

AIMVER

en coopération avec
SOL et CIVILISATION

DATAR

Etude réalisée pour la DATAR

Etude sur les coopérations locales inter-entreprises

RAPPORT DEFINITIF

Analyse et propositions (I)

Etude réalisée sous la direction de G. de LIGNY
avec la participation de :

Professeur J.P. HOUSSEL, Florence VIDAL,
Pierre BALAS, J.P. PARENTEAU,
B. de KERGARIOU, J. PRUNET

Etude sur les coopérations locales inter-entreprises

Rapport définitif

Sommaire

I - Objectifs et Méthodes de l'Etude p.1

A - Rappel de la mission

B - Déroulement de la mission et méthodes pratiquées

II - Résumé de l'enquête p.4

A - Typologie des situations rencontrées

B - Les trois classes de coopération inter-entreprises rencontrées

B1 - Clubs mono-branche (groupement par branche professionnelle)

B2 - Clubs multi-branches, indépendants de tout organisme public

B3 - Clubs multi-branches connectés à un organisme public

III - Enseignements tirés de l'enquête p.17

A - Différences et convergences avec l'étude TECSA

B - Caractéristiques communes aux diverses associations

D - Quelques règles presque universelles

E - Résultats propres à chaque classe de territoire

F - Résultats propres à chaque catégorie d'association

IV - Programme d'action proposé p.28

A - Exposé des motifs

B - Deux modes d'action conjugués

B1 - Appel à projet

B2 - Diffusion méthodique de la coopération locale

V - Conclusion p.38

ANNEXES - 35 fiches d'enquêtes, association par association

I - OBJECTIFS ET METHODES DE LA MISSION

A - Rappel de la mission

La mission de l'AIMVER a été définie par la lettre du 10 juillet 1997, portant commande d'une "étude exploratoire sur les coopérations locales inter-entreprises" (voir annexe...)

Cette lettre rappelait les deux types de coopérations à considérer :

- entre entreprises d'une même branche professionnelle, en vue de faire de leur zone géographique un pôle de prospérité dans cette branche
- entre entreprises de professions différentes en vue d'accroître la vitalité économique de leur zone d'implantation

La première catégorie avait fait déjà l'objet d'un inventaire, (réalisé par le cabinet TECSA), des zones géographiques françaises ayant vocation pour constituer des pôles professionnels. L'AIMVER avait mission de compléter le travail par des observations sur le terrain, faisant apparaître certaines conditions de réussite.

La deuxième catégorie constituait le domaine plus spécifique de l'étude AIMVER, avec le double objectif de :

- O1 - déterminer les conditions d'existence durable de coopérations inter-entreprises, propices au développement local.
- O2 - le type d'impulsion à donner par les pouvoirs publics en vue de susciter de telles coopérations

L'étude devait reposer sur l'observation d'une dizaine de cas français, complétée par une documentation sur des réalisations étrangères.
Elle devait se traduire par :

- dans un délai d'un mois : un rapport intermédiaire précisant la liste des sites retenus et la méthode d'enquête, déjà testée sur 2 ou 3 sites.
- dans un délai de 5 mois : un rapport final précisant les conditions propices au développement d'associations efficaces d'entreprises, et présentant des recommandations en matière d'action publique.

B - Déroulement de la mission et méthodes pratiquées

La difficulté de démarrer l'étude en juillet-août, et néanmoins le besoin de la DATAR de recevoir dès le mois de septembre des informations et des avis déjà significatifs sur les problèmes étudiés nous ont amené :

- a) à anticiper sur le programme prévu dès que le lancement de l'étude s'est avéré quasi certain. La présentation des sites retenus et des méthodes d'enquête a donc été faite - verbalement - en juin.
- b) à remettre le 22 septembre un rapport substantiel où étaient présentés les 2/3 de l'enquête et la quasi totalité des conclusions relatives à l'objectif O1

Des notes complémentaires ont été fournies en octobre/novembre, concernant l'objectif O2, pour répondre aux besoins les plus urgents du chargé de mission DATAR.

1 Sélection des associations étudiées

Nous avons été amenés à étendre notre enquête bien au delà de la "dizaine d'associations" annoncée initialement, ceci pour deux raisons :

- la diversité des situations, plus forte encore que prévu
- la possibilité de collecter par téléphone des informations significatives dans quatre régions s'ajoutant à celles que nous pouvions visiter

Nous avons donc enquêté dans une vingtaine de zones géographiques (de dimensions très inégales : du canton à la Région) et avons examiné une trentaine d'associations.

Les zones géographiques ont été classées en 3 familles :

- RI forte densité industrielle
- R2 industrie diffuse
- R3 faible densité de population et d'industrie (zones déprimées)

Les associations étudiées ont été pour 1/4 des associations mono-branche et pour les 3/4 multi-branches.

Dans ces dernières, nous avons distingué celles qui se maintenaient tout à fait autonomes par rapport aux collectivités locales et aux pouvoirs publics, et celles qui y étaient reliées d'une façon plus ou moins organique.

La typologie des situations rencontrées et des cas examinés sera reprise plus en détail au chapitre II § A.

2 Méthodes

Enquêtes

En règle générale, nous sommes entrés en contact avec 2 personnes clés par association : le président, et l'acteur du développement économique local le plus concerné (dans le cadre d'une collectivité locale, ou d'une agence de développement ou de la C.C.I. : quelquefois le sous-préfet). Chaque fois que possible un autre chef d'entreprise a été consulté. Nous n'avons pas cherché les contacts multipartites, qui suscitent trop souvent des propos édulcorés.

Nos canevas d'enquête n'ont pas été communiqués à nos interlocuteurs, dont l'expression spontanée a toujours été encouragée. Par contre, nous avons recueilli le maximum de documentation sur chacune des associations étudiées et sur leur contexte, les comptes-rendus de réunion étant particulièrement instructifs.

Discussions

Les informations recueillies ont fait l'objet d'un compte-rendu analytique sans souci de construction logique.

C'est dans un deuxième temps que nous avons établi des grilles et des fiches homogènes, et que nous avons réparé les "manques", par des interrogations téléphoniques complémentaires.

Le rapprochement et la confrontation des situations rencontrées a fait l'objet d'une concertation entre enquêteurs.

Il en est sorti un premier train de conclusions qui ont été présentées à la DATAR avec le concours d'un délégué de Sol et Civilisation.

Propositions

Elles ont résulté d'une réflexion conduite avec le chargé de mission DATAR et se sont enrichies de l'expérience des organismes concernés par le phénomène des clubs d'entreprises (notamment les C.C.I. et les Comités d'expansion)

Leur validation par des dirigeants d'entreprises et par des commissaires à l'industrialisation ne pouvait entrer dans le cadre d'une étude exploratoire ; elle reste à faire préalablement à l'expérimentation dont nous avons tracé les étapes.

II - RESUME DE L'ENQUETE

A - Typologie des situations rencontrées

Les groupements d'entreprises observés se différencient par quatre paramètres principaux :

P1 - l'étendue du périmètre géographique

Sur les grands périmètres (Département, Région), il s'agit presque toujours d'unions professionnelles de grosses P.M.E. (50 à 500 salariés) soucieuses de conserver à leur région sa réputation et sa présence sur le marché international, grâce à des centres techniques innovateurs, des écoles d'ingénieurs et de techniciens, le maintien des établissements de grandes entreprises, une vitrine commune dans les grands supports médiatiques.

A l'opposé, sur les petits périmètres, ce sont les petits entrepreneurs qui se mobilisent, toutes professions confondues, à l'initiative de l'un d'eux ou d'un élu local, pour faire prendre au sérieux leur contribution à l'emploi, faire améliorer les communications, rapatrier de la sous-traitance au profit d'un voisin, sauver la mise à un confrère en difficulté, embaucher quelques apprentis. Il est fréquent que les grosses entreprises, et a fortiori les établissements de G.E., participent peu à cette solidarité locale. Entre les deux extrêmes : des situations intermédiaires.

P2 - la densité du tissu d'entreprises sur le territoire concerné

Entre la vallée de l'Arve (Haute-Savoie), qui compte plus de 100 emplois au km² et le district du DIOIS (Drôme) qui en compte 3, il n'y a pas de comparaison possible.

Il est évident que dans les pays du type Diois les entreprises industrielles, sauf parfois dans l'agro-alimentaire, joueront toujours un rôle marginal dans le développement local, et que leur association ne pourra jamais peser lourd, tandis que dans les pays à tradition plus industrielle, c'est leur réussite qui est prioritaire, le reste suivra.

P3 - l'importance de la branche professionnelle dominante (s'il y en a une)

Si une (ou deux) branches émergent nettement, il existe un club par branche, polarisé sur la réussite professionnelle ; mais il s'y surajoute quelquefois une association plus large, recouvrant l'ensemble (Ganges, Vimeu)

P4 - l'origine du groupement d'entreprises et sa connexion avec d'autres organismes de développement

Dans la plupart des cas, le club est dû à l'initiative des entrepreneurs et les autres organismes sont - courtoisement - tenus à distance (collectivités locales, chambres consulaires, élus politiques). Mais il existe des clubs suscités par une personnalité politique et des groupements mixtes entreprises / collectivités locales (Charente, Cher, Deux-Sèvres, Sarthe).

Il existe aussi des chefs d'entreprises, maires ou conseillers généraux (plus rares), associant leurs responsabilités dans le club et dans la collectivité (Vendée, Haut-Beaujolais).

Compte tenu du croisement de ces quatre paramètres, nous utiliserons pour la présentation des clubs d'entreprises analysés une typologie spécifique :

B1 - Club d'entreprises groupées par branche professionnelle

B2 - Club multi-branches, indépendant de tout organisme public

B3 - Club multi-branches connecté à un organisme public.

B1 - Clubs d'entreprises groupées par branche professionnelle

Les secteurs géographiques pouvant prétendre à une spécialité industrielle ont été identifiés par l'IREPD, qui n'en dénombre pas plus de 44 en France. Avec des critères moins restrictifs, l'étude de TECSA consultant (1996-97) en a fait apparaître 70 sur 10 régions, qui représentent environ la moitié de la France.

Nous en avons observé seulement cinq, correspondant à des périmètre très inégaux.:

B1-1 ° la Bretagne-électronique, dotée d'une puissante association : la MISSION pour l'ELECTRONIQUE, l'INFORMATIQUE, et la TELEMATIQUE de l'OUEST (MEITO)

B1-2 ° le Bassin de Roanne avec deux secteurs : **TEXTILE** et **MECANIQUE**

B1-3 ° le Bassin textile de Ganges - Le Vigan (Cévennes)

B1-4 ° dans le Cher, la "Cité de l'Or" à Saint Amand - Montrond et l'association des fabricants de capteurs et automatisme,

B1-5° le Bassin de Cluses (Vallée de l'Arve) sur lequel nous avons une riche documentation de l'IREPD plus une communication directe avec le SIDEM-VA (Melle MUGNIER)

B1-1 MEITO (Bretagne - Pays de la Loire)

(voir compte-rendu R14)

La MEITO est l'Association des professionnels de l'électronique et des télécommunications implantés en Bretagne (2/3) et dans les Pays de la Loire (1/3) ; elle comprend environ 120 entreprises plus une quarantaine d'organismes et de personnalités liées à la profession. Elle a été constituée il y a une vingtaine d'années à l'initiative de France-Telecom (à l'époque la DGT) qui avait suscité depuis 1962 (implantation du CNET à

Lannion) un réseau breton d'activités électroniques (Recherche, Enseignement, Grandes Entreprises, P.M.E. sous-traitantes) comparable à celui de l'Île de France.

Elle représente un effectif de 10 000 travailleurs en entreprises, dont la moitié environ dans des P.M.E. de 20 à 400 salariés (une centaine de P.M.E.) qui a progressé régulièrement et résiste aux menaces de délocalisation.

La MEITO, adhérente à la Fédération des Industries Electriques et Electroniques (FIEE), assure les fonctions d'un syndicat professionnel régional, avec une petite équipe de permanents de haut niveau pour partie mise à disposition par France-Telecom. Présidée par une personnalité ayant une audience nationale, elle a pour principal objectif de maintenir le tissu existant d'entreprises et d'institutions, en incitant les P.M.E. à rester mondialement compétitives.

La MEITO a un budget de fonctionnement substantiel (2,7 M.F.), qui est couvert pour moitié par les cotisations de ses adhérents et la facturation de ses prestations, ce qui l'oblige à leur apporter des prestations conformes à leur intérêt. Principalement : informations croisées sur les besoins des donneurs d'ordre et des sous-traitants, introductions commerciales, organisation de partenariats avec Recherche, Formation, Fabricants, défense de leurs intérêts vis à vis des Parisiens et dans la Région.

Aux subventions de fonctionnement, s'ajoutent les financements publics obtenus par la MEITO pour des opérations particulières de promotion (Salons, etc ..) et de restructuration industrielle.

B1-2 Bassin de ROANNE/branche textile

(voir compte-rendu R12 et 12 a)

Roanne regroupait jusque dans les années 60 tous les maillons de la filière textile-habillement (sauf filature), mais à partir de 1965-70 la maille-confection a pris une place dominante.

C'est un système de production souple comportant de nombreux façonniers sous-traitants, avec chez tout façonnier l'ambition de passer dans le camp des donneurs d'ordre, grâce à son savoir-faire technique. Depuis la crise des années 70/80, la clé de la réussite est dans l'innovation et le renouvellement des produits, à l'écoute d'une clientèle très segmentée. Plusieurs catégories d'entrepreneurs se juxtaposent et se superposent :

- a) *Les créateurs-vendeurs purs*, qui sous-traitent dans la région toutes les opérations de productions. Certains sont des fabricants traditionnels qui se désengagent de la production, d'autres sont des nouveaux venus, en relation avec le Sentier parisien et pratiquant le même système. La délocalisation de la production ne leur fait pas peur.
- b) *les producteurs* qui résolument se mettent au service d'une clientèle de distributeurs, sans garder une marque propre, mais en prenant en charge l'ensemble des processus de fabrication.
- c) *les traditionnels*, qui s'accrochent, avec une marque de bon renom, à une clientèle sélectionnée et au système ancien ; quelques uns traversent les tempêtes.

En outre, dans les catégories *a* et *b*, ont eu lieu des absorptions d'entreprises locales par des groupes industriels nationaux ou internationaux. Et la solidarité des établissements avec la région s'est aussitôt relâchée.

C'est dans ce contexte que des coalitions d'entreprises ont essayé de se monter.

La dernière en date est le groupement KNITLAND, réunissant 12 entreprises (400 emplois). Sa réalisation principale a été de conjuguer les actions promotionnelles de ses membres (plaquettes, salons,...) et d'unir leurs moyens pour emporter et traiter des marchés importants avec une marque commune. Il s'agit donc d'une coopération professionnelle étroite ; mais la relation multilatérale n'y est pas très propice, et des discordes ont pris naissance. L'avenir du groupe est aujourd'hui très compromis.

Par contre, une opération de coopération moins intime initiée par la C.C.I. de Roanne est en cours de réussite : il s'agit d'une action d'information-formation à spectre large, portant aussi bien sur les techniques, les produits, les prix de revient, les marchés, la concurrence,... L'opération est pilotée par un chargé de mission très bien intégré dans le milieu. 60 entreprises représentant 1200 salariés y participent.

Sous la même impulsion de la C.C.I., plus l'INSA de Lyon, s'est constitué aussi un Centre de productique et de création textile réunissant 15 entreprises, parmi lesquelles les entreprises leaders. Son fonctionnement est encourageant.

B1-2 bis Bassin de Roanne / branche mécanique

(voir compte-rendu R12)

Roanne a été un grand centre d'industrie mécanique, avec deux axes majeurs : l'industrie d'armement et les machines textiles, auxquels se sont ajoutés les équipements pour la production d'énergie.

Sous l'effet conjugué d'une crise commerciale et de conflits sociaux suicidaires, la mécanique du textile s'est effondrée dans les années 80, et plus récemment la crise de l'armement menace de disparition les 2/3 de l'industrie roannaise.

Face à ces graves difficultés, les concertations entre entreprises ont été impuissantes. Néanmoins en 1984 s'est constitué un groupement de 7 entreprises complémentaires (fonderie, mécanique, électronique, modelage) représentant 250 à 300 emplois, en vue de répondre à des appels d'offres pour équipements complets. Sous l'enseigne MECANERGIE, ce groupement réalisa un chiffre d'affaires non négligeable (de l'ordre de 15% du C.A. total). Mais cela ne suffit pas à sauver deux de ses entreprises, le commercial commun fut contesté, et l'entreprise leader se dota d'un commercial propre. Le groupe a éclaté en 1997.

B1-3 Bassin de Ganges le Vigan

(voir compte-rendu R 21)

a) textile

Le bassin, qui comprend 5 à 6 cantons, à cheval sur le Gard et l'Hérault, est une zone très ancienne de production textile (soie). Encore très prospère dans les années 60, la bonneterie de Ganges a presque entièrement disparu, mais il s'est développé au Vigan une industrie de la maille haut de gamme qui occupe 1200 à 1500 personnes réparties

dans une quinzaine d'entreprises. L'entreprise dominante (800 personnes) a été rachetée en 1994 par le groupe COURTAULDS, qui ne joue guère le jeu de la coopération locale, ce qui est très inquiétant au moment où fléchissent gravement la rentabilité et le volume d'activité de l'ensemble du secteur.

Les entreprises ont constitué une Association 1901 (ADIBE) qui traite des problèmes communs (personnel, transports, sous-traitants, déchets) mais ne touche pas au centre de leur métier (production et commercial).

Trois entreprises sont allées plus loin en lançant "La Route du Textile", groupement qui réalise une promotion commerciale en commun auprès de la clientèle haut de gamme. D'autres entreprises sont tentées de s'y rallier sous l'emprise de la nécessité. Cette initiative a été fortement encouragée par les organismes publics dans le cadre d'un projet PIC-P.M.E. subventionné.

Il y a une perspective européenne (projet ADAPT) de catalogue et de Centre commercial communs groupant 2 ou 3 autres petites entreprises similaires, françaises et espagnoles.

b) mécanique

Autour de Ganges, 11 petites entreprises représentant 200 emplois ont constitué en 1995 l'Association "Pôle Métal Performance", sous l'impulsion d'un patron dynamique, en vue de décrocher et réaliser des affaires ensemble. Elles se sont dotées d'un agent commercial commun, mais ne reçoivent que 100 000 F. par an du Conseil Général ("qui préfère financer des emplois administratifs" dit le Président de l'Association) et pas d'aide de la C.C.I.

B1-4 Département du Cher

(voir compte-rendu R22)

a) Association "Capteurs et Automatismes" (loi 1901)

Créée en 1994-95 à l'initiative des Ingénieurs et Scientifiques du Cher et de la C.C.I. de Bourges, elle regroupe une vingtaine d'entreprises représentant un millier d'emplois.

Son objectif est de répondre à des appels d'offres complexes faisant appel à plusieurs spécialités et nécessitant la mise au point de produits très élaborés. L'animateur permanent (financé pour deux ans par des subventions du FEDER et des collectivités locales) est un ingénieur, qui pilote des projets techniques avec des membres de l'Association, et, en cas de besoin, des contributions extérieures (notamment laboratoires universitaires). L'Association a ainsi créé du business nouveau (ce qui intéresse prioritairement ses membres).

b) Cité de l'or à Saint Amand Montrond

Pour arrêter le déclin d'une vieille industrie locale (la bijouterie en or) qui concerne 350 à 400 emplois, la municipalité a lancé le projet d'une "Cité de l'or" qui apporte un appui technique, commercial et pédagogique aux 12 entreprises locales.

Les fonds publics investis sont de l'ordre de 100 K.F. par emploi ; pour que le projet réussisse il faut que les entreprises sachent profiter des conseils et services qui leur sont proposés, et remettent en cause certaines pratiques traditionnelles. La profession s'est

ralliée au projet, mais des moyens pédagogiques importants sont nécessaires et le projet initial les a sous-évalué, alors que le "hardware" a été sur-dimensionné par les politiques (en vue de l'inauguration, sans doute).

B1-5 Vallée de l'Arve

C'est avec la "Plastic Vallée" d'Oyonnax le "district industriel" authentique français le plus important. La concertation entre petites entreprises savoyardes a commencé il y a deux siècles. elle leur a permis de ne pas se faire exploiter abusivement par les horlogers genevois qui leur sous-traitaient des pièces détachées, puis de se transformer elles-mêmes en horlogers. Leur première grande décision collective a été, en 1848, de créer l'Ecole d'Horlogerie de Cluses, Centre d'enseignement, mais aussi de recherche et de développement technique.

La profession s'est donc dotée des moyens nécessaires pour faire face aux évolutions et prendre les tournants utiles. Mais il s'agissait d'évolutions lentes et de tournants progressifs, ne mettant pas en cause les structures professionnelles.

Depuis 1950, l'artisanat s'est mué en industrie, en s'ouvrant au décolletage et à la petite mécanique, ce qui a fait tripler les effectifs (de 3 000 à 9 000 travailleurs) en 35 ans. Mais elle est restée en grande partie dans la position de sous-traitant (pour l'automobile, l'armement, etc, ...) au niveau de la pièce détachée ou du petit ensemble mécanique.

La recherche par les grands donneurs d'ordre de sous-traitants majeurs maîtrisant des techniques variées, et l'ouverture des marchés posent des problèmes nouveaux débordant les professionnels du travail des métaux. Les responsables économiques du Bassin (notamment les maires de Cluses et des communes voisines) ont alors ressenti, en accord avec la Profession (le Syndicat National du décolletage a son Siège à Cluses) et avec la C.C.I. le besoin de constituer une Société d'Economie Mixte de la Vallée de l'Arve et de ses Massifs (SEMVAM) qui complète les nombreuses initiatives du milieu industriel local (filiales communes entre entreprises, formation de 1000 techniciens,)

La SEMVAM, créée en 1991, a été financée par les trois communes initiatrices, la Région Rhône-Alpes, le Syndicat du décolletage, et les entreprises les plus importantes.

Elle a fait réaliser un diagnostic d'ensemble de la situation par l'IREPD, qui a conclu par des propositions précises tendant à ouvrir l'activité de la Vallée vers de nouvelles compétences et une coopération entre entreprises complémentaires.

La SEMVAM a préparé, pendant 3 ans, un contrat de développement économique de bassin (1995-1998), passé avec la Région Rhône-Alpes, et elle a amorcé certaines réalisations. Mais pour la mise en oeuvre de ce contrat, il a été jugé préférable de supprimer la formule d'économie mixte et de constituer :

- un organisme public (Syndicat Intercommunal pour le Développement Economique de la Vallée de l'Arve - SIDEM-VA) comprenant l'ensemble des 17 communes concernées, organisme qui gère globalement le contrat passé avec Rhône-Alpes.
- des organismes privés pour les opérations particulières à fort contenu industriel, tels que "l'Observatoire Stratégique Industriel" (sous contrôle du Syndicat de décolletage et de l'Union patronale) et l'élargissement du Centre technique à des domaines nouveaux..

Le SIDEM-VA a en principe une durée de vie limitée à la durée du contrat Rhône-Alpes actuel, mais il espère obtenir un deuxième contrat, débordant l'aspect industriel (contrat global de développement).

Il faut noter que, en outre, la Vallée de l'Arve possède une section très active de l'Union Patronale de Haute-Savoie et que **c'est le principal cadre de la coopération inter-entreprises, non spécialisé.**

B2 - Clubs multi-branches indépendants de tout organisme public

Nous présentons ci-après les groupements d'entreprises observés en commençant par les plus grands périmètres géographiques :

B2-1 Dans le Département du Cher, (voir compte-rendu R 22)

C'est une véritable Société anonyme qui s'est constituée en mars 1995 avec l'appui de la DRIRE et des établissements d'armement de Bourges.

80 industriels lui ont apporté environ 4 M.F. de fonds propres lui permettant de remplir une mission d'investisseur à risque. Elle a créé une holding industrielle qui a repris des entreprises de mécanique en vue de les fusionner, les redresser, et les revendre. Elle a perdu sur certaines mais ses promoteurs restent confiants dans l'avenir et espèrent pouvoir marier l'intérêt général avec le profit.

Avec une vingtaine d'entreprises (parmi les 80) - dont 10 un peu méfiantes - elle a constitué un "Pôle de la mécanique" en vue de conduire des actions communes : société de maintenance, salariés à temps partagé, service d'exportation, etc ...

Sujet d'inquiétude : les profits et les risques ne sont pas également partagés ; et les désavantagés sont tentés de se retirer du groupe.

En définitive, une aventure unique en son genre, qui vraisemblablement dans l'avenir se concentrera sur quelques entreprises plus intéressées que militantes.

L'industrie locale aura échappé à la sinistrose.

B2-2 Dans l'arrondissement de Parthenay (7 cantons, 60 000 habitants), (voir compte-rendu R 26)

Un patron de grosse P.M.E., engagé par ailleurs dans la vie politique, fonda avec quelques confrères, en 1976, une Association 1901 en vue de populariser le développement industriel dans le pays de Gâtine. En 1982-83 l'Association s'est ouverte à toutes les entreprises (même les plus petites) et aux divers organismes pouvant jouer un rôle dans leur développement (depuis les chambres consulaires jusqu'à la gendarmerie).

Aujourd'hui : 250 adhérents dont 210 entreprises représentant 5 000 emplois ; mais plusieurs entreprises importantes, passées sous le contrôle de Groupes internationaux s'en sont détachées et le club regroupe essentiellement des P.M.E. familiales qui ont entre elles et avec le tissu local des solidarités fortes.

L'industrie agro-alimentaire est dominante, mais elle est elle-même très diversifiée, et les sujets traités en commun dans le Club ne sont pas spécifiques d'une branche (il y a, par contre, dans le Bureau de l'Association un vice-président par branche).

Le budget, très modeste, ne permet pas de payer un permanent, mais les adhérents sont très assidus aux réunions plénières (7 à 8 par an, avec repas de 100 couverts).

L'Association ne conduit pas d'opérations (si ce n'est : rencontres, voyages, conférences, salons) et n'est pas prestataire de services ; elle n'est donc pas en concurrence avec les chambres consulaires, ni avec l'Union Patronale. Son rôle est principalement convivial : elle met beaucoup de personnes en réseau et facilite leurs coopérations (notamment dans l'interface avec l'Administration). Elle a également une place dans l'opinion publique locale et dans les jeunes générations (via les établissements d'enseignement).

L'hétérogénéité de ses membres ne lui permet pas d'en faire davantage, et les fondateurs du Club, partisans d'un cercle plus restreint limité aux plus gros employeurs, le regrettent. L'effet du Club sur le dynamisme des entreprises est positif, mais difficile à apprécier.

B2-3 La Chambre syndicale du VIMEU (voir compte-rendu R 13)

Intervient sur un territoire plus restreint de 2 ou 3 cantons, qui ont une vieille tradition industrielle à dominante mécanique. Elle regroupe une centaine d'entreprises de plus de 10 salariés, en grosse majorité de métallurgie et mécanique, dont les dirigeants ont entre eux des liens très fraternels. Créée au début des années 80, l'Association s'est constituée en organisme patronal pur et dur, affiliée à l'UIMM, avec un rattachement lâche à l'Union Patronale de la Somme. Cet organisme, financé par les cotisations de ses adhérents, (proportionnelles à la masse salariale de chaque entreprise) s'est immédiatement doté d'une équipe permanente chargée de fournir les services que la C.C.I. d'Abbeville ne rend pas, tels que :

- conseils pratiques aux entreprises sur réglementations, financements, correspondants commerciaux, solvabilité des clients, etc ...
- concertation pour combattre la concurrence, améliorer les prestations, dénoncer les contrefaçons.
- constitution de centres de progrès technique et qui délivre une formation professionnelle approprié aux vrais besoins.

Le taux de rentrée des cotisations est en rapport direct avec les services rendus. Pour accroître son poids, la C.S. du Vimeu a lancé une dizaine d'activités complémentaires, avec financements propres, telles que : conseil en gestion sociale, transmission d'entreprise et même médecine du travail ouverte à toutes professions y compris commerçants.

Son équipe permanente occupe aujourd'hui 13 personnes et son budget total est de 8 M.F. Sans subventions. L'effectif des entreprises affiliées est de 8 000 personnes.

Elle soutient des associations annexes, dont certaines sont spécialisées par branches professionnelles pointues (ex : robinetterie) et une autre ("Picardie Maritime Industries") est axée, en partenariat avec les collectivités locales, sur le développement économique en général.

Nous sommes ici devant un organisme structuré et institutionnel, mais proche du terrain et opérationnel, soumis aux mêmes obligations de compétitivité que l'entreprise, et protégé contre l'apathie des organismes officiels subventionnés.

B2-4 en Vendée

(voir compte-rendu R 24)

Dans 16 cantons de la Vendée se sont constituées, dans les années 1990-95, des Associations cantonales d'entreprises pour promouvoir les conditions propices au développement économique local. Ces Associations sont indépendantes l'une de l'autre, mais elles se concertent entre elles tous les deux mois pour échanger leurs expériences et dégager certains thèmes communs, à traiter au niveau départemental.

L'initiative est venue des quelques chefs d'entreprises leaders, et certains membres de la C.C.I. l'ont encouragée. Il y a cependant une rivalité latente entre la C.C.I. et la fédération (informelle) des Associations cantonales ; et il est probable qu'aux prochaines élections de la C.C.I. un certain nombre de places seront prises par les associations cantonales. L'organisation associative locale apparaîtra alors comme un moyen de reconstruire par le bas une C.C.I. plus efficace. (à ceci près cependant qu'il n'y a pas d'Association pour le canton de La Roche sur Yon qui contient la moitié des entreprises du département.)

Chaque association cantonale regroupe 20 à 30 chefs d'entreprises de plus de 10 personnes (les grosses comme les petites), y compris les chefs d'établissements rattachés à des groupes extérieurs à la Vendée.

Il y a peu de non participants, du fait des liens fraternels existant déjà entre de nombreux patrons et du réflexe de solidarité locale. L'indépendance à l'égard des élus politiques est la règle générale, mais le parti de Ph. de Villiers est soutenu par beaucoup de patrons, dont certains sont en outre maires de leur commune.

Les Associations cantonales n'ont pas de permanents, et leur modeste budget est constitué par les cotisations des membres (500 à 1 000 F. par entreprise).

La vitalité des associations est inégale ; elle dépend des facteurs suivants :

- le dynamisme des présidents successifs
- le degré d'engagement des entreprises importantes
- l'enjeu des sujets traités pour la réussite des entreprises adhérentes
- la place donnée aux problèmes de maintien de l'emploi

Ce dernier point donne à l'Association un poids institutionnel auprès des pouvoirs publics : c'est le premier organisme consulté par le sous-préfet et le conseiller général, en matière économique.

B2-5 Bassin de Ganges / Le Vigan

(voir compte-rendu R 21)

Les clubs d'entreprises par branche professionnelle de ce bassin d'emploi ont éprouvé le besoin de se fédérer, pour donner plus de poids à leurs démarches communes auprès de l'Administration et des organismes officiels (ANPE, C.C.I., ...)

Ils ont constitué en 1997 l'Association VI-GANGES dotée d'un permanent, payé par leurs cotisations (alors que les clubs eux-mêmes n'ont pas de permanent).

La réussite de cette association dépendra de la convergence des objectifs de ses adhérents et de la qualité du permanent qui voudra bien prendre ce poste, et y être assidu.

B2-6 Association des Chefs d'entreprises de Wissembourg

(voir compte-rendu R 11)

Créée en 1987 à l'initiative d'un patron de P.M.E. pour combler la carence de la C.C.I. dans le bassin excentré de Wissembourg.

Problèmes clé :

- la pénurie de personnel qualifié, aspiré par l'industrie allemande (40% des frontaliers)
- recherche de sous-traitants, organisation des transports (personnel et marchandises), récupération des déchets, certification ISO 9 000

Une vingtaine de grosses P.M.E. regroupant 2 000 personnes s'y sont engagées très fort, et ont été pionnières dans beaucoup de domaines, (contacts avec Bruxelles, présence à l'exposition de Séville, ...).

L'Association est devenue "incontournable" pour le développement économique local.

La cotisation est de 2 000 F./ an plus participation aux frais de chaque opération. Permanence assurée par un industriel à la retraite, ancien Président de l'Association, et passionné par sa mission.

B 3 - Clubs d'entreprises multi-branches connectés à un organisme public

deux modes de connexion se rencontrent :

- a) les chefs d'entreprises restent un groupe autonome
- b) ils sont incorporés dans une association plus large

Les deux formules se juxtaposent souvent dans la même région, nous les examinerons côte à côte ; en commençant par les pays où le dynamisme industriel est élevé et en terminant par les plus déshérités. Entre les deux, nous traiterons le cas du Morvan.

B3 -1 Dans la SARTHE, (voir compte-rendu R 25) c'est le Club de développement du pays Sablézien, regroupant l'ensemble des acteurs économiques sous l'impulsion d'un homme politique de stature nationale (François FILLON), qui a donné le ton. Cette association 1901 dont l'intendance est assurée, avec des moyens importants, par la Mission économique de la Ville de Sablé, est présidée par le P.D.G. d'une entreprise agro-alimentaire importante. Elle comprend une centaine d'adhérents dont 60 entreprises. Elle s'attaque à tous les problèmes de développement industriel et commercial, y compris l'accompagnement des jeunes créateurs d'entreprises. Les chefs d'entreprises, membres du club, sont incités à prendre des mandats politiques locaux pour acquérir une vision équilibrée du tissu local.

Trois autres clubs de la Sarthe sont des clubs de chefs d'entreprises, initiés par des élus :

- *dans le Maine Normand* (SIVOM de 4 cantons, 32 000 habitants) seules les entreprises de plus de 150 personnes (une douzaine) se sont mobilisées sur les problèmes communs à toutes les entreprises : assainissement, environnement, formation de jeunes, adaptation aux réglementations européennes, emplois partagés, ...

Les patrons de petites P.M.E., même jeunes, "n'ont pas le temps de s'occuper de ça."

- *dans le pays Fléchois*, initiative similaire à celle de Sablé avec 72 entreprises de toutes tailles, mais une moindre osmose avec les politiques. Créé en 1984-85, le Club d'entreprises a rempli sa mission de coopération informelle inter-entreprises, mais avec des difficultés de travail en commun entre entreprises très disparates par leur taille.

- *sur le Plateau Calaisien*, un Club d'une trentaine d'entreprises a été créé en liaison avec la municipalité pour susciter une vie de relations entre entreprises et avec la population. La motivation des chefs d'entreprises - qui voudraient des résultats rapides - est difficile à entretenir, le rôle du président du Club pour maintenir la pression est essentiel.

B3 - 2 Dans le canton de SAINT LAURENT de CHAMOUSSET, (voir compte-rendu R 23) bien connu par la diversité de ses initiatives de développement, le vice - président de la communauté de communes a proposé en 1993 aux chefs d'entreprises de plus de 10 salariés et à leurs partenaires locaux dans la conduite des affaires, (experts comptables, banquiers, ...) de constituer un "club des décideurs" dont l'objectif est de développer des attitudes citoyennes et solidaires dans les entreprises du canton (notamment les nombreuses entreprises récemment installées).

Sur 80 personnalités pressenties, 60 ont répondu positivement et, tous les trimestres, elles se retrouvent dans un dîner-débat avec l'équipe d'animation de la Communauté de communes (dont le Président) pour s'informer, témoigner, donner leur avis sur les projets, apporter des suggestions. Des réalisations concrètes en sont sorties : un réseau "Intranet" dans le canton, une banque d'informations sur les données économiques, juridiques et techniques, un S.V.P. sur les compétences disponibles sur le territoire, etc ...

La vitalité de ce club ira de pair avec celle de la Communauté ; d'ores et déjà, elle contribue à la convergence des projets.

B3 - 3 en ALSACE, (voir compte-rendu R 11) outre l'Association de Wissembourg due à l'initiative patronale, des groupements se sont constitués sous l'impulsion des collectivités locales.

° Canton de Niederbronn : "**Club Entreprendre**": Une quinzaine de très petites P.M.E. adhèrent à cette association à l'initiative du Syndicat intercommunal. Objectif : se donner du courage dans les relations avec la grosse entreprise locale et améliorer leurs performances.

Le club a organisé des réunions par thèmes avec l'aide d'un consultant. Mais le résultat a été décevant, et le Président du club a vu sa propre entreprise périlcliter.

- ° dans le Pays de la Haute Bruche, région fortement industrialisée (2 000 emplois dans une quinzaine d'entreprises réparties dans 25 communes), les animateurs politiques du District ont suscité en 1989, dans un contexte de crise économique, un groupement des Industriels de la Vallée (G.I.V.). Sur la base d'un audit lancé par le district, le G.I.V. s'est focalisé sur les problèmes de formation et de certification qualité, avec l'appui de l'entreprise dominante. Il n'y a pas de budget, pas de Président. Le District pousse, les entreprises traînent un peu les pieds.

B3 - 4 Dans le MORVAN, (voir compte-rendu R 33) un "Comité d'Etude et d'Aménagement du Morvan" (CEAM) s'est constitué dans les années 55-60 à l'initiative de chefs d'entreprises et de personnalités locales (dont un entraîneur).

Ce comité a joué le rôle de Comité d'Expansion interdépartemental (Côte d'Or - Saône et Loire - Yonne), et a suscité l'implantation ou le développement de plusieurs entreprises industrielles, en les aidant notamment à trouver des financements. Il a également piloté des opérations collectives pour l'accroissement de la compétitivité des entreprises volontaires (exportation, qualité, nouvelles technologies, ...)

Le CEAM a contribué à la création d'associations locales de développement, au niveau des arrondissements et ces Associations ont à leur tour encouragé la constitution de clubs d'entreprises.

Le cas de l'arrondissement d'Avallon est significatif.

- le Comité de développement de l'Avallonnais est une association intercommunale sur 5 cantons, datant de 1991 et pratiquement contrôlée par les 5 conseillers généraux. Ce Comité a établi en 1993 une charte de développement en 16 projets, dont un seul concerne directement les entreprises industrielles. Il a cependant réussi, avec l'aide du CEAM et du club d'entreprises d'Avallon (voir ci-après) à maintenir l'emploi industriel et à faciliter les mutations nécessaires.
- l'Union des Volontaires des Entreprises de l'Avallonnais (UVEA) est un club lancé en 1985, sans statut formel ni moyens financiers avec les objectifs habituels des clubs : information mutuelle, sous-traitances croisées, concertation avec l'Enseignement technique et l'ANPE, démarches auprès des collectivités locales et pouvoirs publics ; d'une façon générale : combler les insuffisances de la C.C.I.

De son côté le CEAM continue à déclencher des opérations inter-entreprises importantes telles que : accès de 6 entreprises à la certification ISO 9002 (grâce à un contrat de "formation - action" subventionné), promotion de l'exportation dans 3 autres entreprises.

Trois industriels adhérents du Comité se sont coalisés pour construire à Avallon une usine sous-traitante commune (opération en cours).

Dans les pays les plus menacés par la désertification

Deux situations se rencontrent :

- l'initiative spontanée de chefs d'entreprise qui réagissent contre l'indifférence des pouvoirs publics à leur égard
- à l'inverse, l'impulsion d'un élu et d'un agent de développement ou même de la C.C.I. qui veut porter remède à l'individualisme des entreprises

B3 - 5 Dans l'ARDECHE (voir compte-rendu R 31)

PRIVAS - ENTREPRENDRE, créé il y a 6 mois (janvier 1997) à l'initiative de la Municipalité de Privas (9 entreprises, 700 emplois)

ACTI - TEIL, initiative de la ville du Teil en 1994, liée à la création d'une Z.A. (30 entreprises)

B3 - 6 Dans la DROME, (voir compte-rendu R 32) l'initiative privée est plus développée

- le Groupe Initiative DIOISE" a été créé en 1992/93 en réaction à des initiatives publiques inefficaces, bien que les entreprises soient peu nombreuses dans le district de DIE (sur un territoire de 4 cantons et 12 000 habitants, une quinzaine d'entreprises de plus de 10 salariés). Quelques personnalités locales complémentaires ont été accueillies dans ce groupe.
- de leur côté les entreprises installées sur la zone industrielle de CREST (ville de 7 500 habitants, à tradition industrielle) ont constitué spontanément une association pour régler les problèmes de la Zone et susciter une meilleure connaissance mutuelle.
- le club des entreprises du canton de Dieulefit résulte d'une initiative d'entreprises, sans le soutien initial des élus, qui étaient peu sensibles aux problèmes des entreprises privées.
- par contre c'est le District de DIE (organisme public) qui réalise le projet d'une plate-forme de développement local pour le financement et l'accompagnement des créateurs d'entreprises, avec apport de fonds publics (Réseau FIR). Les chefs d'entreprises y sont associés, mais les candidats-créateurs sont rares (attrait du salariat sur une population peu entreprenante).
- Le District d'Aménagement du Val de Drôme élabore lui aussi des projets visant à la création d'emplois industriels et de service, mais il dépasse difficilement le stade des études.
- d'une façon générale les entreprises, préoccupées de leur survie, demandent à être aidées prioritairement, et sont peu favorables à la recherche - fort aléatoire - d'implantations nouvelles d'origine extérieure au pays.

III - ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ENQUETE

A - Différences et convergences avec l'étude TECSA.

Les deux études n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes niveaux d'investigations :

TECSA recherche les possibilités de constituer ou de renforcer en France des "systèmes locaux de production", c'est à dire des groupements d'entreprises appartenant à une même branche professionnelle et pouvant développer entre elles des interactions qui démultiplieront leur impact sur le marché.

Son enquête a permis de recenser les structures d'animation - qui ne sont pas uniquement des clubs d'entreprises - sans analyser particulièrement l'efficacité de chaque structure.

Ses interlocuteurs ont été des organismes institutionnels ayant une bonne vue d'ensemble, mais assez loin du terrain.

AIMVER a observé une trentaine de clubs et associations d'entreprises dont les 3/4 regroupent des entreprises de branches professionnelles différentes. Elle a examiné dans le détail - et quelquefois très terre à terre - le fonctionnement de ces groupements, s'attachant à voir quels fruits ils produisent et quelles sont leurs conditions de vitalité et d'efficacité.

Les deux études ont néanmoins plusieurs points de convergence :

- a - le groupement mono-branche (SLP) est le plus productif quand il réussit à constituer un vrai pôle d'excellence reconnu par un vaste marché.
 - mais les opportunités de SLP sont peu nombreuses en France, le processus de constitution réclame plus de dix ans.

- b- les coopérations locales multi-branches ont généralement des effets plus modestes qui ne touchent pas au coeur de la réussite professionnelle, et leur efficacité est souvent difficile à mesurer. En outre, elles courent le risque d'une récupération politique. Mais elles sont plus faciles à mettre sur pied (2 à 3 ans) et rendent rapidement des services. Si elles trouvent le moyen, au bout de 5 à 6 ans, de se renouveler et d'afficher des réalisations concrètes, elles peuvent devenir, même avec de petits moyens, l'institution motrice et représentative de la vie économique locale.

- c- les deux formes de coopération sont aujourd'hui insuffisamment soutenues par les organismes publics et para publics existants, qui y voient souvent :
 - ° soit une approche archaïque et casanière du développement économique
 - ° soit une concurrence par rapport à leurs propres initiatives
 - ° soit un foyer de contestation à l'égard de l'Administration, des réglementations, et des projets départementaux.

Mais il y a d'heureuses exceptions de compréhension mutuelle.

B - Caractéristiques communes aux diverses associations

En forçant volontairement le trait et en reconnaissant 20% d'exceptions nous vous pouvons affirmer que :

a - les associations sont jalouses de leur indépendance, tant à l'égard des élus qu'à l'égard des institutions, réputées peu efficaces et mal disposées.

D'où le rejet de la publicité, et des structures formalisées, et mêmes des moyens financiers. (pour ne pas devenir des institutions rigides)

b - les modalités de lancement et de développement dépendent du contexte géographique, des personnalités motrices, de la granulométrie des entreprises et de l'environnement socio-économique.

Il est fondamental de laisser aux animateurs de l'Association leur liberté d'organisation et de pilotage.

c - il y a néanmoins des facteurs permanents de réussite (en terme de vitalité et de rayonnement), tels que :

° la complicité d'une petite équipe de patrons attachés à leur pays, et la vigueur des Présidents successifs

° le tonus du milieu ambiant, sa proximité avec les entreprises, le respect et l'écoute des autorités locales à l'égard des entreprises

° la limitation du nombre d'adhérents (< 60) et le refus d'une hétérogénéité excessive.

° l'appui logistique d'une institution bien équipée (secrétariat de mairie ou d'entreprise, ou de C.C.I. ...)

d - il y a aussi des facteurs sinon d'échec, du moins de rachitisme

- pas d'appui des organismes départementaux ayant vocation au développement: C.C.I., Comité d'expansion, DRIRE,

- pas d'incitation de ces organismes et des autorités locales à l'émergence d'associations nouvelles

- position mal définie de l'Association par rapport aux Institutions locales existantes

- manque de moyens des associations pour expliciter leurs propositions et les faire accepter

- non engagement d'entreprises importantes présentes sur le territoire, et notamment des Directeurs d'établissements rattachés à un groupe industriel (sauf dans l'industrie agro-alimentaire utilisant des ressources locales).

C - Les trois niveaux d'ambition des associations

N1 convivialité et échange d'informations

N2 - défense des intérêts communs

N3 - développement professionnel

N1 Il s'agit de se connaître, fraterniser, parler ensemble du métier de patron, découvrir certaines complémentarités.

C'est une étape importante, quoique insuffisante, dans la coopération interentreprises. Tant qu'elle n'est pas franchie et que le réflexe de l'isolement subsiste, on ne peut pas espérer faire mieux. Mais c'est déjà beaucoup, car de la relation conviviale découlent des liaisons bilatérales entre participants du club, qui se traduisent par des activités concrètes, bénéfiques pour les deux partenaires.

Il en découle aussi presque toujours des projets collectifs de type N2 (quand ce n'est pas le projet collectif qui apporte l'occasion de rapprochement).

L'association amicale est en outre l'institution durable, sur laquelle se greffent des équipes de projet beaucoup plus entrepreneurantes lorsque surgit un problème d'intérêt commun ou une opportunité.

N2 - les intérêts communs sont de quatre espèces :

- ° *environnement physique* : communications, pollution, habitat, ...
- ° *environnement humain* : formation professionnelle, attitude de la population, chômage, ...
- ° *environnement administratif* : municipalité, district, fisc, inspection du travail, ...
- ° *notoriété et image de marque du pays*

La résolution des problèmes d'intérêt commun est la principale production visible des associations d'entreprises multi-branches et c'est un facteur de cohésion entre leurs membres.

Il faut même un problème de ce type pour démarrer, et la mise en évidence qu'à plusieurs on réalise et on obtient plus que chacun isolément, renforce la volonté d'association.

Mais sauf sur de très petits périmètres il y a peu de problèmes communs à toutes les entreprises, avec le même degré d'importance. L'art de l'équipe d'animation est de lancer simultanément plusieurs projets intéressants chacun un sous-groupe d'entreprises différent. (mais quelquefois les moyens manquent, et le peloton se disjoint).

Notons aussi que les intérêts communs des entreprises rejoignent l'intérêt général des collectivités locales et qu'il faut savoir coopérer avec celles-ci sans s'inféoder à elles ni empiéter sur leurs prérogatives. ce qui souligne à nouveau l'importance du rôle de l'équipe d'animation. Si celle-ci s'affaiblit l'Association a un passage à vide ; mais sous réserve que le niveau N1 tienne bon, elle repart quelques mois ou quelques années plus tard.

N3 - Les développements professionnels sont de deux types :

- a) - des progrès de gestion similaires à accomplir par plusieurs entreprises (par exemple : informatisation, qualification, normalisation, ...) pour lesquels la mise en pool des moyens d'action est avantageuse.
- b)- coopération dans la conduite des affaires, aux plans commercial, technique, ou financier ; constitution de GIE ou de filiales communes.

Les initiatives de type **a** sont consécutives à des contacts interentreprises intervenant au niveau N1, mais il faut généralement un chef de file (permanent de l'Association ou agent de développement externe) pour les concrétiser avec le maximum d'efficacité (y compris subvention par fonds publics).

Les initiatives de type **b** sont prises à l'intérieur d'une même branche professionnelle et donnent lieu à des groupements mono-branche, soit autonomes, soit dans le cadre d'une association plus large, multi-branches. Elles ont toujours besoin d'un pilote fédérateur qui est soit l'entreprise dominante (le big brother), soit une personnalité forte du syndicat professionnel ou de la C.C.I.

Dans le contexte français d'allergie au partenariat, ces initiatives se sont jusqu'ici terminées soit par la discorde, soit par l'anschluss. Mais les exemples étrangers et quelques exceptions françaises montrent que ce n'est pas fatal. (voir ci-après § E)

D - Quelques règles presque universelles

D 1 - il y a toujours un individu moteur à l'origine d'une association

- il est rare qu'une crise ou un problème aigu suffise à déclencher la génération spontanée d'une association,
- plus souvent : un patron dynamique et populaire qui agite l'étendard de la renaissance locale
- dans les zones déprimées ou de vitalité moyenne, c'est souvent à l'instigation d'un élu ou d'un agent de développement qu'une concertation entre entreprises est déclenchée, mais il faut un patron pour "prendre le ballon".

2) L'homogénéité des membres du club est propice à son dynamisme

Quelques règles sur la composition du club :

- a) Uniquement, ou très majoritairement des chefs d'entreprises (C.E.) et des Directeurs d'établissement (D.E.)
- b) Les clubs ne comportant que des entreprises de tailles voisines sont les plus entreprenants.
En ouvrant leur club aux petits (parfois en dessous de 10 salariés) les fondateurs qui sont en général des "gros", s'acquièrent une meilleure image auprès de la population et des élus. Mais les petits rabaisseront le niveau d'ambition du club et la cohabitation est difficile à gérer

- c) Les non participants ne doivent pas dépasser 30% des entreprises de plus de 10 personnes
- d) les directeurs d'établissement dépendant de groupes extérieurs sont souvent peu motivés (certains s'abstiennent), mais ce n'est pas général (le niveau N2 les intéresse).

3) Les associations les plus actives ont un périmètre restreint.

Le périmètre optimum dépend évidemment des objectifs de l'association et de la densité des entreprises dans la région concernée.

Néanmoins on observe que le périmètre propre au plus grand dynamisme est de :

- ° un à cinq cantons
- ° 30 à 60 entreprises

- le bassin d'emploi, ou peut-être demain le pays, paraît constituer le périmètre le plus rationnel, le périmètre optimum peut varier selon les problèmes abordés et il se constitue alors des sous-groupes par type de problème. En outre, c'est souvent la possibilité de constituer une bonne équipe efficace qui détermine le meilleur périmètre.

4) Les associations de chefs d'entreprises gardent leurs distances à l'égard des élus politiques.

Elles ont intérêt à ne pas déborder sur les préoccupations d'intérêt général qui relèvent des responsables politiques. Sinon elles risquent soit d'entrer en conflit avec les collectivités locales, soit de perdre leur indépendance (un cas de clash a été observé).

5) Les moyens financiers et logistiques de l'association sont légers

Les associations sont généralement fières de leur pauvreté et soulignent l'excellent rendement de leurs réalisations (comparativement aux "affreux bureaucrates"). Mais en fait le manque de moyens les empêche souvent d'élaborer de vrais projets et de se faire entendre.

L'enquête AIMVER n'a révélé qu'un seul cas de subvention d'expert, avec un résultat remarquable). Deux autres associations très dynamiques se sont organisées pour autofinancer des réalisations d'une certaine importance, et deux autres, liées à des Institutions publiques, sont très largement financées par ces institutions (leur dynamisme s'en ressent).

La situation la plus fréquente est la suivante :

- ° cotisation de 500 à 1500 F. (donc 20 à 50 KF/an)
- ° pas de subvention sauf ponctuellement pour certaines opérations d'intérêt général
- ° secrétariat et logistique assurés par des moyens de fortune (l'entreprise du Président, ..)
sauf quelques cas où la mairie, ou le district, ou une antenne de la C.C.I., ou une agence de développement local, prend en charge ces travaux.

6) La qualité des relations avec les organismes locaux concernés par le développement est très inégale.

- avec les élus et les collectivités locales :

- ° la municipalité de la ville principale a souvent un rôle moteur ou de soutien logistique
- ° les élus s'intéressent aux associations dans les régions où l'industrie tient une place importante mais se sentent peu concernés. - au moins au départ - dans les autres régions.

avec la C.C.I.

- ° l'association se présente souvent comme un palliatif aux insuffisances de la C.C.I. et ne lui ménage pas ses critiques. Mais elle se considère aussi dans quelques cas rares, comme le relais local de la C.C.I., et il y a là une voie d'évolution possible des C.C.I.
- ° l'attitude de la C.C.I. est symétrique : pas très attentive aux associations locales en général, mais il y a des cas de coopération très positive ; l'enquête présentée au congrès de Nevers de l'ACFCI (1997) a fait apparaître que même dans un contexte traditionnel peu porteur, les Services Industrie des C.C.I. peuvent être très productifs.

avec l'Union patronale ; pas de coopération en général, sauf pour la défense des intérêts catégoriels

avec les Comités d'expansion ou Agences de développement, quelques cas d'appui très positif quand ces organismes s'intéressent réellement aux entreprises..

avec l'Administration départementale (sous-préfet, DRIRE, ...) les associations locales les plus actives et stabilisées sont considérées par l'Administration comme représentatives des entreprises et comme les interlocuteurs les mieux informés sur la vie économique de leur secteur. Mais, surtout dans les régions déprimées, la mauvaise humeur des Associations à l'égard de l'Administration est fréquente.

E - Résultats propres à chaque classe de territoires

T1 Territoires à forte densité de population et d'industrie

Il faut distinguer les deux catégories d'associations :

- plus de 80 habitants au km²
- plus de 50 entreprises par canton

a) Associations multi-branches

- L'association montée avec des patrons proches les uns des autres (car le tissu est dense) devient très vite ambitieuse.

Si elle a un Président entreprenant, porté par une équipe, les adhérents ne rechignent pas à payer une forte cotisation ni à rémunérer ou indemniser un permanent capable de conduire les projets jusqu'à leur réalisation

Le périmètre n'est pas étendu (dimension d'un canton), et le contact avec les élus politiques est bon parce que, même idéologiquement différents, ils baignent tous dans la vie industrielle. L'association devient une institution incontournable avec qui coopèrent l'Enseignement technique, l'ANPE, la SNCF, etc..

Elle reste vulnérable aux problèmes de personnes et peut avoir des années difficiles. Mais la richesse des ressources locales facilite les reprises.

b) associations mono-branche

On les trouve dans les régions ayant une industrie, généralement ancienne, qui s'est bien maintenue :

- ° un syndicat professionnel s'est constitué depuis longtemps et a géré les évolutions lentes de la profession
- ° mais pour faire face aux transformations rapides et radicales, il a besoin d'un veilleur et d'un orienteur, en recul par rapport aux problèmes à court terme.
- ° celui-ci peut être un échelon supérieur du syndicat, ou une autorité politique locale, capable de déclencher, avec apport de compétences et d'argent, des reconversions
- ° sinon les décisions difficiles ne sont pas prises (cas de Mazamet, Millau, Limoux, ...)

n.b. - le périmètre des associations mono-branche est généralement plus large que celui des multi-branches, sauf cas de haute spécialisation (Cluses).

- à l'inverse il est possible qu'une association multi-branches émerge d'une association mono-branche qui a perçu le besoin d'une diversification professionnelle.

T2 - Territoires de moyenne densité de population, et à industrie diffuse

40 à 80 hab. au km²

20 à 50 entreprises par canton

Nous devons distinguer les deux catégories d'associations :

a) Associations multi-branches

Les associations se montent à partir du chef lieu de canton (ou d'arrondissement), où un chef d'entreprise influent - généralement proche de l' élu local - réunit facilement une vingtaine de ses confrères. En moins de deux ans, la cinquantaine est atteinte. Le risque est de ne pas dépasser le niveau d'ambition N1 (amicale), faute de dynamisme industriel suffisant ; risque aggravé par l'ouverture trop libérale des portes du club. Mais dans les zones plus proches des terres

industrielles (par exemple : Bretagne), l'association se saisit des problèmes de niveau N2 (défense des intérêts communs) et le dynamisme de ses adhérents se révèle. Encore faut-il que la connexion avec les élus locaux et avec l'Administration soit bonne, sinon les déceptions s'accumulent et l'apathie se réinstalle.

b) associations mono-branche

Dans les cas où subsistent dans la région les restes d'un tissu jadis plus dense (exemple : textile, tanneries, horlogerie), ou lorsqu'il y a eu une poussée récente d'entreprises dans une branche à succès, avec un risque de retournement du marché :

- ° le rapprochement entre entreprises n'est pas directement commandé par la proximité géographiques (ces entreprises appartiennent quelquefois, par ailleurs à un club local inter-branches) mais par les relations professionnelles et personnelles des dirigeants
- ° des accords se nouent pour des opérations communes :
 - certaines sont au coeur du business (GIE d'exportation, catalogue commun, spécialisations ...)
 - d'autres plus périphériques (formation professionnelle, centre technique, ...)
- ° les premières sont éphémères et laissent la place à des coopérations plus radicales : fusions; absorptions, filiale commune, ... L'intervention d'un tiers pour ces opérations (Comité d'expansion, Investisseur, ..) est généralement nécessaire
- ° les secondes sont plus durables, mais la capacité organisatrice d'un tiers (notamment C.C.I.) est très utile.

T3 - Territoires déprimés, à faible densité de population et d'industrie :

- moins de 30 habitants au km², moins de 20 entreprises de plus de 10 personnes par canton.
- Quelques petites associations (10 à 15 adhérents) ont été lancées par des patrons, généralement soutenus par les agents de développement du secteur, pour éveiller l'attention des élus, (qui vivent dans un autre monde), et redonner de l'espoir à leurs confrères.

Axées sur la défenses des intérêts communs (N2), et sur la demande d'appuis, de la part des pouvoirs publics, à des projets professionnels N3 (par exemple :programme "habitat" intéressant les entreprises de BTP), ces associations se plaignent d'être moins écoutées que les organismes administratifs qui accumulent les études et les plans. Elles ont fait cependant évoluer l'attitude des élus, les convertissant à la priorité qu'il faudrait donner au sauvetage des entreprises existantes (lorsqu'elles sont structurellement viables). Et elles ont facilité des coalitions entre entreprises de la même branche pour éviter à ces entreprises de mourir une à une.

L'action est menée au niveau du bassin d'emploi (pour autant que celui-ci ait une vraie signification)

F - Résultats propres à chaque catégorie d'association

1) Associations spécialisées par branche professionnelle.

Les fruits et les limites de ces groupements ont été bien identifiés :

- en se concertant entre confrères les chefs d'entreprise recueillent des informations intéressantes et font avancer les problèmes qui ne mettent pas en jeu leur situation de concurrents.

Par exemple :

- ° précautions à l'égard des mauvais payeurs
 - ° formation du personnel qualifié
 - ° mise en pool de certains équipements coûteux
- mais dès qu'il s'agit d'agir sur le fond de leur métier (produits, technologies, marchés,) la relation confraternelle est insuffisante. Au mieux elle permet de faire quelques coups (comme l'ont fait les Roannais), tels que :
 - ° constituer un consortium pour un gros: contrat
 - ° ou un GIE pour le lancement d'un nouveau produit
 - ou de faciliter certaines négociations bilatérales entre membres du club.

Même au niveau de l'information sur l'évolution de la profession et la veille technologique, le dialogue est assez pauvre ; et il faut l'intervention d'un tiers pour susciter les prises de conscience nécessaires. Ce tiers diffère selon les cas :

- à Rennes, c'est l'équipe des permanents de la MEITO, appuyée par les Autorités régionales et départementales.
- à Saint Amand - Montrond, c'est la Municipalité
- à Roanne, c'est la C.C.I.
- à Cluses, c'est la Société d'économie mixte suscitée par les maires
- à Ganges - Le Vigan : les clubs à vocation générale (même l'ADIBE) ne comprennent qu'un petit nombre d'entreprises et l'initiative d'un des membres a suffi à entraîner certains autres sur des opérations plus professionnelles ("Route du Textile")

Deux problèmes généraux restent difficiles à résoudre :

- la coopération hésitante des plus grosses entreprises, qui ont le sentiment d'apporter beaucoup plus qu'elles ne reçoivent;
- le désintérêt des établissements de groupes industriels ayant leur siège hors de la Région.

2) Associations multi-branches autonomes

- Les exemples de Parthenay et de la Vendée montrent que les associations sans ambitions gigantesques, axées sur la qualité des relations entre entreprises et avec l'environnement, ont une utilité très perceptible pour les chefs d'entreprises et sont susceptibles d'assurer leur durée. Il ne leur est pas nécessaire (ce peut être même un facteur de division) d'avoir un grand projet collectif :

Il leur suffit d'avoir chaque année un ou deux projets ponctuels et un thème de progrès (par exemple : la qualité) pour qu'un noyau de bénévoles s'activent efficacement et que le peloton adhère.

On retiendra seulement les quatre conditions rencontrées en Vendée :

- les présidents successifs sont des entraîneurs
- les plus grosses entreprises et les satellites de groupes entrent dans le jeu
- les projets et thèmes d'année ne sont pas anodins et ils intéressent tout le monde (difficile)
- le combat pour l'emploi a une place importante, ce qui légitime l'Association auprès des pouvoirs publics.

Ces conditions ne sont pas faciles à remplir de façon permanente, et il y a nécessairement des hauts et des bas dans la vie de l'Association. Tant que l'existence de celle-ci apparaît comme facultative, sa pérennité est incertaine. Elle doit devenir un élément constitutif du paysage local.

Pour des ambitions plus précises de développement industriel, les expériences de Wissembourg, du Vimeu, et du Cher montrent que plusieurs caractéristiques doivent être réunies :

- une tradition industrielle sur le territoire concerné
- un nombre d'entreprises ne dépassant pas la cinquantaine et se situant dans des branches professionnelles assez proches;
- des patrons fraternisant entre eux, bien ancrés dans le pays
- un engagement financier non négligeable des adhérents
- une équipe de permanents qualifiés capable de mener activement les opérations
- ou les études - décidées par les adhérents
- une grande indépendance par rapport aux institutions existantes insuffisamment dynamiques, mais sans hostilité à leur égard.

La formule des associations à deux étages comporte deux variantes :

- ° des clubs multi-branches sur des périmètres restreints, préoccupés de leur environnement immédiat, plus des clubs ou syndicats professionnels mono-branche sur des périmètres plus larges
- ° ou, sur le même périmètre - plutôt large - des clubs professionnels plus une association multi-branches défendant les intérêts communs devant l'Administration et le pouvoir politique.

- la première formule est assez répandue, elle correspond à des motivations concrètes, au moins temporairement
- la deuxième reproduit, à l'échelle d'un pays, l'organisation départementale classique (C.C.I. et Union Patronale segmentées par profession). Au niveau local cette organisation devrait être plus combative et non bureaucratique.

3) Groupements d'entreprises connectés à un organisme public

Dans les régions où la densité industrielle est élevée, l'impulsion donnée par les organismes officiels à la coopération inter-entreprises joue le rôle de l'étincelle initiale : l'association d'entreprises se monte sans grande difficulté et acquiert une assez large autonomie, comparable à celle des associations d'initiative privée. Il faut noter cependant les caractéristiques suivantes :

- sauf le cas d'un leadership politique incontesté sur le développement local (cas de Sablé et de Saint Laurent de Chamousset), l'Association prend ses distances par rapport aux hommes politiques, et se donne pour objectif essentiel la prospérité de ses membres, sans chercher à développer beaucoup sa fonction citoyenne (pour ne pas empiéter sur le domaine des "politiques"). Le maintien d'une collaboration étroite avec un animateur permanent de développement (cadre appointé) a un effet très positif sur la bonne insertion de l'Association et la persévérance de son action.
- la taille des entreprises admises dans l'association pose quelques problèmes. Les groupes les plus dynamiques souhaitent ne pas s'encombrer des petites entreprises (sauf liens d'amitié avec leurs patrons), mais l'origine "développement local" de l'institution impose une ouverture large. De leur côté les établissements dépendant de groupes extérieurs au pays ne souhaitent pas s'engager à l'égard des pouvoirs publics s'estiment pas concernés.
- l'engagement financier des adhérents est faible : petite cotisation résultant du fait que la logistique de l'Association est assumée par l'organisme initiateur ; par ailleurs les ambitions du club se limitent souvent à des échanges, des avis, et des suggestions.
- pour ces diverses raisons la motivation, la participation, et la persévérance des adhérents sont inégales. Le lien fraternel entre patrons doit compenser ce risque.

Dans les régions à très faible densité d'entreprises (et faible densité de population) les entreprises ont souvent besoin d'impulsion extérieure pour faire un effort de concertation et de participation au développement local. Les coopérations organisées entre elles ne produisent des fruits que lorsqu'elles se retrouvent sur un terrain professionnel commun (par exemple dans le DIOIS : le bois ou les plantes aromatiques). Dans les autres cas, il faut que l'organisme public de développement local mène le jeu (avec apport de moyens), et les chefs d'entreprises sont invités à participer. Il ne faut d'ailleurs pas rêver, dans ces régions, d'industrialisation, à moins d'un événement exceptionnel d'origine extérieure.

IV - PROGRAMME D'ACTION PROPOSE

A - Exposé des motifs

Les coopérations locales d'entreprises (CLE) sont nécessaires

Les entreprises implantées en zone rurale ou semi-rurale sont menacées de disparaître peu à peu si leurs attaches avec le pays environnant n'ont pas de justification professionnelle. Le risque est évident chaque fois qu'une entreprise est rachetée par un groupe qui ne trouve pas localement un foyer de créativité et de dynamisme, qui compense les inconvénients de l'éloignement. Mais il est aussi grand :

- ° pour les entreprises affaiblies qui ne trouvent pas de repreneur
- ° pour les entreprises contraintes à des reconversions ou à des alliances que l'environnement local ne facilite pas
- ° pour les entreprises asphyxiées par le manque de personnel qualifié, de communications rapides, de partenaires compétents
- ° pour les chefs d'entreprise irréalistes qui vont chercher au loin des solutions qu'ils pourraient souvent trouver sur place

Il y a donc d'importantes raisons défensives à renforcer les liens entre entreprises géographiquement proches.

Il y a aussi des raisons offensives : les créations, les développements, les implantations ne se feront que dans les pays où l'entrepreneur se trouve en bonne compagnie, avec des pairs qui le soutiennent et avec des partenaires en affaires qui peuvent l'aider à se déployer.

Comparativement au milieu agricole, la sous-organisation et la sous-représentation du milieu industriel (y compris les entreprises de services) sont aujourd'hui impressionnantes.

Néanmoins un rattrapage est nettement amorcé : depuis 10 ans ont surgi de nombreux clubs (ou associations) d'entreprises au niveau du canton ou de la communauté de communes ou des bassins d'emplois.

Ce mouvement doit être accéléré, et dans certains cas rendu plus productif.

Les fruits des Coopérations locales d'entreprises que nous avons observées sont encourageants

- la génération spontanée des associations depuis 1990 est abondante
- les associations fondées depuis 1980 sont persévérantes, même s'il y a eu quelques ralentissements temporaires et, dans les alliances industrielles, certaines brouilles.

- en conséquence la crédibilité des associations auprès des collectivités locales et autres institutions est généralement en hausse.
- les associations de type convivial, sans grande réalisation visible, donnent naissance à des coopérations plus intimes, formalisées dans des sous-groupes professionnels.
- les associations, même simplement conviviales, créent une émulation entre participants pour le maintien de l'emploi, et quand elles acquièrent une certaine notoriété, elles favorisent l'esprit d'entreprise dans la population, notamment chez les jeunes (en liaison avec les établissements d'enseignement).

Les institutions existantes ont un rôle à jouer

Non seulement les institutions locales, départementales et régionales, mais les organismes nationaux responsables du développement économique et de l'aménagement du territoire, notamment la DATAR. Il leur appartient de :

- 1) populariser la constitution des associations, diffuser les réussites, rassurer les objecteurs, positionner clairement les institutions existantes (par exemple les C.C.I.) par rapport à ces initiatives.
- 2) faciliter la constitution de nouvelles associations par un accueil positif des institutions locales, et la mise à disposition par ces institutions des moyens logistiques.
- 3) susciter l'échange d'expériences entre associations, notamment à l'occasion de la constitution d'une nouvelle association afin que celle-ci détermine quels sont pour elle le meilleur modèle et le meilleur point d'amorçage.
- 4) établir des procédures permettant à une association d'obtenir les moyens nécessaires à l'élaboration des projets qu'elle a conçus et qui sont reconnus propices au développement local. (moyens en personnel compétent et moyens logistiques, principalement).

Ces actions doivent être conduites à l'écart des influences politiciennes, donc de préférence à travers les réseaux des grandes institutions :

- ° la DATAR et ses commissariats à l'industrialisation
- ° le Ministère de l'Industrie et les DRIRE
- ° les Services économiques des Conseils Régionaux et Généraux
- ° le réseau des Chambres de Commerce et des Comités d'expansion.

B - Deux modes d'action conjugués

Nous avons énuméré ci-dessus les missions que les "institutions existantes" devraient remplir.

La part qui revient à l'Etat est d'impulser un mouvement qui s'étende à l'ensemble du pays, et de prendre, à la lumière des réalisations et des difficultés de progression, les mesures générales propres à desserrer les freins.

A cet effet deux modes d'action devraient être conjugués :

- des opérations ponctuelles ayant une forte capacité mobilisatrice : ce sont les "appels à projet" dont la DATAR a une longue expérience.
- une action de diffusion méthodique, axée sur les "corps intermédiaires" qui se situent entre le pouvoir central et les entreprises, afin de faire converger ces derniers sur le soutien aux entreprises lorsqu'elles s'associent entre elles.

B1 - Appel à projets

- A qui adresser l'appel ?

trois types de destinataires :

- a) - les groupements d'entreprises existants afin de les doper, et d'en faire sortir des projets d'action concrète plus ambitieux qu'ils n'en ont l'habitude.
- b) - des entreprises, non encore organisées en club ou associations, mais que l'occasion incite à constituer un "collectif" pour présenter un projet de réalisation en commun.
- c) - un organisme public (municipalité, ou groupement intercommunal, ou comité de développement ...) engagé dans une coopération avec les entreprises locales où celles-ci sont majoritaires.

Pour obtenir de nombreuses réponses d'origine **b** - les plus novatrices - il faudra motiver les organismes publics en contact avec les entreprises (C.C.I., Agences de développement, ...) afin qu'ils interviennent favorablement auprès des chefs d'entreprises présumés les plus favorables. On peut éventuellement envisager un appel à projets spécifique pour cette cible particulière...

- A quels types de projet faire appel ?

- Le principal objectif à atteindre est que naisse entre les entreprises d'une zone géographique naturelle une coopération durable tournée vers le développement. Mais un tel objectif ne permet pas une mesure de résultat, et il faut susciter un projet de première réalisation concrète, qui authentifiera la volonté d'association.

- L'appel doit donc porter sur "une réalisation inter-entreprises qui apporte à l'ensemble des participants un progrès durable de compétitivité".

- Il peut s'agir soit d'une somme de progrès individuels (par exemple : obtention par chaque entreprise de la certification ISO 9002), soit d'un progrès collectif, tel que le lancement d'une A.O.C., la création d'un centre d'apprentissage, la constitution d'une Société de caution mutuelle, la mise aux normes d'une zone industrielle).

Les caractéristiques d'un tel projet devraient répondre à certaines règles :

- le projet concerne au moins une dizaine d'entreprises sur un périmètre naturel : canton, bassin de vie, ou pays.

- il ne réclame pas un apport de fonds publics supérieur à la participation des entreprises elles-mêmes.

- il se traduit par un progrès irréversible de compétitivité, tel que : certification qualité, création d'entreprise de sous-traitance, solution d'un problème d'environnement.

- il implique l'engagement des entreprises présentant le projet de fournir les moyens (compétences, équipements, et financement) qui leur incombent.

- Quelle assistance proposer aux candidats et quel délai leur demander ?

- il serait bien venu d'obtenir l'engagement des C.C.I. et des Comités d'expansion à aider, dans la mesure de leurs moyens, les chefs d'entreprises intéressés par l'appel de la DATAR à réunir les partenaires utiles et à préparer leur dossier de projet. Les commissariats DATAR à l'industrialisation, intervenant au second degré, apporteraient l'éclairage nécessaire sur ce qui est attendu du jury d'examen des projets.

- le délai de dépôt des dossiers de projet devra être d'environ 6 mois pour les projets d'origine **b** (groupe d'entreprises non encore constitué). Il pourrait être plus court pour les projets d'origine **a** ou **c**, mais si l'appel à projet est unique, c'est le plus long délai qui s'imposera.

- Quelle publicité ?

- une consultation préalable de tous les organismes susceptibles de peser sur la décision des entreprises de répondre ou non à l'appel est indispensable. Devront être ainsi touchés les Administrations départementales, les Conseils généraux et régionaux, les Unions patronales, les Chambres consulaires (C.C.I. et C d M), les Agences et Comités départementaux de développement.

- ensuite les entreprises devraient être touchées par les chambres consulaires à travers leur bulletin périodique et par insertions dans les supports médiatiques locaux.

B2 Diffusion méthodique de la coopération locale

1- Susciter un mouvement d'adhésion

Il s'agit, d'obtenir le consensus des corps intermédiaires intervenant dans une Région sur l'importance de la coopération inter-entreprises au niveau local, donc sur la nécessité d'encourager les opérations de ce type à se multiplier et se dynamiser.

A cet effet, nous le savons, il y a des objections que l'on peut regrouper en trois rubriques :

- a) les vices habituels des associations : parlotes, échauffement des esprits, irresponsabilité, querelles de personnes ...
- b) "une structure de plus ", qui double la C.C.I., le Comité d'expansion, la commission économique du District (ou du pays), sans parler des autres associations, clubs et syndicats auxquels les chefs d'entreprises participent..
- c) une incitation aux entreprises à se refermer sur leur pré carré et à se regrouper "autour de leur clocher", alors qu'elles ont besoin de s'ouvrir sur le monde extérieur, et d'y nouer des alliances.

Ces objections se retrouvent dans beaucoup d'organismes qui oeuvrent pour le développement économique : Administrations centrales, Chambres consulaires, Syndicats patronaux, Associations d'élus, .. et l'impulsion donnée à la coopération locale inter-entreprises s'en ressent.

Il est donc important d'en tenir compte en cherchant les moyens d'éviter les dérives ainsi dénoncées, mais aussi de désarmer les objecteurs par le dialogue et l'action concertée.

C'est évidemment le plus près possible du terrain qu'il faut commencer, en travaillant sur des Régions - témoins.

2 - Lancer des actions concertées dans des régions - témoins

Dans deux ou trois Régions-témoins où la DATAR dispose d'un solide relais, déclencher un mouvement propice au développement - quantitatif et qualitatif - des associations d'entreprises. Donner priorité aux territoires affirmant leur identité et possédant une industrie diffuse.

Cette action peut être reliée à deux autres domaines d'intervention de la DATAR : les pays, et les plates-formes d'initiative locale.

C'est en effet au niveau des pays que les associations d'entreprises pourraient trouver une position reconnue, (ce que pour la plupart, elles ne refuseraient pas, malgré certaines déclarations contraires)

Quant aux plates-formes d'initiative locale, elles constituent un point de rassemblement de chefs d'entreprises, et elles sont susceptibles de donner une consistance supplémentaire à certaines associations.

La DATAR n'est cependant pas l'organisme le plus proche des entreprises. Elle doit convaincre les C.C.I., les Comités d'Expansion, les Unions patronales, les élus locaux, et les

organismes des "pays", lesquels sont concernés au premier chef. Ces organismes doivent être progressivement associés à l'action, le plus actif ou le mieux placé ayant vocation à en prendre la direction.

Dans un premier temps la concertation se situera au niveau des personnes plus que des institutions, l'essentiel étant de fédérer des acteurs convergeant vers le même but, et de susciter un chapelet d'opérations concrètes, qui montrent le chemin à poursuivre.

Autrement dit : adopter, en l'accéléralant et le revigorant, le processus informel qui se déroule depuis quelques années dans certaines contrées, et repousser dans un deuxième temps une répartition plus systématique des rôles.

On n'oubliera pas cependant deux types d'acteurs privilégiés (déjà cités) :

- a) les équipes qui se consacrent, sous le contrôle du sous-préfet coordinateur, à la construction des pays, et qui ont besoin de trouver des répondants dans le monde des entreprises.
- b) les équipes de "promotion des entreprises" dans les C.C.I. Elles ont tout naturellement vocation pour la promotion des "clubs d'entreprises", ces clubs devant constituer leur réseau de correspondants sur le terrain. Ces équipes, pas toujours suffisamment soutenues par leur institution, sont souvent de bonne qualité, appréciées par les chefs d'entreprises, et par ailleurs en prise directe avec les plates-formes d'initiative locale (quand elles existent)

Sauf rares exceptions, la "diffusion méthodique" dont nous parlons passera presque nécessairement par les C.C.I. Les opérations - témoins ont pour objet principal d'entraîner les C.C.I. dans l'action, en leur apportant un savoir-faire.

Par conséquent, dans les secteurs géographiques où la C.C.I. est opposante, il vaut mieux attendre que son attitude évolue ; et travailler avec celles qui ont compris l'intérêt de la coopération inter-entreprises.

L'objectif sera de susciter (ou d'activer), dans la circonscription de chacune des C.C.I. retenues, un certain nombre de foyers de coopération, ce qui devrait se traduire par le lancement effectif de certains clubs, dans un délai de un à deux ans.

A titre d'illustration, on trouvera ci-après un exemple de démarche à suivre pour susciter l'émergence de nouveaux clubs d'entreprises sur le territoire d'une C.C.I.

3 - exemple de démarche pour la promotion de clubs d'entreprises dans la circonscription d'une C.C.I.

a) évaluer la faisabilité :

- rencontrer les meilleurs connaisseurs des entreprises de la région concernée
- identifier les problèmes les plus visibles auxquels une coopération inter-entreprises pourrait porter une amélioration
- recenser les facteurs positifs et négatifs, notamment ceux qui concernent les personnalités marquantes et les relations qu'elles ont entre elles. S'informer aussi des

expériences de coopération inter-entreprises qui ont laissé de bons ou de mauvais souvenirs

- dans les bassins d'emploi (ou les "pays") les plus propices, bâtir un programme de contacts à prendre avec les chefs d'entreprise, en liaison avec les personnes concernées par le développement local (telles que la Sous-préfet de pays, le président de district, ...).

b) écouter les chefs d'entreprises les plus marquants

- d'abord individuellement pour connaître leurs problèmes de relation avec l'environnement, et les progrès majeurs qu'ils souhaitent réaliser dans leur entreprise
- les sensibiliser à l'intérêt d'une coopération inter-entreprises sur certains des problèmes énoncés, en citant des cas vérifiables
- organiser des rencontres avec des patrons déjà engagés dans la coopération locale, (dans une région voisine).

c) préparer l'accueil du (ou des) club(s) d'entreprise(s) susceptibles d'être constitués

- préciser ce que serait les relations du club avec la C.C.I. (éventuellement : antenne locale) et avec les organes de développement liés aux collectivités locales.
- prévoir une assistance logistique (secrétariat, salle de réunion) pendant la première année de fonctionnement.

d) susciter pour chaque projet de club un noyau moteur de chefs d'entreprises et lui laisser une entière liberté de mouvement

- Se mettre simplement à leur service pour :
 - les mettre en contact avec des clubs déjà constitués placés dans un contexte similaire au leur.
 - les informer sur les diverses formes de clubs existantes, leur mode de fonctionnement, leur niveau de cotisation.
 - enquêter sur des problèmes professionnels rencontrés simultanément par plusieurs entreprises et sur les avantages d'une action concertée à leur sujet.

4 - Moyens d'action

Les clubs d'entreprises existants se sont constitués avec de très petits moyens, apportés spontanément par les entreprises elles-mêmes. Cette pauvreté a été souvent source de dynamisme, même si elle a freiné aussi le passage à l'acte dans de nombreuses circonstances.

Il ne s'agit pas de renoncer à cette saine tradition, mais pour donner un coup de fouet à l'irruption de nouveaux clubs, et à la fécondité des clubs existants. Il faut prévoir quelques moyens temporaires ; ceci pour trois types de missions :

- l'information sur la coopération inter-entreprises

- ° confection d'argumentaires, recueil de témoignages
- ° démarches, confrontations, débats

- l'assistance au lancement des clubs

- ° pour le diagnostic préalable et l'étude de faisabilité
- ° pour le recrutement des adhérents et l'organisation interne
- ° pour assurer les connexions nécessaires avec les institutions

- l'assistance sur les problèmes techniques abordés par les clubs déjà constitués

- ° apport d'expertise, de documentation, de contacts instructifs
- ° préparation des dossiers

L'évaluation analytique des charges correspondantes serait assez hasardeuse, mais l'examen du schéma d'organisation de la mission apporte un éclairage meilleur.

Ce schéma devrait obéir aux principes suivants :

- l'opération témoin "diffusion méthodique" devrait concerner deux Commissariats à l'Industrialisation, et une dizaine de circonscriptions de C.C.I.

Les moyens à apporter dans les trois domaines ci-dessus sont toujours des compétences et des talents, qui se chiffrent en heures de chef de projet, de négociateurs, et d'experts.

De telles compétences se trouvent dans les institutions existantes, dans les cabinets-conseils, et dans les associations de bénévoles.

Pour évaluer le volume nécessaire, il est prioritaire d'esquisser le schéma d'organisation de l'opération ; il devrait être approximativement le suivant :

- ° le domaine couvert serait d'une dizaine de circonscriptions de C.C.I., relevant si possible de deux Commissariats à l'industrialisation différents.
- ° auprès de chaque Commissaire, un chef de projet ; de même dans chaque C.C.I. (les uns et les autres pouvant être à temps partiel).
- ° à la disposition de ces chefs de projets, une réserve d'experts mis à disposition contractuellement par des associations de bénévoles (BCTI, EGEE, ...) experts qui interviendraient soit ponctuellement, soit en suppléance
- ° à chacun des deux étages, (Commissariat et C.C.I.) un conseil de pilotage restreint, plus un pilote Central DATAR.

Ceci pour une durée de deux ans avec un premier bilan au bout d'un an.

5) Résultats à attendre

De l'opération décrite ci-dessus, à laquelle on peut fixer un délai de deux ans avec un premier bilan au bout d'un an, devront sortir :

- des modèles de coopération inter-entreprises adaptés à des situations variées
- des modèles éprouvés de coopération entre les associations locales d'entreprises et les institutions vouées au développement des entreprises (notamment les C.C.I.).
- des méthodes de gestation des nouvelles associations locales
- des formules de financement pour les projets professionnels élaborés par ces associations. Le pilote central de l'opération (DATAR) recherchera le meilleur processus à suivre pour diffuser ces enseignements et pour susciter dans l'ensemble de la France des démarches similaires à celles qui auront été expérimentées.

V - Conclusion

La coopération locale inter-entreprises n'est pas une panacée. Neuf fois sur dix elle reste longtemps au stade des petits projets, des échanges professionnels élémentaires, et de l'éducation populaire.

On aimerait voir naître très vite des districts industriels à l'italienne ou des "Systèmes locaux de production", comme notre Premier Ministre en souhaite.¹

Qui ne voit cependant que la simple coopération locale, même en dessous de toutes les "masses critiques" affirmées par les économistes, constitue une rupture d'isolement, donc un renouvellement de l'horizon du chef d'entreprise et une invitation à progresser. C'est donc un premier pas essentiel vers la construction d'alliances locales industrielles et commerciales, plus consistantes et productives, mais lentes à émerger.

En l'espace de 5 ou 6 ans de telles coopérations inter-entreprises pourraient vraisemblablement couvrir les 3/4 du territoire, à condition qu'elles soient encouragées - et pas seulement tolérées - par les institutions.

Le double programme proposé en conclusion du présent rapport : "appel à projets" et "diffusion méthodique", permettra de nourrir une campagne d'encouragement de 2 ans, à base d'impulsions ponctuelles et de démarches persuasives.

¹ voir allocution du 15/12/97 au CIADI

AIMVER

en coopération avec
SOL et CIVILISATION

DATAR

Etude sur les coopérations locales inter-entreprises

Fiches d'associations

R 1

**Fiches d'associations relatives aux
Régions à forte densité industrielle**

R 11 Alsace (3 fiches)

R 12 Bassin de Roanne (2 fiches)

R 13 Bassin du Vimeu

R 14 Bretagne - Electronique

R 15 Vallée de l'Arve

R 16 Plaine de l'Ain

R 17 Bassin de Palaiseau

ALSACE - Association des Chefs d'entreprise de Wissembourg

Année de création	1987 environ
Implantation	Bassin d'emploi de Wissembourg
Origine	Un industriel, P. MARTINEAU, patron de Wimétal, en raison de l'isolement du bassin, mal desservi par les institutionnels
Composition	Une vingtaine de petites entreprises industrielles
Statut	Association loi de 1901
Branches d'activité	Electricité et mécanique notamment
Pilotage Contrôle	M. MULLER, ancien industriel et ancien Président de l'association est toujours animateur, bien qu'officiellement chargé de mission. (T) 03-88-94-09-56
Relations avec les institutions	<ul style="list-style-type: none">- Excellentes avec les politiques- Très bonnes avec les institutionnels malgré de petites frictions au départ.- Bonnes avec l'enseignement (CLEE très actif)- Contacts directs avec Bruxelles
Objectifs	Entraide mutuelle et communication des expériences entre entreprises.
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Formation continue organisée localement- Pionnière pour opérations nouvelles dans le domaine de l'emploi (Campagne Cap sur l'Avenir).- Développement de la sous-traitance- Organisation en commun des transports- Récupération et traitement des déchets- Intérêt porté aux problèmes de Normalisation. Qualité.- Expositions internationales
Budget	<ul style="list-style-type: none">- Cotisation annuelle de 2 000 F.- Partage des frais des actions spécialisées- Subventions pour opérations à caractère social.
Perspectives	Confiance du Président dans l'avenir de l'association. Compte tenu de l'isolement et des besoins locaux, l'Association est devenue "incontournable". Elle remplit des fonctions normalement dévolues aux C.C.I.
Besoins	Aider les entreprises sur le terrain par des actions (banques de données, animateurs de projets nouveaux, meilleure utilisation de personnel retraité compétent pour suivre les projets nouveaux).

ALSACE Club "Entreprendre" à NIEDERBRONN -les- BAINS (Bas-Rhin)

Année de création	Vers 1990
Implantation	Canton de Niederbronn
Origine	Initiative du Syndicat intercommunal de développement
Composition	Une cinquantaine de petites P.M.E. avec un noyau de dirigeants actifs d'une quinzaine
Statut	Loi de 1901 (à vérifier)
Branches d'activité	Diverses (T)
Pilotage	Par le syndicat de développement
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">- Meilleure connaissance mutuelle des entreprises- Moins clairement exprimé : développer les chiffres d'affaires des entreprises concernées- Développer des action communes afin de pouvoir faire de la sous-traitance pour la grosse entreprise locale (DE DIETRICH)- Aborder la normalisation - qualité
Réalisations	Organisation de réunions thématiques, en particulier avec l'AGE FOS - P.M.E.
Perspectives	Activités actuellement arrêtées, compte tenu de la défaillance du Président. Avenir incertain. (Il existerait par ailleurs une association de commerçants et artisans qui fonctionnerait bien).

ALSACE Groupement des industriels de la Vallée (GIV) de la Haute Bruche

Année de création	Vers 1988
Implantation	District du Pays de la Haute Bruche, petite région de tradition industrielle forte
Origine	Un audit financé par l'Etat sur Emploi - Technologies - Qualifications
Composition	Une quinzaine d'entreprises, pour 2 000 emplois environ
Statut	Groupement informel
Branches d'activité	Diverses
Pilotage Contrôle	Entreprises et district - Pas de Président -
Budget	Pas de budget, les entreprises prenant en charge directement les frais des actions qui les concernent en les partageant
Relations avec les institutionnels	Bonnes, ceux-ci sont invités aux réunions
Objectifs - Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Avant tout la formation, en liaison avec le lycée professionnel et un CLEE. Cela a entraîné un développement des relations interentreprises et de la sous-traitance, ainsi qu'une présentation des emplois et des métiers favorable à la promotion de la Vallée.- Opérations pilotes dans le domaine Normalisation - Qualité - 8 entreprises ont été certifiées.- Formation au management
Perspectives	Action très informelle, mais dont l'utilité garantit pour l'instant la poursuite. Les problèmes sont humains, liés aux différences d'implication des entreprises, et non financiers.

ROANNE - MECANERGIE

Année de création	1995, après un premier groupement constitué en 1984
Implantation	Bassin de Roanne
Origine	Groupement constitué autour d'un représentant de commerce
Statut	Non signalé
Composition	7 entreprises métallurgiques et mécaniques, fabriquant généralement en sous-traitance, des équipements pour la production d'énergie.
Branches d'activité	Voir ci-dessus
Objectif	Répondre à des appels d'offre et répartir la représentation de ses membres dans les salons.
Evolution des réalisations	Résultats positifs pendant plusieurs années (C.A. de 25 M.F. / an) Mais le groupement a éclaté fin 1997 à la suite du dépôt de bilan de deux mécaniciens et de la création d'un service commercial propre dans la plus grosse entreprise (SAB de Belmont) L'échec est peut-être dû à la présence dans le groupe de trop de spécialités concurrentes (mécaniciens de proche spécialisation)

ROANNE - KNITLAND

Année de création	1992, après un premier groupement de 1986 à 1991
Implantation	Bassin de Roanne
Volume	6 entreprises, environ 150 emplois
Origine	Provient de l'éclatement du "Maillage Roannais", créé en 86, qui comportait 12 entreprises et 400 emplois
Statut	Non signalé
Composition	6 entreprises : 2 tricoteuses, 3 entreprises de confection et 1 styliste
Branche d'activité	Textile (maille et confection)
Objectifs	Traiter des marchés importants avec une marque commune en se répartissant le travail en fonction de leurs créneaux de production, de leurs équipements et des fibres travaillées
Evaluation des réalisations	4 ans de coopération satisfaisante, mais le dépôt de bilan de 2 entreprises et les problèmes de relève de générations dans 3 autres ont conduit en 1997 à la dissolution du groupement.

**SOMME - (Woincourt) Chambre syndicale du VIMEU (CSV)
et ses multiples satellites**

Etendue géographique	Environ 2 cantons de la Somme + connexion avec un canton de Seine-Maritime
Année de création (et étapes)	Lancement dans les années 80, + forte extension à partir de 1993
Statut financement	Organisme patronal pur, financé par une cotisation proportionnelle à la masse salariale de chaque entreprise
Branche(s) d'activité	Petite métallurgie (robinetterie, serrurerie, huisseries, polissage ...) + quelques entreprises de plastique et divers Pour les services offerts: extension très large y compris commerçants et artisans
Volume	100 entreprises (dont 10 hors métallurgie) de plus de 10 salariés (12 à 500), soit 8 000 salariés (+ nombreuses petites entreprises représentant 5 000 salariés pour les prestations de services)
Pilotage - contrôle	Conseil d'Administration de 15 patrons qui se cooptent (Président élu pour 3 ans). réunion mensuelle. Relations très fraternelles et égalitaires.
Permanent(s) Budget	1 secrétaire général + 2 adjoints pour la vie syndicale et la politique industrielle (budget : 2 M.F. / an) + une quinzaine de personnes pour la prestation de services (budget de 6 M.F.)
Relations avec les Institutions	- affilié à UIMM, et rattaché de façon lâche à l'Union Patronale de la Somme. - rapports distants avec la C.C.I. d'Abbeville (à laquelle n'adhèrent pas ou pas toutes - les entreprises du Vimeu) - projet de rapprochement avec un groupe d'entreprises de la Seine Maritime (Vallée de la Bresle)
Réalisations	- représentation officialisée auprès des organismes à vocation économique et à vocation sociale - négociations de conventions collectives - progrès professionnels des principales branches, en technologie, niveau de qualité, design, qualification du personnel, innovations - projets d'infrastructures industrielles - conseils et services payants dans les domaines : gestion sociale, organisation, recherche de financement, sécurité, pollution, et même médecine du travail - entreprises de sous-traitance
Evaluation des réalisations et des perspectives	- la vitalité industrielle de la région est renforcée - les élus locaux convergent - malgré leurs fortes divergences idéologiques - sur le soutien aux entreprises - les prestations payantes, en concurrence avec celles de la C.C.I. et des privés, progressent - mais les deux branches d'activités dominantes - robinetterie et serrurerie - ont perdu du terrain par rapport aux Italiens
Besoins	Alléger pour les entreprises adhérentes la taxe "Chambre de Commerce" qui se cumule avec la cotisation CSV

BRETAGNE - PAYS-DE-LOIRE - Mission pour l'électronique, l'informatique et la télématique de l'OUEST

Année de création (et étapes)	1982
Implantation	Bretagne et Pays de Loire
Origine	Déconcentration de la Direction Générale des Télécommunications en 1962 entraînant la multiplication des entreprises de Télécom dans son voisinage (Lannion)
Statut	Association de professionnels
Siège Social	18, rue Clos Courtel, 35 000, Rennes Tel : 02-99-84-85-00
Composition	120 entreprises dont une centaine de P.M.E. (10 000 salariés) + 40 organismes ou personnalités
Branches d'activité	- Electronique - Télécommunications - Informatique
Financement	50% par cotisations et 50% par prestations + financement public pour des opérations particulières de promotion (Salons..) et de restructuration industrielle
Pilotage-contrôle	Tutorat de France-Télécom
Permanent(s)	- 6 personnes soit deux ingénieurs mis à disposition par F.T. et la DGA, un cadre et 3 secrétaires
Budget	- Budget de fonctionnement annuel de 2,7 M.F.
Relations avec les institutions	- Adhère à la FIEE (Fédération de industries électriques et électroniques) et fait fonction de syndicat professionnel régional
Objectifs et réalisations	- Maintenir le tissu existant des entreprises adhérentes, en les incitant à rester compétitives à l'échelon mondial - Faire circuler les informations sur les besoins des donneurs d'ordre et sous-traitants - Formation - Défendre les intérêts des entreprises dans la Région
Evaluation des réalisations et perspectives	Travail très sérieux en raison de la qualité des permanents. solides perspectives d'avenir en raison des liens étroits qui l'unissent à France Telecom
Besoins	Une politique européenne de maintien du potentiel de production existant

SEMVAM Société d'économie mixte de la Vallée de l'Arve et de ses massifs

Année de création	1991
Implantation	Bassin de l'Arve, en Haute Savoie
Origine	Maires de CLUSES et de SCIONZIER en accord avec la Profession et la C.C.I.
Statut Siège Social	S.E.M.
Composition	4 communes + Syndicat National du Décolletage + 3 banques + C.C.I. d'Annecy + CJD de la Vallée
Branche(s) d'activité	Décolletage et petite mécanique, travail des métaux, (en général, sous-traitance)
Objectif	Préparer un contrat de développement économique du bassin passé par la région Rhône-Alpes (1995-98) en vue de faire face à une évolution profonde de la profession, liée au changement de politique des donneurs d'ordre.
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- création d'un syndicat intercommunal (SIDEM-VA) avec les 17 communes concernées pour gérer le contrat de développement- Un observatoire stratégique industriel (sous contrôle du syndicat national du décolletage et de l'Union Patronale de Haute-Savoie) pour favoriser le lancement de fabricants de sous-ensembles et des formations professionnelles correspondantes.
Perspectives	Réussite des entreprises sous-traitantes de premier niveau et fédération autour d'elles des sous-traitants traditionnels de deuxième niveau
Evaluation	<ul style="list-style-type: none">- Ce n'est pas une initiative de la base, mais de leaders politiques et professionnels pour faire face à une évolution dangereuse du marché et des techniques.- La création d'une industrie de sous-ensembles (et pas seulement de composants élémentaires) se fera-t-elle (si elle réussit) avec le concours et pour le profit des P.M.E. existantes ? Il importe que le macro-projet soit complété par des micro-projets au niveau des fabricants de composants, et que ceux-ci ne subissent pas en spectateurs impuissants une opération technocratique.- La tradition de coopération existant dans la vallée donne d'assez bonnes garanties contre cette dérive possible.

AIN - COTIERE PLAINE DE L'AIN

Périmètre	Plaine de l'Ain (40 km x 10 km) soit l'équivalent de 3 cantons (70 000 hab.)
Année de création (et étapes)	1985-90 (?)
Statut Financement	Association 1901 - exclusivement des entreprises + l'établissement public du Parc industriel
Branche(s) d'activité	Diversifié : Production, Services, et Distribution, pas d'agro-alimentaire
Volume	25 entreprises (1500 emplois) + liaison avec le Parc industriel (27 entreprises supplémentaires)
Pilotage - contrôle	Président : le D.G. d'une entreprise locale de moyenne importance, un Conseil d'Administration où est représenté le Parc industriel
Permanent(s) Budget	600 K.F. / an (1/3 Direction du travail, 1/3 Etablissements publics, 1/3 Entreprises)
Relations avec les institutions	<ul style="list-style-type: none">- La C.C.I. a financé un audit sur l'activité économique de la Plaine de l'Ain, et s'intéresse à l'association- Le Lycée d'Ambérieux (E.N.) et l'ANPE coopèrent
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- développement d'un enseignement professionnel approprié aux besoins des entreprises et d'une bonne liaison Enseignement - Industrie- Accueil d'apprentis et institution d'un tutorat d'apprentissage- Organisation de visites et de stages pour les jeunes- Préparation, avec le SIVOM des 5 cantons concernés et avec le Conseil Régional, d'un Contrat global de développement pour l'ensemble de la plaine de l'AIN
Evaluation des réalisations et des perspectives	<ul style="list-style-type: none">- Résultats très positifs dans les domaines de l'éducation, de l'emploi pour les jeunes, et de l'urbanisme des installations industrielles ; mais la constitution du Parc industriel, établissement public doté de gros moyens (250 M.F. d'investissements, 800 hectares) a été déterminante.- La participation au Contrat global de développement en préparation annonce une nouvelle progression, mais pas de branche d'activité dominante ni de perspective d'un S.L.P.
Besoins	<ul style="list-style-type: none">- Donner de poids aux collectivités locales pour éviter la concentration de toute l'activité dans un Parc industriel (on a déjà dépensé pour ce Parc plus de 100 K.F. d'investissement par emploi.

ESSONNE - PALAISEAU : "Audace et Entreprise"

Périmètre	Bassin d'emploi de Palaiseau
Année de création (et étapes)	1995-96 sous l'appellation "Palaiseau - Champs Elysées" Recomposée et rebaptisée en 1997
Statut	Association 1901
Financement	
Branche(s) d'activité	Services juridiques et financiers + distribution
Volume	40 entreprises (dont 2/3 à petit effectif) - quelques centaines d'emplois
Pilotage-contrôle	Présidente fondatrice + bureau de 5 responsables "d'ateliers" Tentative d'annexion par la Municipalité
Permanent(s)	Présidente à 20% de son temps
Budget	Petite cotisation (250 F.) + contribution en nature des adhérents
Relations avec les institutions	Appui de la Municipalité avec tentative d'annexion (d'où révolte et émancipation)
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Développement des relations d'affaires dans le milieu local juridique et financier- Constitution d'un groupe d'assistance à la création d'entreprise, avec aide financière aux créateurs- Réinsertion de cadres demandeurs d'emploi (en liaison avec APEC)- réalisations locales dans les domaines sportif et culturel (tournois, expositions, ...)
Evaluation des réalisations et des perspectives	<ul style="list-style-type: none">- très bon départ, avec des outils efficaces (les ateliers)- Un peu trop "tous azimuts" et incursion excessive sur le terrain des organisations politiques
Besoins	<ul style="list-style-type: none">- recentrage sur la réussite professionnelle et l'expansion des entreprises adhérentes- Insertion dans un réseau international

R 2

**Fiches d'associations relatives aux
Régions moyennement peuplées, avec une industrie diffuse**

R 21 Cévennes (3 fiches)

R 22 Cher (3 fiches)

R 23 Saint Laurent de Chamousset

R 24 Vendée

R 25 Sarthe (4 fiches)

R 26 Parthenay

R 27 Bretagne (2 fiches)

R 28 Roumazières

CEVENNES ADIBE : Association pour le Développement Industriel du Bassin

Année de création	1994-95
Implantation	Bassin du Vigan
Origine	Initiative des chefs d'entreprises
Statut	Association loi de 1901
Composition	une quinzaine d'entreprises (1200 à 1500 emplois) dont un gros établissement de Courtaulds (800 emplois), pas très solidaire
Pilotage-contrôle	Bernard RANDE, (P.D.G. d'une entreprise d'une centaine de personnes et responsable de la Profession au plan national) + une équipe de patrons
Branche d'activité	Textile (maille haut de gamme)
Objectifs et Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Gestion de subventions RETEX (jusqu'en 1997)- d'emploi et d'insertion des jeunes, en liaison avec l'ANPE- Information et concertation (conférences - débats notamment)- Récupération des déchets- Formation des cadres avec l'Institut de la Mode- Discussion avec les collectivités territoriales
Perspectives	<p>Liées à l'avenir de cette profession très menacée et pour laquelle la loi sur les 35 heures est très dangereuse, au moins pour les entreprises qui ne travaillent pas dans le très haut de gamme.</p> <p>L'ADIBE fonde des espoirs dans le lancement (difficile) d'une association - VI-GANGES - rassemblant Textile, Métal, et plus tard Bois et qui pèserait beaucoup plus qu'elle.</p>
Relations avec les institutions	<ul style="list-style-type: none">- Démarches auprès des élus pour améliorer les transports (qui se dégradent régulièrement) et les Télécoms- Relations courtoises avec les C.C.I. (jugées peu efficaces)
Evaluations	<ul style="list-style-type: none">- La coopération conforte les entreprises associées mais ne conduit pas à de vraies alliances ni à un business en commun ; la position en retrait de la grosse usine de COURTAULDS et l'incertitude de son avenir ont un effet paralysant.

CEVENNES - La ROUTE du TEXTILE

Année de création	1995 -96
Implantation	Bassin de Ganges le Vigan
Statut	Groupement d'entreprises
Origine	Un industriel : Mr RANDE
Composition	3 entreprises dont 2 du textile et une tannerie
Pilotage-contrôle	Animateur : Mr DUCROS, Directeur de l'Artisanat du CACHEMIRE à Saint Martial Tel : 04-67-81-35-83
Résultats	<ul style="list-style-type: none">- nombreux visiteurs - acheteurs (ce qui réduit le coût de la commercialisation)- perspective de prolonger la "Route du textile" au nord et au sud (Espagne)
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">- Présenter un ensemble complet haut de gamme (sous-vêtements, vêtements, manteaux) avec 3 pôles :<ul style="list-style-type: none">° vente directe° tourisme industriel (faire connaître l'activité de la région et accrocher la clientèle par la qualité)° développer l'exportation groupée dans le grand luxe

CEVENNES - POLE - METAL Performance

Année de création	1993
Implantation	Bassin de Ganges
Origine	Un patron dynamique : Mr Bruno TAMANI P.D.G. de la Chaudronnerie ACIT
Statut- Siège social	Association loi de 1901 Tel : 04-67-73-00-00
Composition	11 entreprises, 200 emplois
Branches d'activité	Mécanique et Chaudronnerie industrielle
Financement	0,2 M.F. de budget de fonctionnement (50% par cotisations et 50% du Conseil Général)
Pilotage-contrôle	Le Président TAMANI assisté de quelques patrons
Permanents	Un agent commercial commun (pour commencer)
Relations avec les institutions	Sans beaucoup de contenu, rien de positif
Objectifs	- Fabrication et commercialisation de produits en commun sur de nouveaux créneaux (ex : matériels pour récupération des déchets). - Participation à des Salons nationaux et régionaux
Evaluation des réalisations	Premiers objectifs atteints, coopération active
Perspectives	Bonnes perspectives selon le Président, du fait que cette association regroupe des entreprises performantes et travaillant sur des créneaux porteurs. Mais pour peser réellement sur l'Administration, notamment l'inspection du travail et l'enseignement technique, il faudra une association plus large groupant toutes les professions (projet VI-GANGES)
Besoins	Selon le Président TAMANI, besoin d'un cadre permanent de secteur productif qui pourrait être financé par subvention dans le cadre des aides à la création d'emplois. (au cours des deux premières années de son activité).

CHER - Acteurs S.A.

Etendue géographique	Département du Cher
Année création	1995
Statut	Société anonyme de Capital développement pour maintenir l'emploi industriel dans le Cher (Capital 4 M.F.)
Volume	80 industriels sont actionnaires
Equipe de direction	Un directoire et Conseil de Surveillance
Permanent/budget	pas de permanent, très petit budget de fonctionnement
Relations avec institutions	N'ont pas aidé
Réalisation n°1	Création d'une holding industrielle reprenant des entreprises de mécanique ; en vue de les fusionner, les redresser et les revendre + prises de participation.
Réalisation n°2	Création d'un "Pôle Mécanique", club de 20 entreprises (dont 10 réellement motivées) en vue de services en commun : exportation, maintenance, temps partagé, diversification
Evaluation des résultats	Positifs, mais "si c'était à refaire, on le ferait sur un secteur plus porteur" Excellente démarche mariant capital et intérêt général, mais reposant sur un engagement humain exceptionnel et non systématisable
Besoins	- Financement d'un permanent animateur

CHER (Vierzon) Association : CAPTEURS et AUTOMATISMES

Etendue géographique	Département du Cher
Année de création (et étapes)	1995
Statut financement	Association Loi de 1901
Branche(s) d'activité	Capteurs et automatismes : spécialités complémentaires de haute technicité
Volume	20 entreprises - 1 000 emplois
Pilotage, Contrôle	Pilotage par les industriels en fonction des projets. Cooptation et droit de veto des participants. Comité de surveillance constitué par les institutionnels.
Permanent(s) Budget	- un ingénieur permanent, animateur des travaux - budget de 1,5 M.F. sur 2 ans couvert par fonds publics (dont européens) ; ensuite prise en charge par entreprises
Relations avec les institutions	- hébergée au départ par la C.C.I. de Bourges - très bonnes relations - initié par les Ingénieurs et Scientifiques du Cher - les élus sont coopératifs
Réalisations	Objectif - conception de produits complexes nécessitant des à compétences multiples, réponse à des appels d'offres complexes (donnant lieu à des alliances temporaires entre 2 et 3 entreprises). Un premier projet a été conduit avec succès. - études plus générales des besoins liés à l'environnement (par exemple) en liaison avec labos universitaires. Veille technologique. - perspective de pôle technologique - attirer des entreprises nouvelles complémentaires
Evaluation des réalisations et des perspectives	- sérieux, durable si les résultats se maintiennent - les contacts entre entreprises - de mentalité ouverte - se sont développés ainsi que les sous-traitances réciproques.
Besoins	Le financement ne paraît pas un problème - c'est l'implication des entreprises (soutenue par les résultats concrets) qui assurera la pérennité

**CHER Saint Amand Montrond - Cité de l'Or -
Association OR-BIJOU**

Etendue géographique	Saint Amand (5 000 hab) et voisinage immédiat
Année de création	1993
Statut	Association satellite de la Ville de Saint Amand en liaison avec entreprises, financée par fonds publics
Branche d'activité	Bijouterie en or creux (+ projet d'ouverture de services à d'autres branches)
Volume	Une dizaine d'entreprises - 350 emplois (+ 50 travailleurs à domicile)
Equipe de direction	Conseil d'Administration de l'Association + un permanent (animateur)
Permanent / budget	Un animateur en 1996 (Mme Catherine GUERARD) 50 M.F. de budget de lancement (y.c. bâtiment)
Relations avec institutions	- contrat de progrès avec l'Etat et le Conseil Général - connexion avec le Centre Technique National de l'Horlogerie - appui sur C.C.I./ Cd M pour services aux entreprises
Réalisation (en projet)	- Apport de technologies nouvelles, de connaissances techniques et commerciales, - Création d'une ligne nouvelle de bijoux - Services : traitements des effluents, salles d'exposition, musée de l'or, ... - Formation dans les entreprises
Evaluation des résultats	Après le repositionnement de 1996 sur des bases plus réalistes que celles des technocrates initiaux
Besoins	- Financement d'animateurs de projets plus nombreux à envoyer dans les entreprises.

n.b. Il s'agit en fait du sauvetage d'une petite industrie par une équipe de projet dotée d'un gros budget, qui a su convaincre les 10 entreprises concernées.

SAINT LAURENT DE CHAMOUSSET - Club des décideurs

Périmètre	- Comité de communes de Saint Laurent (CCSL) - 11 000 hab. (= canton)
Année de création (et étapes)	1994 à l'initiative du Vice-Président du District pour solidariser les chefs d'entreprise entre eux et avec les projets des élus de la CCSL
Statut	Association de fait, ayant pour objet de développer des attitudes citoyennes dans les entreprises
Financement	Pas de budget, pas de cotisations, quand on se réunit, chacun paie son écot
Volume	60 chefs d'entreprises de plus de 10 salariés (soit les 3/4 du canton) + toutes entreprises issues de la pépinière CCSL + professions libérales liées à l'économie locale.
Branche(s) d'activité	Industries légères et services variés
Pilotage - contrôle	Le Vice Président de la CCSL, maire et chef d'entreprise
Relations avec les institutions	Liaison étroite avec la CCSL. Peu d'autres contacts
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Réunions du club autour d'un repas, avec participation du Président de la CCSL et son Etat-major- Coopération des entreprises à l'accueil d'entreprises nouvelles et développement des échanges inter-entreprises- Adhésion aux projets d'avenir de la CCSL relatifs à la diffusion de l'informatique (multimédias, intranet,) et à la formation des jeunes.
Perspectives	Intégration des entreprises agricoles (exploitants) dans l'Association et ouverture aux jeunes agriculteurs.

VENDEE - ANTIGNY ENTREPRISES Pays de la Châtaigneraie

Année de création	Canton de la Châtaigneraie en Sud Vendée, organisé en District depuis 1989. Un jeune stagiaire en 89-91, qui fait un mémoire sur le pays et devient, en provoquant la rencontre de quelques patrons, le premier président de l'Association.
Implantation	
Origine	
Statut	Association loi de 1901
Composition	40 entreprises de 10 à 300 salariés
Branches d'activité	variées (industrie et commerces)
Financement	1500 F. de cotisation annuelle des entreprises (60 KF)
Pilotage-Contrôle	Président Claude BETARD - Ets Bétard SARL - Beaulieu 85 120 (La Châtaigneraie) tel : 02-51-68-67-30
Permanents	
Relations avec les institutions	<ul style="list-style-type: none">- Bonnes relations tout en gardant ses distances avec la municipalité et avec le district dont le Président fait partie de l'Association.- Liens noués avec l'enseignement (relations difficiles)
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">- Faire connaître le pays et son industrie- Faire valoir les savoir-faire de ses membres auprès des distributeurs et donneurs d'ordre en France et à l'étranger.
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Manifestations au passage du Tour de France, Forum des premières entreprises, parrainage d'une association de jeunes- Réalisation de commandes importantes, grâce à la répartition de tâches entre les entreprises complémentaires
Evaluation	Bonnes perspectives d'avenir. L'association est considérée comme une force économique avec laquelle on peut compter, elle s'attaque à des sujets d'intérêt croissant. L'association a aidé des artisans à se développer, à retenir au pays un créateur d'entreprise et à susciter la réutilisation d'une friche industrielle. Enfin elle gère la partie économique du contrat de Plan du district. (projets télématiques, certifications qualité, formation de cadres et de chefs d'entreprise).
Perspectives	

ASSOCIATIONS DE CHEFS D'ENTREPRISES DE VENDEE

Les coordonnées

Désormais les associations de chefs d'entreprise font partie intégrante du paysage économique et social de la Vendée.

Indépendants et autonomes, leurs présidents se rencontrent trois fois par an à la C.C.I. autour d'Yves Gonnord, lui-même co-président-fondateur de Chantonay Entreprises.

Ecartant délibérément toute idée de fédération, puisqu'il existe des organismes ou des institutions qui remplissent ce rôle (C.C.I., U.P., CGPME), les associations échangent à l'occasion de ces réunions, leurs expériences.

Louis-Marie Barbarit, responsable de la communication de la C.C.I. de Vendée a été chargé pour le compte des associations de «faciliter leur communication».

Voici la liste actualisée de ces associations et les coordonnées de leur(s) président(s) en exercice. ■

ALETRU Franck
La pôle sèche
85410 ST-LAURENT DE LA SALLE
Tél : 02 51 51 31 02
Fax : 02 51 51 30 26
L'HERMENAULT ACTION

BARRETEAU André
La Croissanterie
1 rue du Commerce
85160 ST-JEAN-DE-MONTS
Tél : 02 51 59 19 19
Fax : 02 51 59 67 97
PAYS DE MONTS ENTREPRISES

BETARD Claude
Ets Bétard SARL
Beaulieu
85120 LA CHATAIGNERAIE
Tél : 02 51 69 67 30
Fax : 02 51 52 69 30
ANTIGNY ENTREPRISES PAYS DE LA CHATAIGNERAIE

BIGO Xavier
B.T.B.
La Chardière
85250 CHAVAGNE-EN-PAILLERS
Tél : 02 51 42 38 80
Fax : 02 51 42 38 99
PAYS DE ST-FULGENT ENTREPRISES

DUBOIS Joël
Zone artisanale
85410 L'AILLÈRE-ST-HILAIRE
Tél : 02 51 56 67
Fax : 02 51 51 30 42
D.E.P.H.I. (Association pour le développement du Pays Herminois)

FOUCAUD Yvon
St Cloud International Polaris
85110 CHANTONNAY
Tél : 02 51 46 83 83
CHANTONNAY ENTREPRISES

GILLET Marc
B.T.B.
Rue de la Faucherie
85700 POUZAUGES
Tél : 02 51 57 19 19
Fax : 02 51 91 89 12
CLUB D'ENTREPRISES DE POUZAUGES

GRIMPRET Gérard
Herbretaise Finances
B.P. 415
85504 Les Herbiers
Tél : 02 51 91 01 78
Fax : 02 51 91 13 48
LES HERBIERS ENTREPRISES

GRACINEAU Daniel
S.M.O.M.
Z.I. La Camine
85110 LA MOTHE-ACHARD
Tél : 02 51 94 78 76
Fax : 02 51 52 69 30
ACHARDS - ENTREPRISES

HUGUET Jean-Maurice
Ets HUGUET
Rue JF Cail
85400 LUÇON
Tél : 02 51 56 12 52
Fax : 02 51 56 93 01
ADPL (Association pour le développement de Luçon)

JOFFRES Christian
Sermat
Maison des Associations
Parc des Rochettes
BP 427
85604 MONTAIGU
Tél : 02 51 48 88 00
Fax : 02 51 94 21 13
NORD-VENDEE ENTREPRISES (Montaigu)

LUCAS Marie-Claude
Etablissements Lucas
22 rue du Stade
85130 LA VERRIE
Tél : 02 51 65 41 36
Fax : 02 51 65 41 51
CHALLENGE DU PAYS DE MORTAGNE

MILCENDEAU Claude
Entreprise Générale du Bâtiment
RN 160 Pierre Levée
85340 OLLONNE-SUR-MER
Tél : 02 51 23 76 00
Fax : 02 51 95 39 54
ASSOCIATION DU PAYS DES OLLONNES

MORISSET J.Y.
Morisset SA
Constantine
85170 LES LUCS-SUR-BOULOGNE
Tél : 02 51 31 20 58
Fax : 02 51 46 51 54
ACTIVIE

MOUSSET Jean-Michel
Transports Mousset
85140 STE-FLORENCE
Tél : 02 51 66 01 13
Fax : 02 51 66 06 02
PAYS DES ESSARTS ENTREPRISES

PAPIN Armand
Groupe Papin
85250 ST-FULGENT
Tél : 02 51 42 60 89
Fax : 02 51 42 78 55
PAYS DE ST-FULGENT ENTREPRISES

POUPEAU Jean-Michel
Horo-Quartz
Allée du Puy
85205 FONTENAY-LE-COMTE Cedex
Tél : 02 51 53 13 00
Fax : 02 51 69 58 34
CLUB PME FONTENAY 85

PRINCE Lucien
Saupiquet
Route de la Roche
85 St-GILLES-CROIX-DE-VIE
Tél : 02 51 60 09 00
Fax : 02 51 54 89 95
ASSOCIATION DU PAYS DE ST-GILLES

GONNORD Yves
Flcury-Michon
BP N°1
85700 POUZAUGES
Tél : 02 51 66 32 32
Fax : 02 51 65 83 89
CHANTONNAY - ENTREPRISE

2412

SARTHE - Club de développement du Pays Sabolien

Périmètre	Sablé et son district
Année de création	1987 à l'initiative du député maire François Fillon pour structurer les relations entre la Ville et les clubs d'entreprises
Statut	Association 1901 hébergée par la Mission économique de la ville de
Financement	SABLE
Branche(s) d'activité	Toutes branches. 50% agro-alimentaire, 35% mécanique-électricité, plastique, 15% diverses.
Volume	100 adhérents dont 60 entreprises (la quasi totalité : 2500 emplois) et 40 acteurs du développement économique (banques, notaires, experts comptables, enseignants, services publics, Union patronale).
Pilotage-Contrôle	P.D.G. de L.D.C. (Poulets de Loué), en liaison avec F. Fillon Finances gérées par un banquier adhérent
Permanent(s)	- moyens importants - un directeur administratif de poids
Budget	- Secrétariat et logistique assurés par la ville de Sablé
Relations avec les institutions	Les chefs d'entreprises sont incités à prendre des mandats dans les municipalités. La C.C.I. du Mans est loin.
Objectifs et Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Favoriser la communication entre les agents économiques, et notamment entre les entreprises- Soutenir les efforts de promotion de la Ville et du District : enquêtes sur les complémentarités à développer entre entreprises et sur les secteurs en développement, et création d'activités dans les secteurs ainsi repérés- Conception de supports d'information et de promotion- Organisation de colloques, participation à des salons performants, journées "Portes ouvertes"- Faciliter l'accueil des porteurs de projets et la création d'entreprises : prêts d'honneur (suivant une convention avec les banques) et procédures de parrainage- Aider les entreprises à appréhender des problèmes-clés d'actualité : Actions pour la qualité (avec signature d'une charte "qualité"), avec accord local pour l'insertion des jeunes avec montage d'opérations de formation en alternance, (éventuellement groupements d'achats etc.)- Améliorer l'environnement économique, dans le domaine du logement (avec création de logements pour héberger nouveaux salariés et stagiaires), de la formation (nouvelles sections BTS ou BEP - CAP)- Création d'une entreprise d'insertion
Perspectives	- Elles sont encourageantes, car un dynamisme durable s'est implanté dans la région, et ne dépend plus à 100% du leader politique qui l'a suscité -(et qui reste le principal pilier).

SARTHE - Club des entreprises du pays FLECHOIS

Année de création	1984-1985
Implantation	Pays Fléchois
Origine	Municipalité de La Flèche (un peu comme à SABLE, mais sans le moteur qu'a été F. FILLON))
Statut	Association 1901
Composition	72 entreprises environ dont plusieurs P.M.E., certaines très petites
Branches d'activité	Toutes branches (Mécanique 24%, Agro-alimentaire 19%, textile 10%, Electricité 10% 16%,
Financement	Cotisations de 500 F.
Pilotage/contrôle	M. AUTHIE, Mission économique de la Mairie (T) 02-43-21-00-00
Budget	Intendance assurée par la mission économique de La Flèche
Relations avec les institutions	non signalées
Objectifs et réalisations	Faire se connaître les entreprises qui s'ignoraient et faire circuler des expériences, notamment vers les plus jeunes
Evaluation	Bon résultat Les entreprises ont développé entre elles des synergies et découvrent des possibilités de sous-traitance. Cela devrait tenir. Mais les problèmes d'hommes sont essentiels.
Besoins	Créer (peut-être) des commissions spécialisées, car la cohabitation est difficile entre grosses entreprises et P.M.E. qui ont des problèmes très différents.

SARTHE - Club du Maine Normand

Année de création	1990
Implantation	Maine Normand : 4 cantons, 32 000 habitants (46 h/km ²)
Origine	Les élus du syndicat mixte du Maine Normand
Statut	Club informel
Composition	10 à 15 entreprises de 150 à 200 personnes (ou plus)
Branches d'activité	toutes branches
Financement	Sans objet ((budget zéro)
Pilotage/contrôle	M. Damien de FONTAINES (syndicat mixte) (T) : 02-43-97-23-75
Budget	Pas de budget
Relations avec les institutions	Bonnes avec C.C.I., et Comité d'expansion, et aussi avec les élus. Noter toutefois une certaine méfiance vis à vis du politique
Objectifs et réalisations	Echanges d'informations sur les problèmes notamment d'environnement, de qualification des jeunes et de formation (non résolu), de coût des charges, et de réglementations européennes
Perspectives	Les moyennes entreprises sont attachées au club, mais besoin d'une entreprise leader et d'une participation plus importante de vrais patrons ; plusieurs entreprises sont de simples unités de production de grands groupes sans pouvoir de décision.
Besoins	Pas de besoins financiers (pas de grandes ambitions)

SARTHE - Club du Plateau Calaisien

Année de création	1990 environ
Implantation	Région de Saint Calais
Origine	Création en liaison avec la municipalité
Statut	Association loi de 1901
Composition	40 entreprises
Branches	Toutes branches
Financement	Petite activité, petit budget
Pilotage/contrôle	M. MINIER, industriel (T) : 02-54-73-40-41
Relations avec les institutions	Bonnes relations avec C.C.I. et U.P. qui sont invités
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">- Développer la convivialité entre entreprises, et les rapports avec le public et les élus- Diminuer la rivalité entre communes dans le domaine économique en vue d'attirer des entreprises nouvelles- Se mettre à l'écoute des jeunes
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Pas encore beaucoup d'actions concrètes- Surtout échange d'informations et formulation de doléances (routes, Z.I., réglementations trop nombreuses des pouvoirs publics, ...)
Besoins	<ul style="list-style-type: none">- Motiver davantage les chefs d'entreprise qui craignent de trop s'impliquer pour peu de résultats et pour qui les liens locaux ne sont pas toujours la première préoccupation- Que l'Etat allège ses réglementations et contrôles, et joue davantage son rôle dans la création d'infrastructures (notamment routières).- Des financements spécifiques seraient utiles pour développer des projets dormant dans les cartons des entreprises

DEUX SEVRES : PARTHENAY - Club des Entreprises de Gâtine

Périmètre	6 à 7 cantons autour de Parthenay (rayon de 15 à 20 kms, 60 000 habitants) - la moitié de l'arrondissement -
Année de création (et étapes)	Créé en 1976 par une sélection de "gros" chefs d'entreprises (industries et banques) - Principal moteur : un patron ayant des ambitions politiques - En 1982-83, ouverture du club à des petites entreprises + autres personnalités en relation avec les entreprises (professions libérales, établissements publics, Administration, Education), à l'exception des élus politiques non entrepreneurs. Par contre les entreprises rachetées par des groupes nationaux ou internationaux et converties en simples établissements sont sorties de l'Association
Statut / financement	Association 1901 - principalement financée par les cotisations
Branche(s) d'activité	- Une dominante agro-alimentaire (viande) + branches diverses (câbles, matériel de manutention, mécanique de précision, bois, fils, ...)
Volume	210 entreprises + 50 notables actifs - 5 000 salariés - cotisations annuelles 136 KF (en moyenne 500 F. par adhérent)
Pilotage / contrôle	15 réunions de bureau par an. Un vice Président par branche d'activité, + sous-commissions temporaires pour les grands problèmes.
Permanent(s) Budget	Secrétariat à temps partiel - budget de 135 KF
Relations avec les institutions	- relations courtoises avec la C.C.I., l'U.P., la Jeune Chambre économique, le réseau "Ambassadeurs des Deux Sèvres" - liaisons avec autres clubs des Deux Sèvres montés sur le modèle de celui de Parthenay (Niort, Bressuire, ..)
Réalisations	- 6 à 7 réunions plénières (200 personnes) par an avec repas en commun de 100 personnes, et visite d'une entreprise chaque fois thèmes : problèmes d'actualité locaux, problèmes de management (qualité, informatique,) + informations mutuelles - Organisation d'expositions locales pour populariser l'industrie auprès des jeunes (par tranches d'âges), ces derniers participent à la réalisation (par exemple : films video, ..) - propositions pour les dessertes routières - un "voyage d'étude" par an (Pologne, ...) - pas de prestations de services (donc de concurrence avec C.C.I. ni U.P.) sauf un stage de formation.
Evolution des réalisations et des perspectives	- le Club entretient dans la région de Parthenay un climat favorable aux entreprises et une solidarité entre petits patrons ; il aide ces derniers à être bien dans le coup des innovations et évolutions dans le monde des entreprises, leur évitant l'isolement - il n'a pas suscité un réseau très dense de sous-traitances croisées, ni des projets interentreprises importants, ni des atouts nouveaux pour l'implantation de nouvelles entreprises
Besoins	- privilégier une vocation industrielle et investir collectivement - susciter deux étapes : petits projets, gros projets - contrats de fidélité avec les groupes ayant un établissement dans le pays.

BRETAGNE - Club des Industriels du Pays de Brocéliande (35360 MONTFORT)

Périmètre	5 cantons - 43 communes devant constituer le "Pays de Brocéliande" (sans identité claire aujourd'hui)
Année de création (et étapes)	1994, par Gérard LUCAS Directeur de l'usine ENTREMONT (200 salariés) à MONTAUBAN (35 360) Tel : 02-99-06-62-30
Statut	Association 1901
Financement	
Branches d'activités	Dominante agro-alimentaire (porc et lait) + équipements et sous-traitants (frigoristes, chaudronniers,...)
Volume	30 entreprises de 10 à 200 salariés (dont les plus grandes) soit 1500 emplois Objectif: 60 entreprise, 2000 emplois (sur une population active de 20 000 personnes dont près de la moitié travaille à Rennes.
Pilotage-contrôle	Par le Président fondateur et une équipe de chefs d'entreprises importantes Réunions plénières trimestrielles
Permanent(s)	- Secrétariat et logistique assurés par la C.C.I. de Rennes
Budget	- Cotisation de 500 F./an + subvention pour les problèmes d'approvisionnement en eau
Relations avec les institutions	- Appui total de la C.C.I. de Rennes (Département "Entreprises") - Attitude positive des élus - Le club est considéré comme représentatif de l'industrie locale
Réalisations	- Contrôle de l'approvisionnement des besoins en eau et coopération étroite avec l'Agence de bassin (gestionnaire de l'eau) - Consolidation du tissu de sous-traitants en maintenance industrielle (en cours) - Accueil de candidats à l'implantation d'entreprises dans le pays (il y en a) - Bonne intégration des entreprises dans le pays, y compris les établissements de grands groupes.
Evaluation des réalisations et des perspectives	- L'objectif de densifier le tissu industriel peut être atteint grâce à la proximité de Rennes (une vingtaine de kilomètres) - Les résultats atteints en moins de 3 ans sont satisfaisants - Il ne faudrait pas que le dynamisme des animateurs se dilue dans une extension généreuse du club à des P.E. sans vision à long terme
Besoins	- Un appui sur le projet "sous-traitance" (pour attirer des entreprises aujourd'hui à Rennes) et sur les problèmes de transmission que peuvent rencontrer les entreprises existantes.

BRETAGNE - CLUB des Entreprises du Pays de PLOERMEL (CEPP)

Périmètre	7 cantons (65 000 habitants, dont Ploërmel 12 500)
Année de création (et étapes)	1989, à l'instigation du maire de Ploërmel (homme politique influent)
Statut financement	Association loi de 1901 Petit budget, petits projets, et aide de la mairie
Branche d'activité	Diverses : mécanique, cosmétique, habillement, ... sauf agro-alimentaire (coopératives)
Volume	70 entreprises (dont 50 cotisantes) de 1 à 300 salariés au total - 4 000 emplois . Mais seulement 1/3 des entreprises du secteur géographique.
Pilotage-Contrôle	Présidence tournante, pas de grand leader depuis le fondateur
Permanent(s) Budget	Logistique prise en charge par la mairie de Ploërmel
Relations avec les institutions	Appui de la délégation de la C.C.I. du Morbihan à Ploërmel
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Création d'une "Société de Capital-risque avec 1 M.F. de capital dont la majorité provenant de subventions- Plan d'action de formation, en liaison avec l'ANPE et l'E.N, notamment pour ouvriers électromécaniciens, et agents de production- Encouragement du sport collectif, propice à l'esprit d'équipe et à l'attachement au pays.
Evaluation des réalisations et des perspectives	<ul style="list-style-type: none">- Le club s'est bien maintenu, grâce à ses soutiens, mais ses ambitions sont limitées, son extension géographique excessive, et il tend vers la simple amicale.- Le club risque de rester minoritaire et non représentatif s'il ne se recentre pas sur le bassin de Ploërmel- Objectif vague de "contribuer au développement économique du Pays de Ploërmel" (et non pas de : "faire des progrès de compétitivité et de gros bénéfices")
Besoins	Un programme de recentrage et de relance

CHARENTE - ROUMAZIERES Comité de Bassin d'emploi "Est - Charente"

Périmètre	8 communes, extensible à 34 communes
Année de création (et étapes)	1995 avec 8 communes, puis extension prévue suivant l'extension de la communauté de communes
Statut	Etablissement public (?)
Financement	
Branche(s) d'activité	Les entreprises (dominante : bois et briques) ne représentent que 20% des membres du conseil d'administration contre 50% pour les communes, 20% pour les syndicats et 10% pour les Chambres consulaires
Volume	Environ 2000 emplois
Pilotage - contrôle	Conseil d'Administration présidé par Jean RIOUX ancien maire
Permanent(s) Budget	Logistique assurée par la Communauté de Communes (même périmètre). - 50% financé par la Direction du Travail et de l'Emploi
Relations avec les institutions	<ul style="list-style-type: none">- Affilié à la Fédération des Comités de bassin d'emploi- Sous tutelle de la DTE- En bonnes relations avec la C.C.I. d'Angoulême
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Enquête auprès des industries locales sur projets dormants (2 projets)- Création d'une fabrication d'objets en matière plastique selon brevet de matière nouvelle, mis au point par un laboratoire régional (VALAGRO, à Poitiers)- Lancement d'un fonds d'investissement rattaché au réseau FIR alimenté par fonds publics (communes et département) et par le mécénat d'entreprise- Adaptation de l'enseignement professionnel (Lycée) aux besoins des entreprises
Evaluation des réalisations et des perspectives	<ul style="list-style-type: none">- Résultats difficiles à distinguer de ceux de la Communauté de Communes (le Comité de bassin apparaît comme la Commission économique de la Communauté)- La motivation et la participation des entreprises - très minoritaires au Conseil d'Administration - sont faibles
Besoins	<ul style="list-style-type: none">- Nécessité d'une politique de concertation inter-entreprises : faut-il vraiment élargir le périmètre ? faudrait-il sérier les grandes et les petites entreprises ? des groupements par branche professionnelle ne seraient-ils pas plus productifs ?

R3

**Fiches d'associations relatives aux
Régions à faible densité de population et d'industrie**

R 31 Ardèche (3 fiches)

R 32 Drôme (3 fiches)

R 33 Morvan

R 34 Aveyron (texte)

R 35 Haute - Marne

ARDECHE - "Privas - Entreprendre"

Année de création	1997
Implantation	En Ardèche dans le Bassin Privalois (Privas et le Cousin)
Origine	Municipalité de Privas (Mission économique)
Statut	Association (club d'entreprises) loi de 1901
Composition	9 entreprises (700 emplois)
Branches d'activité	Diverses (électromécanique)
Financement	- Cotisation annuelle de 500 F.
Permanents / Budget	Intendance assurée par la Mission des affaires économiques de la Mairie
Relations avec les institutions	- Relations étroites avec la mairie (M. F. BRIFFOTEAUX, chargé de mission pour les affaires économiques (T) 04-75-64-52-04) - Bonnes relations avec l'UP Pas de problèmes de concurrence avec les institutionnels.
Objectifs	- S'attaquer aux problèmes de formation, d'environnement et de normalisation - qualité, et notamment monter des actions de formation sur place. - Développer la connaissance réciproque des entreprises et les échanges de service - Promouvoir le développement local
Réalisations	- pas encore
Perspectives	Paraissent bonnes, compte tenu du désir des entreprises de s'investir dans le développement local, mais en dehors de pressions politiques et syndicales, ce qui exige du doigté de la part de la municipalité.
Besoins	Maintenir la motivation des entreprises est le principal besoin. Les moyens suivront.

ARDECHE - Association des Chefs d'entreprises du Bassin d'ANNONAY

Année de création	1994
Origine	Dans le cadre des contrats de bassin et sous l'impulsion de la C.C.I.
Statut	Association loi de 1901
Volume	25 entreprises, activités industrielles et services à l'industrie
Pilotage - Contrôle	La Chambre de Commerce d'Annonay joue un rôle essentiel. Pas de liens avec la mairie, les entreprises étant méfiantes vis à vis du politique.
Réalisations	Conférences - débats de très bon niveau Actions liées au contrat de bassin : formation, évaluation du contrat Examen des nouvelles technologies L'environnement - (pollution) et la normalisation - (qualité) sont considérées comme du ressort direct de la C.C.I. et pas de l'association. Pas d'échange de services entre entreprises.
Evaluation	Objectifs un peu limités, sans doute voulus tels par la C.C.I.. Difficultés de motivation des entreprises, qui participent difficilement aux commissions (absentéisme)
Besoins	Pas de besoins financiers pour l'instant, l'intendance étant fournie par le contrat de bassin. Les problèmes financiers se poseront après la fin de celui-ci

ARDECHE - ACTI - TEIL

Année de création	1994
Implantation	Ville de TEIL (chef lieu de canton de l'Ardèche au bord du Rhône, face à MONTELMAR - 7 800 habitants)
Origine	Municipalité de TEIL, Mission économique en liaison avec la création d'une zone d'activités dont il fallait aider la commercialisation
Statut	Association loi de 1901
Composition	30 à 45 entreprises d'activités diverses, à l'exclusion des artisans
Pilotage - Contrôle	Par les entreprises et la Mission économique de la ville de Teil Pas d'institutionnels parmi les membres - Seulement invités.
Objectifs et réalisations	Problèmes générés par les inondations Développer la connaissance mutuelle des entreprises et leur information - Problème de formation - participation aux salons régionaux - Dans l'avenir, attirer des entreprises nouvelles - Le dernier aspect a peu été abordé, l'association ayant beaucoup travaillé sur les problèmes liés aux grosses inondations des années récentes
Perspectives	Bonnes pour les objectifs envisagés, modestes mais essentiels. Mais l'hétérogénéité des membres et le renouvellement des acteurs posent des problèmes.
Besoins	Les difficultés ne sont pas d'ordre financier

DROME - Groupe initiative DIOISE (GID)

Année de création	1992
Implantation	Le Diois (= 4 cantons de la Drôme, soit seulement une partie minoritaire, entre 1/3 et 1/4 de la population de l'arrondissement de DIE)
Origine	Indirectement le Conseil Général par la création d'une cellule de réflexion sur l'économie avec participation d'entreprises. Cette cellule qui s'est avérée efficace, s'est transformée en Association.
Statut	Association loi de 1901 - Siège social à DIE
Financement	Cotisations des entreprises
Composition	Une quinzaine de petites entreprises admises par cooptation
Branches d'activités	Diverses
Pilotage- Contrôle	J.M. COMBET, Président (T) 04-75-22-03-42 Chef d'entreprise de Plomberie - Sanitaire - Combustibles
Objectifs	- Influencer sur les décisions des structures municipales - Faire connaître les entreprises de la région
Réalisations	Le lancement cette année de la Fête de la Clairette pour faire connaître les activités de la région. Echec signalé du parrainage de jeunes en réinsertion (pas de candidats chez les jeunes)
Perspectives	Un projet d'une plate-forme d'information des décideurs, notamment étrangers, en collaboration avec la ville de CREST
Besoins	- alignement des réglementations administratives et fiscales - Fortes critiques du système bancaire

DROME - Club des entreprises du Canton de Dieulefit

Année de création	environ 1992
Implantation	Dieulefit (Drôme), et son canton
Origine	Sous l'impulsion d'un chef d'entreprise, nouvel arrivant, qui avait pratiqué ailleurs ce type d'association.
Statut - Siège social	Association loi de 1901
Composition	Une trentaine d'entreprises essentiellement artisanales.
Branches d'activités	Diverses
Financement	Ne reçoit aucune subvention. Le club est jaloux de son indépendance
Pilotage - Contrôle	Mme VERCESI, Présidente (T) 04-75-46-83-90
Permanent - Budget	Bénévolat
Relations avec les institutions	Soutiens de la C.C.I. et de la Chambre des Métiers. Mais sans soutien initial des élus, peu sensibles aux problèmes des entreprises
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">- Meilleure connaissance mutuelle entre les entreprises- Faire partager les savoir-faire
Activités	<ul style="list-style-type: none">- Un salon annuel- Echanges avec d'autres associations- Des commissions ont été créées, mais n'ont pas démarré
Besoins	<ul style="list-style-type: none">- Le club compte sur les relations avec d'autres associations pour faire démarrer des actions, (liées à l'apprentissage) qui piétinent.
Evaluation	Le club repose trop sur quelques personnes, les autres étant peu actives. En dehors du salon, actuellement interrompu, pas de programme bien défini. Ambitions limitées.

DROME - ACTIV ' ZI à CREST

Année de création	1990
Statut	Association loi de 1901 - financement par cotisations des entreprises
Origine	Créée par les clubs d'entreprises pour résoudre un certain nombre de problèmes communs à la zone industrielle de CREST (Sécurité - Signalétique - Traitement des déchets, etc.)
Branches d'activité	Diverses
Volume	90% des entreprises de la zone (soit 15 à 20)
Pilotage - Contrôle	Par les industriels. Le Président change tous les ans et le bureau est renouvelé par 1/3 Conférences - Petits déjeuners de travail - rédaction d'un mini-journal
Objectifs et Réalisations	En dehors des questions concernant la Z.I., l'association (qui s'est aussi dotée d'un Club de Réflexion) s'est intéressée à la réinsertion des chômeurs et à l'implantation d'entreprises nouvelles. Elle s'est heurtée au manque de motivation des chômeurs (pour beaucoup il faut faire appel à des méthodes de réinsertion que dépassent les compétences des entrepreneurs) et au manque de candidats pour créer une entreprise, (préférence pour le statut de salarié et crainte de sauter le pas). Bonnes relations avec l'enseignement professionnel, sans toutefois parvenir à des réalisations communes Projet de réalisation d'une plate-forme d'information sur les possibilités du pays. (en coopération avec le Groupe Initiative DIOISE)
Perspectives	La coopération, difficile dans ces régions, tend à se développer. Il faut espérer qu'il n'est pas trop tard. Mais la région dans son ensemble a de grosses possibilités de développement touristique et attire les étrangers (y compris des petites entreprises)

MORVAN - UVEA Union des Entreprises de l'Avallonnais

Année de création	1985-90
Périmètre	Canton d'Avallon
Volume	Une vingtaine d'entreprises et établissements de 10 à 500 salariés (au total : 1500 emplois)
Statut	Informel
Composition	C.E. et dirigeants d'établissements, pour la plupart de la Z.I. d'Avallon
Branches d'activité	Diversifiées
Pilotage-contrôle	Mr. FAUROT, Président, chef d'entreprise
Relations avec les institutions	<ul style="list-style-type: none">- Minimum de rapports avec la C.C.I. jugée inefficace- Collaboration avec l'ANPE sur les méthodes de sélection et de formation des candidats
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">- Informations mutuelles sur les évolutions économiques et politiques locales- Intervention auprès des pouvoirs et établissements publics (Hôpital, école professionnelle) pour la défense de leurs intérêts- Echanges d'informations entre entreprises pour détecter les expériences à retenir chez les uns et les autres
Réalisations	4 ou 5 rencontres par an, avec une bonne assiduité des membres Cette possibilité d'échanges est jugée importante l'UVEA ne recherche pas une stratégie. Elle veut épouser les opportunités.
Evaluation	Club à dominante "conviviale", mais concourant à la vitalité industrielle du pays et à l'enracinement des entreprises, même celles qui changent de main. Coopère insuffisamment avec le CEAM
Besoin	Une plus grande ambition, aidée par le Comité de développement de l'Avallonnais (plus dynamique)

MORVAN -CEAM Comité d'étude et d'aménagement du Morvan

Année de création	1957
Périmètre	Pays du Morvan (les 4 départements de l'Yonne, La Saône et Loire, la Côte d'Or et la Nièvre)
Origine	Comité lancé par un notable du Morvan chef d'entreprises (B. de Vogüe) pour lancer des activités industrielles et touristiques dans une région agricole et forestière menacée de désertification.
Statut	Comité d'expansion indépendant
Siège Social	à Saulieu
Composition	Une dizaine d'industriels locaux et de personnalités sans engagement politique + des experts parisiens bénévoles
Branche(s) d'activité	Toutes branches + tourisme
Financement	Pendant les premières années soutien du Ministère de la Reconstruction puis quelques contrats avec Conseil Régional et DRIRE + cotisations et dons des entreprises locales
Permanent(s)	Un chargé de mission par département et des experts - la plupart <u>bénévoles</u> -
Objectif	Le développement des entreprises dans le Morvan en liaison avec les agents locaux de développement
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Implantations au cours des premières années d'une dizaine d'entreprises et d'ateliers représentant 1100 emplois. Création d'une industrie à Avallon- Développement des entreprises existantes par coopérations croisées, en liaison avec des investisseurs,- Pilotage de contrats collectifs subventionnés pour faire progresser la compétitivité des entreprises (qualité, expert, informatique, ..)- Négociations avec l'Administration sur la réglementation du travail.- Encouragement à la création de structures locales de développement autour d'Autun et à Avallon
Perspectives	<ul style="list-style-type: none">- Poursuite des actions de progrès sur les entreprises existantes, et susciter l'appui des grandes entreprises à l'essaimage des petites.

AVEYRON : Une soixantaine de chefs, d'entreprises se regroupent par équipes locales de 5 ou 6 pour gérer chacune un fonds d'investissement autonome

Sources : Joseph SERIN du Comité d'Expansion et Christiane SOULIER de la C.C.I. de RODEZ (entretien téléphonique)

Contrairement à la plupart des Départements, les C.C.I. de l'Aveyron (Rodez et Millau) n'ont pas cherché à concentrer leurs forces d'appui aux créateurs et développeurs d'entreprises, mais les ont réparties sur 8 plates-formes (5 pour Rodez, 3 pour Millau) qui ne disposent chacune que d'un fonds modeste (0,3 à 1,5 M.F.), mais qui mobilisent au total beaucoup plus de monde et beaucoup plus d'argent que si elles étaient concentrées.

Ces plates-formes ont été lancées entre 1989 et 1995 et ont des résultats financiers satisfaisants : le taux d'échecs de projets n'est que de 17% en moyenne. L'organisation est la suivante :

- chaque plate-forme a un conseil d'administration de 10 à 20 membres, dont la moitié + 1 sont des chefs d'entreprise.

Une soixantaine de chefs d'entreprises sont donc concernés, chacun pour une zone géographique de 4 à 5 cantons qui lui est familière.

- en outre chaque fonds est alimenté par des ressources locales : d'une part 10 F. par habitant, qui ne sont votés que grâce à la proximité, d'autre part certaines ressources spécifiques (par exemple : une redevance EDF âprement négociée) qui ne viendraient pas au chef-lieu. Les communes et les entreprises sont financièrement engagées par petits paquets (c'est le triomphe de l'émiettement des crédits, tant vilipendé par les aménageurs du territoire).

Les rencontres mensuelles ou bimestrielles, qu'exige l'examen des projets par le comité d'agrément ont rapproché les chefs d'entreprises des élus (qui constituent l'autre moitié du Conseil d'Administration), et les chefs d'entreprises entre eux.

Le climat des relations locales a été transformé par cette coopération (ce sont les fruits du rapprochement entreprises-élus que l'on perçoit le plus nettement).

Ce système est piloté par les C.C.I., chacune pour sa circonscription, mais sans vases communicants entre les fonds (la responsabilité locale est complète). Deux ou trois fois par an le Président de la C.C.I. réunit les responsables des plates-formes, pour échange d'informations, et examen des résultats obtenus par chacune. C'est également la C.C.I. (en la personne de l'ATI) qui assure le parrainage des porteurs de projets, en liaison avec la Chambre des Métiers pour les entreprises artisanales. Mais un membre de la plate-forme locale y participe.

HAUTE - MARNE - ADECAPLAN - EXPANSUD

Périmètre	Canton d'Auberive + 6 communes limitrophes (total 2000 hab. et 5 hab./ km ²)
Année de création (et étapes)	1994
Statut Financement	Club association 1901, dans le cadre de l'Agence de développement local (ADECAPLAN) portant sur le même périmètre.
Branches) d'activité	Diverses hors agro-alimentaire, en majorité pour clientèle de proximité (entretien, transports)
Volume	25 entreprises (dont 20 de moins de 10 salariés) - 200 emplois (forte proportion de jeunes entrepreneurs
Pilotage-Contrôle	Président de l'Agence de développement (ADECAPLAN)
Permanent(s) Budget	Secrétariat assuré par l'ADECAPLAN + petite cotisation
Relations avec les institutions	Exclusivement l'Agence locale de développement
Réalisations	<ul style="list-style-type: none">- Acquisition d'expériences par les jeunes entrepreneurs,- Audit de gestion (en fin 96) réalisé par un consultant, portant sur l'ensemble des entreprises, et débouchant sur quatre projets de coopération.- Pool d'information sur les diverses réglementations intéressant les entreprises.- Négociations professionnelles collectives
Evaluation des réalisations et des perspectives	<ul style="list-style-type: none">- L'audit a suscité des prises de conscience utiles et ouvert des perspectives positives- Les jeunes entrepreneurs sont en train de progresser
Besoins	<ul style="list-style-type: none">- Une prolongation de la mission du consultant pendant 2 ans avec un budget d'environ 30 K.F. par entreprise dont 1/3 financé par l'entreprise bénéficiaire- Un ou deux bénévoles permanents attachés à l'ADECAPLAN pour piloter les opérations inter-entreprises.