CCI favorisent leur mise en synergie, organisent l'échange, le partage de savoir-faire et initient la création de clubs, de réseaux d'entreprises...** Elles s'efforcent ainsi d'avoir une approche des réseaux d'entreprises qui privilégient avant tout leurs besoins.

Disposant d'équipes ayant des compétences en matière de management des réseaux d'entreprises et une expertise avérée pour traiter des problématiques de développement de l'entreprise (formation, innovation, international, qualité,...) tout au long de son cycle de vie, elles mobilisent également des outils qui s'inscrivent parfaitement dans les logiques d'analyse des besoins des entreprises et contribuent in fine à leur mise en réseau.

- A titre d'exemple, **les observatoires économiques** analysent de manière précise la structuration d'une filière, en évaluent le poids par rapport à un territoire donné, identifient les principales caractéristiques du tissu économique, les tendances et évolutions du marché. De cette manière, il est possible d'identifier les filières / secteurs à fort enjeu territorial et d'engager des démarches de mise en réseaux des entreprises, après avoir vérifié auprès d'elles que leur besoin est réel.
- De même, **les plates-formes collaboratives** de type Ecobiz, Proforum ou Réseaulia offrent aux entreprises la possibilité de partager des compétences, d'échanger des informations, de capitaliser du savoir-faire, de bénéficier de programmes de rencontres et d'accéder à des informations ciblées et qualifiées, qui in fine participent

à une dynamique de réseaux. Ces outils permettent des gains de productivité dans la gestion des flux d'informations.

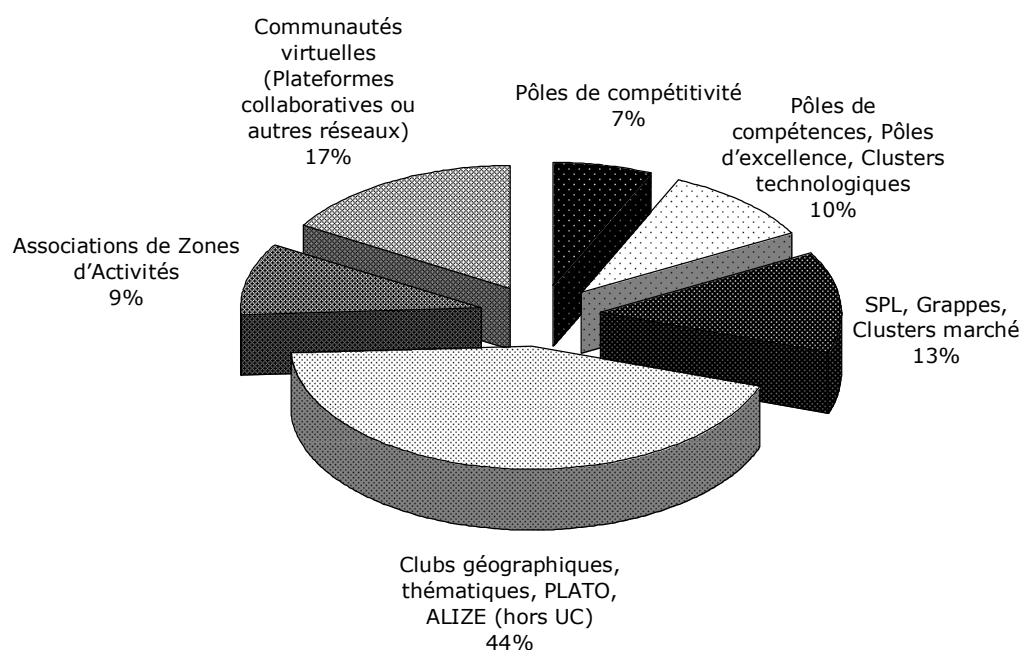
Tous ces éléments œuvrent en faveur d'un maillage des entreprises à travers des points de convergence liés à une filière, un territoire, une thématique commune, un métier, ... La collaboration entre les différents services de la Chambre offre ainsi aux réseaux d'entreprises la possibilité de bénéficier d'un appui à tous les niveaux.

2. Une gouvernance des réseaux d'entreprises à partager

En tant qu'interlocuteurs naturels et privilégiés des entreprises, les Chambres de commerce et d'industrie sont bien positionnées et structurées pour les accompagner dans leur mise en réseau. L'enquête réalisée par l'ACFCI en Juillet 2010 permet d'estimer que l'investissement des **CCI impliquées dans les réseaux d'entreprises représente plus de 500 équivalents temps plein**, les clubs thématiques et géographiques mobilisant une part importante de ces ressources. La valeur ajoutée consulaire auprès des réseaux d'entreprises se traduit ainsi par un apport en compétences, en méthodologie, en ingénierie de projets et par une capacité à mobiliser les entreprises.

Répartition des ressources mobilisées par les CCI en faveur des réseaux d'entreprises par type de réseau (en Equivalent Temps Plein)

source : ACFCI - Juillet 2010



D'autres organismes comme les collectivités locales, les agences de développement, les services de l'Etat ou les syndicats professionnels soutiennent également les réseaux d'entreprises. Afin de créer les conditions propices à leur bon fonctionnement, il est nécessaire de définir les rôles et responsabilités de chaque acteur dans la conduite et l'accompagnement de ce projet (chef de file, maître d'œuvre, financeur, ...) dans la perspective de mettre en place une gouvernance économique partagée. **Il est en effet indispensable que les acteurs territoriaux (CCI, collectivités locales, services déconcentrés de l'Etat, centres techniques,...) coopèrent entre eux et s'inscrivent eux-mêmes dans une dynamique de réseaux.**

Dans un contexte marqué par la réforme consulaire, les Chambres de commerce et d'industrie doivent s'engager dans une démarche constructive de gouvernance globale des réseaux d'entreprises aux côtés des autres acteurs du territoire.

III. DIX RECOMMANDATIONS AUX CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Un principe

1. Partir de la demande des entreprises pour créer un réseau d'entreprises

Une stratégie

2. Etre le réseau des réseaux d'entreprises et contribuer au maillage des réseaux d'entreprises
3. Structurer la relation des CCI aux réseaux d'entreprises à travers l'élaboration d'un Schéma Régional des Réseaux d'Entreprises
4. S'engager dans une gouvernance économique locale partagée

Des outils méthodologiques

5. Mettre en place un programme de formation pour renforcer et reconnaître les compétences des animateurs de réseaux
6. Faire du réseau consulaire un lieu de benchmark et d'actions des animateurs de réseaux d'entreprises
7. Développer des outils de pilotage pour maintenir le lien entre la CCIT et le réseau d'entreprises tout au long de son cycle de vie

Des points de vigilance

8. Sécuriser les aspects juridiques de la mise en réseaux des entreprises
9. Adapter l'organisation des compétences en management des réseaux d'entreprises au sein de la CCI en créant une direction ou un service dédié
10. Veiller à consolider la relation entre les PME et les pôles de compétitivité

CONCLUSION

Si les réseaux d'entreprises sont un modèle de développement qui vise à renforcer la compétitivité des entreprises, ils constituent également un enjeu important pour les Chambres de commerce et d'industrie qui les accompagnent et pour les territoires sur lesquels ils évoluent. Ils s'inscrivent ainsi dans une approche systémique, qui nécessite un engagement réel des chefs d'entreprise, la mise en place d'une gouvernance économique locale partagée, une mise en œuvre cohérente des actions, la mobilisation de moyens appropriés et l'apport de compétences spécifiques. Pour gagner la bataille du développement économique, il faut jouer collectif et se mettre en ordre de marche.

Les multiples initiatives entreprises par les CCI sur le champ de l'animation de réseaux d'entreprises ont porté leurs fruits ; elles ont démontré tout l'intérêt de poursuivre, voire de développer ce type de démarche, à condition qu'elle s'appuie en premier lieu sur les demandes des entreprises, qu'elle s'inscrive dans un cadre stratégique et organisé et qu'elle dispose d'outils adaptés.

Dans un contexte propice au développement des réseaux, les Chambres de commerce et d'industrie sont prêtes à s'impliquer davantage pour contribuer à leur réussite, en mettant leurs compétences au service des entreprises et des territoires.

ANNEXES

FICHE 1 : PARTIR DE LA DEMANDE DES ENTREPRISES POUR CREER UN RESEAU D'ENTREPRISES

Le processus d'émergence d'un réseau d'entreprises au sein d'une Chambre de commerce et d'industrie peut revêtir une dimension aléatoire : portage par un élu, mobilisation d'un collaborateur d'une Chambre, expression de quelques entreprises en proie à l'isolement, réalisation d'études filières ou sectorielles confortant la nécessité de s'investir sur le dossier, besoin émanant de la demande d'une collectivité...

Dans tous les cas, il est important que la création et la structuration du réseau s'appuient sur **une demande exprimée par les entreprises et non sur leurs besoins présupposés**. Il est en effet indispensable de vérifier auprès des entreprises que le besoin existe vraiment et qu'il a bien été identifié, en réalisant une enquête ou en réunissant quelques chefs d'entreprise représentatifs. C'est sur cette base et après confirmation que la demande est réelle qu'une étude-projet sera élaborée ; elle doit :

- fixer les objectifs du groupement : qu'est-ce que les entreprises souhaitent atteindre pour répondre à leurs besoins ? quelle est la stratégie à mettre en place ?
- identifier la cible et les conditions d'adhésion : quelles sont les entreprises concernées et les plus motivées ?
- délimiter le périmètre géographique : où les entreprises sont-elles localisées et quel est le territoire concerné ?
- élaborer un plan d'actions prévisionnel : quelles sont les actions concrètes à développer pour atteindre les objectifs identifiés ?
- choisir la structure juridique et les règles de fonctionnement : est-il nécessaire de disposer d'une structure juridique ? si oui, de quel type ? quelles sont les règles induites par la structure créée ?
- s'interroger sur les partenaires potentiels : quels sont les partenaires concernés par la thématique, le secteur d'activité, le territoire ?
- mettre en place un plan de financement : quel est le coût du plan d'actions envisagé ? quelles sont les possibilités de financement ? quel est le montant de l'adhésion à fixer ?

FICHE 2 : ETRE LE RESEAU DES RESEaux D'ENTREPRISES ET CONTRIBUER AU MAILLAGE DES RESEaux D'ENTREPRISES

L'enquête réalisée en juillet 2010 par l'ACFCI souligne la multiplicité et la diversité des réseaux animés par les CCI : on estime que les CCI sont impliquées dans près de 2000 réseaux d'entreprises touchant plus de 200 000 entreprises. Et il y a de fortes chances pour que ces données augmentent dans les années futures, voire les prochains mois. Ces informations recèlent un véritable potentiel, tant en termes de compétences et d'expertise au sein des CCI que de nombre d'entreprises de tous secteurs d'activités qui souhaitent être mises en relation.

Pour qu'un réseau se développe, il est nécessaire qu'il s'inscrive dans une démarche d'ouverture et de partenariat ; sinon, il y a un vrai risque d'immobilisme pouvant conduire à son implosion et à sa disparition. Aussi, afin de mettre en commun différentes expériences, de faire émerger des partenariats entre acteurs, de structurer certaines filières, il est indispensable **d'engager une dynamique inter-réseaux**. Cette démarche s'inscrit dans une logique territoriale, maillant les bassins qui ne seraient pas couverts par des réseaux. Elle vise également à connecter les réseaux entre eux, offrant à leurs membres la possibilité de nouer de nouveaux contacts, trouver des pistes de collaborations, voire recomposer certaines chaînes de valeurs.

Fortes d'un réseau local, régional et national qui réunit près de 170 établissements consulaires, les Chambres de commerce et d'industrie peuvent utilement contribuer à développer cette dynamique. De nombreuses CCI⁹ se sont déjà dotées de plates-formes collaboratives (Ecobiz, Proforum, Réseaulia...) pour connecter les entreprises de leur territoire autour de communautés d'affaires ou de réseaux plus structurés qu'elles animent ; plusieurs Chambres sont même allées plus loin et ont organisé des rencontres inter-réseaux¹⁰, rassemblant plusieurs dizaines de réseaux et clubs de leur territoire.

Les CCI jouissent ainsi d'une réelle capacité d'animation et d'échanges auprès des réseaux d'entreprises qui peuvent identifier des bonnes pratiques (par exemple, rapprochement avec des pôles de compétitivité, recensement des compétences des membres d'un réseau, recrutement de commerciaux/VIE à temps partagé...), engager des coopérations sur des projets structurants et offrir à leurs membres de nouvelles opportunités d'affaires.

Si cette dynamique permet de mailler à une échelle locale, voire régionale les réseaux entre eux, une démarche similaire peut également être menée au niveau national, réunissant à partir d'une même plate-forme tous les réseaux animés par les CCI sur l'ensemble du territoire. Ceci suppose d'élaborer une base de données recensant l'ensemble des réseaux dans lesquels les CCI sont impliquées et identifiant les territoires d'actions, le secteur d'activités, le nombre d'entreprises concernées, les actions et projets développés par le réseau,

⁹ Une enquête réalisée en 2007 et mise à jour en 2010 par l'ACFCI sur les applications intégrées d'intelligence économique disponibles dans les CCI, indique que plus de la moitié des CCI déclarent disposer d'outils d'animation de communautés d'affaires.

¹⁰ On citera notamment les CCI de Versailles, Val-d'Oise/Yvelines, CCI de Rennes et CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin.

FICHE 3 : STRUCTURER LA RELATION DES CCI AUX RESEAUX D'ENTREPRISES
A TRAVERS L'ELABORATION D'UN SCHEMA REGIONAL DES RESEAUX
D'ENTREPRISES

Depuis quelques années, les Chambres de commerce et d'industrie sont de plus en plus sollicitées par les entreprises pour les accompagner dans leur mise en réseau. De plus, on constate que les relations inter-entreprises s'affranchissent des découpages administratifs territoriaux, impliquant parfois plusieurs CCI ; les entreprises sont alors en attente d'une réponse consulaire globale, unifiée et organisée.

Dans un contexte de réforme consulaire marqué par le renforcement de l'échelon régional et le maintien d'une proximité territoriale, il est nécessaire d'engager une réflexion qui structure la relation des CCI aux réseaux d'entreprises. Cette démarche pourra prendre la forme d'un **Schéma Régional des Réseaux d'Entreprises élaboré par la CCI régionale, en étroite concertation avec les CCI territoriales**. Il s'agit ainsi de construire une vision cohérente des actions à mener en faveur des réseaux d'entreprises, en établissant un diagnostic qui identifie :

- l'ensemble des réseaux d'entreprises actifs au niveau régional (filiales, sectoriels, thématiques, territoriaux...);
- leur degré de maturité (phase d'émergence, de création, de développement, ...);
- leurs besoins en animation, en accompagnement spécifique, en recrutement de nouveaux adhérents, en appui logistique, en outils...;
- l'environnement dans lequel ils évoluent (acteurs investis dans l'animation de réseaux, partenaires associés à leur développement...);

Ces éléments doivent ainsi contribuer à l'élaboration d'une stratégie régionale qui soit partagée par l'ensemble des partenaires et garantisse la bonne coordination de leur intervention auprès des réseaux d'entreprises ; elle devra définir :

- les objectifs poursuivis : types de réseaux à privilégier, mode d'accompagnement des CCI à mettre en œuvre (animation au long cours ou apport plus ponctuel en conseil et en méthodologie)
- l'organisation régionale mise en place au niveau consulaire pour répondre à leurs demandes :
 - identification des expertises et de la valeur ajoutée de chaque CCI en matière d'accompagnement (international, innovation, veille...) et d'animation des réseaux d'entreprises ;
 - désignation d'une CCI référente par réseau d'entreprises suivant des critères à la fois historiques et géographiques ;
- les modalités du financement des CCI (intervention financière directe, valorisation de temps passé, prestations payantes)
- les conventions à établir avec les partenaires.

FICHE 4 : S'ENGAGER DANS UNE GOUVERNANCE ECONOMIQUE LOCALE PARTAGEE

L'environnement dans lequel évoluent les réseaux d'entreprises peut être très variable : certains se sont construits en toute indépendance ou ont été portés par des collectivités territoriales sans jamais avoir eu recours aux CCI. D'autres ont trouvé leur autonomie lors d'opérations d'externalisation ou dans un parcours d'émancipation. D'autres enfin restent très dépendants des CCI, qui leur apportent services et expertise.

D'une façon générale, les réseaux, même s'ils ont été conçus et portés largement dans un cadre consulaire, recherchent leur indépendance. Dans le cas contraire, le réseau n'est pas encore suffisamment performant pour assurer son développement de manière complètement autonome, ou agit dans des domaines très innovants.

L'intégration de la CCI territoriale dans une gouvernance économique locale, chargée de piloter un axe dédié au réseau constitue sans doute le meilleur moyen pour garder un lien privilégié avec les réseaux d'entreprises. Mais ceci implique que cette gouvernance soit partagée entre les différents acteurs des réseaux (maîtres d'ouvrage, opérateurs, financeurs...). Il faut donc convaincre les différents partenaires, en particulier les financeurs de conditionner leur engagement à des objectifs partagés. Ceci requiert la mise en place d'une forme de management des réseaux, qui leur permette de communiquer et de faire valoir des synergies potentielles. Le positionnement de la CCIT sera lié à sa capacité à organiser une coordination avec les autres acteurs institutionnels œuvrant pour le développement économique.

Elle pourra ainsi adopter plusieurs postures dans le cadre de cette gouvernance économique locale partagée, en abordant les réseaux d'entreprises suivant des situations très diverses :

- La CCIT se doit d'être un aiguilleur, une porte d'entrée pour orienter les entreprises vers les réseaux adaptés à leurs besoins. Elle doit donc s'investir dans la sensibilisation de ses ressortissants sur les bénéfices générés par les réseaux d'entreprises (fluidité, rapidité, souplesse, accessibilité à une information qualifiée,...) pour que les entreprises comprennent l'intérêt de travailler en réseau.
- Quelle que soit la nature du réseau d'entreprises, la CCIT peut tenir un rôle d'incubateur et être à l'initiative de la création d'un réseau d'entreprises et de sa structuration, en identifiant les entreprises potentiellement concernées, en les mobilisant autour d'un projet qu'elles partagent...
- La CCIT peut également être membre de la gouvernance du réseau, en tant que membre du Bureau ou du Conseil d'administration par exemple, ou comme membre du Comité de Pilotage réunissant les différents partenaires.
- Il existe certaines thématiques ou réseaux qui présentent un intérêt stratégique sur lesquels la CCIT doit maintenir un appui permanent, en mettant à disposition du personnel pour assurer l'animation du réseau.
- Dans d'autres réseaux, elle pourra avoir une mission d'accompagnement sur certains volets stratégiques (qualité, innovation, veille réglementaire, international...).

- Enfin la CCI, qu'elle soit régionale ou territoriale doit avoir une approche globale ; elle doit par conséquent être le réseau des réseaux d'entreprises, pour les décloisonner, établir des passerelles, les fédérer et connecter les entreprises entre elles ; elle devient alors un fédérateur des réseaux d'entreprises, un relais inter-réseaux, jouant un rôle de mise en relation et d'interface.

**FICHE 5 : METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE FORMATION
POUR RENFORCER ET RECONNAITRE LES COMPETENCES
DES ANIMATEURS DE RESEAUX D'ENTREPRISES**

L'animateur des réseaux d'entreprises est avant tout un généraliste de l'appui aux entreprises, mais également un véritable spécialiste des réseaux (idéalement doté de capacités relationnelles, d'une maîtrise de la gestion des conflits, des techniques d'animation de groupes...). Les besoins et attentes des conseillers d'entreprises des CCI ou des animateurs de réseaux varient suivant les territoires, les missions qui leur sont assignées et la stratégie de la structure dans laquelle ils exercent. Cependant, il ressort d'une récente enquête menée auprès d'une vingtaine de CCI que les animateurs de réseaux rencontrent des problèmes similaires et récurrents :

- mobilisation et engagement des chefs d'entreprise dans la durée autour d'un projet partagé ;
- initiation d'une démarche pérenne au-delà d'actions collectives ponctuelles ;
- conduite du changement des chefs d'entreprise pour les impliquer dans une dynamique de réseau ;
- animation des réunions de façon participative ;
- participation active des chefs d'entreprise dans le processus de décision ;
- identification et choix des thématiques de travail du réseau.

Afin de prévenir les situations délicates auxquelles un animateur de réseau peut être confronté, il sera nécessaire d'élaborer une méthodologie de mise en réseau des entreprises. Les bonnes pratiques consulaires et méthodes ayant fait leur preuve seront consolidées et serviront de base à la mise en place **d'un outil et d'un programme de formation à destination des animateurs de réseaux et des collaborateurs de CCI souhaitant s'y investir**. Il s'agira ainsi de développer leurs savoir-être et savoir-faire, en lien avec les difficultés rencontrées dans le cadre de leurs missions et en accord avec la stratégie politique choisie par les élus. L'objectif de cette formation sera d'identifier les méthodes qui permettent de mobiliser les chefs d'entreprise autour d'un projet fédérateur, de s'approprier les fondamentaux de l'animation participative, de découvrir les techniques de conduite et de gestion de projets participatifs... Elle sera complétée par l'élaboration d'outils et de fiches pratiques (règlement intérieur du réseau, charte du réseau, modèle de convention de mise à disposition de personnels, profil de poste d'un animateur de réseaux...).

Afin de reconnaître le métier d'animateur de réseaux dans les CCI comme un emploi à part entière, distinct de celui de conseiller d'entreprises, un travail sera engagé au niveau consulaire pour élaborer une fiche emploi et un référentiel de compétences « animateur de réseaux d'entreprises », l'objectif étant de les intégrer dans la classification.

FICHE 6 : FAIRE DU RESEAU CONSULAIRE UN LIEU DE BENCHMARK ET D' ACTIONS DES ANIMATEURS DE RESEAUX D'ENTREPRISES

Le réseau consulaire dispose de plusieurs outils pour connecter l'ensemble des 30 000 collaborateurs des CCIR et CCIT sur de multiples sujets (création, transmission, international, innovation, environnement, ...) et les fédérer autour de problématiques communes : un extranet national (www.ccinet.cci.fr) doté d'espaces projet/produit/service, de listes de diffusion, de fiches actions, de bases de données, des groupes de travail thématiques, des formations spécifiques, des séminaires nationaux...

L'enquête menée en Juillet 2010 par l'ACFCI permet d'estimer que plus de 500 équivalents temps plein sont chargés d'animer des réseaux d'entreprises ; il existe donc une communauté de managers de réseaux (grappes, de clusters, de clubs,...) qui interviennent sur des champs similaires et qui expriment un besoin d'échanger et de partager des expériences communes.

Il est donc nécessaire de **créer, structurer et fédérer une communauté partageant des valeurs et des méthodes communes pour renforcer la notoriété et le dynamisme des réseaux d'entreprises en :**

- constituant et animant un réseau de praticiens œuvrant dans le management des réseaux d'entreprises ;
- favorisant les échanges de bonnes pratiques au sein de cette communauté (méthodes, outils, ...)
- faisant partager et en mutualisant des ressources opérationnelles pour l'animation de réseaux d'entreprises (information, listes d'experts, supports d'animation, ...)
- en valorisant les activités de la communauté.

Ces différents objectifs pourront se décliner de la manière suivante :

- élaborer et mettre à jour un annuaire de la communauté des animateurs de réseaux ;
- identifier et diffuser une liste d'experts référents pouvant être sollicités par la communauté (métiers, filières, territoires) ;
- mettre en place un outil de liaison et d'échanges sur le CCINET incluant une boîte à outils, une liste de diffusion, un forum de discussion, une newsletter ;
- créer des groupes de travail sur des sujets spécifiques (volet juridique, organisationnel, RH et compétences...)
- programmer une rencontre annuelle des animateurs de réseaux d'entreprises ;
- organiser un prix afin de distinguer les réseaux les plus dynamiques.

FICHE 7 : DEVELOPPER DES OUTILS DE PILOTAGE
POUR MAINTENIR LE LIEN ENTRE LA CCIT ET LE RESEAU D'ENTREPRISES
TOUT AU LONG DE SON CYCLE DE VIE

La nature et l'étendue du lien entre la CCI et un réseau d'entreprises constituent des enjeux importants, tant sur le plan politique que financier. Sans vouloir investir complètement les réseaux d'entreprises, ce qui pourrait constituer un frein à leur développement, les CCI se doivent de maintenir le lien avec ces formes d'organisation, sources d'idées et de richesse qui animent les territoires.

Il relève des missions des CCI de connaître finement les actions mises en œuvre par les réseaux, d'identifier les besoins de leurs entreprises adhérentes, de relayer et de porter les actions auprès de celles potentiellement concernées et de mailler les initiatives pour obtenir une masse critique et éviter les redondances.

Ces exigences nécessitent une présence technique et politique dans les instances mises en place par les réseaux, depuis les groupes de travail jusqu'aux Assemblées Générales, ainsi que la construction d'outils de pilotage qui guideront les CCI dans l'évolution de leur relation avec les réseaux. Il est essentiel que cette relation partenariale s'engage sur une période de temps précise avec une actualisation régulière des objectifs.

- Au plan politique, il est indispensable que la CCI affirme son positionnement au sein de la gouvernance économique du territoire, qu'elle soit impliquée dans la gouvernance du réseau (que le réseau soit adossé à la CCI ou qu'il soit une structure distincte de la CCI), qu'elle participe à son financement ou qu'elle en soit partenaire sur des actions ponctuelles. Il est également important qu'elle clarifie sa place dans le portage du réseau.
- Au niveau technique, elle peut apporter des savoir-faire, une mise à disposition de personnel (animation dédiée, support administratif et financier), un appui dans les actions développées par les réseaux (formation, développement international, accompagnement à l'innovation...), ainsi que des outils (méthodologie d'animation, plate-forme collaborative, convention...) :
- Au-delà de la relation politique et technique de la CCIT au réseau d'entreprises, il est également possible de maintenir un lien à travers la mise en place **d'outils de pilotage** :
 - veille pour recenser les actions en cours et à venir ;
 - mise à jour régulière de la base de données des entreprises présentes dans ces réseaux ;
 - animation d'une réflexion prospective pour aider les réseaux à se projeter à moyen et long terme et pour en créer de nouveaux le cas échéant ;
 - mise à jour d'un suivi d'activité au fur et à mesure de l'évolution des actions du réseau ;
 - élaboration de conventions liant les deux parties (CCI et réseau) pour la mise à disposition de personnel et de moyens techniques associés,

évolutives et révisées annuellement en fonction des nouvelles attentes des membres du réseau.

La relation entre la CCI et le réseau trouve sa légitimité dans la nature même de la CCI qui connaît son tissu économique, garantit une neutralité vis-à-vis du réseau, fait évoluer les services qu'elle développe pour son compte en fonction des besoins exprimés par les entreprises, assurant sa pérennité à long terme.

FICHE 8 : SECURISER LES ASPECTS JURIDIQUES DE LA MISE EN RESEAUX DES ENTREPRISES

L'implication ou la participation d'une CCI dans un réseau d'entreprises sous statut associatif appelle une vigilance toute particulière au plan juridique et ce à plusieurs niveaux : financement de l'association par la CCI, implication de la CCI dans la gouvernance de l'association, mise à disposition de personnel consulaire auprès de l'association...

Toute aide financière ou en nature (mise à disposition de locaux, de matériel, de personnel...) versée à une association portant un réseau d'entreprises au titre de son fonctionnement ou visant un projet spécifique s'apparente à une subvention et donc à une aide publique ; elle doit alors respecter la réglementation nationale et européenne en matière d'aides publiques.

En outre, la relation financière entre les CCI et les associations portant un réseau d'entreprises doit être formalisée dans le cadre d'une convention d'objectifs qui est obligatoire dès lors que le montant de la subvention est supérieure à 23K€ ; cette convention précisera notamment l'objet de la convention, sa durée, les conditions de détermination du coût de l'action et celle de la contribution financière, ainsi que les modalités dans lesquelles la CCI dispose d'un contrôle pour vérifier l'utilisation de l'aide par l'association...¹¹.

Par ailleurs, il convient d'être vigilant sur les risques de conflit d'intérêts. Ainsi, il conviendra de clarifier la position des membres élus des CCI qui pourraient, à titre personnel ou en leur qualité de représentant de la CCI, intégrer les instances dirigeantes des associations (en étant membre du bureau ou du conseil d'administration par exemple), alors que cette même structure est financée ou aidée - même partiellement - par la CCI.

Il est en effet important de veiller à ce que toute opération ne puisse être qualifiée de gestion de fait¹² et placer les dirigeants de l'association dans une situation de comptable public qui les rendraient justiciables des juridictions financières.

Ces opérations doivent donc être réalisées en toute transparence et dans le respect des principes de la comptabilité publique, afin que les services dispensés par ledit réseau ne puissent être contestés, en particulier par les Chambres régionales des comptes.

Enfin, la mise à disposition d'un salarié de la CCI auprès d'un réseau d'entreprises sous statut associatif mérite également une attention particulière, car elle obéit à des règles précises édictées par le statut des personnels des CCI, parmi lesquelles :

- la mise à disposition de personnel consulaire auprès d'une association de réseau d'entreprises qui ne vise que les agents titulaires,
- l'obligation d'élaborer une convention tripartite entre la CCI, l'agent mis à disposition et la structure d'accueil portant le réseau d'entreprises qui précisera toutes les conditions de mise à disposition de l'agent.

¹¹ Circulaire du 18 Janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément (<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021712266>)

¹² La gestion de fait est définie par l'article 60-XI de la loi de finances du 23 février 1963 comme étant une irrégularité comptable qui consiste à s'immiscer dans le maniement des deniers publics sans avoir la qualité pour le faire.

**FICHE 9 : ADAPTER L'ORGANISATION DES COMPETENCES
EN MANAGEMENT DES RESEAUX D'ENTREPRISES AU SEIN DE LA CCI
EN CREANT UNE DIRECTION OU UN SERVICE DEDIE**

Afin de positionner les CCI en tant qu'acteur incontournable dans le management de réseaux d'entreprises, il est nécessaire de rendre lisible et visible cette expertise dans l'organisation des Chambres.

Il est ainsi préconisé de dédier une direction, un service ou une mission à l'animation de réseaux d'entreprises en nommant un responsable des réseaux et un élu consulaire référent, membre du Bureau de la CCI sur cette mission.

Cette organisation constitue un enjeu de positionnement clairement affiché pour les CCI vis-à-vis des entreprises, comme des acteurs économiques et institutionnels du territoire. Elle doit permettre de mieux organiser les compétences des animateurs de réseaux fédérés au sein d'une même équipe et partageant un même métier. Aussi, est-il essentiel que les collaborateurs des Chambres chargés d'animer des réseaux d'entreprises disposent du titre d'«animateur de réseau» et qu'ils soient identifiés comme tels dans les organigrammes fonctionnels des CCI.

Cette direction ou ce service (territorial ou régional) en charge des réseaux doit se décliner comme un centre de ressources pour les animateurs, qui peuvent ainsi bénéficier d'un appui méthodologique, échanger des bonnes pratiques et se professionnaliser. L'émergence de projets collaboratifs entre les animateurs et leurs réseaux pourra également être recherchée, favorisée. Ce service doit ainsi fonctionner comme un fédérateur et un animateur de l'ensemble de ses collaborateurs.

Il est également préconisé que les animateurs de réseaux soient sous la responsabilité hiérarchique du responsable de cette direction ou de ce service qui doit être le garant de la marque Réseau au sein de sa Chambre et le garant de l'expertise métier des animateurs et de leur professionnalisation. Toutefois, ils peuvent être mis à disposition d'autres directions, services fonctionnels de la CCI. A titre d'exemple, un collaborateur animant un réseau commerce est rattaché à la direction ou au service « réseaux » sous sa responsabilité hiérarchique et sous la responsabilité opérationnelle de la direction commerce....

Dotée de ce type d'organisation, la CCI met au centre de ses compétences l'expertise d'animation de réseaux au service de ses directions d'appui aux entreprises et au service direct de ses entreprises. L'animateur s'appuie ainsi sur les autres conseillers de la CCI en charge des questions de développement de l'entreprise et le réseau d'entreprises peut compter sur l'ensemble des compétences de la Chambre.

A travers l'expression des besoins collectifs des entreprises, le réseau d'entreprises renforce une logique de demande ; la CCI est alors en mesure de construire une offre ciblée et adaptée.

L'organisation retenue par la CCI autour de la compétence métier d'animateur de réseau et des collaborations qu'elle aura organisées entre la direction « réseaux » et les directions « appui » est essentielle et stratégique pour son positionnement vis-à-vis des entreprises et de ses partenaires.

Parmi les objectifs qu'une telle direction ou service peut s'assigner, on citera les éléments suivants :

- Etudier l'opportunité de créer de nouveaux réseaux,
 - en identifiant avec les élus, les directions opérationnelles, les conseillers d'entreprises, voire des personnes qualifiées les thèmes sur lesquels il y aurait une pertinence à créer de nouveaux réseaux ;
 - en menant une étude de faisabilité pour valider leur pertinence.

- Développer l'action de la CCI vis-à-vis des réseaux d'entreprises existants,
 - en identifiant les réseaux d'entreprises de son territoire, à travers l'élaboration d'une typologie de ces réseaux et l'analyse de leurs attentes ;
 - en définissant la nature de son accompagnement (choix des réseaux d'entreprises à accompagner, mobilisation des moyens humains, financiers, logistiques,...) ;
 - en élaborant systématiquement un plan d'actions, accompagné d'indicateurs d'efficacité pour chaque réseau animé par la CCI ;
 - en identifiant et portant les messages de la CCI au sein des réseaux ;
 - en professionnalisant le management de réseaux d'entreprises au sein de la CCI ;
 - en s'associant aux réflexions de certains réseaux pour apporter une valeur ajoutée sur des thèmes sur lesquels la CCI est experte ;
 - en créant les conditions favorisant la réflexion collective de ces réseaux.

- Augmenter le nombre d'entreprises des réseaux animés par la CCI,
 - en créant un événement annuel, comme un forum des réseaux pour faciliter la rencontre entre les réseaux existants et ses ressortissants ;
 - en donnant de la visibilité aux réseaux à travers des supports de communication (assurer leur promotion, expliquer leur rôle et leur utilité vis-à-vis des entreprises et du territoire), afin que les entreprises comprennent l'intérêt qu'elles auraient à les rejoindre ;
 - en insufflant « l'esprit réseau » vis-à-vis des créateurs d'entreprise en particulier.

- Favoriser le maillage entre les réseaux d'entreprises,
 - en construisant une réflexion visant à connecter l'ensemble des réseaux actifs sur le territoire dans la perspective de les fédérer (présentations réciproques des réseaux, échanges de bonnes pratiques,...) ;
 - en créant les outils correspondants pour animer le réseau des réseaux d'entreprises (plate-forme collaborative, newsletter,...).

- Développer des partenariats avec les réseaux d'entreprises indépendants,
 - en associant l'image de la CCI à des opérations co-organisées par ces réseaux ;
 - en leur apportant des compétences et une expertise.
- Favoriser la démultiplication des actions de la CCI grâce aux réseaux d'entreprises,
 - en intégrant des présidents ou membres de réseaux dans ses groupes projets ;
 - en pensant les réseaux comme une porte d'entrée systématique pour toute nouvelle action ou événement de la CCI ;
 - en promouvant les réseaux d'entreprises auprès des créateurs (remise d'un annuaire, présentation systématique de ces réseaux au cours du processus de création...).

FICHE 10 : VEILLER A CONSOLIDER LA RELATION ENTRE LES PME ET LES POLES DE COMPETITIVITE

Les pôles de compétitivité, dans une forte majorité, n'ont pas su ou pas pu mobiliser les PME dans leurs projets. L'appel à projets « grappes d'entreprises » lancé par le ministère de l'espace rural et de l'aménagement du territoire s'est donné comme objectif de permettre à certains réseaux comme les systèmes productifs locaux ou clusters de devenir de véritables interfaces entre les PME et les pôles de compétitivité. Nonobstant le fait que ces grappes ne seront pas présentes sur tout le territoire (42 ont été labellisées en Mai 2010 pour une centaine à terme), rien ne garantit qu'elles pourront répondre à cette ambition.

Les Chambres disposant déjà d'une expertise dans l'animation des grappes, il est question de proposer, là où il n'existe pas de grappe, une méthode de gestion de projets labellisables. Il s'agit ainsi de créer une fonction d' « **intégrateur de PME** » dont l'objectif est le suivant :

- rassembler en « mini-grappes¹³ » des PME concernées par une problématique technique ou technologique commune (notamment pour répondre aux exigences de taille critique imposées par les règles qui prévalent au sein des pôles) ;
- instruire un projet dans la perspective qu'il soit retenu par le pôle de compétitivité à même de le traiter ; il faudra veiller à respecter les critères de labellisation des pôles et à construire un dossier en lien avec les exigences contractuelles ;
- présenter le projet et en assurer son suivi ; si la grappe ne dispose pas d'un référent chargé de la relation avec les membres des pôles, l'intégrateur de PME pourra alors se voir confier cette tâche.

Ceci requiert la mise en place d'une convention avec le pôle concerné, ainsi qu'un travail de prospection des entreprises.

La constitution et l'organisation de la mini-grappe ainsi que l'instruction du dossier nécessitent une formation spécifique. L'intégrateur de PME doit en effet être en capacité d'échanger sur des sujets techniques avec les bureaux d'études et la commission technique de pôles. Il doit également disposer des qualités nécessaires pour établir une relation de confiance avec les partenaires. Il peut agir en tant que collaborateur direct de la CCI, tout comme en étant mis à disposition par la CCI pour le compte d'un réseau pourvu que sa mission soit suffisamment bien encadrée dans la convention.

La « mini-grappe » vise à rassembler des PME autour d'une action commune, dont la nature peut varier ; il peut s'agir de :

- construire un projet commun pour solutionner une problématique partagée (exemple : un projet de R&D qui sera porté par les pôles) ;
- bâtir un projet collaboratif rassemblant des compétences complémentaires pour répondre à l'appel d'offres d'un grand donneur d'ordre ;

¹³ La mini-grappe vise à rassembler des PME autour d'une action commune.

- mettre en commun des moyens, notamment dans le cadre de plateformes collaboratives techniques ou technologiques.

Les difficultés de mise en œuvre de cette démarche reposent à la fois sur la conviction de faire partager aux chefs d'entreprise que leur concurrence est extérieure au territoire et qu'il est possible de collaborer en ayant des activités proches. La constitution d'un groupement, notamment quand il faut désigner des chefs de file, peut également générer une certaine insécurité juridique chez les chefs d'entreprise.

**LISTE DES PERSONNES AYANT PARTICIPE
AU GROUPE DE TRAVAIL NATIONAL « RESEAUX D'ENTREPRISES »**

ABRIC Didier	Directeur Général Adjoint CRCI Centre
BONNET Pierre	Responsable Actions Territoriales et Projets CCI de Lyon
DE AZEVEDO Odette	Directrice Réseaux d'entreprises et Filières CCI de Versailles, Val d'Oise-Yvelines
FAILLET Marc	Directeur Général CRCI Limousin
KHEMILI Alain	Chef de Projet Innovation ACFCI
MERCIER Catherine	Directrice des Politiques Territoriales ACFCI
MILLET Anne-Claude	Directrice pôle Réseaux d'Entreprises CCI de Rennes
NIEF Pascal	Délégué Général du pôle de compétitivité Lyon Urban Trucks and Bus CCI de Lyon
RASCLE Philippe	Vice-président Industrie CCI de Saint-Etienne-Montbrison
SANDU Izabela	Chargée de Mission Pôles et Réseaux d'entreprises CRCI Centre
SCHAEFFER Patrick	Directeur du Développement Economique CCI de Saint-Etienne-Montbrison
STOJKOVIC Milena	Chargée d'Etudes, Direction des Politiques Territoriales ACFCI
TESSIAUT Jean-Bernard	Directeur Appui aux entreprises CCI du Cher
TRONCHON Bertrand	Chargé de Mission, Service Industrie ACFCI
ZIMMERMANN Anne	Chargée de Mission, Direction des Politiques Territoriales ACFCI



ASSEMBLÉE DES CHAMBRES FRANÇAISES
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Direction des Politiques Territoriales
46, avenue de la Grande Armée
CS 50071 - 75858 PARIS Cedex 17
Tel : 01 40 69 37 73 - www.cci.fr