

# Chasser en meute : les réseaux



## Des mots pour le dire,

*un consommé d'articles pour réfléchir...*

---

n°4 - Février 2011



## Chaîne de valeurs

Permet de prendre conscience de l'importance de la coordination dans une entreprise car chaque maillon (de l'approvisionnement à la consommation finale) apporte une valeur à optimiser.

## Le développement des réseaux d'entreprises : un enjeu partagé

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

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

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



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

confiance et elles ne savent pas toujours amorcer et faire partager la stratégie collective. Il y a donc une vraie demande des entreprises à satisfaire.

Dans un contexte concurrentiel, se rapprocher de l'autre est psychologiquement difficile ; pourtant les entreprises qui travaillent en réseaux constatent que des sujets peuvent être traités de manière plus efficace collectivement, libérant des ressources et de l'énergie sur le cœur de leur valeur ajoutée individuelle. Le fonctionnement en groupe permet de prendre du recul vis-à-vis du quotidien et de s'ouvrir sur des sujets qui ne retiennent pas l'intérêt des entreprises de prime abord.

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

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

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

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



## Mots clés retenus

### NETWORKING

Etymologiquement formé de NET (filet) et WORK (œuvrer)  
Action de « tisser son réseau » ==> « maillage » (en français)

### RÉSEAU SOCIAL PROFESSIONNEL OU BUSINESS NETWORKING

Un RSP permet de démultiplier ses contacts grâce aux connaissances et aux carnets d'adresses de ses membres. Ils peuvent être virtuels (via internet), ou physiques, comme les clubs d'affaires et autres cercles.

### L'ENTREPRISE ÉTENDUE

Une entreprise étendue (dite aussi « en réseau », ou « matricielle », ou « virtuelle ») est un ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs. Elle fonctionne essentiellement sur la base d'Alliances et Partenariats.

[www.businesspme.org](http://www.businesspme.org)

### CONFIANCE

La confiance s'apprend ; elle est même un préalable à des échanges riches.  
Si la confiance se noue lentement entre les participants d'un réseau, elle permet d'accélérer fortement les collaborations.

*Colloque « La stratégie réseau ... » / CCIP juin 2005*

### « QUI DONNE REÇOIT »

Notion d'engagement mutuel partagé par tous les membres du réseau. Un réseau ne vit que si ses membres savent s'impliquer. La difficulté est de recruter des membres qui soient de véritables acteurs (...). Il faut donner et ne surtout pas attendre de retour, sous peine d'être déçu. C'est le principe de la vie en communauté.

*Action commerciale n°289 – 01/10/2008*

### DU « DONNANT-DONNANT » AU « PRENANT-PRENANT »

Il faut annoncer ouvertement aux autres membres du réseau ses attentes : voilà ce que je viens chercher ici, je le prends ; voilà ce que je peux apporter, vous pouvez le prendre ! (...). Le « prenant-prenant » travaille dans la durée, la connivence ; il s'agit de dire qui l'on est, de jouer cartes sur table. Cette posture est empreinte de transparence.

[www.veille.com](http://www.veille.com) / Christian MARCON

### GÉNÉRATION β (bêta)

Génération de consommateurs, de citoyens, de salariés et d'entreprises pour qui la performance n'est rien si elle n'est pas collective (...). Génération qui apprend à partager le pouvoir, via de nouveaux outils collaboratifs.

*Stratégies n°1613, 09/12/10*

## Trouver le bon réseau

Face à cette multitude de réseaux - environ 10 000 en France -, comment faire le bon choix ?

La première question à se poser est la suivante : « Quelles sont mes attentes ? » « Un chef d'entreprise se fixe des objectifs quand il met au point un plan commercial ou marketing. Il doit avoir la même démarche lors du choix de son réseau », soutient Alain Bosetti (Place des réseaux).

Ensuite, vous devez vous demander si vous êtes capable de donner de votre temps sans rien attendre en retour. Surtout, n'oubliez pas que c'est sur le principe de confiance que fonctionnent les réseaux. Vous devez donc privilégier la transparence. Et ce, même lorsque vous abordez des sujets confidentiels. C'est ainsi que vous pourrez partager vos réussites, tout comme vos échecs. Par ailleurs, en consacrant un peu de temps à une activité annexe, vous prendrez du recul sur votre quotidien bien souvent stressant.

Enfin, n'oubliez pas non plus qu'investir du temps dans son réseau, c'est aussi en gagner. C'est en effet un lieu privilégié pour nouer des contacts lesquels pourront devenir, à terme, des prospects ou des clients.

Chef d'entreprise Magazine n°48, mai 2010

## Pour aller plus loin...

### Le Grand Livre de l'Economie PME

Gilles LECOINTRE

Editions Gualino, 2010

### Développez et activez vos réseaux relationnels

Christian MARCON,

Nicolas MOINET

Dunod Editions, 2007

### Organisation et réseau, mythes et réalités

Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX

PUF, 2004

### [www.placedesreseaux.com](http://www.placedesreseaux.com)

Le Webmagazine

des entrepreneurs en réseau

### [www.reseaux-professionnels.fr](http://www.reseaux-professionnels.fr)

Le blog des réseaux professionnels et  
médias sociaux



## Halte au mythe du réseau !

**B**ien évidemment, les réseaux ont leurs limites. Tout d'abord, ils demandent à leurs membres beaucoup de temps et d'énergie. Mieux vaut donc y entrer si on a le temps d'y œuvrer utilement.

Les réseaux ne sont pas éternels : un réseau qui n'a plus de cause à servir disparaît tout naturellement.

Certains accusent trop facilement les réseaux de leurs échecs personnels : ils n'auraient pas obtenu un poste parce qu'ils n'appartenaient pas au bon réseau. C'est se dédou-

ner facilement de ses propres échecs. D'ailleurs, s'ils avaient été vraiment compétents, ils auraient fait en sorte d'entrer dans les réseaux qui auraient pu leur être utiles !

Il faut aussi être conscient que le réseau enserme autant qu'il libère. Ses contraintes de fonctionnement peuvent empêcher certains d'avancer.

Enfin, la presse se plaît à titrer régulièrement sur les réseaux (« réussir en province, réussir à Paris ... ») en insistant sur leur caractère suspect.



C'est oublier qu'un réseau n'est jamais qu'un outil. Sa valeur dépend de l'impulsion que l'on y met et du but que l'on cherche à atteindre.

Extrait du colloque « La stratégie réseau, au service du développement d'une activité de conseil »  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, juin 2005



## La France en retard d'un train

### L'indépendance

Le juste équilibre : s'associer et rester indépendant.

Se regrouper pour participer d'une manière collective à un salon international n'est pas encore ancré dans les habitudes des PME françaises. Comparée à notre voisin allemand, la France est en retard en matière de coopération interentreprises. Pour preuve, outre-Rhin, on ne dénombre pas moins de 200 pôles de compétitivité dont 110 sont d'envergure mondiale. La France ne s'est quant à elle lancée dans la course que tardivement, en 2005,

soit dix ans après l'Allemagne, et ne compte que 71 pôles, dont 17 d'envergure mondiale. [...] Mais les PME françaises font preuve de bonne volonté et commencent à multiplier les bonnes pratiques. Même si **l'indépendance** est ce qui les caractérise par rapport à nos voisins européens, le nombre d'adhésions à des clusters d'entreprises (regroupement géographique d'entreprises du même secteur d'activité) est en augmentation. « On observe un véritable **changement de culture** sur la thématique de la coopération interentreprises. Les adhésions des entreprises dans ce type de démarche sont croissantes », constate Xavier Roy, le directeur de France Clusters.

Extrait de « PME export : chasser en meute lors des salons internationaux » - Le Nouvel Economiste n°1542 - 11 novembre 2010

### Changement de culture

En France, le « réseau » est un filet qui enserme, alors que pour les Anglo-saxons le « networking » est un filet qui travaille.



### Mots clés retenus

#### **SÉLECTIVITÉ**

Le réseau peut se figer dans l'élaboration progressive d'un cocon affectif excluant les candidatures externes, de manière volontaire ou involontaire.

#### **PERSONNALISATION DU RÉSEAU**

Le renouvellement d'une ou plusieurs personnes peut entraîner la fin du groupe.

#### **AUTOLÉGITIMATION**

Les réalisations concrètes du réseau vont poser la question d'un positionnement en complémentarité des actions classiques des institutions, ou d'un positionnement possible en nouveau concurrent.

Les **DÉCEPTIONS** succèdent bien souvent aux enthousiasmes initiaux : résultats peu probants au regard du temps passé, désengagement et perte de motivation, reprise en main autoritaire par la hiérarchie.

#### **LE FAISCEAU**

C'est le retour de la structure pyramidale, hiérarchisée. Tout part du sommet et y revient. La coopération est remplacée par la coordination centralisée.

#### **LA ROUTINE**

Alors qu'on attend d'un réseau qu'il soit innovant, qu'il donne accès à des points de vue différents, qu'il ouvre de nouvelles pistes, il arrive souvent que cette attente soit progressivement déçue. Le réseau ne produit plus que de la répétition, et la routine gagne les esprits et les comportements.

#### **LE « SURPLACE »**

Les membres du réseau s'activent mais « rien ne sort ». Les projets ne voient pas le jour ou s'enlisent, les décisions ne se prennent pas, les priorités ne sont pas dégagées, les arbitrages tardent à venir : on « piétine ».

#### **L'ENCOMBREMENT**

Ce risque peut résulter de la richesse potentielle du réseau. Les idées jaillissent de partout, les projets foisonnent, les décisions se multiplient ... On ne sait plus où donner de la tête. Le réseau s'engorge.

#### **LE TRANSFERT RÉDUIT AU TRANSPORT**

Risque très fréquent dans les réseaux de mutualisation ou de capitalisation des pratiques professionnelles. Il consiste à croire que la mutualisation se réduit à un simple échange de descriptifs.

#### **LA JUXTAPOSITION**

Cette dérive est celle de l'addition. Or un réseau se doit d'être plus que la somme de ses membres. Un réseau est fondé sur l'interaction et sur la synergie ; il arrive qu'il perde cette qualité.

#### **L'INJONCTION PARADOXALE**

Il est demandé à un ensemble de personnes de travailler en réseau, tout en les mettant dans des conditions qui ne permettent pas de le faire (maintien de relations hiérarchiques, communications directes limitées, manque de temps pour les rencontres, absence de moyens de pilotage ...)

#### **LA PRISE DE POUVOIR**

Cette dérive existe lorsqu'un des acteurs du réseau confisque à son profit le pouvoir, mettant ainsi sous sa dépendance les autres partenaires du réseau.

#### **LE PILLAGE**

Risque quand certains membres du réseau ne jouent pas le jeu de la franche coopération. Ils détournent à leur profit exclusif le travail collectif. Avec la perte des relations de confiance, le réseau se fragilise.

## Taille

L'alliance de PME permet de répondre à des marchés qui ne leur sont pas accessibles individuellement.

## Ces PME qui travaillent main dans la main

La petite **taille** est une force et une faiblesse pour une PME. Une force, car ses circuits courts lui permettent d'être réactive. Une faiblesse, car elle ne peut rivaliser avec les géants. Face à ce constat, certaines ont choisi de s'allier. Mais l'union les conduit à accepter des concessions.

**G**agner des parts de marché, mutualiser ses frais ou obtenir des rabais auprès de ses fournisseurs... Autant de raisons qui peuvent pousser les PME à unir leurs forces. Car si la taille est parfois une force, elles sont capables de changer rapidement leur fusil d'épaule, comme prospecter un nouveau marché en période de crise-, leur petitesse s'accompagne souvent d'un manque de moyens. Conséquence : quand il s'agit de «casser sa tirelire» pour embaucher un cadre de haut niveau ou s'offrir un service de recherche et développement, les «Petits Poucets» ne font pas toujours le poids face aux grands groupes.

### Concurrencer les grands groupes.

En s'unissant, les PME peuvent mutualiser leurs savoir-faire et leurs frais de structure. Dans le meilleur des cas, elles peuvent espérer concurrencer les grandes entreprises. [...]

### Obtenir des compétences pointues.

Au-delà de l'augmentation de sa zone de chalandise, l'association d'entreprises permet de **développer de nouveaux services ou produits**. Comme l'explique Jérôme Barrant, professeur de stratégie à Grenoble Ecole de Management, «dans ce genre d'alliance, chaque partie prenante apporte un savoir-faire spécifique qui permet de mettre au point une offre ou un produit innovant.» [...]

Si certaines entreprises se regroupent pour gagner des parts de marché, développer de nouveaux produits et faire croître leur chiffre d'affaires, d'autres visent le **partage de ressources humaines**. [...] Recruter des salariés et, par la suite, partager leur temps

de travail entre les différents membres du groupement. Les entreprises bénéficient ainsi de compétences pointues et de personnes impliquées, car amenées à travailler régulièrement avec les mêmes sociétés. [...]

### Viser les économies d'échelle.

D'autres raisons peuvent inciter des PME à travailler ensemble, comme la volonté de peser davantage face à des fournisseurs tout puissants. «L'alliance d'échelle est un motif courant de rapprochement des PME, observe

Jérôme



Barrant (Grenoble Ecole de Management). L'objectif est à la fois simple et efficace: être plus grand pour **réduire ses coûts de fonctionnement**.» [...]

### Vers une culture de la main tendue.

On le voit, les raisons qui poussent les PME à unir leurs forces sont diverses. Tous les dirigeants qui se sont engagés dans cette voie semblent convaincus qu'ils ont davantage à gagner d'une collaboration que

d'une classique situation de concurrence. Mais travailler en groupe signifie mettre en commun son savoir-faire, ses «bonnes pratiques», et faire circuler l'information. Bref, **être ouvert aux autres**. «Il faut passer de la défiance à la confiance», analyse Gontran Lejeune, président du Centre des jeunes dirigeants (CJD). Une ouverture d'esprit qui demande un certain effort d'adaptation. «Les dirigeants ont souvent la culture du secret. Mais les choses sont en train de changer. Peu à peu, certains comprennent que pour obtenir des informations, il faut aussi savoir en donner», analyse Jérôme Barrant (Grenoble Ecole de Management). Un point de vue que partage Philippe Barre (Inoxia): «Pour qu'un groupement d'entreprises fonctionne, il faut que les dirigeants se sentent en confiance. Cela nécessite de la transparence et des valeurs communes.» Bref, une alliance ne peut être pérenne que si tous ses membres rament dans le même sens. C'est pour cette raison que beaucoup de groupements demandent souvent à leurs nouveaux entrants de montrer patte blanche. [...]

Au-delà des avantages économiques, les dirigeants évoquent aussi un autre atout lié au travail en groupe. Il s'agit du réseau, qui leur permet de rencontrer d'autres entrepreneurs. Une façon de **sortir de l'isolement** lié à leurs fonctions au sein de l'entreprise. «Nos réunions brisent notre solitude. Ce sont des moments privilégiés, pendant lesquels nous discutons de nos difficultés et de notre vision de l'avenir», remarque Brice Collier (Plastiques 2005). [...] Une bulle d'oxygène qui permet aux chefs d'entreprise de sortir la tête du guidon. Ce qui, en période de crise, est encore plus vital. Et Jérôme Barrant (Grenoble Ecole de Management) de conclure: «S'allier, c'est adopter une posture de survie. Mieux vaut vivre à plusieurs que mourir seul !»



### Mots clés retenus

#### CHASSER EN MEUTE

Pour Henri Lachmann, président du directoire de Schneider Electric : « Il faut chasser en meute pour créer des filières d'entreprises avec des intérêts communs, pour faire mieux ensemble ce qu'on pourrait faire séparément ».

*Usinenouvelle.com - 26 octobre 2010*

#### COMPÉTENCE COLLECTIVE

La compétence collective, c'est plus que la somme des compétences individuelles. [...] devant la complexité des situations et des problèmes actuels, on peut de moins en moins être compétent seul.

*Guy Le Boterf*

#### LE PATRON DE PME NE PEUT PAS ÊTRE UNE ÎLE

L'important est d'être présent dans les lieux de brassage facilitant les connexions... Les bénéfiques peuvent se concrétiser à moyen terme (liste non exhaustive) :

- Comprendre les tendances de la société civile
- Tisser des liens sociaux dans le monde réel
- Trouver de nouveaux clients
- Faire évoluer votre offre de produits et services avec des partenaires aux compétences additionnelles.
- S'enrichir de différences culturelles avec des gens d'autres univers que le vôtre
- Être à l'affût de nouvelles idées dans l'air du temps
- Partager les bonnes pratiques et des expériences
- Identifier d'autres profils complémentaires au vôtre et faire des réponses conjointes à des appels d'offres
- Être capable d'anticiper les mutations de votre environnement
- Rester indépendant sans être isolé
- Développer des synergies avec d'autres professionnels et organismes
- Recruter des profils atypiques
- Obtenir une information privilégiée sur les tendances économiques

*Repères pour le futur 2011-2015*

#### REKOMMENDING OU MARKETING DE BOUCHE À OREILLE

L'idée est de marier la méthode traditionnelle et reconnue pour faire des affaires, la recommandation, avec la puissance, la rapidité et l'universalité de l'Internet.[...]La recommandation, la mise en relation, le fonctionnement en réseaux sont incontestablement des clés pour la réussite en affaire.

*Portail des PME – 05/10/2010*

#### COOPÉTION OU ALLIANCE CONCURRENTIELLE

Associe l'idée de coopération à celle de compétition ; les entreprises choisissent de mener à bien un projet en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence les unes aux autres.

*http://coworkinginitiatives.com*

### Pour aller plus loin...

#### Positionnement professionnel et réseaux

Isabelle MOUNIER-KUHN,  
Jerry KNOCK  
Octobre 2010

#### Guide des clubs, cercles et réseaux d'influence

Laurent RENARD  
Editions Les Echos Village Mondial,  
2007

#### Les Alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès

Anis BOUAYAD – Expert APM,  
Editions DUNOD, 2007

#### Repères pour le futur 2011-2015

Conseil supérieur de l'Ordre  
des Experts-Comptables  
2010

> [www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr)

> [www.franceclusters.fr](http://www.franceclusters.fr)



**Image collective**  
Création et promotion d'une «signature» commune.

## L'union fait-elle la force ?

L'union fait souvent la force sur les manifestations internationales. Chasser en meute plutôt qu'en ordre dispersé donne de la valeur au groupe et renforce l'identité, qui devient alors collective. Mais il est clair que toutes les entreprises ne sont pas dans l'acceptation d'une mutualisation totale, de peur de perdre leur identité et de fondre leur image, souvent récemment acquise, dans celle des autres. « Les réticences, il y en a et il y en aura toujours. Mais en fonction de la maturité du cluster, l'implication des entreprises est différente », explique Xavier Roy. Une entreprise jeune sera évidemment moins exigeante, prenant cet

événement comme une occasion réelle de se faire connaître davantage.

A l'inverse, une PME plus mature peut se montrer plus conservatrice en ayant par exemple son propre stand sur le salon. Il y a quelques semaines, s'est tenu à Moscou le salon «Art de vivre à la française» sur lequel une vingtaine d'entreprises lorraines des secteurs de l'orfèvrerie, marbrerie et cristallerie, regroupées au sein de l'Association Terre de Luxe, occupait 150 mètres carrés. « Nous avons misé sur une scénographie collective », décrit Carole Viatte, la directrice de l'association, ajoutant

néanmoins que « certaines entreprises ont souhaité avoir des cloisons, notamment pour des raisons techniques car elles avaient prévu d'afficher des illustrations, mais également afin de conserver leur image ».

Se regrouper pour participer à des manifestations d'envergure de ce type ouvre aussi des perspectives en termes de communication. Une entreprise peut ainsi associer son image à celle de structures plus connues. « On s'aperçoit que les entreprises acceptent de plus en plus facilement cette idée de valoriser une **image collective** plutôt qu'une image individuelle dans le sens où

elles perçoivent leur intérêt », confirme Xavier Roy. C'est le cas notamment des TPE, dont les moyens financiers ne permettent pas une démarche individuelle, comme l'explique Carole Viatte, « cela peut amener des primo exportateurs à exporter. Je déconseille à une TPE d'aller exporter toute seule en Russie. Le fait d'y aller en collectif, donc de bénéficier du soutien de ses partenaires favorise aussi l'effet d'entraînement. L'an dernier par exemple, une petite entreprise de dorure, meilleur ouvrier de France a accompagné ses confrères et le groupement Terre de Luxe en Russie ».

Extrait de « PME export : chasser en meute lors des salons internationaux » - Le Nouvel Economiste n°1542 - 11 novembre 2010



Une énorme solidarité existe entre les petites, moyennes et grandes entreprises en Allemagne au sein de chaque Länder. Tout est fait pour que l'emploi et la formation s'agrègent dans un élan de création d'emplois. En France, nous adoptons souvent une philosophie d'exportation visant à s'implanter en rachetant des entreprises locales et à se fournir auprès des fournisseurs locaux. Les Allemands conservent au contraire une **identité très forte** et embarquent avec eux leurs meilleurs fournisseurs. Cette croyance très forte dans leur industrie et cet attachement à leurs racines allemandes constituent deux incontestables atouts.

## La capacité des entreprises à travailler ensemble

La **relation client-fournisseur** est aussi différente. Les acheteurs en France demandent un prix très bas tandis qu'en Allemagne, ils sont très exigeants mais donnent aux fournisseurs le temps de baisser le prix par l'innovation, le process et les matériaux. Le fournisseur est très dépendant de l'acheteur mais les deux agissent de concert lorsqu'il s'agit de baisser les prix. La fidélité est la plus grande et plus globale tandis qu'en France l'acheteur fait jouer la concurrence uniquement sur les prix.

Cette capacité implique un consensus dans la façon de travailler ensemble. La France se caractérise

par l'éparpillement alors que les Allemands savent **unir leurs forces et travailler de façon intégrée** en incluant l'aspect technique des process.

Nous avons financiarisé l'industrie avec des patrons-managers qui sont tenus par des objectifs de court terme, à trois ou six mois. Tel n'est pas le cas au sein des entreprises familiales qui travaillent dans la durée. Les entreprises allemandes voient à long terme et s'entourent d'excellents sous-traitants pour assurer leur pérennité.

Extrait du rapport « Mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne » / COE-Rexecode, 14 janvier 2011

## Mots clés retenus

### **SAVOIR COOPÉRER** DANS UN RÉSEAU ...

Requiert la maîtrise des langages transversaux et spécifiques, une communication et une compréhension mutuelles, des retours d'expérience sur la coopération, la conception commune d'outils, la maîtrise des TIC ...

### **POUVOIR COOPÉRER** DANS UN RÉSEAU ...

S'applique à différents éléments : le pilotage (leadership), la composition du groupe (variété et complémentarité), des instances de régulation, des règles (communication, confidentialité, fonctionnement), des méthodes, une cartographie des ressources, des équipements nécessaires, des banques de données et une légitimité.

### **VOULOIR COOPÉRER** DANS UN RÉSEAU ...

Concerne le partage des enjeux et des objectifs, les défis, la convivialité, l'établissement d'un lien de confiance et la rémunération (en évitant la compétition).

### **LES FONDAMENTAUX DES RÉSEAUX**

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

### **DUALITÉ DES RÉSEAUX**

Trouver le juste équilibre entre :

- S'associer et rester indépendant !
- Partage ou opportunisme ?
- Ouverture ou cloisonnement ?

## Pour aller plus loin...

### **Travailler efficacement en réseau : une compétence collective**

Guy LE BOTERF  
*Editions d'Organisation, 2008*

### **Les réseaux d'entreprises**

*ACFCI, novembre 2010*

### **Rapport «Mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne»**

COE-Rexecode  
*14 janvier 2011*

### **Chef d'entreprise magazine**

Magazine mensuel  
[www.chefdentreprise.com](http://www.chefdentreprise.com)

> [www.dynamique-mag.com](http://www.dynamique-mag.com)

« Le facteur-clé de réussite du travail en réseau est la capacité à générer de la motivation chez tous les partenaires concernés, de créer des synergies entre les équipes, d'animer les échanges, de partager les connaissances, de mobiliser les compétences, de générer et d'attirer des talents. ».

Les entreprises en réseau : la diversité des partenariats / Benjamin CAMUS – Insee, juin 2005

## RESEAUX TRANSVERSAUX / THEMATIQUES

### **GIE (groupement d'intérêt économique)**

Le G.I.E. est le regroupement d'entreprises préexistantes dont le but est de «faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité ; ce but n'est pas de réaliser des bénéfices pour lui-même» (alinéa 2 de l'article L. 251-1 du Code de commerce).

### **CLUBS D'AFFAIRES**

Un seul objectif : développer le chiffre d'affaires, à condition d'en maîtriser les règles et d'apporter soi-même des affaires.

### **RÉSEAUX D'INFLUENCE**

Cercles, clubs services, think tank ... ils sont conçus pour échanger sur un centre d'intérêt commun.

### **« THINK TANK »**

Un think tank (« boîte à penser » ou « laboratoire d'idées ») est un cercle d'information et de réflexion. Il réunit des professionnels qui fournissent des informations et les accompagnent dans leurs réflexions personnelles.

### **CLUBS DE CRÉATEURS**

Réservés aux dirigeants de petites entreprises ayant créé leur entreprise depuis moins de 3 ou 5 ans. Objectifs : permettre le partage d'expériences entre entrepreneurs et via des conférences ou formations, leur permettre de progresser dans l'acquisition de leur métier de chef d'entreprise.

### **GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS**

Entités qui emploient des salariés et les mettent à disposition des entreprises membres (moyennant rémunération).

### **RÉSEAUX MÉTIERS**

Réseaux professionnels en lien avec une ou plusieurs famille(s) professionnelle(s) dont les objectifs sont de favoriser les échanges ainsi que les partages de connaissances et d'expériences autour de la pratique d'un ou plusieurs métiers. Ces réseaux, d'envergure nationale ou régionale, sont animés par des professionnels de terrain.

Ex : DCF (dirigeants commerciaux de France), ANDRH (association nationale des directeurs de ressources humaines)

## RESEAUX SECTORIELS / FILIERES

### **GROUPEMENT PROFESSIONNEL**

Groupe, union, association qui concerne une profession ou des professions dans une branche, un secteur d'activité. Il a pour objectif de défendre les intérêts d'une profession, d'un secteur d'activité.

### **COMMERCE ASSOCIÉ**

Réseau organisé et contrôlé par des commerçants indépendants, propriétaires des points de vente, qui se sont associés au sein d'un groupement de commerçants, pour mutualiser leurs moyens et développer des politiques communes : achat, enseigne, opérations commerciales, services, ... La structure centrale ainsi constituée est la propriété du réseau.

### **FRANCHISE**

La franchise se définit comme une méthode de collaboration entre d'une part, une entreprise, le franchiseur, et d'autre part une ou plusieurs entreprises, les franchisés. Son objet est d'exploiter un concept mis au point par le franchiseur.

### **FILIERÈ**

La filière désigne couramment l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. On parle ainsi de filière électronique (du silicium à l'ordinateur en passant par les composants) ou de filière automobile (de l'acier au véhicule en passant par les équipements). La filière intègre en général plusieurs branches.

(Liste non exhaustive.)

## RESEAUX VIRTUELS

### RÉSEAUX VIRTUELS

En France, les entreprises utilisent de plus en plus les réseaux sociaux mais beaucoup de leurs comptes Twitter sont limités à une "poussée" d'informations (alimentées par le site internet de l'entreprise, les annonces des ressources humaines, les résultats des sponsorings sportifs). Force est de constater qu'au niveau de l'interaction avec les parties prenantes, des progrès restent encore à faire.

Les réseaux sociaux font aujourd'hui partie intégrante du monde de la communication. Bien maîtrisés, ils sont un vecteur d'image phénoménal. Mal gérés, ils peuvent faire basculer en quelques jours, la réputation d'une entreprise.

### PLATEFORME COLLABORATIVE

C'est la forme la plus connue des réseaux virtuels. Elle met à disposition d'une population large ou limitée, suivant les objectifs recherchés, un moyen d'échanger à travers la création de communautés d'intérêts.

Elle permet, en s'appuyant sur les nouvelles technologies à distance, d'organiser le partage des connaissances et la mise en réseau des acteurs économiques d'un territoire. Elle se présente sous la forme d'un site protégé de partage des connaissances nécessitant un mot de passe et un login.

Les entreprises adhérentes sont regroupées autour de plusieurs communautés thématiques fonctionnelles, territoriales ou sectorielles.

Ex : Ecobiz, Proforum ...

### RÉSEAU SOCIAL VERTICAL OU RÉSEAU SOCIAL DE NICHE

Les réseaux sociaux se démultiplient pour former des groupes où l'échange de savoir-faire et l'entraide prennent le pas sur le secteur d'activité lui-même. Ces plateformes verticales visent à fédérer les internautes autour d'intérêts bien précis.

### RÉSEAU SOCIAL PROFESSIONNEL (RSP)

Le Réseau Social Professionnel fédère des professionnels autour de leur expertise en dehors du cadre de l'entreprise.

Les réseaux sociaux en ligne ont la faveur des TPE et PME qui s'en servent pour trouver des projets, des fournisseurs ou prospecter des clients. Les réseaux exclusivement professionnels sont : LinkedIn, Viadeo, Xing, Ziki, Piwie, ...

## RESEAUX TERRITORIALISES / GEOGRAPHIQUES

### CLUSTERS

Regroupement géographique d'entreprises du même secteur d'activité. Destinés à favoriser l'innovation de manière collective, les clusters regroupent les : SPL, pôles de compétitivité, grappes, technopôles ...

### PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant.

Objectif : générer une dynamique de croissance par l'innovation technologique avec une dimension R&D importante.

### SPL (Système Productif Local)

Groupement d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et collaborant dans un même secteur d'activité. Les SPL constituent des réseaux d'interdépendances, formés d'entreprises (notamment de PME) aux activités similaires ou complémentaires, et qui mutualisent leurs moyens pour répondre efficacement aux exigences du marché. Les actions des SPL sont principalement tournées vers la performance des entreprises (appareil productif, développement commercial), les ressources humaines, l'innovation et le développement durable étant des thématiques en croissance.

### GRAPPES D'ENTREPRISES

La grappe d'entreprises est principalement constituée et dirigée par des PME TPE avec un fort ancrage territorial et associant, selon les contextes, des grandes entreprises et des acteurs de la formation, de la recherche et de l'innovation. Elle apporte des services concrets aux entreprises.

### CLUBS D'ENTREPRISES

Objectif : animer le tissu industriel et commercial du territoire pour attirer les investisseurs et les talents, augmenter le poids des PME aux yeux des instances locales et régionales.

(Liste non exhaustive.)



## Information Entreprises

**Comment obtenir une liste de prospects ciblés ? Comment actualiser, enrichir ou étendre votre base de données dans votre secteur d'activité ou sur un périmètre géographique précis ?**

La CCI de la Vendée met à votre disposition :

- Un fichier de plus de 21 000 établissements mis à jour quotidiennement
- Un annuaire régional des entreprises des Pays de La Loire (plus de 107 000 entreprises)
- Un annuaire des entreprises de France (AEF) : 2,2 millions d'entreprises
- Une sélection d'articles sur les entreprises vendéennes

**Contact :**

**Information Economique :**

02 51 45 32 45  
cie@vendee.cci.fr

**Information Entreprises :**

02 51 45 32 45  
fichier.entreprise@vendee.cci.fr

## Information Economique

**Une information toujours disponible :**

- Un marché, un secteur précis pour lesquels peut être assuré un sourcing
- L'environnement économique local
- Les foires et salons locaux, nationaux et internationaux.

**Contact :**

**Information Economique :**

02 51 45 32 45  
cie@vendee.cci.fr

**Etudes :**

02 51 45 32 24  
sophie.baribaud@vendee.cci.fr

**Un suivi de l'actualité économique :**

La CCI vous propose ses Lettres d'information

- **Lu pour vous cette semaine** : une synthèse de l'actualité locale des entreprises et des territoires vendéens
- **PI@net** : revue de presse sur l'actualité du tourisme en Vendée et Pays de La Loire
- **Enquête de conjoncture** : tous les deux mois, enquête auprès des chefs d'entreprise sur leur situation économique
- **Tableau de bord** : chaque mois, analyse des principaux cours des marchés des matières premières et des indicateurs économiques vendéens



16 rue Olivier de Clisson - BP 49  
85002 La Roche-sur-Yon Cedex