

**MINISTÈRE DU TRAVAIL ET
DES AFFAIRES SOCIALES**
Délégation Générale à l'Emploi et
à la Formation Professionnelle



**MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DE LA POSTE
ET DES TELECOMMUNICATIONS**
Direction Générale des Stratégies Industrielles
Direction de l'Action Régionale et de la P.M.I.

*Dossier d'aide à la création
et à l'animation des*

RÉSEAUX DE DEVELOPPEURS

MARS 1997

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT

I/ PROCESSUS DE CRÉATION

- I.1. Pourquoi mettre en place un réseau ?
Eléments de diagnostic préalable à partir de huit constats
- I.2. Questions/réponses

II/ ANIMATION ET MÉTHODES DE TRAVAIL

- II.1. Responsables de réseau et secrétariats
- II.2. Outils de travail du réseau
- II.3. Participants du réseau
- II.4. Cibles des visites
- II.5. Rythme de réunions et de visites
- II.6. Formation

III/ SUIVI ET EVALUATION

- II.1. Indicateurs de suivi
- II.2. Evaluation

ANNEXES

.../...

AVERTISSEMENT

Les informations présentées dans ce dossier ne sont pas nées d'une réflexion des administrations centrales, mais d'une observation attentive d'initiatives locales. De nombreuses missions ont en effet été effectuées dans le cadre de la mise en place des guichets et des chartes initiative emploi sous l'égide du Ministre Délégué pour l'Emploi, en particulier par la Mission Développement de la Délégation à l'Emploi, et par le Ministère de l'Industrie, de la Poste et des Télécommunications (Direction de l'Action Régionale et de la P.M.I. et Direction Générale des Stratégies Industrielles).

A cette occasion, un certain nombre d'initiatives locales impliquant une coopération active entre les services respectivement chargés de l'emploi et du développement économique, ont été repérées dans près d'un quart des départements. Les niveaux d'avancement de ces actions étant hétérogènes, les deux ministères principalement concernés ont décidé de procéder conjointement à une mission de recueil d'informations sur la constitution et le fonctionnement des réseaux de développeurs dans une dizaine de sites (pour plus de précisions sur la notion de réseau, se reporter à l'annexe 1).

Le présent document a pour objet, à partir des informations ainsi rassemblées, de restituer des éléments de réussite et de méthodologie à destination des futurs créateurs, animateurs et acteurs de réseaux.

Ils portent sur :

- I) Le processus de création du réseau
- II) L'animation et les méthodes de travail
- III) Le suivi et l'évaluation

I/ PROCESSUS DE CREATION

I POURQUOI METTRE EN PLACE UN RÉSEAU ? ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC PRÉALABLE À PARTIR DE 7 CONSTATS

1/ La multiplication des initiatives de promotion des mesures pour l'emploi auprès des chefs d'entreprise et la dispersion des actions entraînent un manque de vision stratégique du développement économique local, et par voie de conséquence, une décrédibilisation et une image peu favorable de certains services et de certaines procédures auprès des chefs d'entreprise.

2/ Pour promouvoir une stratégie de développement économique local, il faut connaître les projets des chefs d'entreprises, qui sont constitués le plus souvent au départ d'idées non mises en forme, sans aucune matérialisation.

3/ L'organisation statique en guichet de certains services, ciblée sur une clientèle captive et restreinte, qui ne fait pas l'objet de suivi, ne répond pas aux attentes des chefs d'entreprises; ceux-ci attendent une démarche prospective, dynamique et personnalisée.

4/ Les propositions faites à un chef d'entreprise sur les thèmes de la production, de la gestion des ressources humaines ou de l'environnement de son entreprise ne répondent pas toujours à son besoin immédiat, ou ne sont pas entendues. Il y a besoin de changer la relation globale administration-entreprise, afin de l'humaniser, d'éviter au chef d'entreprise des visites successives et segmentées, d'aller le voir chez lui pour connaître ses préoccupations, son langage, lui éviter des lourdeurs excessives, lui faire part rapidement de la suite réservée aux actions décidées.

5/ Si les structures d'accompagnement des entreprises s'enrichissent en permanence de nouveaux services de plus en plus spécialisés et parfois redondants, seule la frange la mieux structurée du tissu industriel y a habituellement accès. Les plus petites entreprises sont isolées et sous-informées; beaucoup d'opportunités sont ainsi perdues faute d'un interlocuteur qui les écoute, les guide vers la bonne source d'information, et fasse émerger leurs "projets dormants".

6/ La réduction des moyens humains et financiers de l'Etat milite en faveur d'une action coordonnée des services d'aide aux entreprises, quel que soit leur statut (établissements publics ou services administratifs).

7/ L'absence de lieu où les services de développement économique et de développement de l'emploi partagent en confiance leurs informations sur les entreprises visitées ne permet pas d'optimiser la connaissance du tissu économique local et de rendre fructueux les contacts directs et personnalisés avec les entreprises.

.../...

I.2. QUESTIONS/RÉPONSES CONCERNANT LE PROCESSUS DE CRÉATION

1/ Le réseau est-il chargé d'intervenir sur les questions d'emploi ou sur les questions touchant au développement économique ?

La question de l'objectif du réseau est essentielle et doit être posée clairement. *"On ne cherche pas à vendre des mesures pour l'emploi ou des aides de quelque nature qu'elles soient, mais à répondre aux questions et aux besoins des entreprises, en allant à leur devant"* (témoignage d'un préfet). Les réseaux qui réussissent conjuguent le développement économique avec le développement de l'emploi.

La démarche va en fait au delà de la combinaison des deux paramètres emploi/développement: il s'agit de détecter tout type de frein au développement de l'entreprise ou toute opportunité à saisir dans ce domaine, et en même temps d'éviter au chef d'entreprise une dispersion inutile, ce qui l'aide à se recentrer sur son vrai métier, dynamise ses initiatives et lui donne une créativité plus grande.

2/ Qui doit prendre l'initiative ?

Tout intervenant dans le champ du contact des entreprises, peut être l'initiateur, mais le facteur clef de réussite et de structuration de l'initiative appartient au préfet; son implication forte, au moins pour ce qui concerne le portage de l'idée, apparaît comme essentielle pour la réussite du réseau.

A contrario, les difficultés rencontrées proviennent soit du travail de certains services dans une quasi clandestinité, soit surtout de la faible implication des participants au réseau.

"La création et la vie du réseau sont ma priorité n° 1" (témoignage d'un préfet de région).

Il faut un initiateur, qui s'implique fortement, rencontre un certain nombre de décideurs locaux pour bien vérifier qu'ils ne s'opposent pas au projet, et surtout convainque les services d'adhérer volontairement à cette action.

3/ Quelle cible choisir ?

La cible doit d'abord être cohérente avec les capacités du réseau et de ses constituants, ainsi qu'avec les potentialités de développement du territoire considéré. Suivant les cas examinés, le ciblage peut s'opérer à partir de plusieurs critères, combinés ou non : territoire, taille d'entreprise, secteur(s) d'activité. L'unité d'action, par un choix concerté des entreprises ciblées auquel adhère l'ensemble du réseau, constitue un

.../...

facteur déterminant de réussite. La pertinence de cette cible doit constamment être réexaminée; un espacement chronologique des visites de l'ordre de 2 ans semble optimal.

4/ Qui participe au réseau ?

"Il s'agit de trouver les interlocuteurs de base partageant la préoccupation et la nécessité d'un autre mode de travail, les institutionnels suivent." (témoignage d'un préfet).

Le noyau dur est constitué d'opérationnels des services publics principalement concernés par le développement économique et par la politique de l'emploi; il faut autant que possible réunir pour cela trois pôles :

- le **pôle économique** (DRIRE, DDAF, CCI, CM);
- le **pôle emploi et ressources humaines** (DDTEFP, Commissariat à l'Emploi, ANPE);
- le **pôle financier** (Trésorerie Générale et Services fiscaux¹, Banque de France).

"La taille pertinente, s'agissant d'un département moyen, est de 15 à 20 participants" (témoignage d'un préfet)

On pourra distinguer à ce stade :

- l'implication directe des participants aux réseaux, qui réalisent les visites d'entreprises et assurent leur suivi (développeurs directs),
- l'association d'organismes ou de personnes-ressources susceptibles d'apporter une aide ponctuelle (développeurs associés).

L'adhésion au réseau ne peut être que libre et volontaire. Le principe est ici d'avancer en marchant, les réticences de départ étant levées par la valeur de l'exemple des premiers adhérents et les premiers résultats.

Il est souvent objecté que : *"Apporter un conseil global aux entreprises est déjà de notre compétence et nous allons systématiquement à leur rencontre"*. La mise en place d'un réseau de développeurs n'a pas pour objet de se substituer aux initiatives et aux compétences qui préexistent, mais de les fédérer, les enrichir et les compléter progressivement. Ceci renvoie aux questions préalables concernant la cible du réseau et la configuration de ses participants.

5/ Doit-on avoir une stratégie systématique de visites ou doit-on se contenter de traiter collectivement les dossiers qui remontent ou dont on est saisi ?

¹ En France-Comté ces services sont des développeurs associés : ils constituent dans leur propre administration un point d'entrée privilégié pour les problèmes soulevés par les autres développeurs; ces services ne sont pas des développeurs généralistes, ni des développeurs directs, mais ils sont très efficaces pour débloquer des situations conjoncturelles parfois difficiles.

La visite des entreprises, selon un processus organisé en commun, est un des principes mêmes des réseaux de développeurs.

6/ Les contacts avec l'entreprise doivent-ils être pris par les agents eux-mêmes des institutions adhérentes, ou peut-on faire appel à des collaborateurs occasionnels ?

Les contacts avec l'entreprise doivent être pris par les agents eux-mêmes des institutions adhérentes au réseau, c'est une question de crédibilité auprès des entreprises.

7/ Quel est le niveau géographique territorial pertinent ?

Le niveau géographique territorial pertinent est lié au nombre d'entreprises concernées, notamment industrielles, à savoir quelques centaines qui pourront régulièrement être visitées et interrogées. Il en découle que les réseaux fonctionnent le plus souvent au niveau du département -et dans le cas de départements économiquement importants, au niveau de l'arrondissement.

8/ Quelle est la disponibilité en temps nécessaire aux participants au réseau ?

Une réponse de principe peut-être faite à partir du constat dressé de la montée en puissance progressive et adaptée aux conditions locales du réseau. La participation ne suppose pas d'adhésion à temps plein, la moyenne constatée étant de 2 visites par mois et par développeur. Toutefois cette participation doit être clairement prise en compte par l'autorité hiérarchique du développeur.

9/ Une formalisation des principes et des méthodes est elle nécessaire ?

Dans un seul des cas rencontrés, une convention d'adhésion des institutions membres du réseau a paru s'imposer. Dans l'ensemble des cas, les méthodes et outils de travail font l'objet d'une formalisation minimale (voir infra partie II).

10/ Quelle appellation choisir ?

Sur les réseaux rencontrés, autant d'appellations différentes que de réseaux :

- réseau de développement
- pôle de compétence économique
- réseau de développement industriel
- entreprise investissement emploi
- réseau de développement des entreprises, etc.

L'intitulé "Réseau de développeurs" a été retenu dans la présentation de ce dossier. En tout état de cause, le nom choisi doit faciliter une bonne communication en direction des entreprises et avoir un intérêt pour la communication interne et externe

II/ ANIMATION ET METHODES DE TRAVAIL

II.1. RESPONSABLES DU RÉSEAU ET SECRÉTARIATS

"C'est une tâche très responsabilisante, l'échec du réseau serait mon échec" (un responsable de réseau).

La diversité des animateurs responsables des réseaux est grande. Dans les sites visités ont notamment été rencontrés: un cadre issu du secteur industriel, un directeur du travail, un délégué à l'industrialisation, trois chefs de subdivision de DRIRE, un sous-préfet et un chef de bureau de préfecture. En tout état de cause, l'animateur se sent responsable et s'implique fortement.

En ce qui concerne les unités d'oeuvre en secrétariat, dans le cas d'un réseau fortement organisé et à taille maximale dans un département moyen : les compte-rendus de réunion (2 réunions par mois), les saisies informatiques, l'interrogation des fichiers, les transmissions, les relances et la participation aux réunions représentent environ un tiers des unités d'oeuvre d'une personne à plein temps.

II.2. OUTILS DE TRAVAIL DU RÉSEAU

La mise au point et l'utilisation d'outils de travail communs au réseau, contribuent à faire naître et à renforcer le sentiment d'appartenance à ce dernier. Certains de ces outils sont surtout importants pendant la phase de démarrage et constituent un facteur clef de la réussite du travail en réseau *"qui exige d'abord beaucoup de méthode"* (témoignage d'un DRIRE).

Parmi les outils recensés, on mentionnera :

- 1 - **La lettre d'information aux chefs d'entreprises** annonçant la visite; y figurera le plus souvent l'ensemble des logos des organismes adhérents, sous celui du réseau de développeurs; cette lettre doit comporter la signature du porteur de projet (le plus souvent le Préfet), car elle fournit une clé d'entrée aux développeurs. Sous la même forme, peuvent exister carte de visite, plaquette de présentation, etc.

.../...

- 2 - **Le guide d'entretien**, qui prend des formes plus ou moins complexes, est plus utilisé comme un support de formation, un moyen de nature à favoriser une unité d'action entre membres du réseau, que comme un canevas contraignant et exhaustif lors de la visite. On a constaté d'ailleurs que son utilisation avait pu être abandonnée à l'échéance d'une à deux années d'expérience de travail ensemble.
- 3 - **Les modèles de présentation de compte-rendus** et surtout, bien sûr, **les tableaux de bord de suivi des actions** sont des outils quasiment indispensables pour assurer la consistance et la qualité du suivi des visites.
- 4 - **L'annuaire des compétences** n'est apparu que dans un seul des sites visités; il a représenté, lors de son élaboration collective, une première étape d'apprentissage du travail en commun.
- 5 - **Quelques outils informatiques ou bureautiques simples** sont utilisés : banques de données, traitement de textes et tableurs dans des formats compatibles pour permettre aux membres du réseau d'échanger commodément des fichiers.
- 6 - **Quelques supports de communication** sont également à prévoir; à titre d'exemple un des sites visités prépare un site INTERNET grâce aux crédits obtenus dans le cadre de la réforme de l'Etat (Commissariat à la Réforme de l'Etat).
- 7 - Enfin, et c'est essentiel, une formalisation peut être prévue pour ce qui concerne les **règles de déontologie du réseau** :
 - confidentialité des informations utilisées et recueillies,
 - prévenir en particulier les contradictions entre l'exercice des fonctions régaliennes avec celles de l'animation et du conseil;
 - méthodes de travail garantissant que les préoccupations de chaque participant soit bien prises en compte.

Quelques exemples d'outils sont présentés en annexe 2.

II.3. LES PARTICIPANTS DU RÉSEAU

"Il y faut beaucoup de motivation à titre personnel et professionnel" (témoignage d'un DRIRE).

L'origine des participants est extrêmement variable. Deux listes non exhaustives de participants et de contacts possibles figurent respectivement en annexes 3 et 4.

Au travers des différentes visites, il apparaît que la réussite d'un réseau est liée à :

.....

- 1) l'existence d'un **noyau dur** organisé, centré sur les services de l'Etat, rassemblant **au minimum** un représentant :
 - de la préfecture (ou sous-préfecture),
 - de la la **DRIRE** et/ou des CCI,
 - et des service publics de l'emploi (Commissariat à l'Emploi/DDTEFP et/ou ANPE)
- 2) la **taille pertinente** : s'agissant d'un département moyen, elle semble être de 15 à 20 participants
- 3) la **volonté politique**, qui passe preque inévitablement par un soutien déterminé du préfet ou de son représentant.

L'adhésion de tel ou tel, en dehors du noyau dur, ne s'impose pas pour démarrer, le constat pouvant être fait dans plusieurs départements, que le réseau fait ses preuves en avançant et que, en cas de succès, des demandes d'adhésion à retardement se font jour bien après le démarrage.

II.4. CIBLES DES VISITES

Le choix des cibles des visites varie d'un réseau à l'autre :

1. Le **ciblage géographique** : choix d'une action par bassin d'emploi, le plus souvent conjugué avec un critère de taille d'entreprises.
2. Le **ciblage par taille d'entreprises**: il peut être opéré indistinctement soit sur la totalité d'un département, soit dans un ou plusieurs bassins d'emploi. Dans les sites visités, les tailles des entreprises ciblées varient par exemple de 6 à 100 salariés, de 10 à 200 salariés, plus de 7 salariés, plus de 2 salariés.
3. Le **ciblage sectoriel**, qui peut se concentrer soit sur une filière (bois, métaux, sous-traitance, etc...) soit sur un bassin d'emploi rencontrant des difficultés économiques particulières.
4. La cible commune à tous les réseaux est le **secteur industriel** (élargi aux industries agro-alimentaires) dans un premier temps, mais les choix peuvent s'étendre aux entreprises de services et au commerce.
5. La cible peut évoluer, c'est par exemple le cas lorsque toutes les entreprises initialement ciblées ont été visitées une fois et qu'il faut lancer une seconde génération de visites.
6. L'essentiel est que le choix de la cible résulte d'une décision concertée des membres du réseau, réponde à la stratégie et aux objectifs explicites du réseau de développeurs, et soit cohérente avec les moyens du réseau ainsi qu'avec les potentialités locales de développement.

.../...

II. 5. RYTHME DE RÉUNIONS ET DE VISITES DU RÉSEAU

1 - Visites

En règle générale, il semble admis que le rythme correct est de 2 visites par mois et par développeur, pour le compte du réseau. La programmation des entreprises à visiter fait, en règle générale, l'objet d'un plan d'action collectif.

2 - Réunions des membres du réseau (développeurs et membres associés)

Là où une régularité a été instituée, le rythme varie entre une et deux fois par mois.

L'ordre du jour-type pourrait, comme c'est le cas dans certains réseaux, comprendre :

- a. la restitution des résultats de visites et la désignation de l'interlocuteur qui suivra pour le compte du réseau les actions entreprises
- b. le choix des prochaines entreprises à visiter et un échange d'informations sur ces entreprises
- c. un exposé d'un organisme afin d'assurer une bonne formation permanente des développeurs (voir annexe 2.6).

II.6. FORMATION

- 1 - La formation ne constitue pas un préalable à la création d'un réseau; bien souvent on a appris en marchant et les besoins de formation se révèlent en avançant. L'essentiel au départ est la bonne volonté des développeurs, qui doivent également avoir une culture administrative convenable.
- 2 - Dans plusieurs cas, notamment en Franche-Comté, une formation-action a précédé la mise en route des réseaux; elle s'est effectuée selon les étapes suivantes :
 - * connaissance des compétences de chacun;
 - * compréhension commune du problème et de l'objectif;
 - * définition de la cible;
 - * détermination des outils communs.

La prise en compte de l'origine culturelle diverse des développeurs constitue une des clés de l'action.

- 3 - Une typologie des différentes actions de formation peut être dressée au vu des différentes expériences :
- * l'intervention d'un cabinet extérieur éventuellement appuyée par une intervention de l'Ecole des Mines. Le financement de ce plan de formation a été fait ou est envisageable par exemple sur des crédits DRIRE, PACT urbain, FSE objectif 4, ou sur le FNADT au titre des actions interministérielles.
 - * l'accompagnement et le pilotage par la constitution de binômes seniors-juniors lors de l'intégration d'un nouveau membre du réseau;
 - * l'immersion dans chacun des services participant au réseau;
 - * des modules de formation "*Comment communiquer avec un chef d'entreprise*" ont été réalisés ces dernières années; certains ont d'ailleurs été financés dans le cadre de l'assistance technique de l'objectif 4 (se rapprocher des chargés de mission objectif 4 de la région), ils seront développés car ils répondent à un réel besoin.
- 4 - Pour l'avenir, plusieurs projets ou actions en cours répondront à un besoin de plus en plus patent dans les réseaux, mêmes les plus anciens :
- * un module de formation sur le travail en réseau se met en place à l'ENA, piloté par deux responsables de réseaux existants;
 - * une cassette-témoignage de chefs d'entreprises ayant utilisé le réseau est en cours de réalisation en Haute-Saône;
 - * le montage d'une nouvelle formation interministérielle à l'usage des futurs animateurs de réseaux ou membres de réseaux sera proposée au ministère de l'Intérieur en collaboration avec les organismes de formation des ministères techniques concernés;
 - * surtout, une formation "in situ" a été proposée par plusieurs préfets concernés pour de futurs volontaires qui seront accompagnés de membres de réseaux expérimentés, intervenant conjointement sur de futurs sites, comme cela a déjà été le cas;
 - * enfin, trois expériences étrangères aux Etats-Unis (Chicago), en Hollande et au Canada ont été identifiées par la DRIRE Franche-Comté comme pouvant nourrir l'expérience française.

III/ SUIVI ET EVALUATION

III.1. INDICATEURS DE SUIVI D'ACTIVITÉ

L'existence d'un tableau de bord de suivi paraît nécessaire pour le bon fonctionnement du réseau et la motivation des développeurs et des décideurs. Un modèle correspondant est présenté en annexe 2.4 et 2.5.

L'absence de tels outils de travail enlève une grande part de l'efficacité du travail fait lors de la visite des entreprises et ne permet pas d'assurer leur suivi opérationnel, car elle prive le réseau et ses responsables d'une source d'information unique et irremplaçable.

On peut distinguer à ce stade deux types d'indicateurs :

1 - Les indicateurs de vie interne au réseau:

Les ratios les plus fréquents sont :

a/ *le nombre de visites programmées / nombre de visites effectives* par développeur

b/ *la participation aux réunions du réseau par développeur ou par structure.*

Ces ratios ne sont évidemment pas à considérer comme des moyens de contrôle, mais comme une mesure de l'intérêt et de la consistance réelle du travail du réseau; pour ceux qui l'utilisent, ils peuvent constituer un facteur de cohésion dans le temps.

2 - Les indicateurs de résultats :

Un des indicateurs utilisé est celui du nombre de projets ou d'actions en précisant ce qu'on entend par projet ou action (cf annexe 2.7).

Certains réseaux vont au delà, pour tenter d'évaluer le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce à leur action, mais les méthodes de calcul sont par définition sujettes à caution, puisqu'en toute rigueur, il faudrait pouvoir mesurer ce qui se serait passé en l'absence du réseau pour déterminer sa valeur ajoutée propre.

III.2 EVALUATION

Aucune évaluation sérieuse n'a été faite à ce stade, en raison de la jeunesse de l'ensemble de ces actions.

Une seule action d'évaluation a été recensée, elle a été opérée après deux ans de fonctionnement par entretiens avec les chefs d'entreprises, mais n'a pas été satisfaisante du point de vue de ses initiateurs. Elle est en cours de renouvellement sur d'autres bases et avec le concours de l'observatoire économique du département concerné.

.../...

Un autre département a de son côté mis en place un groupe de chefs d'entreprises-test.

De simples indications générales, tirées des témoignages recueillis, peuvent donc être données à ce stade :

- 1 - Le réseau est un élément de la compétitivité globale de l'environnement départemental pour les chefs d'entreprises candidats à l'installation par rapport à des départements ne disposant pas d'un tel outil.
- 2 - Le réseau a un effet dynamisant² pour accompagner et aider les projets des entreprises, dans la mesure où il permet d'accroître la diffusion d'informations dans et hors du réseau. Surtout, en se mettant à l'écoute des PME/PMI pour bâtir avec elles une action partant de leur problématique spécifique au lieu de chercher à leur vendre des procédures, les services de l'Etat peuvent favoriser des potentialités de développement jusqu'ici ignorées. Une des actions importantes du réseau à travers sa composante humaine est "l'effet-miroir" : il a été constaté que les chefs d'entreprises, en racontant aux développeurs leurs idées et leurs projets, et en délivrant des informations importantes sur leur stratégie, passent naturellement à l'action alors que certains projets seraient restés sans suite faute d'être présentés à un auditeur.
- 3 - On constate un début de fidélisation des utilisateurs du réseau (rappel après une première visite, plus grande efficacité de la deuxième visite, informations recueillies sur les entreprises par secteur, par zone géographique, par filière, sur un an). Ceci permet de nourrir l'aide à la décision des institutions locales (politique immobilière ou dossier de déneigement dans un département).
- 4 - Des intervenants extérieurs au réseau (banques notamment) s'appuient sur les compétences ainsi réunies comme source d'information de qualité leur permettant une aide à la décision ou à l'attribution de prêt.
- 5 - La participation au travail en réseau n'est pas sans incidences sur l'organisation interne des services adhérents au réseau.
- 6 - A la question posée à un chef d'entreprise utilisateur d'un réseau : *"Quel conseil donneriez vous à ceux qui viendraient s'organiser en réseau de développeurs ?"* il répond : *"L'administration s'est regroupée. Quand les chefs d'entreprises le sauront, ils s'en serviront car elle devient capable d'apporter des réponses de qualité, vite et au bon moment"*.

² Les praticiens des réseaux parlent de *l'effet turbo* : tout comme cet engin mécanique, les mêmes moyens et la même énergie sont utilisés, mais le taux de compression est maximum. L'homme-ressource, contact généraliste d'entreprise, est capable de déclencher une rafale d'interventions de spécialistes sur un projet donné, ce qui pour le chef d'entreprise connaissant mal les arcanes administratives prendrait plusieurs mois. A titre d'exemple, par une coordination des procédures permis de construire autorisation d'installation classée aide à l'investissement constitution d'une usine-relais, on peut gagner 6 mois; si à la clé, 20 emplois sont créés dans l'opération, ce sont 10 emplois qui sont créés sur l'année.

- 7 - Le dépassement des cloisonnements traditionnels entre services peut déboucher sur **une ingénierie nouvelle des procédures administratives**, qui favorise l'adaptation et la pleine valorisation des mécanismes existants. L'effet réseau est vraiment atteint lorsque la somme des résultats obtenus est supérieure à la simple addition des interventions individuelles de chacun de ses membres ; c'est possible à travers de l'innovation administrative, et une amélioration de la circulation de l'information et des relations réciproques entre services.

CONCLUSION

- ☞ Concernant les objectifs du réseau, il s'agit de parvenir à un meilleur accompagnement des entreprises dans leur développement, en particulier des PME/PMI; cette approche se fonde sur trois constats :
- l'emploi est d'abord une résultante de ce développement : si la préoccupation emploi et ressources humaines est majeure pour les pouvoirs publics, il serait maladroit de l'afficher dans les contacts avec les entrepreneurs comme but premier du réseau;
 - ce sont les entreprises qui font du développement, et non l'administration : il faut donc que cette dernière apprenne à adapter son action aux contraintes des entreprises pour pouvoir développer avec elles des partenariats économiques efficaces;
 - la coordination administrative est un moyen d'action pour améliorer l'efficacité et la qualité du service rendu; ce n'est en aucun cas un objectif en soi du réseau.
- ☞ Concernant les conditions à remplir et les facteurs de succès pour créer et faire vivre un réseau de développeurs au sens du présent document, on peut les résumer comme suit :
- orientation en direction du secteur marchand : il s'agit de faire du développement économique et non pas des opérations d'insertion³;
 - engagement effectif des services, qui se traduit par :
 - * un soutien du préfet, ou d'un représentant désigné par lui : sans cela, la vie du réseau sera fragile et éphémère,

³ Il peut parfaitement exister des réseaux d'insertion, qui répondent à d'autres logiques et à d'autres politiques, mais qui n'offrent évidemment pas de perspectives comparables de coopération entre les services chargés de l'emploi et du développement.

- * l'implication forte d'un animateur de réseau, déterminé à faire réussir l'opération, parce que convaincu de l'intérêt de cette approche, et ayant une expérience d'animation administrative et de travail interministériel;
- * le désir des participants de travailler ensemble; *"Un réseau de se décrète pas, il est le fruit d'un long travail préparatoire"* (témoignage d'un DRIRE);

- la durée : l'opération ne peut pas être purement de circonstance, elle doit s'inscrire dans la durée;
- nombre d'entreprises visées : un minimum d'une centaine, avec une présence significative du secteur industriel (y compris agro-alimentaire) et des services à l'industrie; le rythme des visites de chaque service est à adapter en fonction de ses pratiques;
- participants au réseau : les représentants des services respectivement chargés du développement économique/industriel et de l'emploi, de la préfecture, et si possible de ceux du pôle financier; le réseau fait travailler ensemble des unités n'appartenant pas à la même famille d'institutions;
- formalisation des méthodes de travail : il faut un minimum d'outils communs d'intervention portant sur la prospection et le suivi des entreprises; la pure mise en commun d'informations ne suffit pas à constituer un réseau de développeurs;
- services offerts : la consistance et la réalité d'un réseau se mesure à sa production et à sa créativité, à celles des prestations qui n'auraient pas existé sans lui; le réseau doit donc disposer d'indicateurs visant à apprécier aussi objectivement que possible sa valeur ajoutée.

☞ Concernant enfin **les facteurs d'échec et les obstacles à signaler**, il faut bien dire que si le travail en réseau peut apparaître comme une voie séduisante, il requiert tout un art d'application; les techniques de management et d'animation de réseau sont complexes, elles se distinguent des relations hiérarchiques classiques basées sur l'injonction et la directive. A cet égard les principaux facteurs d'échecs relevés sont :

- le dirigisme excessif : il faut faire émerger les réseaux par la base et non pas les décréter par le haut. Le réseau mal accepté peut avoir des effets contre-productifs; par ailleurs une personnalisation excessive du réseau le fragilise considérablement, puisqu'il est alors susceptible de disparaître lorsque son responsable reçoit une nouvelle affectation administrative;
- le non respect des attributions et compétences des services : le réflexe du prospecteur doit toujours être de diriger l'entreprise vers celui qui pourra apporter la réponse la plus adaptée, au lieu de chercher lui-même à apporter une solution dont il ne maîtrise pas complètement les tenants et

.../...

aboutissants (*"Il ne faut surtout pas faire faire mal par certains services ce que d'autres peuvent faire bien ?"* témoignage d'un préfet);

- la tentation de faire du développement à la place des entrepreneurs, avec les effets pervers auxquels peut conduire une foi excessive accordée à des indicateurs tels que le chiffre d'affaires généré, le nombre d'emplois créés ou maintenus, les montants d'aides attribuées.
- le recours à des auxiliaires, qui seraient eux-mêmes en recherche d'emploi ou qui ne connaîtraient pas bien l'administration: si les prospecteurs d'entreprises cherchent eux-mêmes à se placer ou maîtrisent mal les procédures publiques, la relation est faussée au départ, et la crédibilité du réseau en sera inévitablement affectée.
- la durée constitue le défi le plus redoutable des réseaux : il est donc prudent de monter en puissance modestement, d'éviter tout tapage médiatique inutile, de se donner des objectifs maîtrisables et réalistes, et d'ajuster l'évolution du réseau aux résultats obtenus et prévisibles. La survie du réseau dépend de sa crédibilité interne et externe, qui doit être une préoccupation constante de ses animateurs :
 - * crédibilité interne, vis à vis des membres du réseaux et de leurs supérieurs hiérarchiques : il faut constamment pouvoir leur démontrer que leur service ou organisme n'aurait pas pu obtenir seul les mêmes résultats que ceux atteints par l'action collective,
 - * crédibilité externe, vis à vis des entreprises : en établissant avec les décideurs économiques locaux le climat de confiance indispensable à toute stratégie de développement, puis en se montrant à la hauteur des espoirs suscités.

Liste des Annexes

Annexe 1 : Travailler en réseau

Annexe 2 : Exemples d'outils de travail en réseau

- 2.1. Lettre de présentation aux chefs d'entreprises
- 2.2. Plaquette d'information et cartes de visite
- 2.3. Guide d'entretien
- 2.4. Tableau de suivi des visites
- 2.5. Tableau de bord des présences et des visites
- 2.6. Exemples d'exposés ou de thèmes intéressant les développeurs
- 2.7. Exemple de tableau de bord des projets et actions

Annexe 3 : Liste non exhaustive de participants possibles

Annexe 4 : Liste non exhaustive de contacts possibles

TRAVAILLER EN RESEAU

On parle de *travail en réseau* dans un nombre croissant de domaines professionnels: au sens courant un réseau est un "ensemble des moyens dont disposent les membres d'une communauté, d'un groupe pour communiquer entre eux" (Grand Dictionnaire ROBERT)

I. Définition appliquée à l'activité d'un ministère

On retiendra 3 degrés de complexité :

a) sens étroit : coopération des services extérieurs entre eux et avec l'administration centrale.

b) au sens intermédiaire : coopération des services extérieurs, de l'administration centrale, et d'unités différentes placées sous la tutelle du ministère (établissements publics, agences spécialisées, associations, etc.) ou liées à lui par une convention (consultants, organismes chargés de rendre une prestation particulière moyennant paiement).

c) au sens large : constitution et mise en action d'unités de travail n'appartenant pas à la même famille d'institutions, sans relations hiérarchiques, de tutelle, ou financière, ces dernières décidant librement de coopérer entre elles parce qu'elles estiment y avoir intérêt.

La notion de "réseaux de développeurs" relève clairement de cette définition large, qui implique la mise en oeuvre de techniques différentes de l'injonction administrative et des moyens traditionnels d'orientations tels que la circulaire ou l'instruction aux services.

II. Principes et techniques du management en réseau

Le volontariat de départ ne peut-en être que la règle. Trois principes fondamentaux sont à retenir :

1) Un réseau a un chef

Son appellation fréquente sera celle de "tête de réseau" ou "animateur de réseau"; un réseau qui en serait privé perdrait rapidement toute consistance, devenant une instance plus formelle que réelle.

2) Un réseau vit, est animé

Il faut pour cela :

- des réunions à périodicité régulière,
- un secrétariat et une organisation téléphonique (par exemple un système permettant à des unités de travail différentes de se renvoyer facilement les communications),
- des moyens bureautiques et informatiques compatibles entre eux, permettant aux membres du réseau d'échanger des fichiers,
- un plan de communication (bilan et projets, cibles internes et externes),
- quelques moyens d'action propres,
- et éventuellement un plan de formation (moyen d'améliorer la transparence et le partage d'information entre unités de travail différentes)

3) Un réseau produit

Pour dépasser le stade d'un simple club plus ou moins convivial d'échanges d'information, la consistance et la réalité d'un réseau se mesure à sa créativité et à sa production, celles des prestations de services qui n'auraient pas existé si le réseau n'avait pas lui-même existé.

Exemples d'outils de travail des réseaux

- 2.1. Lettre de présentation aux chefs d'entreprises
- 2.2. Plaquette d'information et cartes de visite
- 2.3. Guide d'entretien
- 2.4. Tableau de suivi des visites
- 2.5. Tableau de bord des présences et des visites
- 2.6. Exemples d'exposés ou de thèmes intéressant les développeurs
- 2.7. Exemple de tableau de bord des projets et actions

Lettre de présentation aux chefs d'entreprises

PREFECTURE DE

13 000 0335

LE PREFET

Monsieur,

Votre objectif est d'assurer le développement de votre entreprise. Pour cela, vous avez besoin d'informations rapides et de réponses concrètes.

Afin de mieux répondre à vos besoins, j'ai demandé aux organismes publics et aux chambres consulaires du département de créer un réseau de "développeurs" chargés de mettre à votre disposition l'ensemble de leurs compétences.

Ces derniers ont pour mission d'aller à la rencontre des dirigeants de PME de pour les aider à réaliser leurs projets de développement. Après chaque visite, le développeur mettra l'entreprise en relation avec les autres membres du réseau ou les services qui pourront l'aider à réaliser ses projets.

M. , membre du réseau des développeurs, vous proposera prochainement un entretien destiné à mieux connaître vos besoins, à étudier avec vous vos projets et à vous aider à les concrétiser.

Je vous remercie par avance de l'accueil favorable que vous voudrez bien lui réserver.

Espérant que cette nouvelle forme de collaboration vous sera profitable, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Monsieur

**Outils de promotion : Cartes de visite des développeurs
et brochure de présentation du réseau**

PREFECTURE DES VOSGES

RÉSEAU DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Coordonnateur emploi formation

Tél. 03 - - - -

Fax 03 - - - -



- rue D -
88100 SAINT-DIÉ

“Exemple de carte de visite d’un développeur dans les Vosges”

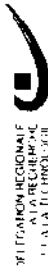
LE RÉSEAU DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



FRANCHE-COMTÉ

PRÉFECTURE DU DOUBS

ORGANISMES PARTENAIRES



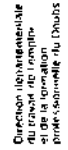
ASSOCIATION NATIONALE
DES INGÉNIEURS AGRICOLES



Direction Régionale
de l'Équipement
de Franche-Comté



Direction régionale
du haut niveau
et de la formation
professionnelle
de Franche-Comté



Direction interdépartementale
du haut niveau
et de la formation
professionnelle
des provinces
du Doubs



DDAF



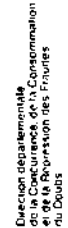
Chambre
de Commerce
et d'Industrie
du Doubs



Chambre
de Commerce
et d'Industrie
du Doubs



Direction
régionale
de Commerce
et d'Industrie
du Doubs



Direction
régionale
de Commerce
et d'Industrie
du Doubs



Afoa



EDF
GDF



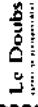
ANPE
FRANCHE-COMTÉ



Chambre
d'Agriculture
du Doubs



Chambre
d'Agriculture
du Doubs



Chambre
d'Agriculture
du Doubs



LE RÉSEAU DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

DOUBS

ANIMATEUR DU RÉSEAU:

Éric VOUILLOT

DRIRE de Franche-Comté - Subdivision de Besançon
218, rue Alain Savary - B.P. 1769
25005 BESANÇON CEDEX
Tel. 81 41 65 00 - Fax 81 53 00 81

VOTRE INTERLOCUTEUR.

Un objectif :

*Faire émerger vos projets
de développement*

Dans un environnement économique et juridique complexe, les entreprises désireuses de se développer attendent que les pouvoirs publics leur apportent des *informations précises, rapides et des appuis adaptés.*

Dans votre département, à l'initiative du Préfet, les services de l'Etat et les organismes publics qui œuvrent dans le domaine économique ont décidé de se *rassembler pour constituer*

LE RÉSEAU DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Plus d'une douzaine d'organismes travaillent désormais ensemble dans ce réseau, ce qui constitue une équipe de 12 à 20 généralistes de l'entreprise, appelés *développeurs.*

Des moyens :

*Une méthode
de travail nouvelle
dans un nouvel état d'esprit*

Aller à la rencontre des entreprises
Chaque visite va permettre au développeur de bien comprendre votre entreprise, vos projets et de détecter avec vous tous les points où il peut vous offrir un appui.

Proposer un interlocuteur privilégié
C'est une relation durable, un partenariat qui est recherché. Le développeur qui vous aura rencontré deviendra votre interlocuteur privilégié. Sollicitez-le, car il pourra vous aider dans vos démarches et ainsi favoriser la réalisation de vos projets.

Réunir des compétences
Ce développeur n'est pas seul. Il appartient à un réseau qui se réunit régulièrement. Au cours de ces réunions, les membres du réseau apportent des réponses appropriées aux questions des entrepreneurs, soit directement, soit par la visite complémentaire de spécialistes.




Guide d'entretien

RESEAU HAUTE SAONE GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXE 2.3.

Document réalisé en collaboration avec la société SOPRA

 **OBJECTIFS DU GUIDE:**

Préalable : c'est une **AIDE** à la collecte d'informations par thème (guide)
MAIS ce n'est **PAS** un **QUESTIONNAIRE**

Outil de généraliste

=> conséquences : utilisation systématique
approcher tous les thèmes nécessaires => liste non limitative
ne pas se perdre dans les détails => liste non exhaustive

Outil commun

=> conséquences : compréhension identique pour tous les membres
plusieurs niveaux de lecture (thème ,fil conducteur, question concrète)
évolution dans le temps

LISTE DES THEMES

- 1 - Fiche d'identité de l'entreprise et historique
- 2 - Produit / Marché
- 3 - Commerce
- 4 - Production et RD
- 5 - Finance
- 6 - Formation et personnel
- 7 - Logistique

1 FICHE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE ET HISTORIQUE

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Raison sociale : N° SIRET :
 Adresse siège : Téléphone :/...../.....
 FAX :/...../.....
 TELEX :
 Date de création : Forme juridique :
 Code APE : Nature activité : fabricant - sous-traitant - grossiste - service -BE-.....

Dirigeants :

NOM	FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE

Appartenance à un groupe, français ou étranger : oui - non Si oui, lequel et comment ?

LIEN AVEC L'ENTREPRISE <small>Origine Filière Enrichissement</small>	NOM	EFFECTIF	ACTIVITE	ADRESSE <small>(rue, ville, département, pays)</small>

Capital social actuel de l'entreprise et sa répartition (gérant majoritaire?) :

montant	REPARTITION		
	NOM	FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE	%

Chiffre d'affaires dernière année : FRS dont EXPORT .. %
 Effectif de l'entreprise : dont .. % de cadres, .. % d'agents de maîtrise, .. % d'ouvriers

HISTORIQUE : faits marquants

② PRODUIT/MARCHE

<p>PRODUITS METIERS SAVOIR-FAIRE</p> <p>Quels savoirs-faire? Que vendez-vous? Tendances ?</p>	<p>Famille - gamme de produits description nature (fabriqués, commercialisés...) services associés (SVP, SAV, crédit client...) importance (% CA, évolution)</p> <p>Analyse des produits connus rentables matures</p> <p>Cohérence des produits entre eux technique commerciale</p> <p>Conception des produits où ? (interne, externe) qui ? pourquoi ?</p>	<p>CLIENTS</p> <p>A qui vendez-vous ? Tendances ? Autre cible possible?</p>	<p>Structure de la clientèle famille de clients (par métier, secteur, taille...) nombre de clients</p> <p>Répartition du CA (marge) par structure client (métier, secteur...)</p>
--	---	--	---

<p>MARCHE</p> <p>Qui est l'utilisateur final ? Marché actuel? envisagé? Tendances ? Barrières concurrentielles?</p>	<p>Position par rapport au marché différenciation si produits identiques ? connaissance du marché?</p> <p>Taille et part de marché de chaque produit local, régional, national, international...</p> <p>Tendances des marchés de la position de l'entreprise sur ces marchés</p> <p>Contraintes sur le marché règlements normes (certification ...) technologies cultures...</p>	
<p>CONCURRENTS</p> <p>Contre qui vendez-vous? Tendances?</p>	<p>Connus ?</p> <p>Situation? sur quel marché? quelle part?</p> <p>Points forts et points faibles ? Thèmes possibles : technologie, innovation, commerce, distribution qualité, souplesse, adaptation, rapidité, suivi, service après-vente prix, services associés</p>	

3 COMMERCE

<p>STRATEGIE COMMERCIALE</p> <p>Comment vendez-vous? Points forts? points faibles?</p>	<p>Par rapport à la clientèle actuelle ou visée, canal de vente ? sous-traitance distributeur VRP ...</p> <p>Mode de prospection (téléphone, mailing, appel d'offre, réseau de clientèle existante)</p>	
<p>STRUCTURE COMMERCIALE INTERNE</p> <p>Composition ?</p>	<p>Quels effectifs ?</p> <p>Quels moyens ?</p> <p>Quelle formation ? faite à faire</p>	
<p>COMMUNICATION</p> <p>mode de communication? budget consacré ? outils de communication ? sont-ils bien ciblés ?</p>	<p>Types d'actions et supports (fait, prévu, à faire, souhaité) actions promotionnelles => échantillons publicité => cible salons professionnels avec cible géographique (régional, national...)</p> <p>Si non, pourquoi ? (manque de suivi, coût...)</p> <p>Outils de communication Catalogues Plaquette produits Argumentaires</p>	

<p>POLITIQUE DE PRIX</p> <p>politique de prix? support de communication?</p>	<p>Prix catalogue ou à la commande ? un ou plusieurs barèmes</p> <p>Qui la définit ?</p> <p>Comment ? en relation avec les autres services de l'entreprise de l'entreprise ? (prix de vente marché? calculé à partir du prix de revient?)</p>	
<p>EXPORTATION</p> <p>volonté d'exporter ? si oui, comment ? quelles connaissances ?</p>	<p>Part du CA</p> <p>Projet de développement à l'export connaissances des marchés étrangers ? forme d'export ? (produits finis, technologie...) logistique (paiement, transports, normes, problèmes douaniers, contraintes de marché)</p> <p>Promotion/communication</p>	

4 PRODUCTION ET RD

<p>R et D</p> <p>Qu'avez-vous fait de nouveau depuis 2 ans? Pourquoi de la R et D?</p>	<p>Origine de la R et D renforcer avantages compétitifs développer nouveaux atouts? lesquels?</p> <p>Importance % CA consacré autres moyens (hommes, machines)</p> <p>Place dans l'entreprise importance dans le développement de l'entreprise (aspect veille technologique) brevets, licences</p> <p>Sources d'information appel à des organismes extérieurs?</p>	<p>PRODUCTION</p> <p>Quelles techniques ? Quels modes ? Quels savoirs-faire ? Adaptation à la demande actuelle et future?</p>	<p>Description assemblage ...</p> <p>A quoi sont liés les savoirs-faire de production? formation recrutement technologies utilisées machines, équipement, procédés de fabrication organisation de production...</p> <p>Mode de production séries (grandes, petites), unitaire ou prototype sur stock, à la commande ou mixte tendances</p> <p>Sous-traitance pourquoi ? nature ? importance par rapport au CA sou-traitants ? (qui, où, projet)</p>
---	--	--	---

<p>OUTILS DE PRODUCTION</p> <p>Quels outils ? âge ? génération ? Quels bâtiments ? Adéquation à la demande actuelle et future ?</p>	<p>Outils description, capacité, flexibilité âge, génération adéquation aux besoins</p> <p>Bâtiments description caractéristiques (propriété, vétusté, capacité) adéquation aux besoins</p>	
<p>GESTION DES PROJETS</p> <p>Organisation ? Outils ? Evolution ?</p>	<p>Organisation ressources humaines</p> <p>Outils GPAO DAO CAO...</p> <p>Evolution hier aujourd'hui demain</p>	

<p>QUALITE</p>	<p>contrôle qualité certification en cours ? normes brevets</p>	
<p>COUTS DE PRODUCTION</p> <p>Connaissance ? Importance de certains postes?</p>	<p>Matières</p> <p>Conception, BET, méthodes</p> <p>Stocks, rebuts, retouches</p> <p>Outillage, investissements, cadences; sous-traitance</p> <p>Logistique, transport, SAV</p>	
<p>RELATIONS AVEC LE CLIENT</p>	<p>Conception</p> <p>Spécification</p> <p>Sous-traitance</p>	

5 FINANCE

<p>CHIFFRES CLES (santé -ressources)</p> <p>RELATIONS AVEC LES BANQUES</p> <p>OUTILS DE GESTION</p>	<p>Chiffres d'activité évolution du CA (si possible sur les 3 dernières années) commentaires niveau investissement actuel</p> <p>Outils de gestion suivi de la situation comptable tableau de bord connaissance et suivi des prix de revient</p> <p>Relations bancaires banque chef de file les facilités de caisse offertes</p> <p>Bilans (s'ils sont disponibles) structure financière de l'entreprise immobilisations, fonds propres, stock, dettes, fonds de roulement, besoins en FR, crédits clients/fournisseurs analyse financière (le cas échéant)</p> <p>Autres politique de distribution des dividendes relations avec un expert comptable ou des conseillers (en gestion, juridique, fiscal). compétences du chef d'entreprise</p>	
--	---	--

6 FORMATION ET PERSONNEL

<p>DIRIGEANT(S)</p>	<p>âge, commerçant, technicien, financier? mode de management</p>	
<p>RESSOURCES HUMAINES</p> <p>Typologie de personnel ? Adéquation aux besoins ? actuels et futurs Quel effort de formation ? son objectif? Climat social</p>	<p>Effectif pyramide des âges homme/femme type de contrat (CDI,CDD,interim,apprentissage...)</p> <p>Recrutement principaux modes ? difficultés rencontrées, principal obstacle à l'embauche (seuil, qualification, ruralité...) perspectives pour année à venir</p> <p>Formation y-a-t-il un plan de formation? intervention du dirigeant dans fixation objectifs de la formation (et du budget) ? si oui, comment ? axes de politique de formation actuelle ? (quelles catégories, quelles actions ?) y-a-t-il des plans pluri-annuels en lien avec une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences? en voit-il la nécessité ? quels sont les facteurs susceptibles dans l'avenir d'avoir des conséquences en terme de formation (évolution des qualifications, besoins de mobilité et/ou polyvalence, reconversion, etc.) quels sont les points forts/faibles de la formation? comment contrôle-t-il l'atteinte des objectifs? (modalités, procédures, budgets)?</p>	
<p>COMMUNICATION INTERNE, QUALITE INTERNE</p>	<p>Organigramme existence tâches et missions définies ? analyse</p> <p>Qualité procédures internes (manuel, démarche...) environnement (certification, labels, normes)</p>	

7 ENVIRONNEMENT ET LOGISTIQUE

<p>ENVIRONNEMENT SALARIES/FAMILLES</p> <p>freins ou atouts à l'emploi de certaines catégories de personnel</p>	<p>Habitat</p> <p>Enseignement école collège lycée enseignement supérieur</p> <p>Services Publics et Privés poste, banques, commerce de proximité, grandes surfaces pharmacie, médecin, hôpital culture, sport, loisir garde d'enfants</p> <p>Qualité de la vie : agglomération-rural</p>	
<p>ENVIRONNEMENT ENTREPRISE</p> <p>frein/atout économiques</p>	<p>Présence de main d'oeuvre qualifiée sur place - formation professionnelle</p> <p>Services Publics et Privés poste, banques, restauration collective hôtellerie, hébergement temporaire</p> <p>Dessertes route, autoroute, avion, train, transmissions (radio-téléphone)</p> <p>Relations avec enseignement supérieur : universités et écoles</p> <p>Fiscalité locale - relations avec les collectivités locales - zones d'activité</p>	

2.4. Tableau de suivi des visites

Liste des actions dont est responsable : MICHU A.

N°	Société	Action dont je dois assurer le suivi	Projet correspondant	Fin prévue	Fin réelle	Développeur interlocuteur du chef d'entreprise	Contact société
7001	DUMONT SA	Allègement des charges sociales a s textile	Mieux résister à la concurrence italienne	96-03	96-05
7002	ALPHA	Information sur le FDPMI	Investissement matériel. chaîne de fabrication de tiroirs en kit	95-12	
7003	TAILLEFER	Recherche terrain	Construction d'un bâtiment industriel	96-06	
7004	DUBOIS	Loi de ROBIEN ARTT offensif	Améliorer l'utilisation des équipements par de la flexibilité	96-09	96-12
7005	DUVAL	FRAC	Projet export	97-02	
7006	MARTIN SARL	Objectif 4 du FSE	Mise à niveau du personnel pour une certification ISO	97-06	

N.-B. Tous les noms de sociétés ont été remplacés par des noms fictifs. On notera par ailleurs que celui qui visite l'entreprise n'est pas nécessairement le développeur/interlocuteur du chef d'entreprise : suivant la nature du projet détecté, c'est le correspondant du service le mieux à même de répondre qui est désigné.

Tableau de bord des présences et des visites

RESEAU DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DE

Les indicateurs figurent dans les deux tableaux ci-dessous :

NOM DU DEVELOPPEUR	NOMBRE DE VISITES REALISEES	NOMBRE DE VISITE PROGRAMMEES	PARTICIPATION AUX REUNIONS % EN 1996
A. B	1	2	80 %
B. B	4	* départ	
JM. C.	9	1	20 %
H. C	13	* départ	
P. C	14	1	90 %
B. C	4	* départ	
JF. D	14	1	70 %
D. D	9	1	70 %
C. E.	6	* départ	
M. F	2	* départ	
J. F	2	2	75 %
E. G.	3	2	80 %
G. G	9	2	90 %
P. H.	2	* départ	
G. J	17	1	90 %
R. K.	5	2	90 %
D. M.	12	1	40 %
T. M	1	* départ	
E. M	8	1	100 %
R. M	4	* départ	
JM.P.	13	1	80 %
G. R	11	2	90 %
F. T.	3	* départ	
V. V	5	* départ	
MF. V	16	1	80 %
	187	21	
REFUS	11		
TOTAL	198	21	
	62 % DE LA CIBLE		

2.6. Exemples d'exposés ou de thèmes intéressant les développeurs :

- Le Fonds de Développement des P.M.I. (DRIRE)
- Ecole des managers (par l'Ecole des Managers)
- La qualité et les normes ISO (DRIRE)
- Le guichet initiative emploi (Commissariat pour l'Emploi)
- Le réseau de diffusion technologique et la PTR (DRIRE)
- Diagnostic et stratégie (CCI)
- Les aides proposées par la DRCE
- Le fonds régional d'aide au conseil FRAC court (DRIRE)
- GIPSE et GEODE (Banque de France)

2.7. Exemple de tableau de bord

(utilisé en Haute-Saône)

De manière synthétique, on relève que les visites génèrent presque autant d'actions (579 actions pour 609 visites en Indre et Loire), voire plus d'actions (203 visites, 413 actions en Haute Saône).

1. Première classification par nature des projets

IDENTITE	29
PRODUCTION	142
PRODUITS/MARCHES	21
FORMATION PERSONNEL	77
ENVIRONNEMENT	22
DIVERS	110

2. Deuxième classification en fonction des actions induites par ces projets

AIDES	59
INFORMATIONS	159
MISES EN CONTACT	77
MISES EN RÉSERVE	59
DIVERS	11

3. Chacune de ces actions (396) est ensuite présentée en détail, comme suit :

a/ Les informations (159)

- sur les aides matérielles et immatérielles
- sur les aides à l'emploi
- sur la formation
- sur l'export
- sur les aides à l'immobilier
- sur les problèmes financiers divers
- sur la législation ICPE
- sur la qualité
- autres (énergie)

42% des informations sont relatives aux aides au développement économique (FDPMI, ADI BOIS, FRAC, ATOUT, etc...)
17% sont relatives à l'information sur les aides à l'emploi
11% sont relatives à l'information sur la législation des installations classées ou sur la protection de l'environnement

b/ Les mises en contacts (44)

identité
produits, marchés
commerce
R & D
production
finance
formation et personnel
extension de locaux

Sur les 44 mises en contact :
5 concernent l'ANVAR; les autres sont très diverses, par exemple :
- la Trésorerie Générale (CODEFI)
- l'IUT de Besançon
- des élus
- des banquiers
- l'Agence de l'Eau
- l'école des managers
- la DRCE, les CCI, la DADT et l'ANPE...

c/ Les aides matérielles ou immatérielles

aides à l'innovation
aides aux projets d'innovation
aides aux services de l'innovation

d/ Les projets en termes d'emploi

embauches liées aux investissements matériels	76	
projets d'embauches pour 69 entreprises	127	(dont 11 cadres, 13 commerciaux, 2 temps partagé)
embauches liées à des développements	10	
TOTAL	213	

aides aux transferts
aides aux jeunes pour l'innovation
aides à l'embauche d'ingénieurs en R & D

Liste non exhaustive de participants possibles

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)
Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE)
Agence Nationale pour la Formation et la Promotion des Adultes (AFPA)
Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI)
Chambre des Métiers (CM)
Comité de bassin d'emploi
Comité d'expansion économique, agence locale de développement
Commissaire adjoint pour l'Emploi
Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME)
Conseil Général
Conseil Régional
Délégation à la condition féminine
Direction Départementale de l'Agriculture et des Forêts (DDAF)
Direction Départementale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DDCCRF)
Direction Départementale de l'Équipement (DDE)
Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP)
Direction Régionale de l'Équipement
Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE)
Electricité et Gaz de France (EDF-GDF)
Préfecture
Services fiscaux
Société pour le Développement de l'Industrie et de l'Emploi (SODIE)
Sous-Préfecture
Trésorerie Générale
Union Patronale Locale

Liste non exhaustive de contacts possibles

I. Dans les administrations centrales

Ministère du Travail et des Affaires Sociales

Délégation à l'Emploi

Mission Développement

M. Jean-Paul LECLERC

☎ 01.44.38.28.01 Fax 01.44.38.34.08

Ministère de l'Industrie, de La Poste et des Télécommunications

Direction Générale des Stratégies Industrielles

Service du Développement de l'Emploi Industriel

M. Edmond ROBIN

☎ 01.43.19.21.66 Fax 01.43.19.26.40

Direction de l'Action Régionale et des PMI

Sous Direction du Développement Industriel et Technologique Régional

M. Pierre MIS

☎ 01.43.19.47.22 Fax 01.43.19.28.08

II. Dans les Départements

CHER

M. Didier AMI
Directeur Adjoint du Travail,
Commissaire pour l'Emploi

Préfecture du CHER, place Marcel Plaisant
18000- BOURGES
☎ 02.48.67.34.43 Fax 02.48.70.26.27

CORREZE

M. Jean-François SAVY
Secrétaire Général de la Préfecture

Préfecture de la CORREZE
1, rue Souham
19011 - TULLE Cédex
☎ 05.55.20.55.20 Fax 05.55.26.82.02

.../...

DOUBS

Monsieur Eric VOUILLOT

DRIRE Franche-Comté
Parc Scientifique et Industriel
21bis, rue Alain Savary
25005 - BESANCON Cédex
☎ 03.81.41.65.00 Fax 03.81.53.00.81

HAUTE-GARONNE

Monsieur DELAGE

DRIRE MIDI-PYRENEES
12, rue Michel LABROUSSE
31107 - TOULOUSE Cédex
☎ 05.62.14.90.00 Fax 05.621.14.90.01

HAUTE-SAONE

Monsieur Gilbert GUYARD

DRIRE-Franche Comté - Subdivision de Vesoul
Immeuble Le Ronsard
31, rue Jean Jaurès
BP 151
7003 - VESOUL Cédex
☎ 03.84.75.97.70 Fax 03.84.76.53.23

HAUTE VIENNE

M. Michel COLMENERO-CRUZ
Directeur Régional de l'Industrie
de la Recherche et de l'Environnement

DRIRE Limousin
15, place Jourdan
87038 - LIMOGES Cédex
☎ 05.55.33.91.30 Fax 05.55.32.20.12

INDRE et LOIRE

Mme Annie TISSERAND

DRIRE Centre
rue Amélia EARHART
37700 - LA VILLE AUX DAMES
☎ 02.47.44.82.83 Fax 02.47.44.66.34

.../...

JURA

Monsieur Pascal BOUVIER
Chef de Bureau

Préfecture du JURA
55, rue Saint Désiré
39021 - LONS LE SAULNIER Cédex
☎ 03.84.85.86.74 Fax 03.84.43.03.65

LANDES

Monsieur Jacques MICHELOT
Secrétaire Général de la Préfecture,
Commissaire pour l'Emploi

Préfecture des Landes
26, rue Victor-Hugo
40021 - MONT DE MARSAN Cédex
☎ 05.58.06.58.06 Fax 05.58.75.83.81

LOIRE-ATLANTIQUE

Monsieur Gérard GARCIA

DRIRE Pays de Loire
2, rue Alfred KASTLER
La Chantrerie
44070 - NANTES Cedex 03
☎ 02.51.85.80.61 Fax 02.51.85.80.70

LOIRET

Monsieur Jean-Luc MOULET
Chargé de Mission au SGAR

Préfecture de la Région Centre
181, rue de Bourgogne
45000 ORLEANS
☎ 02.38.81.40.00 Fax 02.38.81.42.46

MAINE ET LOIRE

Monsieur Alain GARREC

Direction Régionale Pays de Loire AFPA
36, rue Paul BERT
BP 70426
440104 - NANTES Cédex
☎ 02.40.38.23.23 Fax 02.40.38.23.20

.../...

MOSELLE

Monsieur Charles CHRISTIANY

SOLLAC

17, avenue des Tilleuls

57190 - FLORANGE

☎ 03.82.51.56.00 Fax 03.82.51.64.11

SOMME

M. Patrick MALCZAC

DRIRE de Picardie

44, rue Alexandre Dumas

80094 AMIENS Cedex 3

☎ 03.22.33.66.00 Fax 03.22.33.66.22

Mme Annie MARCHANT

Préfecture de la Somme

51, rue de la République

80020 AMIENS Cédex 1

☎ 03.22.97.80.80 Fax 03.22.92.13.97

M. Marc DELAHAYE

Directeur du Comité

Comité d'Expansion Economique
et Social de la SOMME

58, rue des Jacobins

80000 AMIENS

☎ 03.22.91.74.07 Fax 03.22.91.95.26

TARN

Monsieur Patrick CAZAUBON

Commissaire pour l'Emploi

DRIRE Midi-Pyrénées, Subdivision du Tarn

25, rue Moissan Jarland

81000 ALBI

☎ 05.63.77.30.00 Fax 05.63.77.30.19

TERRITOIRE DE BELFORT

Monsieur Eric FLEURENTIN

DRIRE Franche-Comté

Subdivision de Belfort

rue des Trois Réseaux

90200 DANSOUTIN

☎ 03.84.58.69.90 Fax 03.84.22.82.27

VOSGES

Monsieur Jean-Paul MICHEL
Chef du Bureau de l'Action Economique

Préfecture des VOSGES
BP 586
88021 - EPINAL Cédex
☎ 03.29.69.87.32 Fax 03.29.82.42.15