

**LE SOUTIEN DES COLLECTIVITÉS LOCALES
AUX RÉSEAUX D'ENTREPRISES
QUELLES POLITIQUES ?
QUELS RÉSULTATS ?**

Synthèse de l'étude CNER-KATALYSE

5/10/2004

Jean-François LÉCOLE

Fondé par essaimage du BIPE, **KATALYSE** (20 personnes ; bureaux à Lyon, Nantes et Paris) a pour spécificité de conseiller à la fois des collectivités locales et des entreprises en matière de stratégie de développement. Se situant à la croisée de ces deux univers, les réseaux d'entreprises constituent un thème privilégié d'intervention pour KATALYSE.

INTRODUCTION

Destinée à alimenter les débats du 51^{ème} Congrès du CNER organisé cette année à Amiens, **l'étude CNER-KATALYSE** porte sur les réseaux d'entreprises, et plus précisément sur le soutien apporté par les collectivités locales à ces réseaux. Le champ traité par l'étude correspond aux réseaux d'entreprises sous toutes leurs formes et appellations, qui sont nombreuses : pôles (de compétitivité, de compétences, d'excellence...), SPL (Systèmes Productifs Locaux), grappes, clusters, clusteurs... De même, le mot "entreprise" s'entend au sens large, les réseaux pris en considération pouvant également comporter des établissements d'enseignement, des centres de recherche, des centres techniques...

L'étude vise à répondre à trois questions principales :

- Quelles sont les **politiques** mises en place par les collectivités locales afin de soutenir les réseaux d'entreprises ?
- Quels sont les **résultats**, atteints ou espérés, de ces politiques ?
- Quelles **leçons** en tirer pour l'action future ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, les consultants de KATALYSE ont analysé, en coopération avec le CNER, la politique de 74 collectivités locales (Régions, Départements et Agglomérations) et réalisé 11 études de cas de réseaux d'entreprises. Pour ce faire, la contribution des Comités d'Expansion et Agences de Développement Economique a été précieuse.

Au total, ce sont ainsi **250 réseaux regroupant environ 13.000 entreprises** qui ont fait l'objet des investigations du CNER et de KATALYSE.

1 – ANALYSE DES POLITIQUES MISES EN OEUVRE

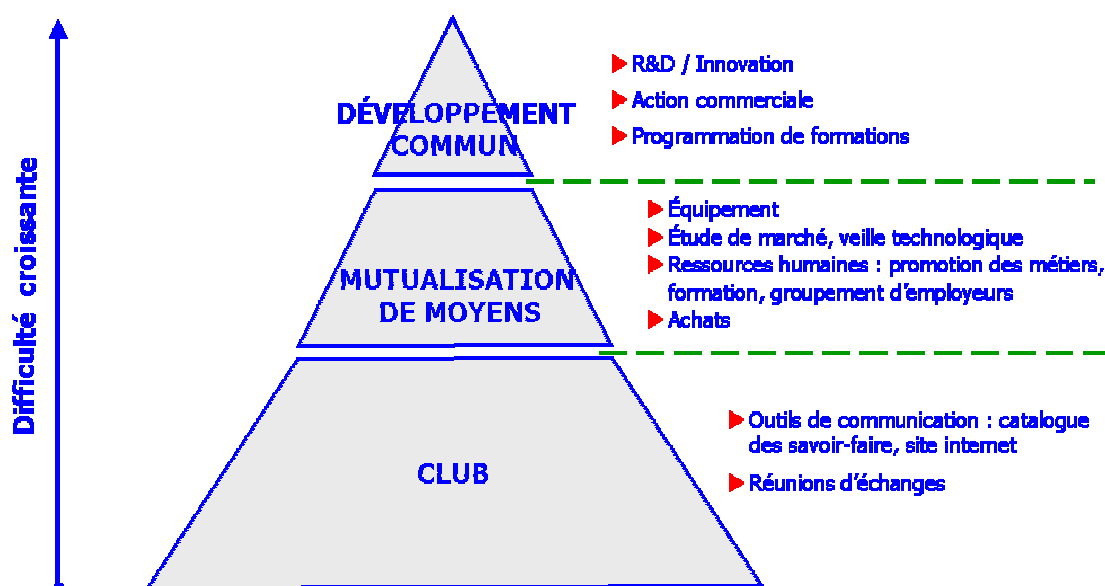
1.1 – LES RESEAUX SOUTENUS

La **variété des réseaux** soutenus par les collectivités locales frappe l'esprit. Ces réseaux peuvent en effet compter de 2 à 800 membres – qu'il s'agisse d'entreprises, de centres de R&D ou encore d'établissements d'enseignement – et représenter de 30 emplois (pour un réseau d'artisans, dans le bâtiment par exemple) à plus de 20.000 emplois pour Optics Valley, dont le cœur se situe à Saclay en Ile de France.

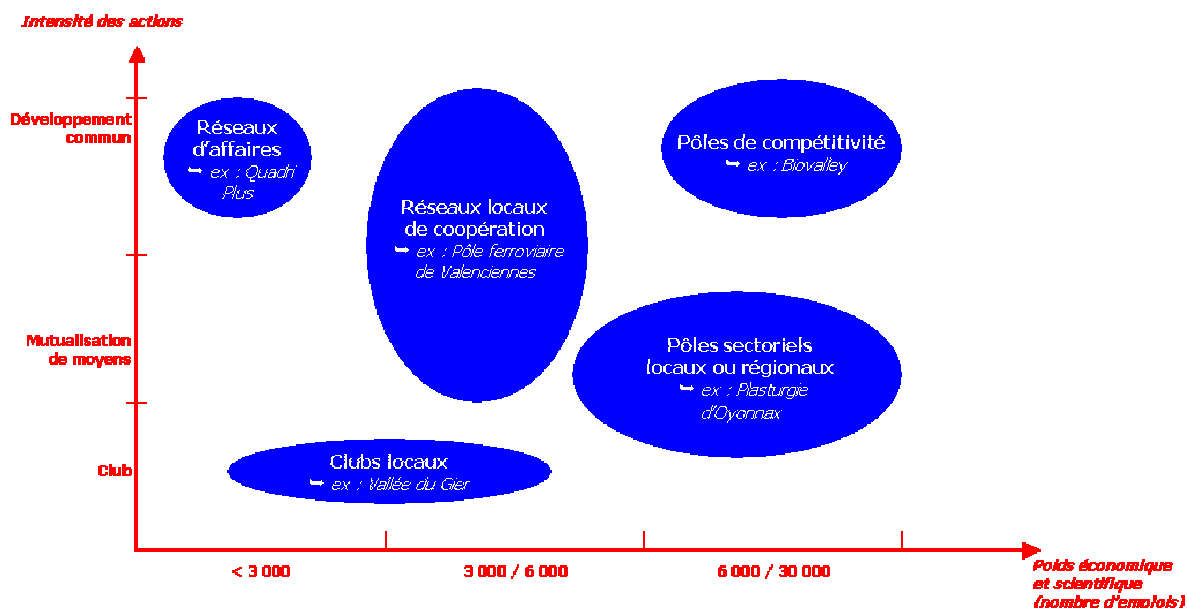
L'appréciation du poids économique des réseaux doit d'ailleurs être traitée avec précaution. Le résultat peut en effet fortement varier suivant que l'on comptabilise l'ensemble des entreprises du domaine considéré présentes sur le territoire ou bien que l'on s'en tient à celles qui participent effectivement au réseau. En la matière, les représentants des réseaux d'entreprises et les collectivités qui les soutiennent résistent parfois mal à la tentation de la « gonflette ». Il faut dire que les réseaux d'entreprises tiennent une place de choix dans la vitrine du marketing territorial. Les budgets des réseaux d'entreprises varient également considérablement : de 0 à plus de 30 Millions d'euros de budget annuel (fonctionnement et investissement). Sur le plan géographique, les réseaux vont du quartier ou du parc d'activités, pour les Associations regroupant les entreprises qui y sont implantées, à l'échelle internationale pour les réseaux unissant des prestataires de services. De plus en plus fréquemment, les réseaux d'entreprises coopèrent avec d'autres réseaux, créant ainsi des réseaux de réseaux souvent à l'échelle européenne.

Au-delà de ces caractéristiques morphologiques, les réseaux se distinguent par leur **niveau de coopération**. Comme le montre la pyramide présentée ci-dessous, trois niveaux de difficulté croissante peuvent se superposer :

- La fonction club d'entreprises, fondée essentiellement sur des réunions d'échanges entre les membres, est celle qui nécessite le moins d'implication de la part des entreprises.
- Un cran plus haut en termes de difficulté, se situe la mutualisation de moyens. Les ressources humaines constituent, surtout lorsque le marché du travail est tendu, un terrain de prédilection de ce type de coopération.
- Au sommet de la difficulté, on atteint le développement commun. Celui-ci s'applique à deux domaines essentiellement : l'action commerciale tout d'abord, pouvant consister à réunir plusieurs entreprises aux savoir-faire complémentaires pour proposer aux clients une offre globale, l'innovation ensuite. Cet enjeu de l'innovation est au cœur de la réflexion de Christian BLANC sur le renforcement des pôles de compétitivité (« Pour un écosystème de la croissance » - Rapport au Premier Ministre).



Une **typologie** des réseaux d'entreprises peut être mise en évidence en croisant le niveau de coopération avec le poids économique du réseau (voir graphique ci-après).



Cinq types de réseaux d'entreprises peuvent ainsi être distingués :

- Les **clubs locaux**, qui réunissent des entreprises qui ont en commun d'appartenir au même territoire, la Vallée du Gier en Rhône-Alpes par exemple, voire au même parc d'activités. N'étant pas liées par la nature de leurs activités, ces entreprises limitent logiquement leur coopération à des réunions d'échanges, lettres d'information...

Pour les collectivités locales, ces clubs ou associations constituent un relais indispensable pour conduire des opérations collectives ou encore travailler sur la requalification d'une zone d'activités.

- Les **réseaux d'affaires** regroupent en général moins de 10 entreprises aux activités complémentaires. Tel est le cas par exemple de QUADRI PLUS, réseau d'entreprises couvrant les principales spécialités de l'ingénierie du bâtiment. Outre la fonction club sus-évoquée, la coopération au sein de ces réseaux porte sur l'action commerciale : offres communes, participation commune à des salons professionnels, voire recrutement d'un cadre commercial partagé. Ces réseaux d'affaires se constituent parfois au sein de réseaux plus vastes mais moins ambitieux, certains dirigeants d'entreprises souhaitant aller plus loin dans la coopération.

De taille réduite et s'affranchissant souvent de la géographie administrative (né en Rhône-Alpes, QUADRI PLUS comporte aujourd'hui des membres en Auvergne et en région parisienne), ces réseaux sont assez mal identifiés et par conséquent peu soutenus par les collectivités locales.

- **Les pôles sectoriels locaux ou régionaux** représentent un poids économique important au sein de leur territoire et même à l'échelle nationale, à l'instar du décollage dans la Vallée de l'Arve ou de la plasturgie à Oyonnax. Leur développement peut faire l'objet de « Contrats de progrès » (ces derniers ont été inventés en Franche-Comté) signés entre les collectivités locales, l'Etat et les organisations professionnelles. Partageant le même métier, voire la même technologie mais pas toujours le même marché, les entreprises appartenant à ces réseaux coopèrent essentiellement sous forme de mutualisation de moyens en matière de production : groupement d'achats, groupement d'employeurs, promotion des métiers auprès des jeunes...

Bien identifiés par les responsables locaux, ces réseaux se taillent une bonne part du soutien financier des collectivités locales. Ils sont cependant aujourd'hui fortement concurrencés par les pôles de compétitivité sur ce terrain.

- Les **réseaux locaux de coopération** présentent des similitudes avec les pôles sectoriels ; ces deux types de réseaux forment d'ailleurs les gros bataillons des SPL (Systèmes Productifs Locaux) mis en valeur par la DATAR. En général orientés marché (comme le pôle verrier de la Vallée de la Bresle aux confins de la Normandie et de la Picardie), voire tournés vers un donneur d'ordres principal (comme le Pôle Hydraulique et Mécanique d'Albert avec Airbus), les réseaux locaux de coopération correspondent assez bien à la notion de clusters telle qu'elle a été développée aux Etats-Unis par Michaël PORTER. Une fois la confiance entre les membres installée – ce qui peut demander plusieurs années –, la coopération au sein de ces réseaux peut nourrir de grandes ambitions et porter tant sur le développement commercial que sur l'innovation. Il est à noter que l'absence de centres de recherche sur le territoire n'est pas rédhibitoire car ce type de réseaux saura, avec l'aide des dispositifs publics d'interface, dénicher les compétences scientifiques là où elles se trouvent.

Ces réseaux bénéficient largement du soutien des collectivités locales, soutien qui porte essentiellement sur l'animation du réseau, des actions collectives et plus rarement sur des équipements communs. Le poids économique parfois réduit de ce type de réseaux constitue cependant un facteur limitant le soutien des collectivités publiques.

- Réunissant les fonctions de production, de recherche et d'enseignement supérieur, les **pôles de compétitivité** se caractérisent par leur importance économique et scientifique. Leurs ambitions – et celles des collectivités qui les soutiennent – sont à la hauteur de l'enjeu en ciblant avant tout l'innovation. Celle-ci prend appui sur de lourds investissements dans des plates-formes technologiques communes et mobilise également des moyens d'ingénierie importants : veille technologique, pilotage des projets innovants...

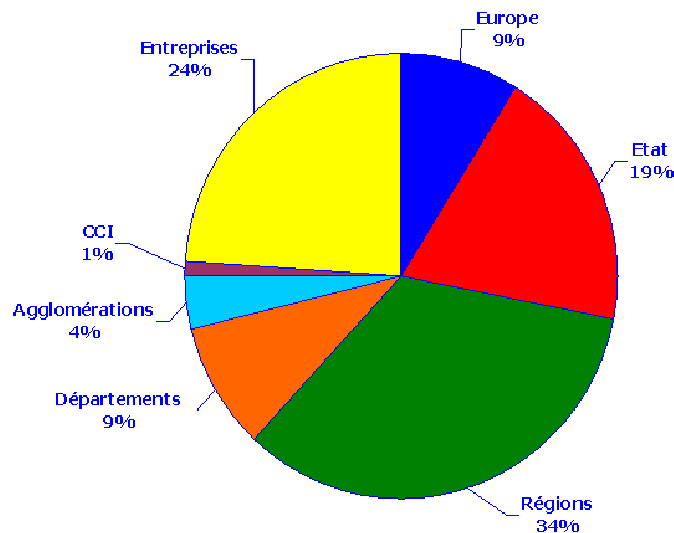
Les collectivités locales font actuellement évoluer leur soutien du mode réactif (financement de tel équipement en réponse à la sollicitation du réseau) au mode proactif (soutien pluriannuel négocié avec le réseau et portant sur l'ensemble de ses actions). Le renforcement de ces pôles de compétitivité est appelé de ses vœux par Christian BLANC ; l'organisation d'un appel à projets national concernant les pôles de compétitivité figure d'ailleurs à l'ordre du jour du CIADT (Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire) du 14 septembre 2004.

1.2 – INTENSITE ET MOTIVATIONS DU SOUTIEN DES COLLECTIVITES LOCALES

Afin de se faire une idée fidèle des ressources des réseaux et de leur origine, il convient de ne pas s'en tenir aux flux financiers mais également de valoriser les moyens mis à disposition gracieusement par les collectivités, notamment les animateurs des réseaux.

Cette précision faite, le schéma ci-dessous montre sans ambiguïté que le financement des réseaux d'entreprises est aujourd'hui largement assuré par les collectivités publiques, les entreprises n'y participant que pour 1/4. Au sein du financement public, les collectivités locales se taillent la part du lion puisqu'elles représentent près de la moitié des ressources totales des réseaux.

On constate une montée en puissance des Agglomérations depuis quelques années du fait de leur participation à d'ambitieux réseaux tels Optics Valley ou Lyon Game. Peu présent pour le moment dans le financement de ces réseaux – peut-être cette situation va-t-elle évoluer avec la politique annoncée en faveur des pôles de compétitivité ? – et quasi-absent du financement des clubs locaux, l'Etat voit sa part se tasser malgré son importante participation – souvent via les Contrats de Plan Etat-Région – dans les pôles sectoriels et les réseaux locaux de coopération.



Budget moyen par réseau soutenu : 227 k€ / an

(fonctionnement + investissement, y compris mises à disposition de personnel ; hors projet CIM PACA)

Le montant du soutien public varie logiquement selon les types de réseaux :

- Les **clubs locaux** bénéficient d'une subvention annuelle de fonctionnement comprise en règle générale entre 20 et 150 k€.
- Les **réseaux d'affaires** reçoivent pour leur part une aide financière unique, allant de 20 à 80 k€, portant sur l'ingénierie de leur lancement. Leur financement doit par la suite être assuré en totalité par les entreprises membres.
- Les **pôles sectoriels**, dont nous avons souligné le poids économique, bénéficient d'un soutien public pouvant représenter de 200 k€ à 1M€ par an (fonctionnement,

CNER / KATALYSE – Le soutien des collectivités locales aux réseaux d'entreprises – Quelles politiques ?

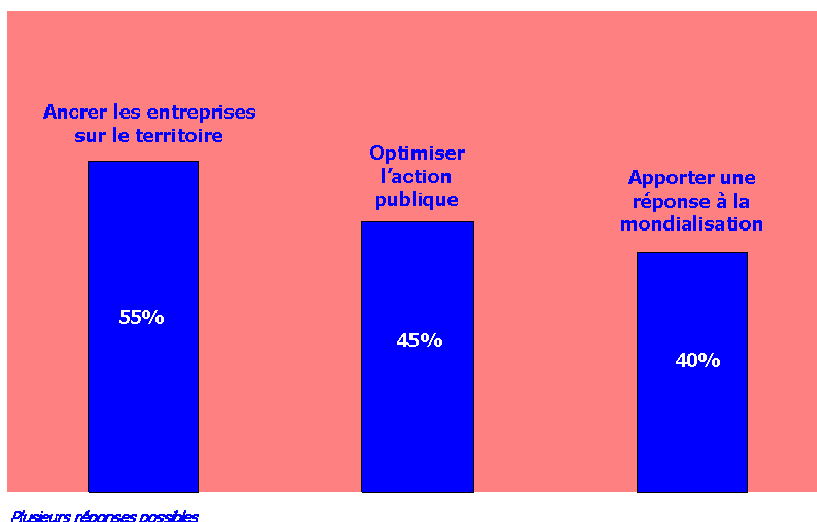
Quels résultats ? – Synthèse de l'étude

actions collectives et investissement matériel). Ce soutien public est d'autant plus important qu'il peut s'étaler sur une longue période. A titre d'illustration, les premiers contrats professionnels de progrès ont été signés en Franche-Comté en 1990 et sont toujours actifs.

- Les **réseaux locaux de coopération** bénéficient d'un soutien public deux fois moins important en moyenne que les pôles sectoriels. Deux explications à cette situation : leur moindre poids économique et la rareté des investissements matériels dans les projets de ce type de réseaux plus portés sur les actions collectives.
- Les **pôles de compétitivité** sont de loin les plus onéreux pour les finances publiques avec des montants unitaires se comptant en millions, voire en dizaine de millions d'euros. Les investissements matériels (plates-formes technologiques) pouvant représenter jusqu'aux $\frac{3}{4}$ des dépenses à financer pour de tels réseaux.

Trois motivations principales guident l'action des collectivités locales en matière de réseaux d'entreprises :

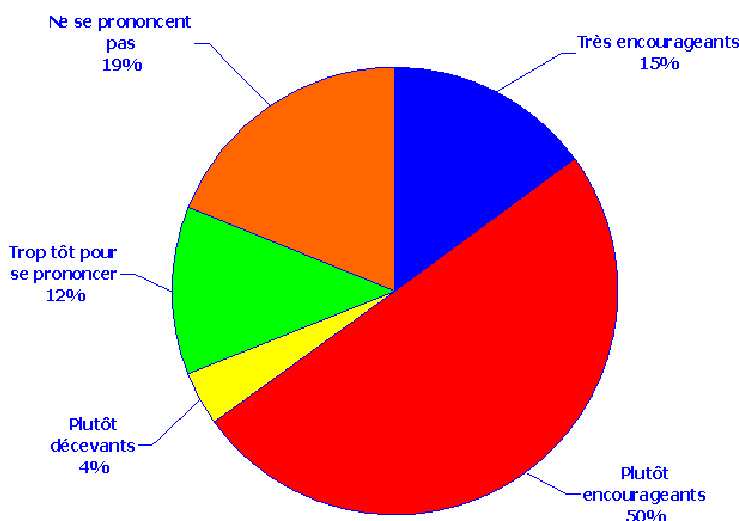
- L'**ancrage** des entreprises sur le territoire constitue la motivation première de collectivités locales souhaitant ainsi anticiper sur d'éventuels projets de délocalisations. Il est vrai que plus une entreprise tisse des liens avec les autres acteurs de son territoire, plus il lui sera difficile de le quitter. Sur un plan plus offensif, les réseaux constituent également un bon argument de vente pour attirer de nouvelles entreprises sur le territoire.
- Les collectivités voient également dans les réseaux d'entreprises une bonne manière **d'optimiser leur action de soutien du développement économique**. Elles estiment en effet leur action à la fois plus ciblée (sur des territoires et des secteurs d'activités) et plus cohérente que dans le cadre des dispositifs d'aides individuelles.
- De manière plus générale, les collectivités locales considèrent que les réseaux d'entreprises constituent une **forme moderne d'organisation** et en cela une réponse à la mondialisation. C'est notamment le cas des réseaux plaçant l'innovation au cœur de leurs projets. Les collectivités locales sont sur ce plan à l'unisson des réflexions de la DATAR et de Christian BLANC.



2 – BILAN ET PERSPECTIVES

2.1 – BILAN

Bien que ne disposant que de peu de recul, les collectivités locales considèrent dans leur très grande majorité les premiers résultats enregistrés par les réseaux d'entreprises comme encourageants. Un peu moins d'un tiers d'entre elles ne se prononcent pas ou estiment qu'il est trop tôt pour le faire alors que les déçus ne représentent que 4% des collectivités interrogées.



Le premier motif de satisfaction tient à la **consolidation du tissu économique** attribué aux réseaux. Ceux-ci favorisent en effet le maintien de l'emploi et permettent même souvent son développement. Les promoteurs d'Optics Valley considèrent que le réseau a permis de correctement résister à la récente crise du secteur et d'en limiter les dégâts en termes d'emploi (grâce par exemple au placement provisoire au CNRS d'ingénieurs d'entreprises en difficulté). Le pôle verrier de la Vallée de la Bresle a quant à lui connu depuis sa création une croissance notablement plus élevée que celle observée pour son secteur d'activités. Plus de 1000 emplois y ont d'ailleurs été créés depuis 10 ans. De son côté, la Cosmetic Valley a créé environ 6000 emplois sur l'axe Evreux-Chartres-Orléans. Même s'il serait selon nous souhaitable de soumettre les réseaux d'entreprises à une véritable évaluation – ce qui, à notre connaissance, n'a pas encore été fait et permettrait d'identifier le rôle spécifiquement attribuable à l'effet réseau dans ces résultats –, les impacts sur le développement économique des territoires sont clairement positifs.

Les collectivités locales considèrent également le développement de la **coopération entre les entreprises et les centres de R&D** comme un point positif à porter au crédit des réseaux d'entreprises. Cet aspect concerne bien évidemment beaucoup plus les pôles de compétitivité et dans une moindre mesure les pôles sectoriels et réseaux locaux de coopération que les réseaux d'affaires ou les clubs locaux.

Les collectivités reconnaissent deux autres vertus aux réseaux d'entreprises : puissants vecteurs d'image pour leur territoire ainsi que canaux privilégiés de contact avec les entreprises.

Malgré leur enthousiasme, les collectivités locales concèdent quelques points faibles aux réseaux d'entreprises. Le premier d'entre eux – et nous y reviendrons pour tenter d'y trouver des remèdes – réside dans la **difficulté à mobiliser les dirigeants d'entreprises**. Ceux-ci se révèlent en effet souvent attentistes voire sceptiques vis-à-vis des réseaux et il n'est pas rare que le taux de participation au sein de la population d'entreprises visée par le réseau ne dépasse pas 5 ou 10% dans les toutes premières années. Avec les résultats, ce score s'améliore ensuite progressivement. Cette difficulté est amplifiée par le manque de temps disponible des dirigeants pour la vie et le fonctionnement du réseau.

Le faible niveau de coopération dans les deux domaines clés que sont **l'innovation et le marketing/commercial** constitue le deuxième point faible des réseaux. Il est vrai que ce type de coopération requiert un niveau élevé de confiance, qui ne vient qu'avec les années alors que de nombreux réseaux sont encore dans l'enfance de l'art.

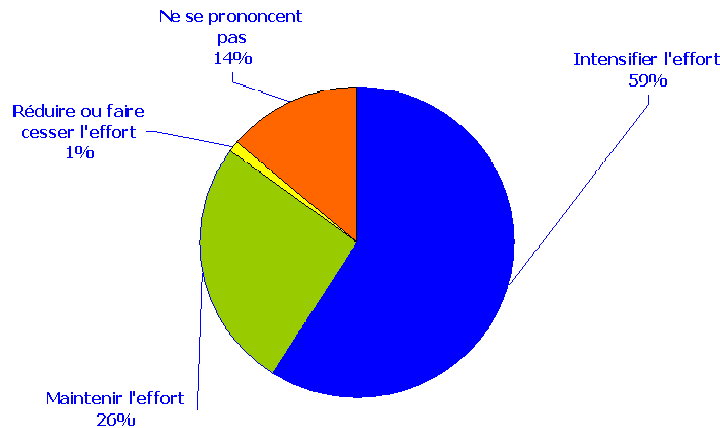
Enfin, le budget important devant être consacré à l'ingénierie puis à l'animation des réseaux d'entreprises constitue le troisième point négatif aux yeux des collectivités locales.

Inversement, les réseaux, par la voie de leurs Présidents et de leurs animateurs, apprécient fort le soutien apporté par les collectivités locales. Le soutien financier vient bien entendu au premier rang, la totalité des réseaux lui attribuant un pouvoir accélérateur et certains allant jusqu'à estimer que leur existence n'aurait pas été possible sans lui. La proximité, le bon niveau d'écoute et même la réactivité (une fois la décision prise de soutenir le réseau) des collectivités est louée par les responsables des réseaux. La mise à disposition d'un animateur est également fort appréciée.

Les, rares, bémols tiennent ici à la complexité des relations avec des collectivités protéiformes, à la lenteur dans la prise de décision de soutenir ou non le réseau et, surprenant mais rafraîchissant, au manque d'exigence des collectivités financeuses vis-à-vis du réseau en termes de programme d'actions, de suivi et d'évaluation des résultats.

2.2 – PERSPECTIVES

Fortes de ce bilan encourageant mais également conscientes des difficultés rencontrées, les collectivités locales souhaitent, pour plus de la moitié d'entre elles, intensifier leur effort de soutien aux réseaux d'entreprises. A contrario, une seule collectivité parmi les 74 interrogées a manifesté l'intention de réduire son effort en la matière.



L'intensification de l'effort des collectivités prendra 3 dimensions :

- Un soutien plus affirmé aux réseaux dans leur phase d'**émergence** car les collectivités ont pris conscience de l'importance de cette phase et de l'ingénierie de haut niveau nécessaire à celle-ci.
- La poursuite du soutien aux réseaux aujourd'hui en phase d'émergence et dont les **besoins de financement** vont s'accroître avec la mise en place d'actions plus structurantes.
- Enfin, le passage pour nombre de collectivités d'une politique passive, au coup par coup, à une **politique proactive** visant à démultiplier les démarches de type réseaux d'entreprises sur leur territoire. Avec sa procédure "Réseau" et son action en cours dans le domaine des clusters, la Région Rhône-Alpes fait figure de pionnier sur ce dernier point. En Rhône-Alpes toujours, l'Agglomération de Bourg-en-Bresse, satisfaite des résultats encourageants de Méca Bourg, souhaite que la même démarche soit adoptée dans l'agro-alimentaire.

Les collectivités locales envisagent d'intensifier leurs efforts avant tout pour développer la **coopération interentreprises**. Elles sont en effet bien conscientes que la seule proximité d'entreprises, de centres de R & D et d'établissements d'enseignement ne présente aucun intérêt si ces différents acteurs ne coopèrent pas. La coopération interentreprises doit d'ailleurs se comprendre ici comme étant la coopération entre ces différents types d'acteurs économiques. (Les Directeurs de centres de R & D et d'établissements de formation ne se considèrent-ils pas eux-mêmes comme des chefs d'entreprise ?)

La volonté de **mieux intégrer les réseaux au développement du territoire**, deuxième objectif des collectivités locales, consiste à faire des réseaux d'entreprises les locomotives de l'économie du territoire et non des réussites isolées... et jalouées. Transformer cette volonté en réalité ne sera cependant pas simple car la tendance naturelle des réseaux sera plutôt de se connecter à d'autres entreprises – voire d'autres réseaux – extérieures au territoire mais appartenant au même domaine d'activité.

Le **renforcement de l'animation** (nous reviendrons sur ce point, essentiel à nos yeux) et une **meilleure utilisation des réseaux dans les actions du marketing territorial** (en particulier pour donner une identité économique au territoire et convaincre les investisseurs de son dynamisme) seront sans nul doute des tâches plus aisées car dépendant plus directement de l'action des collectivités locales.

3 – QUELQUES CLES POUR L'ACTION

Les politiques et leurs premiers résultats analysés, tournons-nous maintenant vers l'action.

3.1 – FACTEURS-CLES DE SUCCES

Quels sont tout d'abord les facteurs-clés de succès d'une politique conduite par les collectivités locales en matière de réseaux d'entreprises ?

Plébiscitée, la **cohésion institutionnelle** tombe sous l'évidence mais n'est pas toujours assurée. Son absence ou son imperfection désoriente pourtant les dirigeants d'entreprise peu connaisseurs des subtilités de l'univers institutionnel. Cette cohésion sera bien sûr essentielle pour financer le réseau, surtout à ses débuts, mais également pour stimuler les dirigeants d'entreprise dans les périodes de doute qui ne manquent pas de survenir dans la vie d'un réseau.

La **qualité des animateurs** constitue le deuxième facteur-clé de succès. Les exigences du métier sont élevées et parfois contradictoires : crédibilité vis-à-vis des dirigeants d'entreprise, capacité à animer des réunions de travail, sens relationnel tant avec les dirigeants d'entreprise qu'avec les interlocuteurs (permanents et élus) au sein des collectivités publiques, rigueur et sens de l'organisation mais également réactivité face aux sollicitations des entreprises, enfin gros moral pour résister aux périodes de doutes sus-évoquées. Bref, les oiseaux rares ne sont pas faciles à dénicher. Et encore, ces qualités premières ne suffisent-elles pas : il conviendrait à notre sens de les valoriser par une formation ad hoc d'animateur de réseau. Ce cursus de formation n'existe pas à notre connaissance ; nous proposons de le créer.

Le troisième facteur-clé de succès échappe pour partie aux collectivités locales : il s'agit de l'**existence d'un leader** (dirigeant d'entreprise, de centre de R&D ou d'établissement d'enseignement) motivé pour le réseau. Doté d'une capacité d'entraînement vis-à-vis de ses pairs, ce dirigeant devra pouvoir consacrer un minimum de temps à la vie du réseau et s'appuyer sur l'animateur pour le reste.

3.2 – PISTES D' ACTIONS

Nous voici donc ramenés à la question épineuse de l'implication des entreprises dans les réseaux. Tentons d'en comprendre les mécanismes.

Il est essentiel de bien comprendre les **freins majeurs** à l'implication des entreprises dans les réseaux.

L'individualisme forcené des dirigeants d'entreprises est souvent évoqué de manière impropre et à notre avis assez injuste car l'aventure entrepreneuriale est très souvent collective. Il n'en reste pas moins vrai que les dirigeants d'entreprise sont dans leur majorité sceptiques quant aux actions collectives et estiment que c'est à l'échelle de leur entreprise qu'ils peuvent et doivent agir. Ce scepticisme vis-à-vis du jeu collectif d'entreprises constitue le frein le plus visible à l'implication des entreprises dans les réseaux. Deux autres freins moins visibles méritent également la citation :

- Le principe du maillon faible s'applique aux réseaux : il suffit que l'un des membres du réseau ne joue pas (ou plus) le jeu pour que la confiance, nécessaire au fonctionnement du réseau, s'évapore. Ces crises de confiance expliquent les chutes de tension que vivent périodiquement les réseaux.
- Dans la vie d'un réseau, les tracasseries (définition des règles de fonctionnement, définition des axes stratégiques, élection d'un Président...) arrivent à court terme alors que les retombées positives ne se produisent qu'à moyen terme. Pour des dirigeants d'entreprise souvent focalisés sur le court terme, ce décalage temporel peut se révéler décourageant.

En tout état de cause, les dirigeants ne s'engageront dans un réseau que s'ils sont convaincus que cela sert les intérêts de leur entreprise, laboratoire ou établissement. Quels sont donc les **arguments** à même de les convaincre ? Gagner en compétitivité constitue sans nul doute l'argument le plus fort. Deux facteurs au moins concourent à ce gain de compétitivité : la réduction de certains coûts grâce à la mutualisation de moyens (un banc d'essai partagé entre plusieurs entreprises par exemple) et les efforts en matière d'innovation. Le réseau permet ensuite de toucher des marchés auxquels l'entreprise n'aurait pas accès seule ; la possibilité de proposer une offre globale en réunissant les savoir-faire de plusieurs membres du réseau ainsi que des actions coordonnées à l'export constituent deux voies de développement envisageables dans le cadre du réseau. Le dernier argument est de nature plus psychologique. Souffrant souvent d'isolement, le dirigeant pourra trouver au sein du réseau un lieu de partage de ses difficultés et de ses projets. Il n'aura pas ce sentiment désagréable de rester seul au bord de la route et pourra bénéficier du dynamisme des autres entreprises et acteurs du territoire participant au réseau.

Face à la difficulté de mobiliser les entreprises, le découragement atteint parfois les collectivités locales et les animateurs de réseau et la tentation est grande de « tout laisser tomber ». Convaincus de l'intérêt des réseaux tant pour les territoires que pour les entreprises, nous proposons au contraire d'agir. Ce, selon deux voies :

- A court terme, en **dopant les réseaux**. Trois sortes de vitamines peuvent être selon nous utilisées : la facilitation de l'émergence des réseaux lorsque l'initiative spontanée des acteurs économiques et scientifiques est insuffisante, la mise en place d'animateurs de qualité (point déjà abordé) et un taux de financement public élevé lors des phases d'émergence et de structuration. Autrement dit, tant que le réseau n'a pas fait la preuve de son efficacité aux yeux des dirigeants d'entreprise, de laboratoires et d'établissements d'enseignement.
- A long terme, en cherchant à inoculer le **virus de la coopération** à ces dirigeants. Pour cela, trois voies – parmi d'autres – sont à signaler : l'intégration aux programmes de formation initiale et continue suivis par ces dirigeants (Ecoles d'ingénieurs et de management, formations universitaires, perfectionnement aux affaires et à la gestion...) des modules ayant trait aux alliances stratégiques, à la coopération... ; l'organisation de témoignages et de visites de réseaux fonctionnant correctement car rien ne vaut l'avis des pairs, aux yeux des chefs d'entreprise notamment ; enfin, la prise en compte des efforts de coopération au sein de réseaux dans l'évaluation des centres publics de R&D et des établissements publics d'enseignement. Il est clair qu'il s'agit là d'actions de longue haleine à l'échelle d'une bonne dizaine d'années, voire d'une génération.

Nous l'avons constaté tout au long de cette étude CNER-KATALYSE, l'**accompagnement** des réseaux par les collectivités locales (ainsi que par les Comités d'Expansion et Agences de Développement économique) constitue une question à la fois centrale et épineuse. Notre conviction est que cet accompagnement doit être adapté au degré de maturité du réseau. Afin d'illustrer le propos, un parallèle avec les cycles de la vie humaine peut être établi.

- **Avant la naissance** des réseaux, l'accompagnement portera sur le repérage des réseaux potentiels sur le territoire et l'évaluation de leur faisabilité. Dans cette optique, trois points sensibles seront particulièrement analysés : la réalité économique du réseau potentiel (ne s'agit-il pas d'une belle idée sur le papier mais sans consistance réelle ?), la présence, au moins pressentie, de 3 ou 4 pionniers parmi les dirigeants locaux à même d'entraîner leurs pairs et enfin l'existence, là aussi pressentie, d'une bonne cohésion institutionnelle autour du projet de réseau. Sans ces différents ingrédients, la « mayonnaise a bien peu de chances de prendre » ; l'expérience montre en effet que nombre de réseaux se sont ensablés faute de réunir ces prérequis.
- Lors de la **naissance** du réseau, l'accompagnement consistera à mettre en mouvement le réseau. Cela passe par la mobilisation des 3 ou 4 pionniers qui solliciteront ensuite leurs pairs ; le choix d'une première action de coopération assez facile à mettre en œuvre et pour laquelle les entreprises n'ont rien à perdre est recommandé (action de promotion des métiers auprès des jeunes et de leurs enseignants par exemple). Assez rapidement, il sera opportun de créer un vécu commun aux membres du réseau, en allant visiter un réseau proche dans une

autre région européenne par exemple. (Les voyages à l'étranger facilitent avec la barrière de la langue la création d'un esprit de groupe.)

- Lors de l'**adolescence** du réseau, l'accompagnement consistera à choisir puis réussir un premier projet de coopération significatif. Il pourra s'agir de la mise en place d'un groupement d'achats, l'acquisition d'un équipement commun, la réalisation d'une action commerciale concertée ou, plus ambitieux mais beaucoup plus difficile, la mise en œuvre d'un projet d'innovation collectif.
- Une fois parvenu à l'**âge adulte**, l'accompagnement du réseau concernera l'organisation et la régulation de son fonctionnement. Nous suggérons alors de pratiquer la géométrie variable car le nombre de membres atteint à ce stade (plusieurs dizaines à plusieurs centaines) ne permettra pas de mobiliser toutes les entreprises sur toutes les actions. Des sous-groupes thématiques devront alors être organisés en veillant à ce que chaque membre y trouve son compte. Les changements de dirigeants et les entrées/sorties de membres (y compris la toujours délicate gestion des exclusions) devront être traités.

La question de la **territorialité** des réseaux se pose nécessairement aux collectivités locales souhaitant définir et appliquer une politique en matière de réseaux d'entreprises. Un réseau doit-il nécessairement être local ou peut-il fonctionner à l'échelle régionale, voire internationale ? Doit-on accepter que le réseau accueille des membres non implantés sur notre territoire, bénéficiant ainsi de notre accompagnement et de notre soutien financier ? Telles sont les questions les plus fréquemment posées par les élus et permanents des collectivités locales.

Précisons tout d'abord que ces questions agitent les experts en matière de réseaux d'entreprises, clusters, SPL, pôles...et sont loin d'être tranchées. Nous livrerons donc plus nos convictions en la matière que des démonstrations imparables.

Deux constats préalables s'imposent :

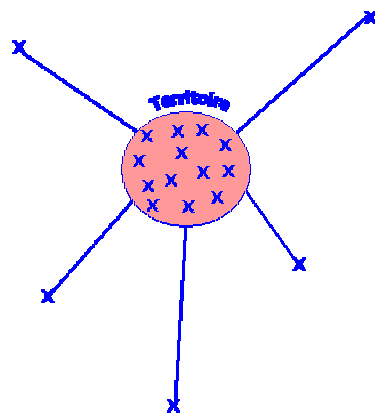
- Le **besoin de proximité** physique entre acteurs varie selon la nature de la coopération. Les actions dans le domaine des ressources humaines devront se situer à l'échelle d'un bassin d'emploi, le cas le plus évident étant celui du groupement d'employeurs. Le partage d'équipements de type plate-forme technologique pourra s'effectuer à l'échelle régionale voire inter-régionale. La veille technologique ou même l'action commerciale pourront quant à elles être organisées pour des entreprises distantes de plusieurs milliers de kilomètres.
- La **confiance**, nécessaire au fonctionnement d'un réseau, ne peut que très difficilement naître à distance (sauf entre des individus ayant déjà un important passé commun). Il en résulte que la dynamique initiale du réseau a besoin d'un « chaudron », pour reprendre l'expression de Jean-Philippe DAUVIN, Vice-Président de ST Microelectronics, pour prendre vie. La taille maximale du « chaudron » correspond selon notre expérience et les résultats de l'étude à peu près à un bassin d'emploi, c'est-à-dire un territoire de 60 à 80 kilomètres de diamètre. Cette appréciation générale est bien évidemment à nuancer selon l'Histoire et la configuration géographique des lieux.

C'est donc dans ces limites territoriales que le noyau du réseau doit se trouver pour que celui-ci émerge et fasse ses premiers pas. Une fois la relation de confiance établie dans ce cadre, il est alors possible et même souhaitable d'étendre le réseau au-delà de ces limites afin de le consolider. Il pourra s'agir d'associer un centre de R&D (la DATAR ayant montré que les implantations des

centres de R&D et des tissus productifs correspondants coïncident rarement en France), une entreprise de niveau international (comme pour Méca Bourg qui a intégré Lamberet à son réseau alors que celui-ci n'est pas implanté sur le territoire du bassin de vie de Bourg-en-Bresse dont les collectivités soutiennent le réseau ; nous tenons à cette occasion à rendre hommage à l'ouverture d'esprit des élus du bassin de vie de Bourg) ou encore une entreprise détenant un savoir-faire complémentaire de ceux détenus par le réseau. Tant que le noyau présent sur le territoire reste prépondérant en termes économiques au sein du réseau, cela ne nous semble pas soulever de problème majeur. Le seul problème dans ce cas est d'ordre politique : les collectivités locales accepteront-elles de soutenir, même indirectement, une structure implantée hors de leur territoire ? Dans la mesure où cela renforce le réseau, donc son territoire d'élection principal, la réponse nous semble couler de source.

Un réseau organisé de la sorte avec un noyau territorial et des ramifications nationales voire internationales peut être représenté graphiquement à l'aide du schéma ci-après.

Du noyau à la constellation



CONCLUSION

Les collectivités locales sont convaincues dans leur écrasante majorité de l'intérêt des réseaux d'entreprises pour le développement économique de leur territoire. Elles soutiennent d'ores et déjà un grand nombre de réseaux et vont intensifier leur soutien dans les années à venir. Elles y voient en effet de nombreux avantages :

- Le renforcement de l'ancrage des activités sur le territoire.
- L'accroissement de la valeur-ajoutée produite sur le territoire et ses conséquences favorables en termes d'emplois et de ressources fiscales.
- L'amélioration de l'image et de l'attractivité du territoire.

Situation tout à fait paradoxale, le principal obstacle à cette politique tient à la difficulté de mobiliser les entreprises et d'obtenir leur participation active à ces réseaux.

Afin d'aider les collectivités locales et les agences de développement à rencontrer le succès dans leur politique de soutien aux réseaux d'entreprises, nous nous permettons en conclusion de formuler 5 recommandations à leur intention :

- **Favorisez l'émergence des réseaux** : votre rôle est primordial et irremplaçable en la matière. La création spontanée des réseaux reste en effet l'exception qui confirme la règle.
- **Adaptez votre accompagnement** au degré de maturité du réseau.
- Formez et financez des **animateurs de qualité**.
- Acceptez que les réseaux s'étendent **hors de votre territoire...** pour le bien de votre territoire.
- **Soyez exigeants** vis-à-vis des réseaux que vous soutenez. Le triptyque « Stratégie – Suivi – Evaluation » constitue le socle de votre exigence.

Enfin, à l'instar de la plupart des actions de développement économique, les politiques de soutien aux réseaux d'entreprises requièrent du temps pour être efficaces (il a fallu tout de même 30 ans pour créer les 6000 emplois de la Cosmetic Valley). Les collectivités locales devront donc s'armer de patience mais, comme l'affirmait Benjamin Disraeli, « la réussite est faite de judicieuse persévérance ».

ANNEXE 1 : INTERLOCUTEURS RENCONTRES DANS LE CADRE DE L'ETUDE

■ Dans le cadre des entretiens avec les collectivités publiques et Agences de Développement

COLLECTIVITE	NOM	FONCTION
Expansion 42	M. René BAYLE	Directeur
	Chantal HILAIRE	Responsable Pôle territoire
Conseil Régional Franche-Comté	M. BOILLOT	Directeur de l'Economie, de l'Agriculture, de l'Emploi et de la Recherche
DRIRE Franche-Comté	M. BROCARD	Chargé de Mission
Grand Lyon	M. PRUDHOMME	Responsable Pôle Développement Local
	M. MARTINEZ	Responsable Pôle Innovation
Région Rhône-Alpes	M. Robert BLANC	Directeur de la DERTT
	M. Stéphane GIBOUDOT	Responsable du Pôle «entreprises et politiques territoriales» de la DERTT
	M. Laurent VOILLARD	Chargé de mission à la DERTT
Région PACA	Mme GUERMEUR	Responsable du service «initiatives économiques et développement des entreprises»
	Mme GAROTTA-DERAIL	Chargée de mission du service «initiatives économiques et développement des entreprises»
Pays de Cornouaille	M. Michel DAOUST	Directeur
Région Picardie	M. COLLÉ	Responsable territorial Somme à la Direction de l'action économique
Région Haute-Normandie	M. Gilles LE MARECHAL	Directeur du développement économique
Conseil Général de l'Essonne	M. Thierry MANDON	Vice-Président, chargé du développement économique
Comité d'Expansion Economique du Val d'Oise	M. Jean-François BENON	Directeur
Région Alsace	M. Olivier GUYOT	Directeur du Développement Economique
Région Nord – Pas-de-Calais	Mme GROUSSON	Directrice du Développement Economique

■ Dans le cadre des analyses de cas de réseaux

RESEAU	NOM	FONCTION
Lyon Game	M. Pierre CARDE	Animateur
Méca Bourg	M. Jean-Michel BERTRAND	Député-Maire de Bourg-en-Bresse
	M. PADET	Dirigeant de la Sté Métallerie Concept et Président de Méca Bourg
Pôle microélectronique PACA	M. GUISTINI	Directeur de Provence Promotion
	Mme GUERMEUR	Conseil Régional PACA Responsable du service «initiatives économiques et développement des entreprises»
Cosmetic Valley	M. Jean-Luc ANSEL	Directeur – Animateur
	M. ARONDEL	Directeur Général de SAGAL Trésorier de l'association
Pôle Végétal	M. Philippe MUSSET	Directeur de Anjou Comité d'Expansion Economique
	M. Luc VANDEVELDE	Directeur du Bureau Horticole Régional
PHMA (80)	M. Jean-Pierre LEROUX	Responsable du service Appui aux Entreprises de la CCI de Péronne
Pôle verrier de la vallée de la Bresle	M. Guy de VAUCORBEIL	Président de l'Association
	M. Jean-Marie ROUILLIER	Secrétaire Général de l'association
Optics Valley (91)	M. Maurice KLEIN	Directeur Général
Bio Valley	Mme Sylvie SCHOTT-REVERBERI	Directrice Générale
Pôle Ferroviaire de Valenciennes	M. Guy BRASSART	Animateur AIF
Mutex	M. Michel DERINCK	Animateur Mutex
Mécanic Vallée	M. Bernard LELONG	Directeur Adjoint ADIMAC
	M. Christian AMALRIC	Directeur Adjoint Midi-Pyrénées Expansion

■ Dans le cadre des entretiens auprès d'experts

- M. Christian BLANC, Député des Yvelines et M. Jean-Yves DELAUNE, Président de CAMINNO PROJETS (dans le cadre du Cercle de l'Ecosystème de la croissance)
- M. Daniel DARMON, Conseiller Economique du Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale
- M. Xavier ROY, Délégué Général du Club des Districts Industriels Français

ANNEXE 2 : COLLECTIVITÉS LOCALES, COMITÉS D'EXPANSION ET AGENCES DE DÉVELOPPEMENT AYANT PARTICIPÉ A L'ENQUÊTE

- ADA – Agence de Développement de l'Aisne
- ADEAR Rouen Développement
- ADEBT – Agence de Développement de Belfort et de son Territoire
- ADED – Agence de Développement Economique du Doubs
- ADEL – Agence de Développement Economique du Loiret
- ADU Montbéliard + Communauté d'Agglomération de Montbéliard
- AGATE – Agence Tarnaise du Développement
- Agence de Développement de la Touraine
- Agence de Développement Economique de l'Indre
- Agence de Développement Economique du Vaucluse
- Agence du Développement du Léon
- Agence Economique de la Loire + Conseil Général de la Loire
- Agence Economique de la Savoie
- Agence Régionale de Développement Région Ile-de-France
- ARD Auvergne
- CAP Développement
- CAPEM – Comité d'Aménagement, de Promotion et d'Expansion de la Moselle
- CAPEMM – Comité d'Aménagement, de Promotion et d'Expansion de Meurthe et Moselle
- CEBANOR ARD Basse-Normandie
- CEEVO - Comité d'Expansion Economique du Val d'Oise
- Charente Développement
- COMAGA - Communauté d'Agglomération du Grand Angoulême
- Comité de Développement Economique d'Eure et Loir
- Comité Départemental de Développement Economique des Hautes-Pyrénées
- Comité d'Expansion Economique du Puy de Dôme
- Communauté d'Agglomération Caen la Mer
- Communauté d'Agglomération de Lorient
- Communauté d'Agglomération de Moulins
- Communauté d'Agglomération de Niort
- Communauté d'Agglomération de Poitiers
- Communauté d'Agglomération du Grand Rodez
- Communauté d'Agglomération du Pays de Vannes
- Conseil Général de Haute-Savoie
- Conseil Général de l'Aveyron
- Conseil Général de la Côte d'or
- Conseil Général de la Gironde
- Conseil Général de la Moselle
- Conseil Général de la Sarthe
- Conseil Général de la Somme
- Conseil Général de l'Essonne
- Conseil Général de l'Eure
- Conseil Général de l'Eure et Loir
- Conseil Général de l'Hérault
- Conseil Général de Loire-Atlantique

- Conseil Général de l'Orne
- Conseil Général de Seine Saint-Denis
- Conseil Général des Alpes de Haute-Provence
- Conseil Général des Côtes d'Armor
- Conseil Général des Pyrénées-Orientales
- Conseil Général des Yvelines
- Conseil Général du Bas-Rhin
- Conseil Général du Cher
- Conseil Général du Pas-de-Calais
- Conseil Général du Puy de Dôme
- Conseil Général du Tarn et Garonne
- Conseil Général du Var
- Conseil Régional d'Alsace
- Conseil Régional d'Aquitaine
- Conseil Régional de Basse-Normandie
- Conseil Régional de Champagne-Ardenne
- Conseil Régional du Limousin
- Conseil Régional de Midi-Pyrénées
- Conseil Régional de Picardie
- Conseil Régional de Poitou-Charente
- Conseil Régional de Provence Alpes Côte d'Azur
- Conseil Régional de Rhône-Alpes
- Dijon Développement
- Franche-Comté Expansion
- Grenoble Alpes Métropole
- Midi-Pyrénées Expansion
- Montpellier Agglomération
- Nantes Métropole Développement
- Provence Promotion