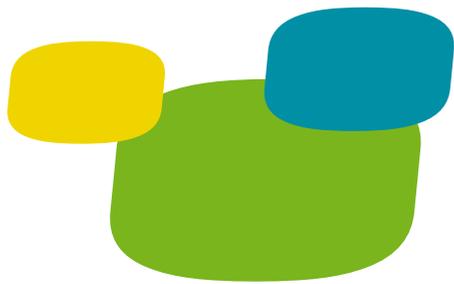


création
animation
évaluation



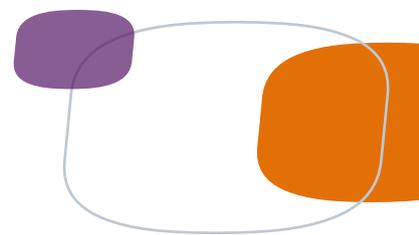
GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

pour la **création**, l'**animation** et l'**évaluation**
des GROUPEMENTS D'ENTREPRISES



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

pour la **création**, l'**animation** et l'**évaluation**
des GROUPEMENTS D'ENTREPRISES



PRÉAMBULE

L'évolution très rapide des marchés, de la concurrence, des techniques, des produits et services obligent les entreprises à un effort permanent pour s'adapter, anticiper, faire des choix. Cela demande du temps, de l'énergie, des moyens financiers, des compétences qui ne sont pas souvent à la portée de nos entreprises dont on connaît l'isolement.

L'activité et l'emploi dépendent de manière croissante de la capacité collective à acquérir, partager, maîtriser, utiliser l'information et les savoirs, à les mettre en commun pour pouvoir les exploiter.

Fort de ce constat, le Département de l'Hérault a développé depuis 2005 une politique d'animation économique par le soutien aux actions collectives d'entreprises par filières et par territoires.

Pour nous, c'est un moyen de renforcer l'ancrage des activités et de l'emploi dans l'Hérault, d'en accroître la valeur ajoutée produite, d'améliorer l'attractivité territoriale exogène, d'optimiser l'action économique publique et d'apporter un début de réponse à la mondialisation.

Cette initiative est une première en France pour une collectivité départementale, reconnue par tous !

C'est à ce titre que je souhaite faire partager notre savoir-faire, et ce guide sera un outil de référence au service du développement économique territorial en France !

Le Président du Conseil général de l'Hérault

création, animation évaluation



OBJECTIFS ET MÉTHODE D'ÉLABORATION DU GUIDE

Objectifs du guide

Le présent guide a été élaboré en vue de :

- 1** Convaincre les entreprises, et plus généralement les acteurs économiques locaux, de l'intérêt des groupements d'entreprises,
- 2** Leur mettre à disposition un guide pratique basé sur les retours d'expériences pour la mise en œuvre d'un groupement d'entreprises, depuis sa conception jusqu'à l'évaluation de son efficacité,
- 3** Extraire et formaliser à partir de retours d'expériences différents une méthodologie commune,
- 4** Valoriser le savoir-faire local en matière de groupements d'entreprises.

Méthodologie d'élaboration

Commanditaire : Département de l'Hérault

Rédaction :

Fatma BENSALÉM, Afnor

Géraldine AURET, Thalys Conseil

Territoire d'étude : Département de l'Hérault et région Languedoc-Roussillon

Cible des contributeurs

Acteurs économiques participant directement ou indirectement à la création et à la gestion d'un groupement d'entreprises : PME/PMI, groupements d'entreprises existants, organisations professionnelles et réseaux d'entreprises, collectivités locales et territoriales, organismes financeurs, chambres de commerce et d'industrie, consultants animateurs de réseaux,...

Déroulement

PHASE 1 (mai > juillet 2009)

- Envoi d'un questionnaire à remplir à 36 groupements et réseaux (Président ou directeur + coordinateur)
- Réception et analyse des retours d'entreprises, représentant chacune un ou plusieurs groupements.

PHASE 2 (octobre 2009 > février 2010)

Réalisation d'entretiens oraux auprès d'un échantillonnage de 14 groupements d'entreprises (Président et/ou entreprise membre), 5 cabinets consultants spécialisés dans la coordination et l'animation de groupements, 5 représentants d'organismes institutionnels et quelques experts spécifiques.

PHASE 3 (mars 2010 > novembre 2010)

Rédaction et mise en forme du guide

PHASE 4 (2011)

Publication et diffusion du guide

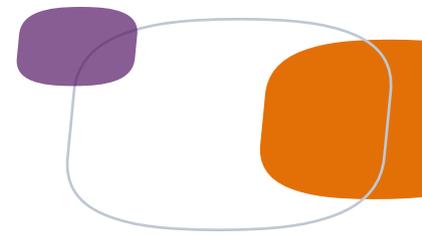
REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous les organismes et toutes les personnes qui ont contribué, par leur aimable collaboration et leurs apports, à l'élaboration et l'enrichissement de ce guide :

(par ordre alphabétique)

GROUPEMENTS & RESEAUX D'ENTREPRISES

- **ALLIAGES LR** : Philippe MEVEL, trésorier (IUMM LR)
- **APE LR (Association Performance Entreprise Languedoc-Roussillon)** : Laurence GOUZY, trésorière (GOUZY CONSEIL EXPERTISE)
- **ARAPL LR (Association agréée partenaire des professions libérales et indépendantes Languedoc-Roussillon)** : Pascale LOUBIE, adhérente (BE SOLAN)
- **ARIA LR (Association Régionale des Industries Agroalimentaires Languedoc-Roussillon)** : Eliane COURTIES, adhérent (CLARELIA)
- **BEE LR** : Michel GALLIEN, fondateur et membre du Bureau (GRAND SUD AUTOMATION)
- **BIOMERIDIÉS** : Valérie ROUVET, membre du conseil d'administration (LABORATOIRE AQMC) / Sybil PINCHINAT, adhérente (BIOSTATEM)
- **CAMDIB** : Richard ALCOCK, président (ALTRAD) / Daniel ROCHETTE, membre du conseil d'administration (MECANIC SUD)
- **CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment)** : Philippe BEAUSSE, membre (France GEOTHERMIE) / Christophe RIBAUD, membre (A3EDP) / Jean-Luc CHABERT, membre (SARL CHABERT) / François et David BOUCINHA, membres (HERAULT SOLAIRE) / Jean GAUTRAND, membre (ARTISAN CARRELEUR) / Johnny LAMBERT, membre (BELLE PEINTURE) / Eric NICOLAS, membre (NICOLAS ELECTRICITE)
- **CLUB DES ENTREPRISES DU CŒUR D'HERAULT** : Daniel COURILLE, adhérent (BBC EMBOUTEILLAGE SERVICE) / Laurent GUIMARD, adhérent (SARL LES MOTARDS.COM)
- **CCREM (Club pour la Croissance et la Réussite des Entrepreneurs de Méditerranée)** : Guillaume PENA, président (INTELLI SCIENCES)
- **FFB (Fédération Française du Bâtiment)** : Claude CAZALOT, président de la commission formation (CCBAT) / Michel MAUGENET, adhérent (INNOBAT)
- **FFACB (Fédération Française des Artisans Coopérateurs du Bâtiment)** : Sylvain FOUREL, membre (GECCO)
- **CEMATER (ex ENR 34)** : Jean-Louis DREUILLE, président (VIA SUD IMMOBILIER) / Pascale LOUBIE, adhérente (BE SOLAN)
- **FINANCIS** : Michel MAUGENET, président (INNOBAT) / Michel MATEU, Trésorier (HEXIS) / Daniel ROCHETTE, adhérent (MECANIC SUD) / Claude CAZALOT, adhérent (CCBAT) / Philippe DUCRET, adhérent (SAS DUCROS SN) / Alain PIGNO, adhérent (SARL ICHTYS) / Pierre PONCELET, adhérent (GIE GOODYEAR) / Michel HERMOSILLA, adhérent (SMIL) / Nourrédine SMALI, adhérent (FARMEX TECHNOLOGIES)
- **GIE ACCL (Alliance des Celliers Centenaires du Languedoc)** : Jean-François TARI, membre du Bureau (LES TERROIRS DE MONTPELLIER)
- **MIDIPACK** : Daniel COURILLE, adhérent (BBC EMBOUTEILLAGE SERVICE) / Isabelle CEBRON, adhérente (CID PLASTIQUES)
- **MAIEUTICA** : Francis MARTY, coordinateur / Daniel ROCHETTE, membre du Bureau (MECANIC SUD) / Michel HERMOSILLA, adhérent (SMIL),
- **MAIEUTICA MAROC** : Michel HERMOSILLA, adhérent (SMIL)
- **NOVAE LR (Ex OPPTIC LR)** : Philippe NAHOUM, président (CHOOSIT) / M. Olivier CARMONA, adhérent (AWOX) / Philippe COIFFARD, adhérent (PhC CONSULTING) / Jean-Pierre RICHARD, adhérent (ESII) / Jérôme MATHIEU, adhérent (SPOTXPLAIN) / Khaled ZOURRAY, adhérent (BUDGET TELECOM) / Guillaume PENA, adhérent (INTELLI SCIENCES)
- **OCWELL** : Pierre COMBE, Président (COSMETIC INNOVATIONS), Catherine PY, adhérent (INSPHY)
- **ORVIVA** : Alain PIGNO, président (SARL ICHTYS) / Bernard QUENTIN, secrétaire (PAQ) / Charles GUION, membre du Bureau (LAUTAN PRODUCTION) / Edouard LALANDE, adhérent (EARL ESOX PISCICULTURE) / Philippe PROHIN, adhérent (EARL NYMPHEA)



	<ul style="list-style-type: none"> • PLAST&CO : Isabelle CEBRON, présidente (CID PLASTIQUES) / Didier RODRIGUEZ (secrétaire) / Jean-Baptiste VITAUZ, membre du Bureau (ENSTO INDUSTRIE) / stephan PERISSE, adhérent (SP PLAST) / Philippe VAN HAUW, membre (VANOPLAST) • QUALIPOLE : Valérie ROUVET, membre du conseil d'administration (LABORATOIRE AQMC) • QUALITIC : Jérôme MATHIEU, responsable (SPOTXPLAIN) • REEL 34 : Raphaël SOUCHIER (Président) / Pascale LOUBIE, adhérente (BE SOLAN) / Laurence GOUZY, adhérente (GOUZY CONSEIL EXPERTISE) / Olivier ROSELLO, adhérent (SARL NETT ECO) / Mikael SORIANO, adhérent (ASE) • SO ECO : Marise DEMATTE, présidente (PURE IMPRESSION) • SWELIA : Guy BESSIERE, président (ENTREPRISE BESSIERE) / Nourrédine SMALI, membre du Bureau (FARMEX TECHNOLOGIES), Benoît GILLMAN, membre du Conseil d'Administration (BIO UV) / Alexandre DURAND, adhérent (SARL ENVILYS) • TEC66 : François-Xavier TANYERES, Président (NUMTEC) • TRANSFERTS LR / Khaled ZOURRAY, membre du Bureau (BUDGET TELECOM) • VINSEO : Alexandre DURAND, membre du Bureau (SARL ENVILYS) • WINEO : Jean-François TARI, adhérent (LES TERROIRS DE MONTPELLIER)
ORGANISMES INSTITUTIONNELS	<ul style="list-style-type: none"> • CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE NIMES : Virginie SANFELIEU, chargée d'animation de clubs et groupements (service animation des réseaux d'entreprises) • CONSEIL GENERAL DE L'HERAULT : Jean-Jacques RIEU, direction du développement des entreprises et de l'expansion économique • CONSEIL REGIONAL DU LANGUEDOC-ROUSSILLON : Jean MAURY, chef du service compétitivité des entreprises et des territoires (jusqu'en 2010) • DIRECTION REGIONALE DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI (DIRECCTE) : Sébastien MASSART, adjoint au chef de Pôle Entreprise Economie Emploi et correspondant SGAR / Michel MORIN, Chef de la Mission Compétitivité Innovation (jusqu'en 2010)
ORGANISMES DE CONSEIL	<ul style="list-style-type: none"> • AD CONSEIL : Sébastien GUILBERT, gérant • IDECO : Claude HUGONNET, directeur général • INTERNATIONAL DEVELOPPEMENT (ID) : Dominique ANDREANI, consultante • OMNYA : Denise SAINT-GEORGES, gérante • THALIS CONSEIL : Géraldine AURET, gérante
CABINETS D'EXPERTISES & EXPERTS	<ul style="list-style-type: none"> • CAZES-GODDYN : Christophe GODDYN, expert comptable – Commissaire aux comptes • CENTRE RESSOURCES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS LR (CRGELR) : Julien GRANATA, directeur du CRGE LR et Chercheur à l'ERFI - UM1 • FRANCE CLUSTERS (CDIF) : Xavier ROY, directeur • RESEAUX LR : Sophie FAGES, directrice de publication de Réseaux LR et gérante de News Associées • SCP ROZE SALLELES PUECH GERIGNY DELL'OVA BERTRAND : Pascal ROZE, avocat • UNIVERSITE MONTPELLIER I & GROUPE SUP DE CO MONTPELLIER : Frédéric LE ROY, professeur
ENTREPRISES INDIVIDUELLES	<ul style="list-style-type: none"> • Charles GILLET, gérant (EPSIL HOM) • Philippe DONNEAUD, PDG (GIRAUDET Espaces Verts) • M. VIDAL, dirigeant (VIDAL)



PREAMBULE.....	03
OBJECTIFS ET METHODOLOGIE.....	05
REMERCIEMENTS.....	06

CHAPITRE 1	
LE GROUPEMENT D'ENTREPRISES	11

CHAPITRE 2	
POURQUOI ADHÉRER À UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES ?	15
2.1 – Principaux intérêts pour l'entreprise.....	15
2.2 – Durée et niveau de l'engagement.....	18
2.3 – Caractéristiques de l'entreprise adhérente	21

CHAPITRE 3	
COMMENT INITIER L'IDEE D'UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES ? .	23
3.1 – Que contient l'étude de faisabilité ?	23
3.2 – Qui finance l'étude ?	25
3.3 – Comment se déroule l'étude ?	25

CHAPITRE 4 COMMENT CONCEVOIR UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES ? 29

- 4.1 – Qui porte la création du groupement ?29
- 4.2 – Comment assurer le financement du groupement d'entreprises et de ses actions ?30
 - Provenance du financement
 - Processus de financement
- 4.3 – Quelle structure juridique choisir ?33
- 4.4 – Quelle fiscalité appliquer aux groupements constitués sous forme associative ?35
- 4.5 – Quel mode de gouvernance choisir pour le groupement d'entreprises et comment le structurer ?37
 - Identifier les différents acteurs et leurs rôles
 - Etablir les règles de gouvernance
 - Définir des valeurs communes
 - Définir les conditions d'adhésion et les conditions de participation aux actions
- 4.6 – Comment mobiliser les entreprises pour le lancement du groupement ?42

CHAPITRE 6 COMMENT EVALUER UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES ? 61

- 6.1 – L'évaluation interne61
 - L'évaluation du fonctionnement
 - L'évaluation des résultats
- 6.2 – L'évaluation externe62
 - L'évaluation de la réalisation du plan d'actions
 - L'évaluation de l'efficacité

SYNTHESE : TABLEAU DE BORD METHODOLOGIQUE 65

CHAPITRE 5 COMMENT FAIRE FONCTIONNER UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES ? 45

- 5.1 – Créer une dynamique de groupe46
- 5.2 – Gérer le groupement sur les plans administratif et financier48
- 5.3 – Organiser des rencontres thématiques49
- 5.4 – Mettre en œuvre les actions50
 - Quelles sont les types d'actions menées ?
 - Comment les mettre en œuvre ?
- 5.5 – Gérer la communication interne et externe54
 - Quels sont les objectifs de la communication externe ?
 - Quelles informations doit-on communiquer ?
 - Quels sont les moyens de communication les plus adaptés ?
- 5.6 – Choisir l'animateur / coordinateur56
 - Pourquoi choisir un animateur / coordinateur externe ?
 - Quel est le profil type de l'animateur / coordinateur ?

CHAPITRE 7 PERSPECTIVES D'EVOLUTION 67

ANNEXES71

- Glossaire72
- Exemple de questionnaire d'étude de faisabilité75
- « Pack création » d'une Association Loi 190177
 - > Formulaire de déclaration en préfecture d'une Association loi 1901
 - > Formulaire de demande d'insertion au Journal Officiel
 - > Exemple de courrier de demande de numéro SIRET
 - > Questionnaire à remplir pour connaître son régime fiscal au regard des impôts commerciaux
 - > Modèles de statuts d'une Association loi 1901
- Exemple de budget prévisionnel détaillé94

BIBLIOGRAPHIE95

création, animation évaluation



LE GROUPEMENT D'ENTREPRISES

1

La notion de « groupement d'entreprises » est un terme générique qui peut désigner des entités sensiblement différentes tant par leur structure, leur fonctionnement ou leur objectif. Ainsi on peut selon les cas parler de « club », « cluster », « consortium », « district industriel », « filière », « groupement d'employeur », « pôle de compétitivité », « système productif local (SPL) »,... ou encore plus récemment de « grappe d'entreprises ». Les dénominations sont multiples et évoluent avec le temps. Le glossaire situé en annexe du guide présente les termes les plus couramment utilisés pour désigner les formes de groupements d'entreprises les plus répandues en France.



Il n'existe donc pas un modèle unique de groupement d'entreprises, mais plusieurs. Pour définir la notion de « groupement d'entreprises » au sens large, nous avons choisi de retenir les deux propositions suivantes :

1 « *Fait par lequel deux organisations au moins forment au cours du temps des liens plus ou moins puissants et étendus dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel* »

(Source : Andersen et Narus /1991).

2 « *Ensemble d'entreprises engagées dans une stratégie d'alliance* ».

[Source : Ingénierie des groupements entre PME-PMI – Direc Franche-Comté / 2009]

Un groupement d'entreprises est principalement caractérisé par :

- **le territoire** dont sont issues les entreprises et sur lequel s'exercent les actions du groupement,
- **le secteur d'activité** des entreprises du groupement,
- **le type et la nature des entreprises** composant le groupement,
- **le type d'actions** menées par le groupement,
- **le budget** dont le groupement dispose,
- **la structure juridique** du groupement,
- **le mode de pilotage** et de coordination du groupement,
- **la méthode** de travail utilisée.

Les entreprises se regroupent généralement pour :

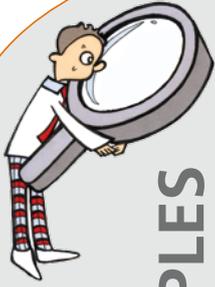
- bénéficier d'économies d'échelle grâce aux effets de volume dûs au nombre d'entreprises participantes,
- accéder à des moyens matériels et immatériels pour lesquels elles ont des difficultés d'accès à titre individuel,
- être connues et reconnues vis-à-vis des organismes institutionnels,
- et de manière générale pour « être plus fortes à plusieurs ».

Ce sont le plus souvent des TPE et PME provenant d'un territoire local, issues soit d'un même secteur d'activité ou d'une même filière, soit de secteurs d'activité différents et regroupées autour d'une thématique commune.

Le groupement d'entreprises dans l'Hérault :

Les caractéristiques sont les suivantes :

CARACTERISTIQUES D'UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES DANS L'HÉRAULT	
TERRITOIRE	<p>Les entreprises peuvent appartenir à différents territoires du Languedoc-Roussillon en fonction des actions. Mais le périmètre du groupement est généralement défini au niveau régional, ou par le territoire d'appartenance et/ou d'action des membres fondateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • zone d'activité, • bassin économique, • territoire départemental, • territoire régional, • territoire inter régional, • territoire national, • territoire international
SECTEUR D'ACTIVITE	<p>Traditionnellement, les entreprises des groupements sont issues d'un même secteur d'activité voire d'une même filière. Leurs buts sont d'accéder à de nouveaux marchés, améliorer la lisibilité de leurs métiers, accroître leur capacité de lobbying et engager des actions structurantes pour leurs entreprises.</p> <p>Certains groupements sont interprofessionnels et regroupent des entreprises de secteurs d'activité différents, le plus souvent autour d'une thématique commune.</p>
ENTREPRISES	<p>Les entreprises de l'hérault adhérant à des groupements sont majoritairement des SARL ou des SA/SAS ayant plus de 5 ans d'existence et moins de 20 salariés.</p> <p>(Voir § 2.3)</p>
ACTIONS	<p>La majorité des actions menées par les groupements concernent principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mutualisation de moyens divers (développement endogène) • le développement commercial (développement exogène). <p>(Voir § 5.4.1)</p>
BUDGET	<p>Les financements des groupements proviennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de ressources privées (cotisations des membres, participation financière des membres aux actions, sponsoring...) • de ressources publiques (subventions départementales, régionales, nationales et européennes) <p>Les budgets annuels des groupements sont en général compris entre 100 k€ et 500 k€</p> <p>(Voir § 4.2)</p>
STRUCTURE JURIDIQUE	<p>La plupart des groupements d'entreprises sont constitués sous la forme d'Association Loi 1901. Ce choix a des incidences sur le mode de gouvernance du groupement, la conduite des actions, et sur la fiscalité et les ressources du groupement.</p> <p>(Voir § 4.3 et § 4.4)</p>
MODE DE PILOTAGE ET DE COORDINATION	<p>La majorité des groupements étant constitués sous forme d'Associations Loi 1901, on retrouve généralement dans les organes de gouvernance un Président, un Bureau et un Conseil d'Administration, qui travaillent souvent en collaboration avec un Animateur / Coordinateur.</p> <p>La plupart des animateurs / coordinateurs dans l'Hérault sont des prestataires spécialisés.</p> <p>(Voir § 4.5 et § 5.6)</p>
METHODE DE TRAVAIL	<p>Les pratiques mises en œuvre depuis plusieurs années font ressortir une méthodologie globale commune :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Etudier > évaluer préalablement les besoins et les attentes des entreprises et des acteurs avant d'entériner la création du groupement, 2) Concevoir > concrétiser le groupement sur les plans juridique, économique et financier, 3) Mettre en œuvre > faire vivre le groupement et mettre en œuvre le plan d'actions prévisionnel, 4) Evaluer > mesurer l'efficacité des actions du groupement au regard des objectifs fixés. <p>(Voir Tableau de bord méthodologique en annexe)</p>



EXEMPLES

Territoire :

Bassin économique :

Le Club des Entreprises Cœur d'Hérault, crée en 2009 et regroupant les entreprises situées au centre du département de l'Hérault, sur un territoire qui s'étend entre les villes de Montpellier, Sète, Agde et Béziers.

Secteur d'activité & thématique :

Entreprises issues du même secteur d'activité :

Midipack, groupement d'entreprises dédié au secteur de l'emballage et du conditionnement créée en 2006 par et pour les acteurs du secteur.

Entreprises issues de secteurs d'activité différents regroupées sous une même thématique :

FINANCIS, s créé en 2002 autour de la thématique d'amélioration de la gestion des entreprises et du financement du développement.

Nous utiliserons tout au long du guide le terme générique de « groupement d'entreprises », en excluant les groupements spécifiques tels que les Pôles de compétitivité, les SPL ou les grappes d'entreprises qui font déjà l'objet d'études nationales.

Toutes les informations apportées dans ce guide concernent exclusivement les groupements d'entreprises de l'Hérault ou plus largement de la région Languedoc-Roussillon et peuvent être différentes pour des groupements issus d'autres régions.

création, animation évaluation



POURQUOI ADHÉRER À UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES ?

La mondialisation des marchés, les effets de concentration, les évolutions technologiques ajoutés aux nouveaux risques économiques et financiers incitent les entreprises à sans cesse renouveler leur schéma de fonctionnement.

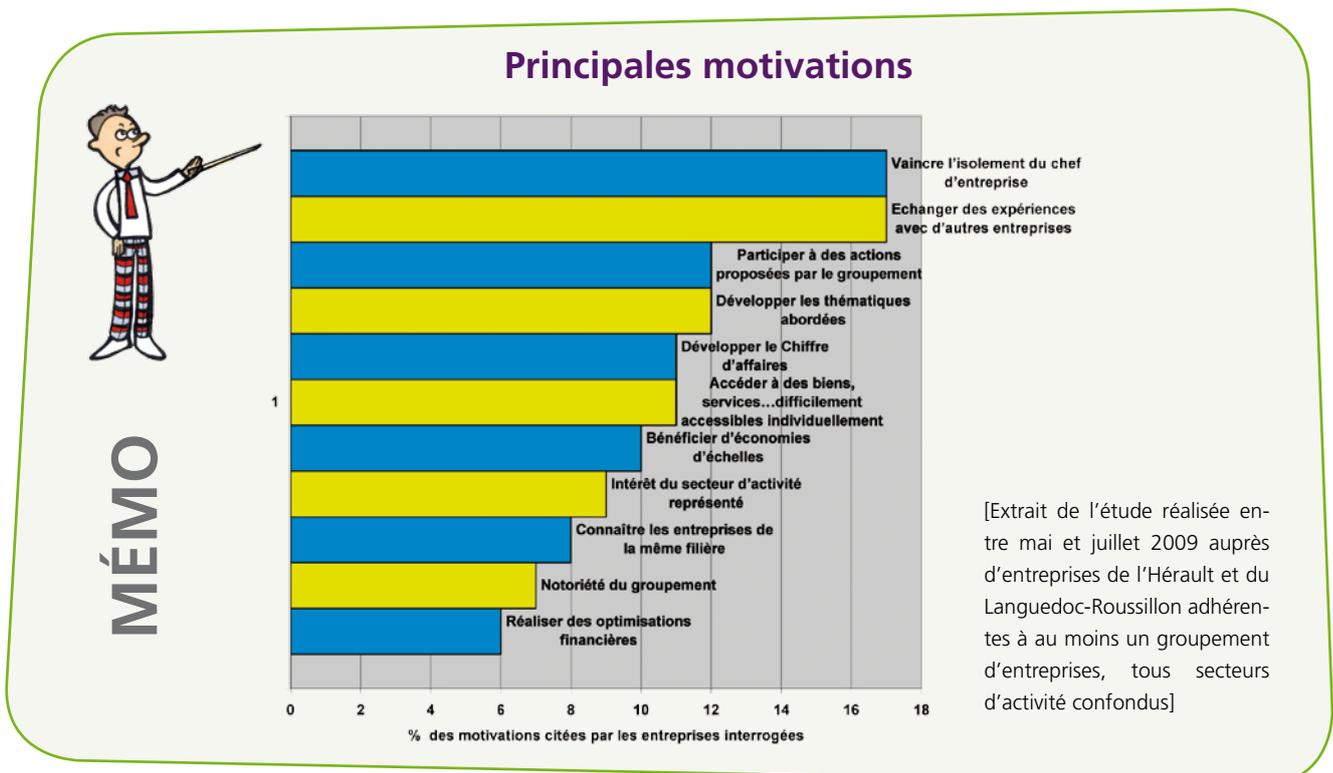
Dans ce contexte, le groupement d'entreprises permet d'accéder à des moyens, des connaissances ou compétences difficilement accessibles individuellement. Il n'a pas vocation à se substituer à l'entreprise mais bien à compléter les outils à la disposition du dirigeant pour le développement de son entreprise. Il devient aujourd'hui une véritable composante de la stratégie globale des entreprises.

Ainsi, le groupement d'entreprises est un réseau d'entreprises dédié au développement économique de ses membres. Il permet à chaque membre du groupement de s'inscrire dans une démarche de partage mutuellement bénéfique.

2.1 – Principaux intérêts pour l'entreprise

L'objectif d'un groupement est de permettre à des entreprises de réaliser des projets en commun : accéder à des marchés, mener des actions de lobbying, partager des technologies ou des ressources avec des acteurs du marché, etc. par le simple jeu de la mutualisation des moyens, des coûts, des compétences ou des ressources.

Même si les motivations pour adhérer à un groupement peuvent être différentes d'une entreprise à l'autre selon son contexte et ses enjeux propres, on retrouve des tendances communes :



La notion de « développement du chiffre d'affaires » n'arrive qu'en cinquième position des motivations citées pour le panel interrogé, et les intentions premières d'un dirigeant restent de rencontrer d'autres chefs d'entreprises : plus de 75% d'entre eux souhaitent pouvoir échanger sur leurs expériences, leurs bonnes pratiques et leurs difficultés.

Ces constats s'expliquent par le fait que 98 % des entreprises locales sont des TPE/PME, limitées en ressources et souvent isolées dans leur fonctionnement.



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

Les avantages du groupement d'entreprises

« Participer à un groupement d'entreprises m'a permis de rencontrer des chefs d'entreprises ou des cadres dirigeants confrontés à des problématiques identiques aux miennes, qui m'ont aidé ou que j'ai pu aider. Les rencontres régulières permettent de confirmer ou d'infirmer certains jugements que l'on peut se forger seul dans son entreprise. »

« Un chef d'entreprise seul est souvent confronté à des freins. Participer à un groupement me permet d'accéder à une veille technologique en rencontrant d'autres entreprises de mon secteur d'activité mais aussi de secteurs connexes. Cela me permet également de trouver des partenaires sur des projets à faire ensemble. »

« Je caresse encore l'idée qu'un entrepreneur qui réussit peut aider un plus petit ou moins organisé à grandir. Nos associations sont sources de partage donc sources de développement économique et de création d'emplois. »

« Adhérer à un groupe, un réseau, c'est pouvoir échanger avec d'autres sur des problématiques ou des aspirations communes, et se donner des outils de comparaison désintéressés et sincères. »

« Le groupement est une force, il offre différentes possibilités de mutualisation de moyens et de coûts (salles de réunion, locaux, etc.). Pour moi le groupement est la solution d'avenir. »

« La mutualisation des coûts permet de participer à des formations collectives auxquelles nous ne pourrions pas avoir accès à titre individuel. »

« L'appartenance au même réseau crée la solidarité entre les membres, nous avons une zone d'échange possible. C'est une relation de proximité dont nous tirons avantage, mais également une relation de diversité et d'ouverture. Au sein du réseau tout le monde joue le jeu, l'appartenance au réseau ouvre la possibilité de l'échange et du benchmarking. »

« Le groupement permet de mieux représenter les entreprises du groupement auprès des instances politiques, économiques, institutionnelles, de mieux défendre leurs intérêts, de faire connaître et reconnaître les savoir-faire et compétences. »

CAS DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Le groupement d'employeurs contribue à sécuriser les parcours professionnels en transformant par exemple des contrats à temps partiel ou à durée déterminée en contrats de travail à temps plein souvent à durée indéterminée.

Il est garant de l'employabilité et de l'adaptation du salarié aux évolutions de l'entreprise et de l'activité, notamment par son accès à la formation.

Le groupement d'employeurs répond aux besoins de flexibilité des entreprises qui n'ont pas toujours les ressources financières pour se doter de compétences nécessaires à leur développement économique. Il constitue une réponse efficace aux contraintes de saisonnalité, de pic d'activité ou de cumul des fonctions souvent observées au sein des TPE.

CAS DES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES A L'INTERNATIONAL

Le groupement est une solution aux principaux freins du développement des TPE-PME à l'international, il permet de :

- Consacrer le temps nécessaire au développement : un chef d'entreprise dispose généralement de peu de temps à consacrer au développement international, déjà très sollicité par tous les autres aspects de sa fonction.
- Mutualiser les ressources financières : l'entreprise manque souvent de moyens pour se structurer et/ou investir dans des démarches de développement commercial individuel à l'export.
- Acquérir les compétences et l'expérience : l'entreprise manque souvent de méthode et de savoir-faire pour se développer à l'export (dans quels pays se développer ?, comment ?,...).



PAROLE D'EXPERT

Le groupement d'employeurs

« Par la mutualisation d'un service de Gestion des Ressources Humaines (GRH) sur un territoire, le groupement d'employeurs répond aux besoins de recherche de compétences de ses adhérents tout en garantissant l'emploi des salariés. La mission du Centre de Ressources des groupements d'employeurs est d'accompagner la professionnalisation de ces services GRH mutualisés, par un suivi individualisé ou la proposition de formations collectives, et d'accompagner les porteurs de projets en s'appuyant sur des outils d'audit transférables. »

Julien GRANATA, directeur du CRGE Languedoc-Roussillon et Chercheur à l'ERFI - UM1

Plusieurs entreprises concurrentes peuvent faire partie du même groupement, en particulier dans le cas des groupements dédiés à une filière ou un secteur d'activité spécifique. Tout en préservant le niveau de confidentialité nécessaire et suffisant à chacune, ces entreprises peuvent être amenées à collaborer sur un ou plusieurs sujets donnés pour leur intérêt commun : c'est la stratégie de « coopération ».



PAROLE D'EXPERT

Partenaires et concurrents à la fois : les stratégies de « coopétition »

Dans l'approche classique de la stratégie, une entreprise qui veut survivre et se développer doit d'abord avoir une forte capacité concurrentielle. Elle doit continuellement générer des avantages concurrentiels créateurs de valeur, soit en cherchant un avantage par les coûts de production, soit en cherchant un avantage par la différenciation.

A l'opposé de cette doctrine purement concurrentielle, une toute autre approche consiste à considérer que les entreprises ont aujourd'hui de plus en plus intérêt à coopérer. La coopération permet à l'entreprise d'avoir accès à des ressources et à des compétences qu'elle ne pourrait pas se procurer sinon.

Nalebuff et Brandenburger, en 1996, proposent d'intégrer ces deux approches opposées dans une seule, qu'ils qualifient de « coopétition ». La coopétition consiste à se concurrencer et à coopérer simultanément. Par exemple, deux constructeurs automobiles décident de fabriquer un moteur ensemble, tout en continuant à se concurrencer de façon agressive sur les voitures qui intègrent ce moteur. Les stratégies de coopétition apportent à l'entreprise le double bénéfice procuré par la coopération et par la compétition :

- L'intérêt de la compétition est le fait d'être stimulé : une entreprise soumise à une forte compétition recherchera constamment de nouveaux avantages concurrentiels générateurs de profit. Un comportement agressif lui permettra de prendre à ses rivaux des clients et des parts de marché.
- L'intérêt de la coopération, pour une entreprise, est l'accès à des ressources rares et complémentaires des siennes. En coopérant, une entreprise accède à des ressources à un coût beaucoup moins important que si elle devait les financer elle-même.

Selon sa position relative sur le secteur et son besoin en ressources externes, une entreprise choisira généralement entre 4 stratégies :

		Position relative sur le secteur	
		Forte	Faible
Besoin en ressources extérieures	Fort	Stratégie coopétitive	Stratégie coopérative
	Faible	Stratégie agressive	Stratégie de coexistence

Les relations entre concurrents (adapté de Bengtsson et Kock, 1999)

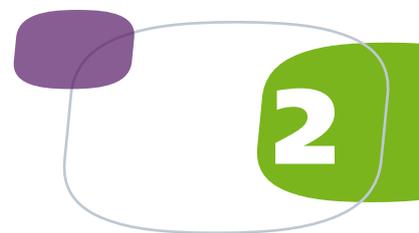
Frédéric LE ROY, professeur Université Montpellier I et Groupe Sud de Co Montpellier

2.2 – Durée et niveau de l'engagement

Le temps est une donnée fondamentale dans le fonctionnement d'un groupement. Il doit s'envisager dans la durée et en cohérence avec les actions visées.

La participation d'une entreprise à un groupement peut évoluer dans le temps. Elle est fonction à la fois des besoins de l'entreprise et du plan d'actions mis en œuvre dans le groupement. Ainsi l'entreprise pourra participer de façon :

- occasionnelle à une action, Exemple : action collective relative à l'éco-conception des produits
- permanente au groupement, Exemples :
 - en participant régulièrement aux ateliers et/ou actions, voire au plan d'actions dans son ensemble,
 - en prenant des responsabilités au sein du groupement, en tant que membre du bureau et/ou du conseil d'administration.



L'adhésion étant volontaire, l'entreprise a enfin la possibilité de participer sur une courte période avec une adhésion annuelle à renouveler d'une année sur l'autre, ou encore interrompre sa participation à tout moment.

Il s'agit donc d'une dynamique fluctuante au sein d'un cadre établi.

Dans la majorité des cas, l'entreprise s'engage via son dirigeant qui est le 1^{er} représentant de l'entreprise. Selon les actions et/ou les sujets traités, le dirigeant peut être amené à impliquer d'autres collaborateurs.

<p>ENGAGEMENT FONCTIONNEL ET POSTURE</p>	<p>Le rôle du dirigeant d'une entreprise dans le fonctionnement du groupement peut varier en fonction des actions mais aussi de son niveau d'implication. Ainsi il peut être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Président • Membre du Bureau • Membre du Conseil d'Administration • Pilote d'une action • Membre <p>Cela implique pour le dirigeant d'établir des liens fondés sur le partage avec les autres membres du groupement (qui ne sont pas placés sous son autorité hiérarchique, contrairement aux collaborateurs de son entreprise).</p> <p>Le mode de pilotage est donc différent de celui d'une entreprise. Le projet est collectif, où action par action le sens du partage doit être privilégié au détriment des intérêts individuels de chacun. Les valeurs communes sont centrales et fondamentales.</p>
<p>ENGAGEMENT OPÉRATIONNEL</p>	<p>Un dirigeant a toute latitude pour engager son entreprise et s'engager lui-même dans les actions proposées par le groupement. Comme au sein de tout groupe d'individus, on trouve différents niveaux d'implication :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les leaders • les suiveurs • les absents <p>L'engagement de chaque membre peut varier en fonction de l'action, de l'évolution du groupement et de l'évolution de l'entreprise elle-même. Un adhérent peut ainsi naviguer entre une position de leader, de suiveur ou d'absent selon l'intérêt suscité par les actions proposées.</p>
<p>ENGAGEMENT FINANCIER</p>	<p>La participation financière du dirigeant est essentielle car elle permet de concrétiser son intérêt à participer au programme d'actions du groupement. Dans la plupart des cas, une adhésion annuelle est enregistrée et une participation supplémentaire est appelée pour certaines actions. Les montants des adhésions varient d'un groupement à l'autre et peuvent être définis :</p> <ul style="list-style-type: none"> • soit par tranche en tenant compte de plusieurs critères de type chiffre d'affaires et effectifs, • soit de façon forfaitaire : les montants constatés dans l'Hérault s'échelonnent entre environ 50€ et 1 000 €.
<p>ENGAGEMENT EN TEMPS</p>	<p>Si le degré d'engagement du dirigeant peut aisément être mesuré d'un point de vue opérationnel et financier, il est souvent sous-estimé au niveau du temps à consacrer au groupement. La réussite d'une action repose pourtant largement sur le temps mobilisé par chaque membre pour échanger, construire, participer, se connaître et avancer ensemble.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En moyenne, un membre de groupement consacre 0,5 jour / mois au groupement (ce qui correspond à la fréquence moyenne des réunions). • S'il est pilote d'une action, il peut être amené à y consacrer entre 0,5 à 1 jour par semaine en fonction de la période et du type d'action. • Enfin, s'il est Président du groupement, il consacrerait entre 1,5 à 2 jours par mois à cette fonction.



Le facteur humain

Une grande diversité d'acteurs et de modes d'intervention entrent en jeu dans le fonctionnement, la gouvernance et le pilotage d'un groupement d'entreprises. Ces modes sont également différents d'un groupement à l'autre. La grande constante est que les hommes jouent un rôle essentiel.

Les interventions collectives supposent un état d'esprit différent du management d'entreprise individuelle, notamment une grande capacité d'écoute et d'adaptation. Les enjeux et la réussite d'un groupement sont liés à la personnalité des dirigeants qui le composent et à la dimension humaine qui prévaut dans le fonctionnement du groupement.



Expliciter les avantages du groupement d'entreprises... et les contraintes

Le « contrat » passé avec les membres du groupement doit être particulièrement clair sur le temps à mobiliser par chacun : fréquence des réunions, durée, etc. Participer à un groupement demande de consacrer du temps, c'est un engagement sur la durée à prendre par chaque participant.

Avec le recul, certains groupements considèrent qu'ils auraient dû missionner un chef de projet pour conduire en toute légitimité les actions, et formaliser une lettre de mission avec l'objectif à atteindre, les points de balisage intermédiaires, les indicateurs de mesure, etc.

Le poste animation / coordination est important et les tâches nombreuses (lancer les invitations, relancer, restituer les débats, etc.), c'est un élément qu'il faut mesurer avant de se lancer dans un groupement d'entreprises. (En général le groupement délègue ces tâches à un coordinateur / animateur).

De la même façon, il faut clairement déterminer le budget à mobiliser par chaque participant : quelle cotisation annuelle et quels frais annexes.

2.3 – Caractéristiques de l'entreprise adhérente

L'étude effectuée auprès d'entreprises de l'Hérault et du Languedoc-Roussillon a permis d'établir le profil type des entreprises adhérentes à un groupement d'entreprises, en quelque sorte leur « fiche d'identité » :

« FICHE D'IDENTITE » DE L'ENTREPRISE ADHERENTE

Maturité

- 2/3 des entreprises ont plus de 5 ans d'existence.

Structure

- La majorité sont constituées en SARL ou SA/SAS.
- Près de la moitié sont dites « familiales ».
- 2/3 ont un effectif inférieur à 20 salariés.

Organisation commerciale

- 80% ont une clientèle « entreprises ».
- La moitié évoluent sur un marché géographiquement étendu au niveau national.
- Un tiers ont un marché à l'export.
- La majorité ont un chiffre d'affaires en stagnation ou en croissance.



[Extrait de l'étude réalisée entre mai et juillet 2009 auprès d'entreprises de l'Hérault et du Languedoc-Roussillon adhérentes à au moins un groupement d'entreprises, tous secteurs d'activité confondus]

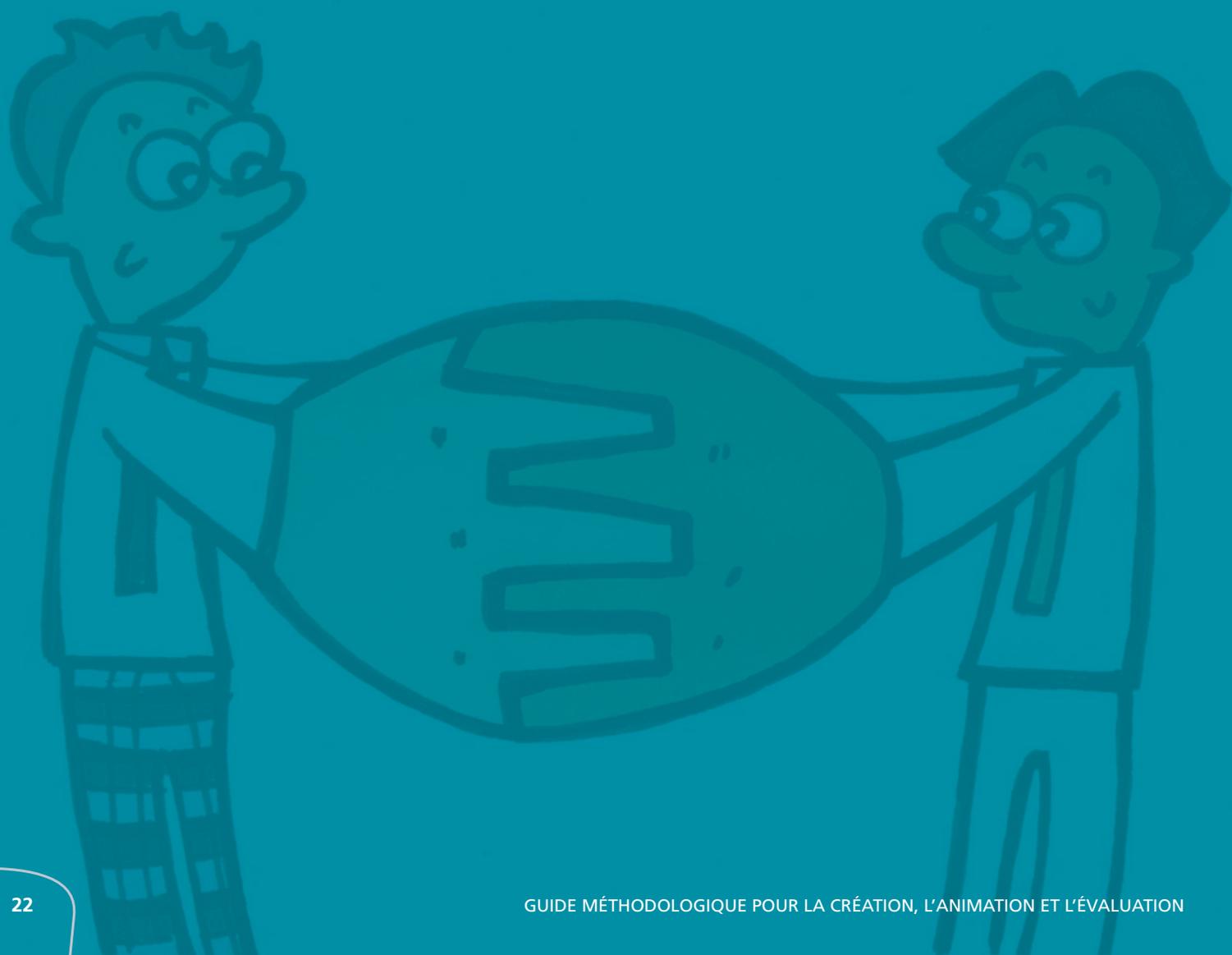
Même si ces résultats reflètent la composition du tissu régional (entreprises de petites tailles, essentiellement constituées en SARL ou SA/SAS, orientées vers un marché d'entreprises,...), nous pouvons noter que les points communs à l'ensemble des entreprises sont :

- Les entreprises adhérentes à des groupements sont des entreprises ayant dépassé le stade de la création, ce sont des entreprises dites « matures ».
- Peu d'entreprises artisanales sont représentées. La plupart des structures sont essentiellement des entreprises industrielles et des entreprises de services à l'industrie. Leur regroupement s'explique notamment par les contraintes économiques et financières que leur imposent leur marché.
- La majorité des entreprises sont indépendantes et n'appartiennent pas à un grand groupe. Ce sont des TPE et PME avec une faible structure d'encadrement.

La durée de l'adhésion à un groupement oscille entre 1 à 5 ans pour 85 % des entreprises interrogées. Ce résultat est néanmoins à pondérer par le fait que la plupart des groupements locaux ont moins de 5 ans d'existence.

Le groupement semble donc devenir l'opportunité d'un nouveau mode de développement de l'entreprise additionné aux deux modes traditionnels que sont la croissance organique et la croissance externe.

création, animation, évaluation



COMMENT INITIER L'IDÉE D'UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES ?



Plusieurs acteurs peuvent être à l'origine d'un projet de création d'un groupement d'entreprises :

- une ou plusieurs entreprises,
- un service déconcentré de l'Etat ou organisme rattaché (Direccte, Ademe...),
- une collectivité territoriale (Conseil Régional, Conseil Général, Communauté d'Agglomération, etc.),
- un organisme consulaire (CCI,...),
- une organisation ou un syndicat professionnel,
- un consultant ou un coordinateur, spécialiste de l'animation des groupements et/ou de la thématique traitée.

L'initiation d'un groupement consiste d'abord à recenser les besoins des entreprises. Dans ce cadre le porteur du projet doit aller à la rencontre de chacune des entreprises susceptibles d'être intéressées par le projet de création de groupement pour comprendre leurs métiers, le contexte concurrentiel dans lequel elles interviennent, les concepts et pratiques nouveaux de leur secteur d'activité, etc. et les aider à faire émerger un besoin susceptible d'être partagé collectivement.

Une analyse doit ensuite être menée pour valider l'intérêt de constituer le groupement d'entreprises, et déterminer ses objectifs en termes d'opportunité stratégique, économique, etc. et les moyens nécessaires : c'est l'étude de faisabilité.

3.1 – Que contient l'étude de faisabilité ?

L'étude de faisabilité permet de déterminer :

- le **besoin** qui a conditionné le souhait de créer un groupement d'entreprises,
- la **définition du groupement**,
- les **objectifs** à partager par les membres du futur groupement d'entreprises, définis à partir de l'analyse des besoins exprimés par les entreprises consultées,
- le **champ thématique et territorial**,
- les **limites** et les **contraintes**,
- les **entreprises** susceptibles d'être intéressées et leurs caractéristiques (secteur d'activité, taille, ancienneté, etc.), leur périmètre(s) d'activité,
- l'**analyse** de la situation actuelle et les **résultats visés**,
- les **actions à réaliser** pour atteindre les objectifs fixés. Exemples : rencontres thématiques, visites d'entreprises, formations, voyages d'étude, achats collectifs, transferts de technologie, etc.,
- l'**organisation et les règles** à mettre en place pour piloter et animer le groupement,
- les **partenaires** potentiels concernés par la thématique, à associer au projet (quels pourraient être leur rôle, leur poids dans le fonctionnement et les décisions du groupement d'entreprises, pour quelle durée de partenariat...),
- le **planning** du projet (actions et dates de réalisation),

- le **budget** et les **ressources** nécessaires à la réussite du projet (quel budget, comment le mobiliser, les possibilités de financement, son adéquation par rapport aux objectifs du projet de groupement, etc.),
- le type de **structure juridique** qui paraît adapté au regard des actions à mener,
- les **critères d'évaluation mesurables** associés aux objectifs, et déclinés si possible par année pour faciliter le futur pilotage du groupement,
- les conditions de réussite et l'analyse des risques.

L'étude de faisabilité donne lieu à un rapport validé par l'entité porteuse du besoin. Elle se conclut notamment par la définition du plan d'actions prévisionnel du groupement.



Le point de vue de la DIRECCTE

« Pour les groupements que l'on suscite, nous associons l'analyse des problèmes et les besoins des entreprises au moyen « d'études-action », qui mobilisent les responsables des PME-PMI au sein de groupes de travail. Que ce soit pour les fournisseurs de la filière viti-vinicole, le secteur des dispositifs médicaux, de la mécanique-travail des métaux, les entreprises des TIC ou de l'Eau, nous avons fait émerger les besoins et les priorités venant du terrain avant de définir les actions nécessaires. Alors peut commencer la phase d'accompagnement de la DIRECCTE visant à structurer les projets de programmes, permettre leur financement, et assurer l'aboutissement concret des objectifs fixés. »

Michel MORIN, chef de la Mission Compétitivité Innovation



Le point de vue du Département de l'Hérault

« Le Département de l'Hérault a défini 7 pôles d'excellence ou filières pour intervenir sous la forme d'actions collectives.

Avant tout engagement, chaque nouveau projet doit s'inscrire dans une filière et l'assemblée départementale décide ou non de réaliser une étude de faisabilité et de la financer.

Ensuite le Département est souvent le premier financeur à intervenir sur la première feuille de route du groupement, ce qui permet aux entreprises de se mobiliser collectivement de suite. »

Stéphane PLANTE, directeur du développement des entreprises et de l'expansion économique



L'importance de l'étude de faisabilité

Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, la réalisation préalable d'une étude de faisabilité est fortement conseillée.

En effet, même si on sait avec certitude que le groupement d'entreprises répondra à un besoin réel, la réalisation de l'étude permet d'objectiver l'ensemble des paramètres et de disposer de données précises et concrètes pour pouvoir solliciter les partenaires futurs, notamment en terme de ressources financières.

C'est d'ailleurs pour cette raison que les organismes institutionnels incitent dans la plupart des cas les porteurs de projet à la réalisation préalable de cette étude.

3.2 – Qui finance l'étude ?

Certains acteurs (par exemple un syndicat professionnel ou un organisme public) peuvent disposer de ressources propres (financières, humaines) pour réaliser l'étude de faisabilité et accompagner le projet de création du groupement d'entreprises.

Une entreprise, un consultant... porteurs d'un projet de groupement d'entreprises, vont généralement avoir à rechercher des partenaires privés et/ou institutionnels (Conseil général, Conseil régional, Direccte, CCI etc.) susceptibles d'apporter un soutien financier. Chaque étude portée par une collectivité fait l'objet d'un appel d'offres. Le financement est pris en charge par la collectivité.

3.3 – Comment se déroule l'étude ?

Centrée sur les besoins des entreprises, l'étude de faisabilité va naturellement se tourner vers ces dernières pour valider l'opportunité de créer le groupement d'entreprises et déterminer le plan d'actions correspondant aux besoins identifiés.

Les étapes classiques de déroulement de l'étude sont les suivantes :

<p>1 CADRAGE DE L'ÉTUDE</p>	<p>Cette première étape consiste à définir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le périmètre et la méthodologie de l'étude, • la cible de l'étude (entreprises et organismes à consulter), • le planning de l'étude, • les livrables de l'étude et les modalités de restitution des résultats, • la mission du responsable de l'étude, • les moyens à mobiliser pour la réalisation de l'étude. <p>Elle peut être réalisée sous forme de réunion.</p>
<p>2 ETUDE DOCUMENTAIRE</p>	<p>Cette étape consiste en l'étude et l'analyse de l'ensemble de la documentation et des informations existantes en lien avec le projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • contexte régional, national, européen et international, • statistiques, • population à étudier sur le territoire et hors territoire, • spécificités des entreprises sur le territoire, • etc. <p>Les sources d'informations peuvent être très diverses : études économiques et statistiques disponibles, sites internet, études antérieures, presse générale et spécialisée, ouvrages,...</p>
<p>3 ENQUÊTE AUPRÈS DE L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES CIBLES</p>	<p>Cette phase d'enquête est réalisée par questionnaire auto-administré envoyé à l'ensemble de la population à étudier (voir exemple en annexe).</p> <p>Elle permet de dégager de grandes tendances, des orientations, et de préparer la phase ultérieure d'entretiens individuels (entreprises à interroger, questions à poser,...).</p> <p>En particulier, l'enquête permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifier les entreprises intéressées, • déterminer si elles appartiennent ou non à d'autres groupements ou réseaux, et si oui pour quelles actions ou quels objectifs, • déterminer si elles participent à des actions collectives et lesquelles, • comprendre leurs besoins et attentes : recherche de réseaux ou de contacts avec d'autres entreprises et à quelles fins, rencontres locales sur des thématiques données, souhait de participer à des actions particulières,... • etc.
<p>4 ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES ENTREPRISES</p>	<p>Les réponses obtenues lors de l'enquête permettent d'engager des contacts directs avec les entreprises les plus réceptives au projet (parmi lesquelles des entreprises ayant répondu à l'enquête et d'autres entreprises) afin d'affiner, compléter et recueillir des éléments qualitatifs.</p> <p>En particulier, ces entretiens permettent de mieux comprendre et préciser les besoins et attentes de ces entreprises, de les informer plus largement de la création du groupement, de répondre à leurs questions et de les inviter à participer à la future réunion d'information du groupement.</p>
<p>5 ANALYSE DES RÉSULTATS</p>	<p>Cette phase consiste en l'analyse quantitative et qualitative de l'ensemble des données recueillies lors des phases précédentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • traitement et intégration informatique des données, • analyses croisées des données (sur la base du périmètre établi lors du cadrage de l'étude).
<p>6 ELABORATION DES SCENARI DE PLANS D'ACTIONS</p>	<p>L'analyse de l'ensemble des résultats quantitatifs et qualitatifs réalisée à la phase précédente permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la rédaction d'un rapport de synthèse exposant les tendances et proposant des scénarii de création du groupement, • les préconisations opérationnelles d'un programme, d'actions, d'outils, de participants, de périmètres, de moyens...
<p>7 CHOIX ET VALIDATION D'UN SCÉNARIO PAR LES CHEFS D'ENTREPRISES ET LE(S) DONNEUR(S) D'ORDRE</p>	<p>Une réunion de restitution finale permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • présenter les résultats de l'enquête et les différents scénarii proposés auprès des acteurs « leaders », des institutionnels et des entreprises, • valider le choix d'un scénario.



Le point de vue d'une chambre de commerce et d'industrie

« L'étude de projet permet de vérifier la pertinence d'un groupement économique en amont de sa création. Elle doit permettre d'identifier des besoins communs à plusieurs entreprises et de mesurer leurs intérêts à s'engager dans un programme d'actions collectives qui y répondent. Cela peut se faire par une enquête via des questionnaires, au cours d'entretiens individuels ou de réunions participatives (l'idéal résidant dans une combinaison des trois).

Il est également important d'analyser d'éventuels groupements similaires existants, et d'avoir une bonne connaissance du marché et des acteurs économiques concernés sur le territoire.

Une étude permet de structurer le projet et de lui donner une base solide, elle conditionne sa réussite. »

Virginie Sanfelieu, chargée d'animation de clubs et groupements, CCI DE NIMES



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

Mobiliser les entreprises

« Le recrutement des entreprises a été réalisé d'abord à l'aide d'un questionnaire, puis lors d'une réunion informelle. Ces rencontres nous ont permis de prendre, de façon éclairée, la décision d'aller plus loin, de décider de constituer le groupement d'entreprises (définir les statuts, composer le Bureau, déterminer le financement du groupement, le plan d'actions, etc.) et d'engager la mise en œuvre du groupement. »



**CAS
PARTICULIER**

Groupements d'employeurs : une démarche en entonnoir

Le temps nécessaire à la constitution d'un groupement d'employeurs se situe entre 6 et 12 mois :

- Une 1^{re} phase de communication est primordiale pour sensibiliser le plus grand nombre d'acteurs et déverrouiller les craintes techniques et juridiques. S'appuyer sur une organisation territoriale ou professionnelle facilite l'implication des acteurs et la bonne conduite de la démarche.
- Une 2^e étape de diagnostic de structures, portant sur leurs besoins – souvent cachés – en compétences mutualisables, conduit à l'élaboration d'une simulation de groupement d'employeurs.
- Le temps fort de la démarche est celui de la restitution de la simulation. Par effet miroir, il permet d'impliquer les structures pour identifier les véritables porteurs du projet de création du groupement d'entreprises.
- En fin de parcours, il reste un nombre plus restreint de porteurs du projet qui sont accompagnés vers le montage technique et juridique du groupement d'employeurs. Cette phase constitue un temps de professionnalisation capital pour la pérennité du groupement.

création, animation évaluation



COMMENT CONCEVOIR UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES ?

La première étape a permis de faire émerger le besoin d'un projet fédérateur pour les entreprises d'un secteur d'activité ou un secteur géographique donné. La phase de conception consiste ensuite à transformer le projet en groupement d'entreprises et rendre opérationnel le plan d'actions prévisionnel. Ce qui implique de :

- décrire le contenu des actions retenues,
- définir les moyens à mobiliser pour chaque action (et donc la faisabilité économique du projet),
- créer la structure juridique,
- préciser le planning et les modalités d'organisation du futur groupement d'entreprises,
- choisir le nom du groupement d'entreprises.

Le plan d'actions établi à l'issue de l'étude de faisabilité peut être revu et enrichi pendant toute la phase de conception et de mise en œuvre, pour que le groupement d'entreprises cadre en permanence avec les besoins de ses membres.

4.1 – Qui porte la création du groupement ?

Aux côtés des porteurs de projet impliqués dans la phase précédente de faisabilité, les entreprises vont à ce stade commencer à s'approprier et à prendre en charge la création du groupement.

Les entreprises porteuses sont en général des entreprises qualifiées de « performantes », visibles sur leur territoire, leur marché ou leur filière. Ce sont des leaders d'opinion reconnus par les autres acteurs, y compris institutionnels. Leur participation aux actions du groupement peut inciter de futurs membres à rejoindre le groupement.

Réussir la phase de conception

Un projet construit est un projet dont :

- la pertinence est objectivée,
- les objectifs stratégiques sont clairement définis,
- le plan d'actions est structuré et argumenté, avec des actions concrètes qui correspondent aux attentes exprimées par les entreprises. Cette adéquation doit couvrir les besoins du plus grand nombre. Les besoins « de référence » doivent être collectifs,
- les actions sont porteuses de progrès sur des thématiques en pointe,
- les entreprises porteuses du projet de groupement sont motivées par le projet et actives,
- la composition du groupement traduit des expériences variées. La volonté de les partager et de participer est équilibrée,
- les modalités de réalisation des actions correspondent aux capacités d'action des dirigeants et à leur niveau de disponibilité,
- le budget prévisionnel est cohérent avec les objectifs,
- la communication est pertinente et valorisante.

4.2 – Comment assurer le financement du groupement d'entreprises ?

L'atteinte des objectifs de financement est un facteur clé pour le succès du groupement, elle permet d'en valider la pertinence et d'engager les actions prévues au programme du groupement d'entreprises.

Provenance du financement :

Les ressources budgétaires peuvent provenir de :

- Ressources privées
 - cotisations annuelles ou pluriannuelles des entreprises adhérentes,
 - contribution financière des entreprises à chaque action à laquelle elles participent,
 - sponsoring ou participation de partenaires privés.
- Ressources publiques :
 - subventions européennes (Feder, FSE,...),
 - subventions d'Etat et organismes rattachés (Direccte, DRTEFP, Ademe...),
 - subventions de collectivités locales (Conseil régional, Conseil Général, Communauté d'agglomération).

Le plan de financement est l'outil de gestion financière du groupement, il permet de mettre en perspective le groupement sur la durée du programme. Il doit prévoir un autofinancement pour compléter les financements publics. Dans la plupart des cas, les financements publics ne dépassent pas 80 % du budget total des dépenses lorsque plusieurs types de subventions sont sollicitées. Dans le cas où le financement public ne fait appel à un seul type de subvention, ce taux descend et ne peut dépasser la limite spécifique à la subvention concernée (ex : FEDER : 50 %). A ce jour, de nombreux groupements ont augmenté leurs ressources propres mais, dans la majorité des cas, ces ressources ne dépassent pas 40% du budget total. Le complément des ressources provient des financements publics.

Processus de financement

	ETAPE	A NOTER
CONCEPTION DU GROUPEMENT	1 Elaboration du budget prévisionnel	Lors de la première année, le budget prévisionnel du plan d'actions et le budget prévisionnel de la structure se confondent.
	2 Elaboration du plan de trésorerie	Entre le moment où l'on dépose le dossier de demande de subvention et le premier versement, il peut s'écouler 3 à 6 mois ou plus. La trésorerie et le démarrage des actions peuvent en pâtir. Il est donc conseillé d'anticiper ces délais et d'allonger la durée de la convention en conséquence, cela évitera que le temps restant entre le versement de l'acompte et la clôture de la convention ne soit trop court pour réaliser les actions prévues.

CONCEPTION DU GROUPEMENT	3	<p>Dans le cadre d'une recherche de financement auprès des financeurs publics, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifier les financeurs potentiels, • organiser un rendez vous avec chacun d'eux afin de les informer du projet de création de groupement et recueillir leurs positions et intentions. Ces rencontres permettent d'établir la liste des organismes financeurs les plus sensibilisés au projet et susceptibles d'en accompagner la réalisation. <p>Chaque institution peut décider de prendre en considération dans « l'assiette éligible » certaines dépenses et en refuser certaines autres.</p> <p>Les dépenses susceptibles d'être prises en compte sont en général les dépenses externes : les équipements, les prestations de coordination, la réalisation de documentation, la participation à des salons professionnels, etc.</p> <p>Les dépenses internes, c'est-à-dire le temps passé collectivement par les entreprises à la collaboration et la construction du groupe doivent représenter 20% maximum du budget. Certaines institutions (Etat, Région, Département) ne prennent pas en compte le temps passé par les entreprises mais uniquement leur contribution financière (qui doit elle aussi représenter a minima 20% du montant total du budget).</p>
	4	<p>Une réunion, appelée aussi « tour de table » est à organiser avec les financeurs ayant exprimé un premier niveau d'intérêt et des représentants des entreprises porteuses du projet (2 à 3 à ce stade suffisent).</p> <p>Cette réunion se tient généralement au sein d'une des entreprises porteuses du projet. Cette rencontre « in situ » permet notamment aux financeurs de se faire une idée objective du profil des dirigeants, de leur motivation et de leur capacité à assurer la conduite du projet sur toute la durée. C'est une réunion formelle qui doit être préparée et structurée. Un dossier présentant le projet, les entreprises inscrites et le plan d'actions est remis aux participants,.</p> <p>A l'issue de cette présentation, une demande de financement est adressée aux financeurs intéressés. A noter que fonder la pérennité du groupement sur des ressources propres est un critère de viabilité du groupement et un argument à valoriser.</p> <p>Selon la structure juridique, le groupement sera assujéti ou non à la TVA. Ainsi, la demande de subvention sera présentée en HT si assujéti à la TVA et en TTC si non assujéti à la TVA.</p> <p>La majorité des groupements associatifs se consacrent exclusivement à la réalisation du programme subventionné : dans ce cas, toutes les dépenses et tous les produits relatifs à la gestion de l'association sont pris en compte dans l'assiette éligible aux subventions. Par contre, dans les rares cas où le groupement mène en parallèle d'autres activités plus commerciales (ex : organisation d'une conférence internationale avec entrées payantes, location de stands,...), deux régimes différents de TVA peuvent s'appliquer, et les dépenses éligibles aux subventions peuvent alors être réduites (frais de gestion, frais comptables,...).</p>
	5	<p>A ce stade, la phase de mise en œuvre peut commencer avec les démarches de constitution de la structure juridique (lorsqu'elle n'existe pas déjà) et la programmation d'une réunion de lancement.</p> <p>Se renseigner sur le formalisme et les besoins d'informations de chaque institution car ils peuvent différer d'une institution à une autre.</p>
	6	<p>Le courrier d'accusé de réception ne présume pas de l'obtention de la subvention , il confirme la réception du dossier réputé dès lors «complet» sur les plans administratif, juridique, et financier.</p> <p>Toute dépense engagée avant réception de ce courrier n'est en principe pas prise en compte.</p> <p>Dans la plupart des cas, le montant total des subventions (quand plusieurs types de subventions sont sollicitées) ne peut excéder 80% du montant de l'assiette éligible. Si une seule subvention est sollicitée, ce taux ne peut dépasser la limite spécifique de la subvention (ex : FEDER : 50 %).</p> <p>Généralement, le tableau «Budget prévisionnel» de la Direccte est considéré comme un document type et utilisé dans la plupart des cas. (voir modèle et exemple en annexe).</p>

MISE EN ŒUVRE DU GROUPEMENT	7 Examen du dossier en comité	<p>Si la demande de financement est acceptée, le demandeur reçoit un courrier de notification actant l'octroi de la subvention, son montant, la période concernée et les modalités de gestion établies dans la convention avec chaque institution.</p> <p>La convention (comprenant des annexes techniques, administratives et financières) est à retourner signée et tamponnée dans l'attente de la contre signature par le représentant légal de l'organisme financeur.</p>
	8 Participation financière via l'adhésion au groupement	<p>Il est établi un montant d'adhésion souvent annuel payable par chaque adhérent. Il peut varier en fonction de la taille de l'entreprise et/ou de son chiffre d'affaires, ou être identique pour l'ensemble des entreprises.</p> <p>Il est préférable de confier l'établissement de la comptabilité et du bilan à un expert comptable même en cas de faibles flux financiers.</p>
	9 Participation aux actions	<p>Un montant de participation à chaque action collective évalué lors du budget prévisionnel est généralement appelé.</p> <p>Les partenaires publics s'engagent souvent à verser un 1^{er} acompte de 25 à 50% lors de la signature de la convention (sans justificatif).</p> <p>Attention aux décalages de trésorerie entre le moment de l'engagement de l'action, le moment de l'engagement de la dépense et le versement de la subvention.</p>
	10 Suivi administratif et financier	<p>Faisant suite aux acomptes, toute demande de paiement doit être faite sur justificatifs. Il s'agit notamment de produire des factures signées par le prestataire avec la mention «facture acquittée», avec le numéro du chèque ou du virement correspondant. Ces factures accompagnent les bilans de programme lors de la demande des soldes de financement.</p>



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

Assurer un financement pérenne au groupement

« Le financement se fait via les adhésions (il est calculé en pourcentage du chiffre d'affaires) auxquelles s'ajoute une contribution financière pour chaque action à réaliser (formations, voyages d'étude, etc.). Ce mode de fonctionnement devrait nous permettre de durer et de rendre pérenne ce groupement. La filière doit progressivement devenir autonome. »

4.3 – Quelle structure juridique choisir ?

Le choix du statut juridique du groupement d'entreprises est déterminé en fonction de la nature des actions retenues (actions générant ou non un chiffre d'affaires, assujetties ou non aux bénéfices industriels et commerciaux, etc.). Selon le projet de groupement d'entreprises, une structure juridique plus ou moins souple sera préférée.

De manière générale, si les actions sont non marchandes, non commerciales, et ne génèrent pas de chiffre d'affaires au sein de la structure, on optera pour un cadre associatif de type Association Loi 1901. Environ 98 % des groupements d'entreprises de l'Hérault et du Languedoc-Roussillon sont constitués sous cette forme juridique (**voir modèle de statuts en annexe**).

Le choix du type de structure juridique peut évoluer dans le temps pour s'adapter au projet du groupement d'entreprises et aux actions programmées. Une structure associative peut par exemple se doter d'une SARL pour développer des actions plus orientées « business ».



PAROLE D'EXPERT

Les différentes structures juridiques, leurs intérêts et limites

« Les entreprises qui souhaitent se constituer en groupements peuvent avoir recours soit à des structures de droit commun, soit à une structure qui leur est dédiée (GIE). Toutefois, l'étude du régime fiscal de chacune de ces entités juridiques démontre qu'aucune d'entre elles n'est encore parfaitement adaptée aux attentes des groupements d'entreprises.

Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE)

Le GIE a été créé pour constituer un cadre juridique intermédiaire entre la société et l'association afin de mettre en commun certaines activités, notamment entre des entreprises de tailles différentes.

Le GIE dispose de la personnalité morale et a pleine capacité juridique dès son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, mais il ne peut avoir pour objet que le prolongement de l'activité économique de ses membres dans tous les domaines civils ou commerciaux.

Il ne peut donc se substituer à l'activité de chacun de ses membres, ce qui peut être un frein notamment dans le cadre de regroupements d'entreprises en vue, par exemple, de développer l'exportation ou de soumissionner ensemble à des marchés privés ou publics.

Si le GIE est une structure souple sans montant de capital imposé, cette formule présente un inconvénient majeur qui est l'obligation solidaire et indéfinie de ses membres aux dettes du groupement.

Le GIE semble connaître un certain succès lorsqu'il réunit de très grandes entreprises, ou lorsqu'il réunit un nombre restreint d'entreprises.

Dans les deux cas, l'inconvénient de l'obligation solidaire et indéfinie peut être géré, soit par des moyens de contrôle de gestion adaptés dans le premier cas, soit par une étroite coopération/communication des membres avec le GIE dans le second cas.





Les différentes structures juridiques, leurs intérêts et limites (suite)

Les structures de droit commun

De la manière la plus courante, les entreprises qui souhaitent se constituer en groupements vont choisir soit des structures de type sociétaire, soit des structures associatives si elles recherchent une plus grande souplesse.

● Les structures de type sociétaire

Les groupements d'entreprises peuvent se constituer sous des formes classiques de Société à Responsabilité Limitée, prévoyant fréquemment le recours au capital variable, pour mettre en place des groupements d'achat ou de vente dans un but clairement lucratif d'économie ou de mise en commun de moyens.

L'institution de la Société par Actions Simplifiée, qui peut disposer d'un capital variable, a permis de trouver une formule particulièrement souple et adaptable pour les groupements d'entreprises, et qui bénéficie de l'avantage essentiel par rapport au GIE de la limitation de responsabilité aux apports des associés.

Aucune solidarité n'est envisageable à l'égard des dettes de la SAS constituée pour un Groupement d'entreprises.

Il apparaît bien que la SAS soit à ce jour la structure la plus adaptée et la plus adaptable pour créer un groupement « à responsabilité limitée » avec des objectifs économiques.

Néanmoins, la création d'une société commerciale nécessite l'établissement d'une comptabilité commerciale, le respect des obligations légales et réglementaires et c'est donc une structure qui peut être coûteuse pour sa gestion.

C'est pour ces raisons que la majorité des groupements d'entreprises n'ont pas adopté de formes de société commerciales mais une forme subsidiaire qu'est l'association, en particulier dans le département de l'Hérault et la région Languedoc-Roussillon.

● L'Association Loi 1901

L'association se définit tout à la fois comme :

- un contrat par lequel, deux ou plusieurs personnes, conviennent de mettre en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un autre but que le partage de bénéfices,
- la personne juridique qui peut être constituée à l'occasion de cette mise en commun et qui bénéficie de la personnalité morale si les formalités nécessaires sont effectuées.

Ce véhicule subsidiaire a été adopté par de multiples groupements d'entreprises comme étant un moyen peu onéreux, souple, discret et bénéficiant d'un régime de responsabilité très dilué : seul le président peut être déclaré responsable sous certaines conditions, les membres ne pouvant être inquiétés (sauf les dirigeants de fait).

L'activité économique n'est pas interdite pour les associations, mais elle doit avoir été prévue expressément dans ses statuts ; cela entraîne de facto l'application des règles applicables aux sociétés commerciales telles que la tenue des comptes, l'obligation de disposer d'un Commissaire aux Comptes. L'association qui regroupera des entreprises devra donc être extrêmement attentive au libellé de son objet et de ses activités, aux fins de délimiter précisément son caractère lucratif ou non, économique ou non, et d'en tirer toutes les conséquences juridiques ou fiscales.

Toutefois, même en exerçant une activité économique ou commerciale, l'association ne pourra en aucun cas effectuer un partage de bénéfices entre ses membres de manière directe ou indirecte.

On peut donc considérer que, sauf but manifestement non lucratif (recherches scientifiques, activités caritatives, mécénat...), le Groupement d'entreprises sous forme d'association, s'il est simple et pratique dans un premier temps, peut vite devenir une contrainte limitant son développement et la réalisation de ses objectifs économiques. »

Pascal ROZE, avocat (SCP ROZE SALLELES PUECH GERIGNY DELL'OVA BERTRAND)

4.4 – Quelle fiscalité appliquer aux groupements constitués sous forme associative ?

L'instruction 4 H-5-06 publiée le 18 décembre 2006 par la Direction Générale des Impôts présente dans un document unique le régime fiscal d'ensemble des organismes sans but lucratif. Elle traite des obligations déclaratives, de la rémunération des dirigeants salariés, de la TVA ou encore des franchises d'impôts commerciaux, et devrait simplifier la vie de trésoriers et de comptables d'associations.

Les associations, et plus généralement les organismes réputés être sans but lucratif, ne sont en principe pas soumis aux impôts dus par les structures exerçant une activité économique (notamment la taxe sur la valeur ajoutée, l'impôt sur les sociétés et la taxe professionnelle).

Par contre, s'il s'avère que la gestion de l'association est intéressée, l'organisme doit être soumis aux impôts commerciaux.

- Si l'organisme exerce des activités économiques :
il convient alors de regarder s'il entre en concurrence avec le secteur commercial sur un territoire donné. Si tel n'est pas le cas, il n'est pas soumis aux impôts commerciaux.
- Si l'organisme exerce son activité sur un secteur concurrentiel :
il convient d'examiner s'il exerce ses activités selon des modalités de gestion similaires à celles des entreprises.

Quatre éléments doivent être pris en compte (règle des « 4 P ») :

- le «Produit» proposé par l'organisme,
- le «Public» visé,
- les «Prix» pratiqués,
- la «Publicité» dont il fait l'objet.

Ce n'est que s'il exerce son activité selon des méthodes similaires à celles des entreprises commerciales que l'organisme est soumis aux impôts commerciaux de droit commun. Ces impôts commerciaux sont : l'Impôt sur les Sociétés (I.S) qui porte sur le bénéfice taxable, la Taxe sur la Valeur Ajoutée (T.V.A) et la « Cotisation Economique Territoriale » (ancienne taxe professionnelle T.P).



**PAROLE
D'EXPERT**

Faire appel à un conseil spécialisé

« Je conseillerais aux groupements d'entreprises constitués sous forme associative de ne pas hésiter à consulter les services fiscaux de manière officielle. En effet, il ne faut pas oublier qu'un groupement d'entreprises associatif peut subir un contrôle fiscal ! En cas de redressement le groupement peut être amené à essuyer de gros problèmes financiers dans la mesure où il devrait s'acquitter d'impôts ou taxes non budgétés sur la période non prescrite (3 ans) assortis le cas échéant de pénalités et d'intérêts de retard.

Je préconise notamment de s'interroger avec un conseil spécialisé sur l'assujettissement des subventions à la TVA en fonction des contreparties précisées dans les conventions avec les institutionnels. Dans ce cadre, le différentiel de trésorerie et budgétaire est de 19,6% ! Une somme potentiellement très significative, sans compter que l'on retombe également sur les risques de redressements fiscaux évoqués précédemment ».

Christophe Goddyn, expert-comptable, cabinet Cazes-Goddyn

À retenir

*Instruction de la Direction Générale des Impôts - 4 H-5-06 N° 208
du 18 décembre 2006*

<http://www.associations.gouv.fr>



PAROLE D'EXPERT

Associations et TVA

« La TVA est bien entendu due sur les cotisations demandées aux entreprises membres de l'association.

Pour ce qui est des subventions, il convient de rechercher si la TVA est applicable ou non : la subvention est imposable à la TVA dans deux cas :

- si elle constitue la contrepartie d'une opération réalisée au profit de la partie versante,
- si elle représente un complément de prix d'une opération imposable.

Si aucune de ces conditions n'est réalisée, la TVA n'est pas à collecter sur la subvention.

Déduction de la TVA de l'association

Lorsqu'une association assujettie aux impôts commerciaux ne perçoit que des ressources soumises à TVA, la TVA qu'elle acquitte sur ses dépenses est déductible de la TVA collectée, de la même manière qu'une entreprise privée (c'est-à-dire en respectant des conditions de forme et en excluant certaines dépenses expressément exclues du droit à déduction).

Lorsque l'association perçoit des subventions non assujetties à la TVA, la règle a changé depuis le 1/1/2008. Avant cette date, la TVA déductible était réduite à due proportion en vertu de la règle de l'assujettissement partiel. Désormais, les subventions non taxables à la TVA sont exclues du dénominateur du rapport du coefficient de taxation.

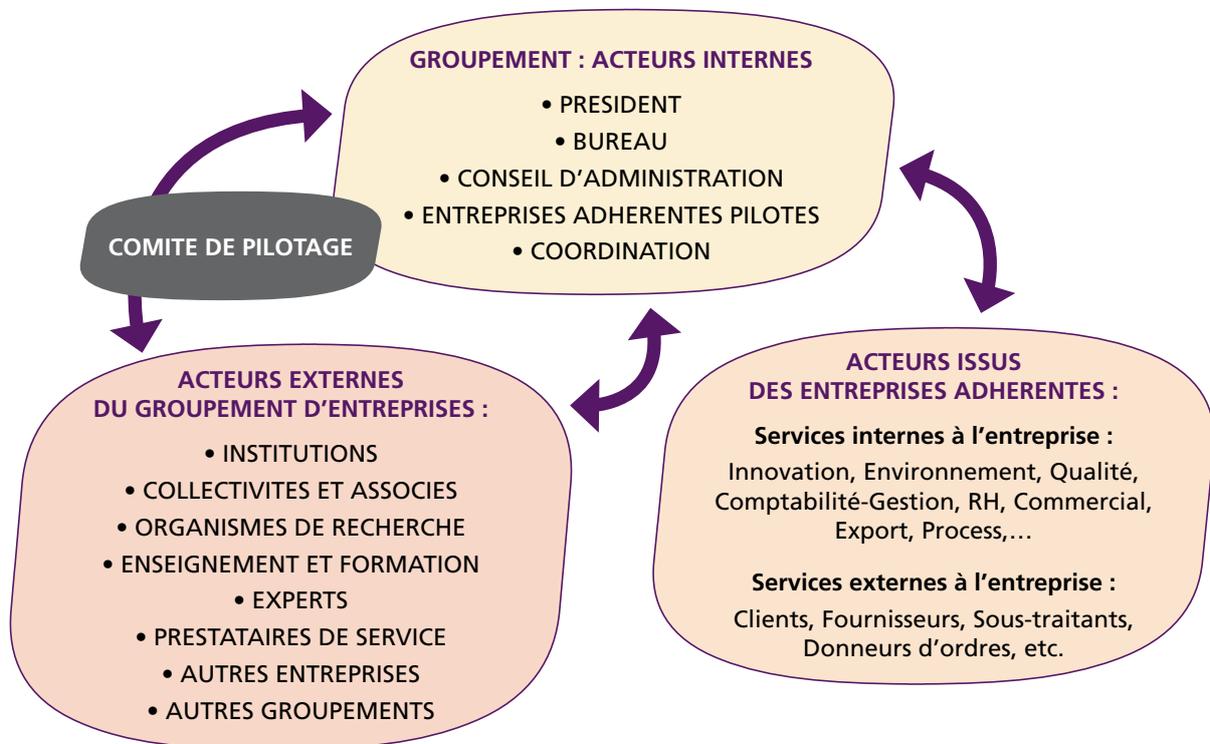
Cela signifie que dans un tel cas, l'association peut déduire la TVA de la même manière que si elle ne percevait pas de telles subventions. »

Christophe Goddyn, expert-comptable, cabinet Cazes-Goddyn

4.5 – Quel mode de gouvernance choisir pour le groupement d'entreprises et comment le structurer ?

A partir de la création du groupement, les acteurs susceptibles d'intervenir sont nombreux. La capacité du groupement à coordonner et interagir avec l'ensemble de ces acteurs va constituer une des conditions majeures de sa pérennité.

Les acteurs intervenant dans la vie d'un groupement d'entreprises



Identifier les différents acteurs et leurs rôles

On distingue trois catégories d'acteurs :

<p>ACTEURS INTERNES</p>	<p>Selon les choix de structure, de souplesse, de gouvernance et de taille du groupement, on peut trouver :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un Président (chef d'entreprise), • un Bureau : composé du Président, du Trésorier, du Secrétaire (chef d'entreprise ou représentant), • un Conseil d'administration : Bureau et entreprises membres du conseil d'administration (chef d'entreprise ou représentant), • un pilote par action temporaire ou définitif (chefs d'entreprises ou représentants), • des entreprises adhérentes et leurs représentants, qui sont soit les dirigeants eux-mêmes, soit des collaborateurs selon la nature de l'action et/ou du groupement, • un coordinateur ou animateur, qui est le plus souvent un prestataire externe. <p>Généralement, le groupement dispose d'un Bureau et d'un Conseil d'administration. Le Bureau a un rôle de proposition, il permet également des prises de décision plus rapides concernant le fonctionnement du groupement. Le Conseil d'administration est consulté pour des prises de décision plus stratégiques et plus politiques, notamment pour la conception et le suivi du programme d'actions.</p> <p>Le Président a un pouvoir de décision et d'engagement du groupement.</p> <p>En général, il travaille en étroite collaboration avec le coordinateur/animateur du groupement dont les missions sont spécifiques à chaque groupement d'entreprises.</p> <p>Le Président doit avoir un leadership suffisant pour insuffler au groupement sa dynamique et son ambition. Il doit avoir valeur d'exemple, son engagement doit être visible et reconnu, tant au sein du groupement qu'à l'extérieur.</p> <p>Ses atouts : il a du charisme, il est disponible, c'est un leader.</p>
<p>ACTEURS EXTERNES</p>	<p>Ce sont des acteurs intervenant directement auprès du groupement de manière administrative, financière ou encore en terme de prestations ou de fournitures (prestataires).</p> <p>Pour faciliter le déroulement du projet, un comité de pilotage composé des institutionnels financeurs et parties prenantes au programme est constitué. Il est créé dès l'étude de faisabilité et évolue ensuite auprès du groupement dans la mise en œuvre du plan d'actions. Il accompagne le groupement dans la définition de sa stratégie, de ses orientations et veille également à leur mise en œuvre.</p> <p>Il se réunit en moyenne deux fois par an pour traiter des questions relatives aux actions en cours, aux frais engagés et à prévoir, etc. Ces réunions permettent également aux financeurs de suivre les actions financées pour, le cas échéant, les recadrer ou réorienter le budget.</p> <p>Par contre, les financeurs ne participent pas aux réunions statutaires du groupement (bureaux, conseils d'administration, assemblées générales...) afin de laisser l'autonomie au groupement (facteur clé de succès).</p> <p>A noter le caractère particulier du comité de pilotage : c'est un acteur externe qui intervient au niveau de la gouvernance interne du groupement d'entreprises.</p>
<p>ACTEURS ISSUS DES ENTREPRISES ADHÉRENTES</p>	<p>Ces acteurs comprennent, pour chaque entreprise adhérente, ses parties prenantes externes (clients, fournisseurs,...) et internes (salariés, actionnaires éventuels,...). Il est primordial de communiquer auprès de ces acteurs car les actions du groupement d'entreprises peuvent les impacter plus ou moins directement.</p> <p>Il faut donc veiller à ce que les actions menées par le groupement soient bien intégrées et bien perçues au sein de l'entreprise adhérente comme des outils complémentaires au service du développement de l'entreprise (et non comme un dispositif qui viendrait en concurrence des hommes et des actions de l'entreprise). Dans le cas contraire, ces acteurs peuvent à terme remettre en cause l'adhésion de l'entreprise au groupement.</p>

Etablir les règles de gouvernance

Quelles que soient la forme et la taille du groupement, un document (statuts, règlement intérieur,...) précisant les règles de gouvernance du groupement, les modalités de fonctionnement sur les plans administratif, juridique, financier..., les conditions d'adhésion et les droits et devoirs des membres doit être établi.

Ces règles doivent reposer sur des valeurs fortes et partagées par tous les membres, et être à la hauteur de l'ambition du projet du groupement. Ainsi plus ses objectifs et ses moyens seront élevés, plus le groupement doit formaliser les relations entre les membres et avec les financeurs



et organismes institutionnels impliqués. En particulier, un groupement d'entreprises doit insister sur les principes de confidentialité des informations, sur les modalités de prise de décision, sur les règles à respecter dans le partage des ressources, des contrats, etc.



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

To be or not to be " Président "

« Le rôle du président est d'animer avec une volonté commune un projet de progrès pour forcer le destin ! »

« Etre président c'est relever un challenge en faisant adhérer à une cause à laquelle on est profondément attaché des partenaires qui ne sont pas des salariés. C'est générer avec d'autres de la richesse et des réflexions. C'est avoir la conviction profonde que l'on est bien plus forts à plusieurs et que cette force est source d'énergie et de créativité. C'est enfin juste avoir envie de donner et de partager. Un conseil : être à l'écoute et n'agir que dans l'intérêt du groupement. »

« Présider un groupe, en quatre mots, c'est vouloir aller plus loin que ce que permet l'action d'un seul et pouvoir faire un peu bouger les lignes avec l'aide de collègues animés des mêmes convictions, au-delà des intérêts individuels. La notion d'impulsion me semble prévaloir sur celle de pouvoir. »

« Dans un groupement on entretient avec tout le monde des relations humaines sans liens de hiérarchie tout en étant dans un contexte professionnel. C'est une formidable aventure humaine ! »



Les règles de gouvernance d'un groupement

Elles doivent décrire en particulier :

- une présentation du groupement : son nom, sa raison sociale, ses caractéristiques, celles de ses membres, son périmètre, etc.,
- ses ambitions : ses missions et objectifs,
- les mécanismes de prise de décision des différentes instances (assemblée générale, conseil d'administration ou fondation, bureau, comités spécialisés ou consultatifs...),
- les délégations,
- les responsabilités des principales instances du groupement, en particulier celles :
 - des membres du conseil d'administration,
 - des membres des conseils et comités entourant le conseil d'administration,
 - de l'animateur / coordinateur,
 - des principaux dirigeants du groupement d'entreprises, bénévoles et salariés,
- les fonctions, missions, pouvoirs et tâches des responsables,
- la durée des mandats des dirigeants,
- les conditions d'adhésion au groupement (caractéristiques des membres, règles de définition du montant des cotisations,...),
- les droits et les devoirs à respecter par chaque membre,
- les règles d'exclusion du groupement.

MEMO

Les groupements d'entreprises qui reçoivent des subventions publiques doivent particulièrement veiller à respecter certains principes d'organisation pour assurer la transparence sur leurs dépenses et optimiser leur fonctionnement.

A ce titre ils doivent:

- définir un programme annuel de réunions des instances de décision,
- définir les règles de diffusion des informations relatives à ces réunions,
- assurer la traçabilité des décisions prises, généralement un compte-rendu de chaque réunion,
- veiller à l'effectivité de l'engagement des participants,
- respecter les procédures d'achat,
- respecter les règles de sélection des projets et des actions.

Définir des valeurs communes

Le groupement est une démarche originale et constructive qui nécessite d'aller au delà des réflexes naturels des entreprises, et de passer de la méfiance à la confiance pour rechercher des zones de partage et de coopération. Pour cela, une étape importante consiste à s'assurer que tous les membres partagent les mêmes objectifs.

Le groupement doit donc s'interroger sur ce que l'on peut partager, à quelles fins, et comment y parvenir. Ces valeurs communes doivent être partagées pendant toute la durée de vie du groupement, par les membres du groupement comme par ses dirigeants.

Au-delà des règles statutaires, il est souhaitable que chaque groupement formalise une Charte (ou un code de bonne conduite) présentant ses principes et ses valeurs, ses engagements, ses règles de déontologie et de confidentialité.

C'est un document fondateur qui doit être élaboré au sein d'un groupe et validé collectivement. Il doit être signé par chaque adhérent, c'est à cette condition que son application sera obtenue.

Le contenu d'une charte de déontologie (ou code de bonne conduite)

On y retrouve de façon formelle :

- les principes et les valeurs du groupement,
- les engagements des membres du groupement sur le plan déontologique.

Exemples :

- Respect de la confidentialité des informations
- Transparence des informations communiquées
- Egalité, respect entre les membres
- Dynamisme et participation de chaque membre
- Responsabilité en matière de décisions et d'actions
- Solidarité entre les membres
- Déclaration et traitement des conflits d'intérêts
- etc.



MEMO



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

Le partage de valeurs communes

« Au départ il faut expliciter les valeurs et les principes de fonctionnement et de gouvernance du groupement, et être clair sur ce qui peut être partagé. Cette étape a pris du temps, environ 1 an. De nombreuses rencontres ont été organisées avec nos membres, au cours desquelles nous avons déterminé ce qui est essentiel et ce qui est optionnel ».

Définir les conditions d'adhésion et les conditions de participation aux actions

Les règles d'admission des membres doivent être établies clairement, et préciser notamment :

- quel type d'entreprise : activité, taille, secteur géographique, ancienneté, appartenance à un groupe...
- pour quelle durée : adhésion annuelle, pluriannuelle, par action...
- pour quel montant : montant de l'adhésion variable en fonction de la taille, du chiffre d'affaires, ou égal quelle que soit l'entreprise,
- quelles modalités de participation aux actions : durée, caractéristiques de l'entreprise, pour quelle action...
- quels services proposés en contrepartie.

Il existe souvent des règles de cooptation au sein des groupements permettant d'intégrer ou non un adhérent (pour une raison motivée ou non : par exemple, en cas de conflit ou de concurrence directe avec un des membres du groupement). Ces règles de cooptation contribuent à entretenir la dynamique et la confiance au sein du groupe, et consolident ainsi la pérennité du groupement.

En général, un groupement se constitue autour d'un noyau d'acteurs particulièrement sensibilisés au sujet, ils forment en principe le Bureau ou le Conseil d'Administration. L'extension du groupement doit se réaliser de façon raisonnée vers de nouveaux membres présentant des signes d'intérêt suffisant et répondant aux caractéristiques recherchées par le groupement.

4.6 – Comment mobiliser les entreprises pour le lancement du groupement ?

<p>1</p> <p>PREMIERS CONTACTS</p>	<p>La mobilisation commence au cours de l'étude de faisabilité, lors des contacts pris avec les partenaires potentiels.</p> <p>Le « recrutement » des entreprises doit se fonder sur une démarche proactive, dynamique, et sur une argumentation objective et étayée.</p>
<p>2</p> <p>DOSSIER ARGUMENTAIRE</p>	<p>Un dossier argumentaire permet de présenter le projet et de valoriser les avantages proposés aux partenaires ciblés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • présentation de la structure d'appui et de son action, • présentation du groupement d'entreprises, du contexte, des objectifs, des entreprises ciblées, du plan d'actions et du plan de communication.
<p>3</p> <p>RÉUNION DE LANCEMENT</p>	<p>La réunion de lancement officialise les débuts de fonctionnement du groupement.</p>



Réussir la réunion de lancement

La réussite de la réunion de lancement est primordiale pour la dynamique du groupement. Elle doit donc être bien préparée, ce qui inclut de :

- *définir les thèmes à aborder, le public cible et les objectifs de la réunion ou de l'événement,*
- *constituer un comité de pilotage en charge de l'organisation et des questions de logistique,*
- *organiser les interventions,*
- *préparer les documents de présentation et le questionnaire de satisfaction.*
- *envoyer les invitations aux entreprises qui ont exprimé le souhait d'être tenues informées ou de participer au projet (au cours de l'étude de faisabilité) et aux financeurs,*
- *joindre à l'invitation un ordre du jour de la réunion (qui aura été préalablement validé par le comité de pilotage) avec : une présentation du projet et des objectifs du groupement d'entreprises, le détail des actions à engager et le planning, la composition du bureau, un point sur les financements obtenus et en cours, la définition des modalités d'adhésion et de financement des actions et le plan de communication.*

A noter qu'à ce stade, le choix du nom du groupement d'entreprises doit être déterminé pour permettre la réalisation des supports de communication.



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

Maîtriser l'expansion du groupement

« Nous recherchons des entreprises susceptibles d'apporter une valeur ajoutée au groupement. C'est généralement de l'ordre du ressenti : la façon dont la personne s'exprime, travaille avec ses clients, etc. Il faut veiller à maîtriser l'expansion du réseau car pour assurer un développement sain, il faut au préalable aller au bout de nos intentions, densifier le groupement et lui donner toutes les chances de réaliser son projet. »

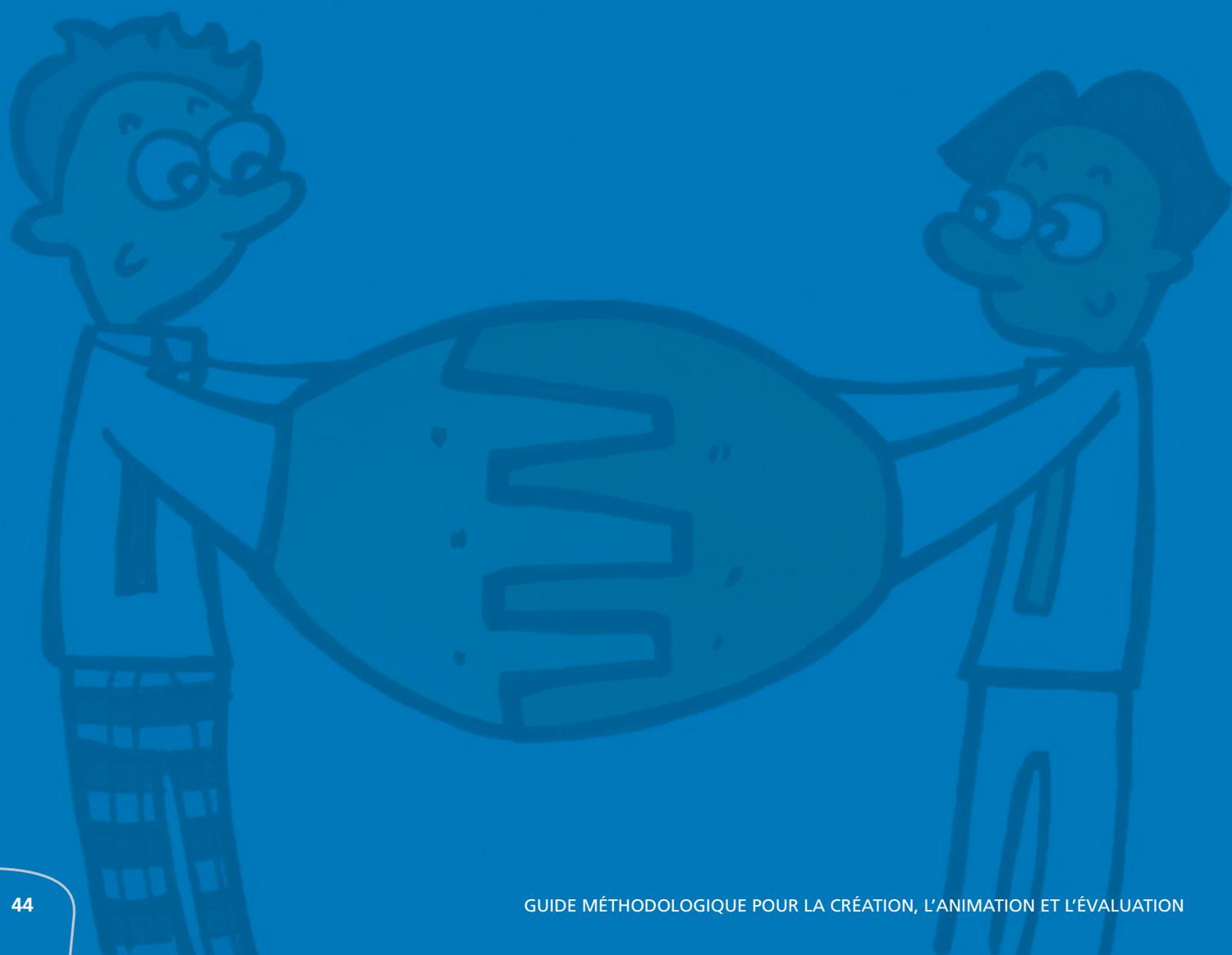


Maîtriser l'expansion du groupement

Si lors de la création d'un groupement le processus d'adhésion est assez « ouvert », il n'en est pas de même ensuite puisque dans la majorité des cas un mode de cooptation est défini pour tout nouvel adhérent. Ce mode tient au fait que le facteur humain et social est primordial : « on ne peut prendre le risque qu'un nouvel entrant puisse casser la dynamique du groupe, être en conflit avec un des membres... ».

Un réseau qui grandit peut perdre sa dimension humaine, et sa vocation peut être dévoyée si les bases, ses valeurs, ne sont pas partagées. Certains groupements imposent à chaque nouvel entrant de s'engager à respecter les principes définis.

création, animation évaluation



COMMENT FAIRE FONCTIONNER UN GROUPEMENT ?



L'animation joue un rôle primordial dans la vie du groupement au quotidien, elle doit conduire à :

- impliquer et mobiliser les entreprises membres,
- se fixer des objectifs de résultats et des indicateurs de suivi des actions,
- s'assurer que ces objectifs sont bien partagés.

Les entreprises ont naturellement pour volonté de développer leurs activités. Il faut donc que le groupement leur permette également d'atteindre leurs objectifs « individuels », ce qui implique de :

- mettre en place une organisation adéquate pour obtenir des résultats concrets rapidement (et qui à terme répondent aux objectifs du groupement),
- favoriser les échanges collaboratifs avec des outils adaptés,
- valoriser très rapidement les bénéfices réalisés et potentiels.



Le point de vue du dirigeant

Au cours de sa participation au groupement, un dirigeant d'entreprise s'attachera à :

- 1** *la qualité des participants,*
- 2** *la qualité de l'animation du groupement,*
- 3** *l'organisation du groupement pour aboutir à la concrétisation du plan d'action annoncé,*
- 4** *la vision partagée et les objectifs communs du groupe et des membres.*

Ces éléments sont les principaux facteurs clés de succès de la réussite d'un groupement pour le dirigeant.



Ce qu'il faut éviter...

- *Créer un réseau de « copinage »*
- *« Brasser de l'air »*
- *Perdre son temps et le faire perdre aux autres*
- *Une cotisation élevée*
- *Des services inadaptés ou éloignés des besoins recueillis*
- *Une mauvaise organisation*

5.1 – Créer une dynamique de groupe

Pour que le groupement fonctionne, il faut que tous les membres « jouent le jeu », partagent les moyens, se rencontrent et communiquent entre eux.

L'animation doit assurer que les membres viennent aux réunions avec régularité et plaisir et participent aux actions proposées.

La dynamique du groupement dépend fortement de la pertinence « perçue » par ses membres, de la cohérence de son projet et de la cohésion du groupe.

Plusieurs facteurs permettent de créer une vraie dynamique au sein du groupement et d'impulser une énergie participative :

- une équipe « dirigeante » (Conseil d'administration ou Comité de Pilotage) active et perçue comme légitime par les membres,
- des principes fondateurs faisant appel à des ambitions et des valeurs,
- un bon animateur rompu aux techniques d'animation et de synthèse (son expérience sur le sujet est un atout),
- un fonctionnement en réseau sur le mode participatif et coopératif,
- une stratégie orientée vers l'action et la réalisation de projets communs, avec à la clé des résultats concrets dont l'utilité pour les membres est objectivée,
- des actions répondant aux besoins et attentes des entreprises,
- des réunions / ateliers bien préparés et programmés,
- des restitutions qui permettent de garder une trace de chaque rencontre et de capitaliser sur les échanges,
- une forte communication interne multipliant les médias et les opportunités d'échanges et de contacts,
- des plannings respectueux du niveau de disponibilité des chefs d'entreprises (la gestion administrative et les aspects logistiques doivent prendre en compte cette disponibilité).



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

Donner pour recevoir

« Pour que ça réussisse, il faut que les gens acceptent de donner : s'ils ne viennent que pour recevoir, ça ne fonctionnera pas »

« Le facteur humain est primordial : si le chef d'entreprise n'est pas ouvert et n'adhère pas au principe même du groupement, ça ne marchera pas »

Des écarts peuvent apparaître dans le fonctionnement au quotidien du groupement. Le groupement doit être capable d'explicitier toutes les difficultés, de ne pas les masquer, de mettre en place des solutions, d'évaluer les changements obtenus et de reconnaître et valoriser les actions de progrès.

Les rencontres sont un moyen efficace pour partager, créer de la synergie entre les participants, établir de façon collective et consensuelle un programme d'actions et définir les conditions de sa mise en œuvre.

Le niveau de partage et de consensus est un indicateur de la pertinence des actions et du groupement lui-même.

La question de l'efficacité des rencontres (ateliers, réunions,...) doit être au cœur des préoccupations du groupement. Pour cela un certain nombre de règles doivent être respectées :

- les rencontres doivent avoir un objectif clair et partagé,
- elles doivent être préparées,
- elles doivent être animées par une personne expérimentée,
- elles doivent enfin donner lieu à une restitution, généralement un compte rendu ou une synthèse.



Adopter un rythme de travail adapté aux membres du groupement d'entreprises

Le nombre de rencontres, leur durée et leur contenu doivent être ajustés aux attentes et aux possibilités des participants. Elles doivent être menées dans un souci d'efficacité constant.

Il faut tenir compte des distances. Cela permet de cadrer la zone géographique du groupement, de réduire l'impact environnemental et de s'assurer des pratiques locales en matière de déplacement (se réunir et partager des projets ne fait pas partie de la culture de tous).



Impliquer les salariés et communiquer en interne

L'implication des salariés de l'entreprise adhérente est importante ; ils peuvent participer aux réunions qui les concernent, partager la charte de déontologie et s'impliquer dans le groupement.

Le groupement d'entreprises permet ce faisant de créer une dynamique également au sein de l'entreprise adhérente. Le personnel est souvent demandeur et se sent valorisé par cette implication. Il est rassuré par l'ouverture de son entreprise. Les dirigeants peuvent en tirer de nombreux bénéfices.



Maîtriser les délais

Dès les accords de financement obtenus, les premières dépenses pratiques communes peuvent être engagées. Le temps est un critère important dans la conduite d'un groupement, il doit être maîtrisé. Les entreprises qui participent à des actions collectives sont très soucieuses de la gestion du temps et du rythme des actions. C'est un facteur essentiel pour elles, particulièrement en cette période de crise économique et financière.

En particulier, le temps entre le lancement d'une opération collective et la réalisation des actions doit être limité pour maintenir une dynamique productive et assurer un taux de participation élevé, voire éviter que le thème de l'action ne devienne obsolète. De la même façon, il faut éviter que les adhérents pensent que la dynamique du groupement s'essouffle. A l'inverse, un rythme trop accéléré risque également de déstabiliser les entreprises soucieuses de préserver du temps pour leurs propres activités.

5.2 – Gérer le groupement sur les plans administratif et financier

La gestion administrative et financière d'un groupement comprend plusieurs aspects communs, notamment :

- la gestion des cotisations et participations aux actions : appels à cotisations (avec relances) et encaissements,
- la gestion des adhérents et des adhésions : appels et visites régulières des adhérents, mises en relation, apports d'information, de conseils et d'outils, organisation de moments conviviaux (hors programme d'actions), prospection de nouveaux adhérents, réception et enregistrement des nouvelles adhésions, gestion des départs de membres, mise à jour de la liste des membres avec leurs coordonnées...
- l'organisation des différentes réunions liées à la gouvernance du groupement : réunions du bureau, du conseil d'administration, et assemblées générales,
- la gestion des conventions avec les organismes institutionnels,
- la gestion des demandes de financement : élaboration et envoi des dossiers de demande de financement, soutenances éventuelles, élaboration des rapports en vue du versement des financements, comptabilité liée aux actions financées, suivi des versements...
- la gestion de la trésorerie (ressources et dépenses) : tenue des comptes, réception et envoi des chèques ou autres modes de paiement, préparation des dossiers et accompagnement lors des contrôles des commissaires aux comptes, relation avec les établissements bancaires...
- la gestion de la fiscalité : établissement des déclarations fiscales, préparation des dossiers et accompagnement lors des éventuels contrôles fiscaux...

Ces actions sont généralement réalisées par un animateur /coordinateur ou un consultant. Elles font l'objet d'un contrat spécifiant l'étendue de ses missions.



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

Des outils pour optimiser le fonctionnement du groupement

« Nous avons conçu des outils de pilotage et de suivi pour optimiser le fonctionnement du groupement et éviter les dérives, par exemple :

- l'utilisation d'un tableau de bord présentant le déroulé du projet avec les actions à réaliser, les dates cibles et les responsables de chaque action,
- un rapport d'avancement périodique qui permet à tous les acteurs concernés d'être tenus informés des actions en cours et celles achevées.

En complément, des réunions sont programmées régulièrement pour faire un point sur l'avancement des actions et fixer ou valider les priorités. »

5.3 – Organiser des rencontres thématiques

Pour enrichir les connaissances des membres du groupement et développer leur savoir-faire, des ateliers thématiques peuvent être planifiés et organisés régulièrement.

Ces ateliers sont également une nouvelle occasion de provoquer des échanges et un partage d'idées entre les membres. Selon la nature et les enjeux du groupement, les thèmes développés peuvent être très variés :

- Economie et finances : gestion budgétaire, fiscalité, croissance externe,...
- Social : recrutement de salariés et développement de compétences, santé - sécurité du personnel, prise en compte de critères à enjeux sociétaux comme l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations,...
- Environnement : gestion des déchets, management environnemental, éco-conduite,...
- Innovation, recherche & développement
- Thématiques transversales : veille réglementaire, démarches qualité, développement durable & responsabilité sociétale,...
- Etc.

En général, un expert externe au groupement et/ou un témoin (chef d'entreprise, institutionnel,...) est invité à intervenir sur chaque thématique spécifique.

Les thèmes et les intervenants choisis doivent être pertinents au regard des besoins et attentes des entreprises du groupement. Il est essentiel d'évaluer le degré de satisfaction des entreprises en fin de réunion, afin de pouvoir s'adapter et préparer au mieux la réunion suivante.

5.4 – Mettre en œuvre les actions

Le plan d’actions établi lors de la phase de conception est général et doit être concrétisé. Chaque action collective doit être conçue et planifiée avant sa mise en œuvre. Avant de lancer l’action, le pilote de l’action doit conduire les entreprises à préciser :

- Quels sont les objectifs de l’action ?
- Quelles sont les cibles ?
- Quels moyens mobiliser ?
- Dans quels délais ?
- Quelles sont les phases de l’action ?
- Quel(s) pilote(s) ?
- Etc.



Quelles sont les types d’actions menées ?

La nature des actions menées au sein des groupements d’entreprises reflète la diversité des raisons pour lesquelles les entreprises ont choisi de se regrouper, en voici quelques exemples :

Développement commercial :

- réalisation d’outils commerciaux en commun (plaquette, site internet,...),
- participation groupée à des salons professionnels,
- rencontres avec les grands donneurs d’ordre,
- développement de projet en collaboration entre les membres du réseau,
- création d’une structure commerciale commune,
- implantation et développement du marché à l’international,
- réalisation d’opérations de prospection ciblées,
- ...

Développement des compétences :

- organisation de rencontres thématiques (voir § 5.3),
- établissement et mise en œuvre d’un plan de formation,
- accompagnement par un prestataire spécialisé (ex : Finances, Ressources Humaines,...),
- organisation d’opérations collectives avec accompagnement collectif et/ou individuel des entreprises,
- ...

Amélioration des pratiques de l’entreprise, benchmark :

- organisation de rencontres thématiques (voir § 5.3),
- organisation de visites d’entreprises,
- création d’un Forum d’échanges,
- analyse comparative des pratiques au sein du groupement,
- ...

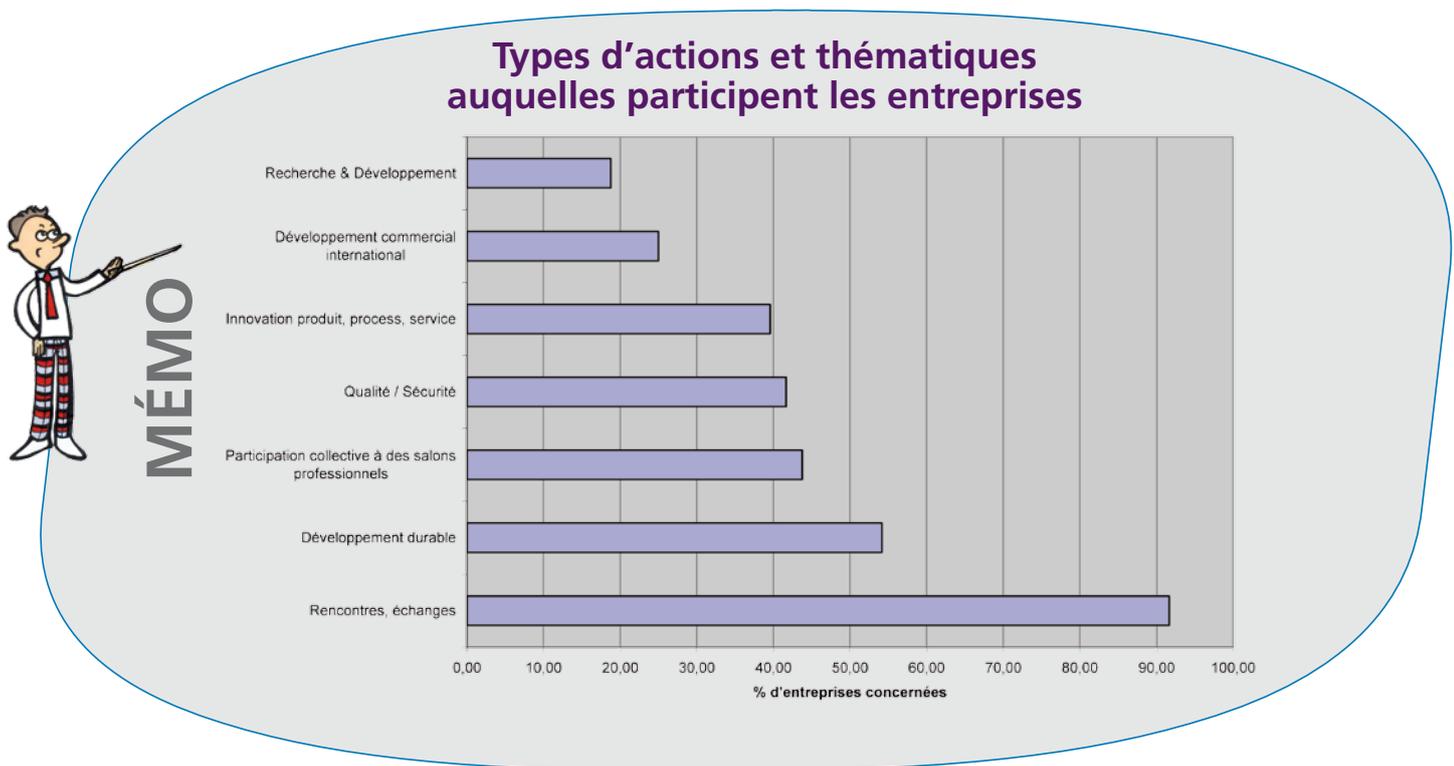
Réalisation d'économies d'échelle et partage de ressources :

- réalisation d'achats groupés,
- recrutement d'une personne ressource (stagiaire,...),
- partage de moyens (salles, compétences,...),
- ...

Communication externe :

- création d'outils de communication pour le groupement : site internet, newsletter, plaquette,...
- participation groupée à des salons,
- rédaction d'articles dans la presse,
- ...

L'étude réalisée auprès d'entreprises de l'Hérault et de la région Languedoc-Roussillon a fait ressortir les préférences suivantes :

**Comment les mettre en œuvre?****Le pilotage des actions**

Les membres du groupement s'organisent généralement en groupe(s) projet(s) pour suivre et piloter chaque action et permettre sa réalisation effective. Des objectifs clairement définis et validés en toute autonomie permettent ensuite au(x) groupe(s) de fonctionner et d'en référer régulièrement au groupement plénier.

Le recrutement d'éventuel(s) prestataire(s) externe(s)

Certaines actions spécifiques peuvent nécessiter le soutien d'un ou plusieurs prestataire(s) externe(s). Suivant leur degré d'implication dans les projets, ces prestataires peuvent conditionner la réussite ou l'échec des actions, et il est important de bien les choisir. Ils sont généralement recrutés par appel d'offres (consultants,...), sur la base d'un cahier des charges établi et validé par le groupement. La sélection inclut le plus souvent une soutenance orale du consultant devant les membres du groupement, précédée ou non d'une pré-sélection sur dossier.

Le suivi des actions

Par des enquêtes, sondages ou contacts réguliers, l'animateur doit s'assurer que les participants sont intéressés par les actions et que ces dernières correspondent à leurs attentes. Il est le garant de la bonne organisation des actions : il doit planifier, allouer les moyens, rechercher les bons intervenants, établir un bilan régulier des actions réalisées, etc.

Le recrutement d'un prestataire externe

1 établir et envoyer le cahier des charges

- définir le cadre de la consultation :
 - les critères de consultation : type de compétences recherchées, enjeux pour les entreprises membres...
 - une liste des experts susceptibles d'être consultés,
- établir un cahier des charges et un courrier d'accompagnement,
- lancer la consultation (courriers, mails, affichage site internet...),
- réceptionner et étudier les offres.

2 organiser la soutenance

- envoyer un courrier de convocation aux membres du groupement et aux candidats,
- préparer une grille d'évaluation qui servira de support pour assurer l'objectivité de la sélection.

3 sélectionner le prestataire selon les critères établis

- procéder à la sélection du prestataire en utilisant la grille d'évaluation préalablement établie,
- informer le prestataire retenu par courrier,
- envoyer un courrier de remerciement à tous les autres candidats, en leur précisant si possible à chacun pour quelle(s) raison(s) ils n'ont pas été retenus.

4 établir et suivre le contrat de prestations

- établir et faire signer un contrat au prestataire,
- suivre l'avancement et le bon déroulement de la prestation auprès du prestataire et/ou des entreprises, et recadrer la prestation si nécessaire.



MEMO



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

Exemples d'actions

« Une analyse de nos devis respectifs nous a permis de mettre en évidence des différences dans nos pratiques et de travailler sur des améliorations. Nous avons pu ainsi détecter des anomalies et les corriger. Cette analyse en commun nous a permis de progresser. »

« Les actions collectives proposées permettent par exemple d'accompagner les membres du groupement vers la certification ISO 9001, avec un cycle de formation de 3 jours puis un accompagnement individuel en entreprise.

Un club qualité nous permet de réaliser des audits croisés et de partager un responsable qualité. Ces actions ouvrent la possibilité à des prestations de conseil de haut niveau, sur des thématiques qui correspondent à nos préoccupations et selon des modalités d'accompagnement adaptées à nos moyens. »



Des actions pertinentes

Le groupement doit être en mesure de proposer des actions qui correspondent à des besoins réels et actuels des entreprises inscrites au projet. Il faut encourager une conjugaison de besoins individuels et de préoccupations collectives.

Il faut également faire preuve d'anticipation : les actions ne doivent pas être orientées vers le passé mais doivent aider les entreprises à se projeter vers leur futur.



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

Etre complémentaires et non concurrents

« Notre groupe a éclaté lorsque nous avons participé ensemble à un salon professionnel. Nous n'étions plus confrères mais concurrents ! Aussi, pour certaines actions commerciales, il faut être attentif à ce que les activités, les produits ou les services des participants soient avant tout complémentaires et jamais concurrents. Car, cela ne tient qu'un temps et pas pour toutes les actions »

5.5– Gérer la communication interne et externe

La communication est importante pour créer des liens entre les membres, entretenir la dynamique du groupement, valoriser et diffuser les bonnes pratiques et résultats. Elle permet de se mobiliser sur les projets prévus au programme.

En interne, la communication consiste à créer, traiter, diffuser et tracer l'information. Une liste complète et à jour des membres ainsi que de leurs coordonnées donne à chaque adhérent la possibilité de bénéficier de l'effet « réseau » du groupement et d'être informé des événements et projets qui le concerne.

En externe, l'équipe dirigeante et l'animateur du groupement d'entreprises sont les porte-paroles du groupement auprès des organismes publics et des entreprises. Ils permettent de faire connaître et valoriser le groupement et ses actions, ainsi que les entreprises qui le composent. De nombreuses occasions peuvent être saisies pour communiquer sur le groupement d'entreprises : des prises de paroles, des articles de presse, etc. La valorisation peut porter sur les actions du groupement, ses réalisations, ses réussites, sa dynamique, les impacts des actions observées, les soutiens obtenus des financeurs, les entreprises membres, etc.

Les actions de communication sont conçues en tenant compte des attentes des membres et des ambitions du groupement, tant dans leur nature que pour les outils de communication choisis. A ce titre des documents de synthèse pertinents et bien présentés permettent de valoriser les réussites du groupement tant en interne qu'en externe.

Quels sont les objectifs de la communication externe ?

Une communication bien menée permet de :

- donner une information sur la progression du plan d'actions,
- motiver et rassembler les membres afin qu'ils s'approprient les projets du groupement d'entreprises,
- créer un sentiment de fierté et d'appartenance au groupement,
- valoriser les réalisations auprès des partenaires et renforcer la confiance des organismes qui soutiennent le groupement,
- rendre compte,
- inciter d'autres entreprises ou partenaires à participer au groupement en démontrant tout l'avantage de créer des synergies et de partager des projets communs.

Le groupement doit pour cela :

- développer un savoir-faire en matière de communication,
- permettre à ses membres de relayer à leur tour la communication en leur fournissant les supports adéquats,
- impliquer les membres dans les actions qui engagent « l'image » du groupement à l'extérieur (ex : un salon professionnel),
- faire témoigner les membres sur des « success stories », des résultats concrets et des apports aux membres du groupement.



PAROLE
D'EXPERT

Les 4 objectifs de la communication externe

- 1** Faire savoir que le groupement existe. Cette communication va informer et justifier la création du groupement. C'est le moment où l'on communique sur le nom, sur l'identité graphique (logo et charte). Il s'agit à ce stade de donner une image en accord avec les objectifs du groupement.
- 2** Recruter des membres, des financeurs et des partenaires. Le réseau a besoin de membres pour exister et pour donner une plus grande crédibilité à ses actions. Le nombre est important, mais pas suffisant, la qualité des membres compte également (par leur réputation, leur propre image, leur poids économique).
- 3** Justifier ses résultats pour démontrer la légitimité du groupement, mettre en avant les actions collectives réalisées ainsi que le bénéfice retiré par chaque membre et par le groupement lui-même. La valorisation des résultats est importante pour les financeurs publics qui ont besoin d'apprécier l'utilité des subventions versées.
- 4** Fidéliser l'environnement du groupement. Qu'il s'agisse des membres ou des partenaires, la communication permet d'entretenir et de tisser des liens sur toute la durée du groupement.

Sophie FAGES, directrice de publication de Réseaux LR et gérante de News Associées

Quelles informations doit-on communiquer ?



PAROLE
D'EXPERT

Quelles informations communiquer et à qui ?

« La transparence doit être le maître mot dans toutes les communications :

- **Pour les membres** : on communique sur tous les projets, sur les réussites individuelles grâce au groupement, sur des appels à participation / implication.
- **Pour les prospects** : on communique sur les bénéfices liés à l'appartenance au réseau et sur les services « plus » apportés par le réseau (et par aucun autre).
- **Pour l'environnement** : on informe de ce que le réseau fait (journalistes, secteurs complémentaires au sujet, autre groupement / réseau).
- **Pour les partenaires et financeurs** : les résultats et les bilans sont les principaux sujets à leur communiquer. Ils doivent également apparaître sur tout support de communication (la présence du logo signifiant officiellement le soutien au groupement). »

Sophie FAGES, directrice de publication de Réseaux LR et gérante de News Associées



L'art de savoir communiquer

- Ne communiquer que quand on a une actualité,
- Communiquer sur des résultats et des bilans concrets,
- Eviter les intérêts personnels et les « guerres de chefs » au sein de bureau et du conseil d'administration,
- Occuper le terrain médiatique intelligemment : ne pas communiquer à tout-va, mais plutôt régulièrement, de manière ultra-ciblée et efficace.

Quels sont les moyens de communication les plus adaptés ?



Adapter les moyens de communication aux objectifs visés

- **Communication directe** : newsletter, e-mailing, rencontres, courriers. Ces outils sont principalement utilisés pour informer les membres, animer le réseau et faire connaître à l'extérieur les travaux « diffusables » du groupement.
- **Documents de presse** : à destination des journalistes, ils doivent être source d'information et susciter auprès des journalistes l'envie de relater l'actualité et les réussites du groupement.
- **Stand et salon** : lors de regroupement inter-filières ou lors d'un événement organisé par le groupement, des outils de signalisation (kakémono, stand parapluie, ...) permettent d'identifier immédiatement le réseau et son objectif. Une plaquette de présentation où le groupement, ses actions, son bureau et ses membres sont présentés est également indispensable.
- **Site internet** : quelle que soit la cible, lorsqu'on parle de réseau ou de groupement, on ne peut pas laisser de côté Internet. Outil de communication instantané, le site est utilisé à la fois comme une vitrine, comme un outil de travail collaboratif pour les membres du groupement et comme un réseau social à part entière pour communiquer vers toutes les cibles.

PAROLE D'EXPERT

Sophie FAGES, directrice de publication de Réseaux LR et gérante de News Associées

5.6 – Choisir l'animateur / coordinateur

L'animateur / coordinateur peut jouer un rôle important dans la mise en œuvre du plan d'actions et dans la gestion des activités. C'est une interface entre les membres et le Bureau ou Conseil d'Administration qui constitue une aide lors des phases de création et de mise en œuvre d'un groupement.

Sous l'impulsion croissante des organismes financeurs, la plupart des groupements d'entreprises font appel à un prestataire externe (généralement consultant) pour assurer les missions d'animation et de coordination du groupement.

Pourquoi choisir un animateur / coordinateur externe ?

Une ressource externe (un consultant, un coordinateur ou un salarié) dédiée à l'organisation du groupement, à son animation et au suivi des actions, est souvent justifiée par le temps et les connaissances nécessaires à la conception et la réalisation du groupement.

Cette solution est choisie dans la majorité des cas, dès lors que la disponibilité des pilotes du projet est limitée et/ou que le projet est complexe ou nouveau pour les porteurs.

Les atouts de l'animateur / coordinateur externe :

- son statut : il n'est pas directement concerné par les actions mises en œuvre,
- sa crédibilité : il est neutre, il n'est pas impliqué dans les objectifs économiques, sociaux ou dans les jeux de pouvoir éventuels du groupement,
- sa pertinence : ses compétences d'animateur et son expérience sont reconnues.



PAROLE DE CHEFS D'ENTREPRISES

Avoir recours à un animateur externe

« L'intérêt d'avoir recours à un animateur est d'optimiser le temps pour le consacrer à la réalisation des actions. Un groupement génère par définition beaucoup de « bénévolat », réaliser les actions demande du temps et une certaine disponibilité (ressources rares pour les dirigeants). »

« Comme je n'ai pas de temps disponible en tant que chef d'entreprise pour accompagner le développement du groupement, le choix a été fait de prendre un coordinateur. C'est la rencontre avec un coordinateur qui a permis de concrétiser ce projet, qui a donné envie d'aller plus loin.

Son intervention a consisté à :

- analyser les données utiles au groupement,
- être force de proposition, et contribuer au développement du groupement en proposant des sujets,
- déclencher les réunions du comité de pilotage,
- présenter le programme d'action,
- organiser les manifestations et les réunions et mettre en forme les documents,
- être l'interlocuteur direct des partenaires institutionnels. »



Le point de vue de la DIRECCTE

« Hormis le cas des appels à une expertise spécialisée où l'apport des consultants est irremplaçable, il est nécessaire d'avoir un animateur, un consultant qui suit le projet en assurant le liant nécessaire en prenant garde à ne pas se substituer à la gouvernance du groupement d'entreprises. L'absence d'animation externe peut produire des projets qui ne se remettent pas en cause, car l'action d'une équipe internalisée au groupement risque à terme de manquer de dynamique. »

Michel MORIN, chef de la Mission Compétitivité Innovation.

Quel est le profil type de l'animateur / coordinateur ?

La réussite de la mission de l'animateur / coordinateur est liée, entre autres, à sa complémentarité avec le Président du groupement.

Selon les groupements, cette complémentarité peut être sensiblement différente : le rôle de l'animateur /coordinateur peut ainsi être limité à la mise en œuvre des décisions du groupement, ou comprendre une partie plus ou moins importante de prise d'initiative et de participation dans la réalisation des actions. Il n'a pas de pouvoir de décision.

Le recrutement d'un consultant ou d'un coordinateur nécessite préalablement de :

- définir clairement son rôle et ses missions, le mandat qui lui est donné, ainsi que les limites de ses actions,
- déterminer comment le poste sera financé,
- clarifier les processus de décision, et plus généralement les règles de fonctionnement (qui fait quoi, quand, avec quelles ressources, etc.)

Les principales compétences de l'animateur / coordinateur sont les suivantes :

SAVOIR-FAIRE EN TERME D'ANIMATION	<ul style="list-style-type: none"> • savoir utiliser les techniques d'animation de réunion, de prise de parole en public, de reformulation, • savoir rédiger, • maîtriser les principaux outils bureautiques, ainsi que les principaux outils de communication, • savoir gérer les dynamiques de groupe (notamment les phases de tâtonnement, de conflit, etc.), • savoir créer des relations durables, conviviales et actives entre des acteurs de cultures ou de métiers différents, dont l'association renforcera le groupement en termes de capacité d'initiative, d'intervention ou de capacité à résoudre des problèmes, • avoir la volonté de réussir : l'animateur partage les objectifs et obtient l'adhésion des membres. Il a pour ambition de réussir la mise en œuvre du groupement, • savoir coordonner le fonctionnement et la mise en œuvre des actions, • savoir mobiliser les membres du groupement sur un sujet ou un projet, • savoir négocier avec un acteur (interne ou externe au groupement) en désaccord sur un sujet donné, • savoir anticiper, mettre en perspective les actions menées en vue de préparer les acteurs concernés à franchir les étapes successives d'un projet, • être force de proposition, • être disponible : l'animateur peut consacrer du temps au pilotage et se rendre disponible pour communiquer, faire progresser, etc.
CONNAISSANCE DU SUJET ET DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> • connaître le sujet : sans être expert nécessairement, l'animateur a une bonne connaissance du sujet traité, • connaître le tissu économique local : entreprises membres, partenaires publics et privés, prestataires référencés ou potentiels..., • connaître les possibilités financières des partenaires du groupement, • connaître le cadre légal dans lequel évolue le groupement.
QUALITÉS HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> • pédagogie: être capable de faire découvrir et expliquer une approche conceptuelle, méthodologique ou opérationnelle , • capacité d'analyse et de synthèse, • rigueur et sens de la méthode, • écoute, adaptation, empathie, communication.
QUALITÉS HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> • connaître et savoir mettre en oeuvre les outils méthodologiques de création d'un groupement, • connaître et savoir mettre en œuvre les méthodes d'ingénierie et de conduite de projet, • savoir créer des outils et méthodes, décomposer les objectifs et fixer des étapes de progression, • savoir rechercher des ressources et des solutions, • savoir analyser les problématiques matérielles, techniques et humaines pour formuler des éclairages stratégiques ou opérationnels, • savoir gérer le financement du groupement (recherche de partenaires, montage de plans de financement, élaboration de dossiers de demandes d'aides, gestion des adhésions,...).

**Animateur, un vrai métier**

La légitimité technique de l'animateur est importante pour la réussite du projet et ce à toutes les phases du projet. Il doit connaître les enjeux stratégiques, techniques et commerciaux des entreprises concernées par l'action. Sa disponibilité, son efficacité et sa présence au quotidien sur le terrain en font un facteur clé du groupement.

création, animation évaluation



COMMENT EVALUER UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES ?

Piloter la mise en œuvre d'un groupement d'entreprise, c'est aussi assurer un suivi pertinent des actions et des acteurs impliqués dans l'animation ou le pilotage.

Une évaluation systématique et adaptée, au fur et à mesure du déroulement du projet et des actions mises en œuvre, permet d'optimiser les chances de réussite du groupement en s'assurant de la pertinence des actions retenues, du degré d'adhésion des membres, de leur implication et de l'importance relative des bénéfices au regard des freins ou difficultés rencontrées.

6.1 – L'évaluation interne

L'évaluation du fonctionnement

En mesurant la programmation des réunions, les taux de participation, la qualité du pilotage et la qualité des contributions des membres ou de l'animation, le groupement peut disposer d'informations intéressantes pour mettre en place des actions de progrès adaptées.

L'évaluation du fonctionnement permet également d'évaluer le niveau de satisfaction des membres du groupement et d'envisager une poursuite du programme sur des bases validées. Un système d'écoute (par exemple par questionnaire) permet à chacun de faire remonter ses appréciations sur le fonctionnement du groupement, dans un objectif d'amélioration. Il permet à chacun d'exprimer des souhaits ou attentes et de s'assurer qu'ils sont pris en compte.



L'enquête de satisfaction interne

Les questions peuvent porter sur :

- l'apport du groupement par rapport aux attentes exprimées,
- le niveau d'intérêt de l'entreprise par rapport aux thèmes traités,
- la contribution du groupement au développement du dirigeant, de ses activités, de ses connaissances,
- la qualité des échanges entre les participants et l'ambiance générale
- la qualité de l'animation du groupement,
- la qualité de l'organisation des actions et du fonctionnement du groupement,
- l'appréciation sur les rôles du Président, de l'équipe Président-animateur, des pilotes, de l'animateur.
- ...

MEMO

Dans le même esprit, une enquête de satisfaction peut être menée auprès de tous les partenaires du groupement d'entreprises (organismes institutionnels, organismes techniques,...) pour évaluer leur perception du groupement depuis l'extérieur, et identifier leurs nouvelles attentes potentielles.

L'évaluation des résultats

Au cours de la phase de mise en œuvre, le pilotage du plan d'actions dans sa globalité et l'évaluation de chaque action individuelle permettent de s'assurer de l'atteinte des résultats au regard des objectifs visés et de pointer les réussites obtenues. Cela suppose d'avoir préalablement défini des objectifs précis pour chaque action individuelle et les indicateurs de suivi associés.

Cette évaluation doit être suffisamment régulière pour permettre au groupement de piloter son activité, en réajustant le plan d'actions ou les critères de certaines actions si nécessaire. La mesure des résultats pour le groupement comme pour chaque entreprise membre peut s'effectuer grâce à la tenue d'indicateurs précis quantitatifs et/ou qualitatifs, spécifiques selon les groupements et les actions.

Relevons quelques-uns des indicateurs les plus « classiques » :

PILOTAGE DU PLAN D' ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réalisation du plan d'actions • Respect des délais • Bilan sur les ressources utilisées et à disposition
EVALUATION DE CHAQUE ACTION COLLECTIVE	<p>(exemples d'actions)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement commercial : taux de présence sur les salons, nombre de projets développés en collaboration entre les membres du groupement, évolution du chiffre d'affaires de chaque entreprise (France et export), taux de pénétration de nouveaux marchés, réalisation d'outils commerciaux (plaquettes, site internet,...), réalisation d'opérations de prospection ciblée (> taux de retours, taux d'élaboration de propositions financières,...), nombre de rencontres organisées avec les grands donneurs d'ordre, etc. • Développement des compétences : taux de réalisation du plan de formation, nombre de salariés formés, nombre de stagiaires recrutés, taux de développement des entretiens individuels au sein des entreprises membres, taux de rédaction des fiches de poste, etc. • Communication externe : « visibilité » et notoriété du groupement, fréquence de parution des newsletters, taux de fréquentation du site internet, etc. <p>Pour chaque action, il est également intéressant de mesurer le taux d'abandon des entreprises en cours d'action, et les raisons de ces éventuels abandons.</p> <p>De plus, une enquête de satisfaction réalisée à la fin de chaque action auprès des entreprises participantes permet de vérifier si le déroulement et les résultats de l'action ont répondu à leurs attentes.</p>
EVALUATION DES RÉSULTATS GLOBAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte des objectifs « finaux » du groupement : développement du chiffre d'affaires de ses membres, maintien et création d'emplois, développement des compétences et de l'employabilité des salariés, développement de la représentativité du secteur d'activité,...

6.2 – L'évaluation externe

En général, les organismes financeurs ne souhaitent pas interférer avec les activités des groupements d'entreprises qu'ils soutiennent. Ils suivent pour chaque groupement les activités et résultats une à deux fois par an en moyenne, et font un bilan final en fin de contrat pour solder les subventions et décider de reconduire ou non leur soutien financier.

Chaque organisme financeur a des attentes spécifiques en fonction de ses politiques et de ses enjeux, ainsi qu'en fonction de la nature du groupement et de ses projets. Dans tous les cas, la finalité commune est la croissance des PME/PMI et le développement économique du territoire.



A ce jour, les critères de fonctionnement et d'efficacité les plus courants sur lesquels sont ou peuvent être jugés les groupements d'entreprises sont les suivants :

L'évaluation de la réalisation du plan d'actions

INDICATEURS QUANTITATIFS	<ul style="list-style-type: none"> • nombre d'entreprises adhérentes, • nombre d'entreprises participant aux actions collectives, • nombre de réunions, rencontres, ateliers organisé(e)s, et nombre de participants, • taux de réalisation du plan d'actions prévisionnel, • nombre de publications externes, • ...
INDICATEURS QUALITATIFS	<p>(Informations à recueillir par questionnaire, sondage ou enquête)</p> <ul style="list-style-type: none"> • la crédibilité du groupement : motivation et participation des entreprises membres, présence de leaders au sein du groupe,... Le groupement donne-t-il envie aux entreprises de s'impliquer dans la durée ? • la qualité des échanges et de la communication avec le groupement d'entreprises : sont-ils informés, associés, sollicités,... ? • le « leadership » du Président, et la complémentarité avec l'animateur • la synergie qui s'établit (ou non) entre les membres du groupement • l'appropriation des outils par les entreprises du groupement • ...

L'évaluation de l'efficacité

INDICATEURS QUANTITATIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Impacts directs sur le développement économique du territoire : maintien et développement de l'emploi (nombre d'emplois directs créés), développement de la sous-traitance, développement de l'employabilité des salariés (compétences),... • Impacts directs sur la croissance des entreprises membres du groupement : développement du chiffre d'affaires, du chiffre d'affaires à l'export, du résultat d'exploitation,...
INDICATEURS QUALITATIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriété du groupement • Implication régionale, nationale



A ces indicateurs « classiques » peuvent se rajouter des indicateurs plus spécifiques, conditionnés par exemple par l'attribution de fonds européens (FEDER ou FSE) :

- Impact carbone
- Egalité hommes / femmes (taux de femmes impliquées dans le projet, dispositions spécifiques pour concilier vie professionnelle et vie privée,...),
- Technologie de l'Information et de la Communication : prise en compte des TIC dans le projet,
- Innovation : caractère innovant du projet,
- Environnement : prise en compte de l'environnement dans le projet (labels et normes de préservation de l'environnement, analyse d'impacts, préservation des ressources naturelles, réduction des pollutions,...),
- Nombre de projets de coopération entreprises / instituts de recherche,
- ...

Pour obtenir les informations, les organismes financeurs rencontrent plus ou moins régulièrement les représentants de groupements, et leur demandent généralement de rédiger un rapport d'activité annuel, complété souvent par des rapports intermédiaires. Ces rapports doivent être accessibles, communiqués aux parties prenantes, complets, sincères et refléter les activités réalisées.

Le rapport d'activités

Les informations à communiquer dans le cadre du rapport sont généralement :

le bilan opérationnel :

- les activités du groupement (cette partie permet d'analyser le respect du plan d'actions),
- les réalisations du groupement au cours de l'année,
- les objectifs qui ont été atteints : où, quand, au profit de qui ?
- une information sur les modalités d'évaluation de l'efficacité / l'efficacité du groupement,
- une indication sur les projets de l'organisme : activités, futures orientations, modalités selon lesquelles le groupement prévoit d'utiliser les aides financières qu'il reçoit,
- etc. (liste non exhaustive)

le bilan financier :

- les comptes annuels du groupement,
- ses ressources et leur décomposition,
- la répartition des dépenses entre les différentes actions,
- les coûts de gestion, de communication...,
- etc. (liste non exhaustive)



MEMO



Le point de vue de la DIRECCTE

« Nous assujettissons les subventions allouées aux groupements à une obligation de résultats concrets sur la base d'indicateurs quantitatifs attachés aux volets d'action des programmes mis en œuvre. Ainsi, les subventions sont versées au prorata des résultats conformément à des règles fixées dans la convention signée entre le groupement et la Direccte. »

Michel MORIN, chef de la Mission Compétitivité Innovation



Le point de vue du Département de l'Hérault

« Le soutien du Département de l'Hérault se fait sur l'ensemble d'un programme d'actions et d'un plan de financement, adossés à des indicateurs de résultats. Tous ces engagements sont écrits dans une convention d'objectifs et font l'objet d'un suivi régulier.

Le montant de notre subvention varie selon le volume d'actions à réaliser, et elle est versée eu regard aux termes de la convention d'objectifs et des résultats obtenus. »

Stéphane PLANTE, directeur du développement des entreprises et de l'expansion économique

SYNTHESE : TABLEAU DE BORD METHODOLOGIQUE

	OBJECTIFS	ACTIONS	OUTILS	ACTEURS
INITIER	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les besoins et les attentes des entreprises et plus généralement des acteurs concernés 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiation d'un projet • Etude de faisabilité • Analyse des résultats • Elaboration du plan d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes, informations statistiques et stratégiques sur la cible à étudier • Questionnaires auto-administrés • Entretiens en face-à-face • Réunions collectives • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • INSEE, DIACT/DATAR, fédérations professionnelles, services de l'Etat, collectivités locales et territoriales • Entreprises • Comité de pilotage
CONCEVOIR	<ul style="list-style-type: none"> • Bâtir l'ingénierie économique, juridique et financière en vue de la création du groupement d'entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en adéquation du plan d'actions et des moyens • Création ou choix de la structure porteuse • Recherche de fonds publics et privés et montage des dossiers • Création des organes et règles de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Création de la structure : éléments juridiques et administratifs légaux liés au type de structure • Fiscalité : formulaire de demande d'assujettissement à la TVA • Financements publics : dossiers et formulaires de demandes officiels • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Expert comptable • Avocat • Préfecture • Services fiscaux • INSEE (SIRENE) • Collectivités locales et territoriales • Organismes institutionnels • Entreprises
FAIRE FONCTIONNER	<ul style="list-style-type: none"> • Faire vivre le groupement, et mettre en œuvre son plan d'actions collectif • Coordonner le groupement en interne et en externe avec l'ensemble des acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication interne et externe • Gestion administrative et financière • Organisation de rencontres thématiques • Mise en œuvre d'actions collectives (dont certaines peuvent nécessiter le recrutement de prestataires externes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de communication interne : charte de déontologie, présentation du groupement, fiche action, liste et coordonnées des membres, « trombinoscope »,... • Outils de communication externes : site internet, articles de presse, outils de communication collectifs,... • Assemblées générales : ordres du jour, convocations, pouvoir • Sélection d'un prestataire externe : cahiers des charges, contrats, outils de suivi et d'évaluation des prestataires • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Adhérents du groupement • Prestataires, consultants • Journalistes • Organismes de salons • Organismes institutionnels • Comité de pilotage
EVALUER	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer et analyser les résultats du groupement, d'une façon globale et par action • Mettre en place des actions correctives, dans une dynamique d'évolution • Suivre et clôturer les conventions signées avec les organismes financeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluations internes et externes • Analyse des résultats • Plan d'actions correctif 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête de satisfaction sur le fonctionnement global et l'évolution des besoins des adhérents, voire également des partenaires • Enquête de satisfaction par action collective auprès des participants • Comptes-rendus de suivi des conventions avec les financeurs • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes institutionnels • Organismes financeurs • Comité de pilotage • Adhérents du groupement

création, animation évaluation



PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Le phénomène des groupements d'entreprises dans l'Hérault et en Languedoc-Roussillon reste relativement récent à l'échelle de l'économie régionale puisque le premier groupement a été créé en 1996 (Camdib, à Béziers).

Ce phénomène s'est considérablement accéléré à partir de 2002 sous l'impulsion et grâce au soutien des organismes institutionnels locaux (Conseil Général de l'Hérault et autres collectivités territoriales, Région, DIRE/Directe, chambres de commerce,...).



Aujourd'hui, nous comptabilisons dans l'Hérault une vingtaine de groupements d'entreprises (hors les pôles de compétitivité) de tous types et tous secteurs d'activités. Ils contribuent indéniablement à l'ancrage territorial et au développement économique local.

Il semblerait que nous soyons arrivés à une nouvelle phase dans le développement des groupements d'entreprises locaux, non plus axée sur la création de nouveaux groupements mais davantage centrée sur :

- la pérennisation des groupements existants,
- les échanges entre les groupements d'entreprises,
- l'ouverture vers d'autres structures, extra-régionales et/ou nationales.

Plusieurs attentes ont doré-et-déjà été exprimées dans ce sens (avec pour certaines des premières initiatives concrètes) :

Au niveau des organismes institutionnels :

- développer les relations inter-filières et inter-groupements pour identifier et exploiter les synergies potentielles, et créer de la valeur supplémentaire,
- développer les collaborations entre les coordinateurs des différents groupements pour identifier et généraliser les bonnes pratiques, et améliorer la méthodologie globale d'animation.

Au niveau des groupements d'entreprises :

- avoir un interlocuteur privilégié au sein des partenaires,
- optimiser le montage financier des projets sur la base d'un dossier de financement type et commun à tous, et définir des indicateurs partagés pour le suivi des financements,
- améliorer les délais d'instruction des dossiers de financement pour permettre aux groupements d'engager les actions prévues dans le cadre d'un calendrier dynamique,
- réfléchir à des dispositifs communs de trésorerie.

Pour que ces différentes attentes soient réalisables et réalisées, les différents acteurs économiques concernés devront surmonter plusieurs difficultés inhérentes au fonctionnement même des groupements d'entreprises, en particulier :

- les délais de décision induits par le mode de gouvernance de chaque groupement (Bureau, Conseil d'Administration,...),
- les ressources limitées de chaque groupement, qui sont en priorité consacrées au programme d'actions propre au groupement, avant le développement inter-groupements,
- la concurrence existante entre les coordinateurs / animateurs dès lors que ce sont des prestataires externes.

Après une dizaine d'années de création et de développement des groupements d'entreprises dans l'Hérault et en Languedoc-Roussillon, les acteurs institutionnels peuvent de nouveau, par leur impulsion et leur soutien, créer les conditions favorables pour franchir un nouveau cap et rendre ce territoire compétitif et « intelligent », dans lequel les entreprises et les acteurs communiquent et collaborent entre eux pour de meilleures performances collectives et individuelles...

création, animation évaluation



ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE



ANNEXES

- Glossaire
- Exemple de questionnaire d'étude de faisabilité
- « Pack création » d'une Association Loi 1901 :
 - Formulaire de déclaration en préfecture d'une Association loi 1901
 - Formulaire de demande d'insertion au Journal Officiel
 - Exemple de courrier de demande de numéro SIRET
 - Questionnaire à remplir pour connaître son régime fiscal au regard des impôts commerciaux
 - Modèle de statuts d'une Association loi 1901
- Exemple de budget prévisionnel détaillé

GLOSSAIRE

Club

Regroupement d'entreprises formel ou informel (sans structure juridique porteuse), généralement très fermé où les membres ne peuvent accéder que par cooptation et généralement constitué sur les bases d'un partage d'informations stratégiques et confidentielles.

Cluster

« Groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires » (Porter, 1999).

Un cluster d'entreprises est une concentration géographique d'entreprises reliées ensemble, de fournisseurs, et d'institutions associés dans un domaine particulier. Les clusters sont considérés comme augmentant la productivité des entreprises qui y participent et qui peuvent concurrencer, nationalement et globalement.

Groupement d'entreprises

Juridiquement indépendantes, réunissant sous une direction unique des moyens financiers ou matériels en vue d'exécuter en commun des opérations déterminées.

District industriel

Mode d'organisation de la production qui repose sur une division étroite du travail entre plusieurs (petites) entreprises spécialisées. Il s'oppose à une production par les grandes entreprises.

Filière

Ensemble des phases d'un processus de production qui permettent de passer de la matière première au produit fini vendu sur le marché. Une filière englobe toutes les étapes de transformation depuis l'amont jusqu'à l'aval pour obtenir une famille de produits. Par exemple, la filière bois ou textile.

Grappe d'entreprises

Réseau d'entreprises fortement ancré localement, souvent sur un même créneau de production, qui a un important impact sur les activités, l'emploi et la création de richesse et dans lequel les PME sont souvent majoritairement présentes.

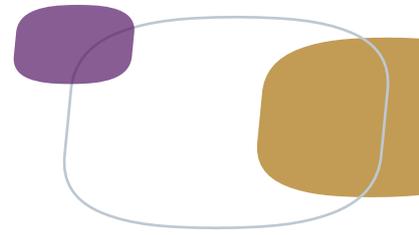
Il est possible de condenser les différentes définitions des « grappes d'entreprises » de la façon suivante : une grappe est constituée d'entreprises unies par une communauté d'intérêts (besoins et contraintes communs), des complémentarités ou des interdépendances et développant volontairement des relations de coopération dans un ou plusieurs domaines. Parmi les « organisations » avec lesquelles les entreprises développent des collaborations, on peut faire figurer les institutions de recherche et d'enseignement.

Groupement d'employeurs

Dispositif de prêt de main d'œuvre à but non lucratif dont l'objet est « de mettre à disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail » (L.127-1).

Institué par la loi n°85-772 du 25 juillet 1985, il permet à des personnes morales ou physiques de droit privé (entreprises, associations, coopératives, artisans ou collectivités) de créer une association pour mutualiser des compétences. Ils doivent au moins être au nombre de deux pour créer un groupement d'employeurs, principalement sous forme associative mais aussi coopérative. Le groupement devient ainsi l'unique employeur des salariés pour organiser leur mise à disposition auprès de structures adhérentes.

Depuis la loi n°2005-882 de 2005, le groupement d'employeurs est ouvert aux collectivités territoriales et leurs établissements publics. Il peut également apporter à ses membres son aide ou conseil en matière d'emploi ou de Gestion de la Ressource Humaine. Il peut aussi



être amené à réaliser des prestations complémentaires dans le cadre d'un accompagnement socioprofessionnel des salariés de GEIQ (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification).

Groupement d'entreprises

- Fait par lequel deux organisations au moins forment au cours du temps des liens plus ou moins puissants et étendus dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un « bénéfice mutuel »,
- Ensemble d'entreprises engagées dans une stratégie d'alliance.

Maitre d'œuvre

Entité retenue par le « porteur du projet », pour réaliser l'étude de faisabilité (ce peut être un consultant spécialisé, un coordinateur, ou un animateur salarié du réseau).

Maitre d'ouvrage :

Entité porteuse du besoin. Ce peut être un organisme public, une collectivité, un syndicat professionnel, etc. Il définit généralement l'objectif de l'étude et du projet, son calendrier et le budget qui lui est associé.

Pôle de compétitivité

Association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés sur un territoire donné dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s).

Cette politique vise à susciter puis soutenir les initiatives émanant des acteurs économiques et académiques présents sur un territoire.

L'enjeu est de s'appuyer sur les synergies et des projets collaboratifs et innovants pour permettre aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan dans leurs domaines en France et à l'international.

Stratégie d'alliances

Conduite conjointe d'un projet de développement par deux entreprises ou plus (partage d'objectifs, des décisions, des moyens, des risques, des résultats). Fondée sur l'engagement et la coopération de tous les partenaires, l'alliance respecte l'indépendance juridique de chacun. Chaque alliance se définit par un objet, un projet et par une organisation (notamment juridique) et un mode de fonctionnement.

Système Productif Local (SPL)

Groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité (appellation adoptée par la Datar et officialisée lors d'un comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire en 1997).

ABREVIATIONS ET SIGLES UTILISES DANS LE GUIDE :

ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CG34 : Conseil Général de l'Hérault

CRGE LR : Centre Ressources de Groupement d'Employeurs Languedoc-Roussillon

DIACT : Délégation Interministérielle à l'aménagement et à la Compétitivité des Territoires (nouvellement DATAR : Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale)

DRTEFP : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation (intégrée dans la DIRECCTE depuis le 01/01/10)

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la consommation, du Travail et de l'Emploi

DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'environnement (intégrée pour partie dans la DIRECCTE depuis le 01/01/10)

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional

FSE : Fonds Social Européen

GE : Groupement d'Entreprises

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

HT : Hors Taxe

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

LR : Languedoc-Roussillon

PCRD : Programme Cadre de Recherche et de Développement Technologique (niveau européen)

PME/PMI : Petite(s) et Moyenne(s) Entreprise(s) / Petite(s) et Moyenne(s) Industrie(s)

RH : Ressources Humaines

R&D : Recherche et Développement

SA : société Anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiée

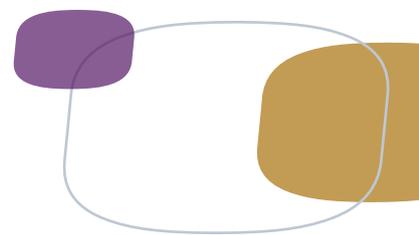
SPL : Système Productif Local

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TPE : Très Petite(s) Entreprise(s)

TTC : Toutes Taxes Comprises

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée



EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'ETUDE DE FAISABILITE

COMITE DE PILOTAGE

MERCI DE REpondre AVANT

LE... /... /... PAR FAX AU

OU PAR COURRIEL À

Cette étude concerne les entreprises privées du secteur de...

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Raison sociale

SIRET Code NAF

Représentant : NOM Prénom Fonction

Téléphone Télécopie

Adresse courriel

Adresse site internet

CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE

Année de création

Activité principale

Activité secondaire

Appartenance à un groupe, si oui lequel

2009 : Chiffre d'affaires

Effectif

2008 : Chiffre d'affaires

Effectif

2007 : Chiffre d'affaires

Effectif

L'ÉTUDE CHERCHE À RÉPONDRE À LA QUESTION : Y A T-IL MATIÈRE À CRÉER UN RÉSEAU D'ENTREPRISES ?

Un réseau d'entreprises est constitué de dirigeants ou représentants d'entreprises volontaires pour travailler ensemble sur des thèmes qu'ils souhaitent faire évoluer. Le fonctionnement du réseau est assuré par un spécialiste de l'animation, il est finançable par les collectivités locales

POUR L'ENTREPRISE, IL S'AGIT D'ADHÉRER À UNE ASSOCIATION ET DE PARTICIPER À DES ACTIONS COLLECTIVES FAVORISANT SON DÉVELOPPEMENT.

Connaissez-vous le principe d'un réseau / groupement d'entreprises ? Oui Non

Etes-vous intéressé(e) à participer à la réunion de présentation de synthèse de cette étude (période...) ? Oui Non

Seriez-vous intéressé(e) à faire partie d'un réseau d'entreprises du secteur... ? Oui Non

Vos remarques

.....

PRIORITES DE L'ENTREPRISE

Les actions menées dans votre entreprise dans l'ordre de priorité sur les points suivants (1 le plus prioritaire)

Rentabilité
Productivité
Capacité de production
commercialisation
Exportation
Communication
Evolution des produits/services
Infrastructure (bâtiment)
Logistique (transport)
Recrutement
Formation
Connaissance réglementation
Autre

BESOINS DE L'ENTREPRISE,

Il s'agit de détailler les thèmes qui vous posent des difficultés, que vous souhaiteriez faire évoluer et sur lesquels vous souhaiteriez travailler collectivement.

Meilleure prise en compte des enjeux liés aux entreprises du secteur du... dans les schémas / politiques d'aménagement
.....

Commercialisation
.....

Production
.....

Gestion
.....

Ressources humaines
.....

Compétences et connaissances
.....

Autre, remarques
.....

MERCI DE VOTRE COLLABORATION.

Pour nous retourner ce questionnaire ou pour toute question ou renseignement complémentaires, veuillez contacter :

Prénom Nom

Fonction

Organisme

Adresse e-mail

Tel

Fax

Les chiffres et données individuelles récoltés dans le cadre de cette étude sont à destination exclusive de... et ne feront l'objet d'aucune diffusion sans accord de votre part.



Exemple de courrier de demande de numéro SIRET

INSEE Midi Pyrénées
Service SIRENE
36, rue des 36 Ponts
BP 94217
31054 TOULOUSE CEDEX 4

Montpellier, le **date**

Objet : demande de numéro Siret

Madame, Monsieur,

Notre Association loi 1901 a fait des demandes de subventions publiques. Elle a donc nécessité à être immatriculée et avoir un numéro Siret.

A cette fin, vous trouverez ci-joints :

- Une copie des statuts
- Un extrait du Journal Officiel
- Une copie du récépissé de déclaration en Préfecture.

Nous vous remercions de faire le nécessaire et restons à votre disposition pour tout renseignement complémentaire que ce dossier pourrait nécessiter.

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie d'accepter, Madame, Monsieur, nos sincères salutations.

Prénom NOM

Fonction

Questionnaire à remplir pour connaître son régime fiscal au regard des impôts commerciaux



QUESTIONNAIRE A REMPLIR PAR L'ORGANISME QUI DEMANDE A CONNAÎTRE SON RÉGIME FISCAL AU REGARD DES IMPÔTS COMMERCIAUX

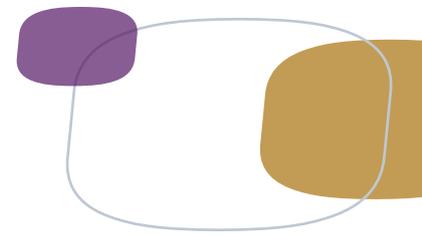
L'instruction du 15 septembre 1998 (BOI 4-H-5-98) a précisé les critères à prendre en compte pour déterminer le régime fiscal applicable aux associations.

La réponse du correspondant-associations au questionnaire ci-joint vaudra prise de position formelle de l'administration au sens de l'article L 80B du livre des procédures fiscales.

L'attention est donc tout particulièrement appelée sur la nécessité de remplir avec soin ce document et de répondre à toutes les questions.

En effet, la portée de l'avis donné par le correspondant départemental est subordonnée à l'exactitude et à la précision des réponses. Cet avis serait susceptible d'être remis en cause si les renseignements fournis se révélaient insuffisants ou inexacts ou si le mode de fonctionnement de l'organisme venait à être modifié.

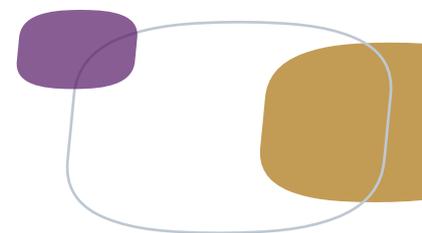
Pour les lignes non servies, la réponse sera considérée comme étant " Néant ".



I- RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT L'ORGANISME	
1° IDENTIFICATION	PRECISIONS
<ul style="list-style-type: none"> •NOM : •ADRESSE <ul style="list-style-type: none"> • du siège •des établissements • STATUT JURIDIQUE •OBJET STATUTAIRE •AFFILIATION (fédération, groupement) 	<ul style="list-style-type: none"> •DATE DE CRÉATION : •DATE DE PUBLICATION AU JOURNAL OFFICIEL •DATE DE DÉBUT D'ACTIVITÉ : •DATE DE TRANSFORMATION ÉVENTUELLE <p>SITUATION FISCALE DE L'ORGANISME (indiquer la nature des déclarations déposées et le lieu de dépôt)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Impôt sur les sociétés: •T.V.A.: •Taxe professionnelle : (Dans l'affirmative, préciser s'il y a des secteurs distincts d'activité) •taxes annexes : •taxe sur les salaires : •autres :
2° - COMPOSITION DE L'ORGANISME	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de membres: - Particuliers : - Entreprises ou membres de professions libérales..... • Personnes morales: - sociétés commerciales - associations..... - autres (à détailler)..... 	
3° - QUALITÉ DES MEMBRES	
<ul style="list-style-type: none"> •Sont-ils tous convoqués aux assemblées générales ? •Sont-ils convoqués individuellement aux assemblées générales? •Disposent-ils d'une voix délibérative? •Sont-ils éligibles à l'organe de direction ? (Conseil d'administration, bureau)..... •Ont-ils les mêmes droits (droit de vote, éligibilité ?)..... 	



4° - MOYENS DE GESTION MIS EN ŒUVRE:	
<ul style="list-style-type: none"> • matériel (détail et valeur) : • personnel <ul style="list-style-type: none"> effectif : le cas échéant, lien de certains membres du personnel avec les dirigeants ou fondateurs et la nature de l'emploi exercé. • -Locaux: <ul style="list-style-type: none"> * en qualité de propriétaire * en qualité de locataire (préciser le montant du loyer annuel, le nom du propriétaire, ses relations avec l'organisme et, s'il est membre de l'organisme, la fonction qu'il y occupe: 	
II – GESTION DE L'ORGANISME	
1° DIRECTION	PRECISIONS
<ul style="list-style-type: none"> - Indiquer les noms, adresses et activités professionnelles des dirigeants (personnes, membres du conseil d'administration ou de tout autre organe similaire, fondateurs, le cas échéant, dirigeants de fait) - Indiquer si les salariés sont membres du Conseil d'Administration - Dans l'affirmative, préciser à quel titre et dans quelle proportion - Indiquer si les dirigeants le sont également dans d'autres organismes sans but lucratif Dans l'affirmative, préciser : <ul style="list-style-type: none"> Lesquels : <ul style="list-style-type: none"> S'ils sont liés juridiquement, financièrement ou économiquement à l'association en cause 	

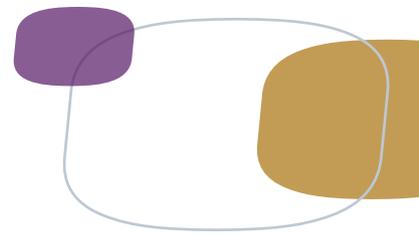


2° RÉMUNÉRATIONS DIVERSES	PRECISIONS
<p>a) Dirigeants et fondateurs Montant par dirigeant (1) des rémunérations et indemnités annuelles versées au titre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des salaires - Des honoraires - - Des avantages en nature (logement, voiture, etc.) ou autres (services gratuits, rémunération de compte-courant, etc.) - - Des remboursements de frais : <ul style="list-style-type: none"> - Forfaitaires - - Réels <p>(1) préciser, en outre, la rémunération totale qu'il perçoit dans plusieurs associations liées comme indiqué ci-avant)</p> <p>b) Autres bénéficiaires de versements ou avantages : Indiquer les noms, raisons sociales, qualités et adresses des principaux bénéficiaires, ainsi que, par nature de versement, les montants respectifs attribués aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ayants droits : - - Membres - - Autres 	
3° ATTRIBUTION DE L'ACTIF	PRECISIONS
Des modalités d'attribution de l'actif en cas de dissolution de l'organisme sont-elles prévues ? Si oui, lesquelles ?	
III - ACTIVITÉS EXERCÉES	
<p>Indiquer de manière détaillée et précise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activité (s) exercée (s): <ul style="list-style-type: none"> - à titre permanent - à titre occasionnel - lieu de réalisation • Quelle zone géographique couvre(nt)-elle(s) ? <p>Préciser si des entreprises (organismes, sociétés...) exercent la (les) même(s) activité(s) dans le même secteur</p>	



IV MODALITÉS DE L'EXERCICE DE(S) L'ACTIVITÉ(S)

A-PRODUIT	PRECISIONS
<p>Nature de l'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ventes <ul style="list-style-type: none"> - Préciser la nature des produits vendus : •Prestations de services : <ul style="list-style-type: none"> Préciser la nature des services : - Indiquer s'ils sont rendus: <ul style="list-style-type: none"> * gratuitement..... * moyennant le paiement d'une cotisation annuelle * moyennant un règlement spécifique.... <p>cette(s) activité(s) tend(ent) elle(s) à satisfaire des besoins non ou insuffisamment pris en compte par le marché ?</p> <p>L'organisme fait-il l'objet d'une reconnaissance ou d'un agrément particulier ?</p> <p>Si oui, joindre copie du document correspondant ;</p>	
B- PUBLIC	PRECISIONS
<p>Indiquer de façon précise et détaillée :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Le public concerné •Existe-t-il une condition d'accès aux services ou aux biens fournis par l'association ? <p>Si oui, laquelle ? (niveau de ressources, appartenance à une catégorie professionnelle, situation économique ou sociale, etc.)</p> <p>La proportion de chaque public dans la (les) activité(s) concernée(s)</p> <p>Préciser si les ventes ou prestations de services sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réservées aux membres <ul style="list-style-type: none"> Pour les ventes, quel pourcentage par rapport au chiffre d'affaires total • Réalisées avec des tiers 	



C - RESSOURCES DE L'ORGANISME

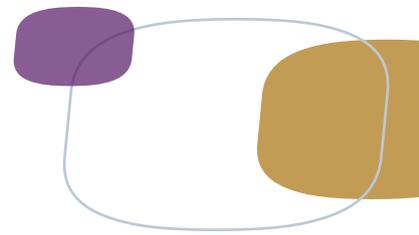
1) Prix pratiqués

- Montant des recettes (par nature d'activité)
 - Ventes
 - Prestations de services
- Politique des prix
 - L'organisme pratique-t-il des prix homologués ?
 - Si oui par quelle autorité ?.....
 - les prix découlent-ils de conventions spéciales ?
 - si oui, joindre les conventions
 - les prix:
 - sont-ils modulés ?
 - si oui, selon quelles modalités ?
 - sont-ils inférieurs à ceux du marché pour des prestations équivalentes ?
 - Si oui, dans quelle proportion ?
(joindre, si possible, tarifs, catalogues...)
 - différenciés en fonction de la
 - Le paiement
 - est-il effectué directement par le bénéficiaire ou par un tiers ?
 - si oui, selon quelles modalités ?

2) Autres ressources

- Cotisations
- Dons
- Subventions(Joindre une copie des conventions annuelles et/ou pluriannuelles ou de la décision d'attribution de la subvention).
A défaut préciser :
 - La partie versante :
 - Le montant.....
 - Les caractéristiques de la subvention :
- Mise à disposition
 - nature (personnel, locaux, matériels, autres)
 - origine (collectivités locales, autres)
- Échange de prestations
- Recettes de publicité, de parrainage

<ul style="list-style-type: none"> • Recettes provenant de manifestations de soutien ou de bienfaisance <li style="padding-left: 20px;">Dans ce cas, <li style="padding-left: 40px;">- nombre : <li style="padding-left: 40px;">- nature : <li style="padding-left: 40px;">- durée de chacune : • Revenus fonciers (locations d'immeubles. etc.) • Revenus mobiliers (intérêts. etc.) • Bénéfices agricoles • Autres ressources • Excédents : <li style="padding-left: 20px;">- Y a-t-il des excédents ? <li style="padding-left: 20px;">- si oui, quelle est leur affectation ? 	
D - RECOURS A LA PUBLICITE	PRECISIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Modalités (affiches, tracts, annonces, catalogues, médias, participation à des foires ou salons...) • Destinataires (tout public, membres..) • Budget 	
V- LIENS DE L'ORGANISME AVEC DES TIERS	
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du tiers <ul style="list-style-type: none"> Association Entreprise concurrentielle (société ou autre) • Nature des liens (juridiques, économiques, financiers, autres..) 	



VI OBSERVATIONS PARTICULIÈRES

(préciser les indications jugées utiles à l'appréciation de la situation de l'organisme)

Empty rectangular box for observations.

A le

Signature et qualité du signataire,

MODELES DE STATUTS D'UNE ASSOCIATION LOI 1901

Si l'on s'en tient strictement aux termes de la loi 1901, il n'y a pas de statuts modèles. Cependant, l'utilisation de statuts-type facilite la création d'une association et évite des oublis préjudiciables à un bon fonctionnement de l'association ou à l'aboutissement ultérieur d'une demande d'agrément.

À l'exception des trois premiers articles (dénomination, objet et siège social), la rédaction des statuts de votre association sont libres. Chaque association a un objet et des buts qui lui sont spécifiques et seuls des statuts propres peuvent lui fournir les règles de son fonctionnement.

Article 1 : Constitution et dénomination

Première obligation légale : faire connaître le titre de l'association. Le choix du nom est laissé à l'initiative des membres fondateurs. Il n'est pas nécessaire que le mot « association » figure dans l'appellation, on peut se nommer amicale, groupe, club, etc. Avant de choisir un nom, s'assurer via Internet puis auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle qu'il n'est pas déjà la propriété d'une autre personne morale.

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la Loi 1901, ayant pour titre :

.....

Article 2 : But (ou objet)

Deuxième obligation légale : faire connaître les buts ou objet(s) de l'association. Il faut apporter un soin particulier à la rédaction de cet article. Les buts doivent être clairs et s'attacher à l'essentiel. Trop précis, ils deviennent contraignants ; trop flous, ils génèrent des conflits d'interprétation.

Cette association a pour but :

Article 3 : Siège social

Troisième et dernière obligation de la Loi 1901: préciser le siège social. On peut indiquer la ville seulement de façon à pouvoir déménager dans la même ville sans modifier les statuts. Par contre, il faudra donner une adresse complète pour la déclaration de création de l'association en préfecture.

Le siège social est fixé à :

Il pourra être transféré par simple décision du Conseil d'administration.

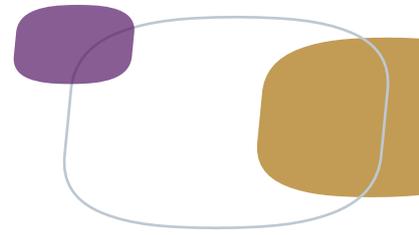
Article 4 : Moyens d'action

Si des activités économiques sont envisagées, il est nécessaire de les mentionner dans les statuts.

Les moyens d'action de l'association sont notamment :

- les publications, les cours, les conférences, les réunions de travail ;
- l'organisation de manifestations et toute initiative pouvant aider à la réalisation de l'objet de l'association ;
- la vente permanente ou occasionnelle de tous produits ou services entrant dans le cadre de son objet ou susceptible de contribuer à sa réalisation.





Article 5 : Durée de l'association

Quand la durée n'est pas précisée, elle est considérée de fait illimitée. En général, on précise.

La durée de l'association est fixée à et ce à compter de la date de déclaration préalable auprès de la préfecture ou de la sous-préfecture de l'arrondissement où l'association à son siège social.

OU

La durée de l'association est illimitée.

Article 6 : Affiliation

L'affiliation à une fédération ou une union n'est pas obligatoire (sauf dans le milieu sportif lorsqu'il s'agit de participer à des compétitions). Lorsqu'il y a affiliation, il est important de le déclarer dans les statuts afin de bien situer l'association dans son environnement.

L'association..... est affiliée à et s'engage à se conformer aux statuts et au règlement intérieur de la fédération.

Article 7 : Composition de l'association

On peut préciser les différents types de membres et leurs caractéristiques. Il existe beaucoup de types de membres : fondateur, actif, d'honneur, bienfaiteur, associé... Il est conseillé de ne pas avoir trop de types de membres et surtout de bien préciser pour chaque type de membre s'il y a paiement (ou non) de la cotisation, le montant de la cotisation et le pouvoir de vote (ou non : sans voix délibérative) à l'Assemblée Générale.

L'association se compose de membres d'honneur, de membres bienfaiteurs et de membres actifs.

Les membres d'honneur sont désignés par l'Assemblée Générale pour les services qu'ils ont rendus ou rendent à l'association. Ils sont dispensés du paiement de la cotisation annuelle et ont le droit de participer à l'Assemblée Générale avec voix délibérative.

Les membres bienfaiteurs qui acquittent une cotisation spéciale fixée par l'Assemblée Générale ont le droit de participer à l'Assemblée Générale avec voix délibérative.

Les membres actifs personnes physiques ou morales acquittent une cotisation fixée annuellement par l'Assemblée Générale. Ils sont membres de l'Assemblée Générale avec voix délibérative.

Article 8 : Admission et adhésion

La liberté d'association, principe constitutionnel, implique nécessairement le droit pour chacun d'adhérer à une association, et, corrélativement, la possibilité pour toute association de choisir ses adhérents.

Pour faire partie de l'association, il faut adhérer aux présents statuts et s'acquitter de la cotisation dont le montant est fixé par l'Assemblée Générale. Le conseil d'administration pourra refuser des adhésions, avec avis motivé aux intéressés.

Article 9 : Perte de la qualité de membre

La qualité de membre se perd par :

- la démission adressée par écrit au président de l'association,
- le décès,
- l'exclusion ou radiation, prononcées par le Conseil d'administration pour infraction aux statuts ou pour motif portant préjudice aux intérêts moraux et matériels de l'association, ou pour motif grave.

Un règlement intérieur pourra préciser quels sont les motifs graves.

Article 10 : Responsabilité des membres

Aucun des membres de l'association n'est personnellement responsable des engagements contractés par elle. Seul le patrimoine de l'association répond de ses engagements. En matière de gestion, la responsabilité incombe, sous réserve d'appréciation souveraine des tribunaux, aux membres du conseil d'administration et aux membres de son bureau.

Article 11 : Assemblée Générale ordinaire

L'Assemblée Générale ordinaire est l'organe souverain de l'association. C'est le regroupement de tous les membres pour approuver (ou désapprouver) les bilans de l'année écoulée et pour définir les orientations pour l'année à venir. Dans cet article, il faut préciser la composition de l'Assemblée Générale, la fréquence des réunions, les conditions de convocation, le rôle, le contenu. Les modalités de vote peuvent aussi être précisées dans le règlement intérieur, lorsqu'il y en a un.

L'Assemblée Générale ordinaire se réunit au moins une fois par an et comprend tous les membres de l'association à jour de leur cotisation.

Quinze jours au moins avant la date fixée, les membres de l'association sont convoqués par écrit et l'ordre du jour est inscrit sur les convocations.

L'Assemblée Générale, après avoir délibéré, se prononce sur le rapport moral ou d'activité et sur les comptes de l'exercice financier. Elle délibère sur les orientations à venir. Elle pourvoit à la nomination ou au renouvellement des membres du conseil d'administration. Elle fixe aussi le montant de la cotisation annuelle.

Les décisions de l'assemblée sont prises à la majorité des membres présents. Elles sont prises à bulletins levés, excepté pour l'élection des membres du Conseil d'administration pour laquelle le scrutin secret est requis.

Article 12 : Conseil d'administration

Cet article fixe prévoira le nombre des administrateurs (le cas échéant « entre X et Y membres », ou « X membres maximum »), leur renouvellement par fraction (« par moitié, tiers, quart... »), les conditions d'élections, le rôle du C.A., la possibilité d'être élu pour les mineurs de plus de 16 ans.

L'association est dirigée par un Conseil d'administration de..... m e m b r e s élus pour années. Les membres sont rééligibles. Le Conseil d'administration étant renouvelé chaque année par , la première année les membres sortants sont désignés par le sort.

En cas de vacance de poste, le Conseil d'administration pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres. Il est procédé à leur remplacement définitif à la plus prochaine Assemblée Générale. Les pouvoirs des membres ainsi élus prennent fin à l'époque où devrait normalement expirer le mandat des membres remplacés.

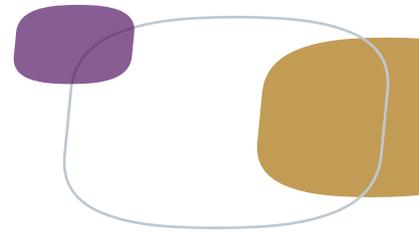
Les mineurs de plus de 16 ans sont éligibles au conseil d'administration mais non au bureau.

Article 13 : Réunion du Conseil d'administration

Il faut aussi fixer la fréquence des réunions et les modalités de convocation, le quorum requis pour la validation des décisions.

Le conseil d'administration se réunit au moins fois par an et toutes les fois qu'il est convoqué par le président ou sur demande écrite au président de l'association d'au moins un quart de ses membres. Le président convoque par écrit les membres du conseil d'administration aux réunions en précisant l'ordre du jour.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des présents. En cas de partage, la voix du président est prépondérante. Le vote par procuration n'est pas autorisé. La présence au moins de la moitié des membres est nécessaire pour que le conseil d'administration puisse délibérer valablement.



Article 14 : Pouvoir du Conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'« exécutif » de l'association. Il assure la gestion de l'association entre deux assemblées générales dans le but de mettre en oeuvre les décisions de la dernière Assemblée Générale et conformément à l'objet fixé dans les statuts.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus dans les limites de l'objet de l'association et dans le cadre des résolutions adoptées par l'Assemblée Générale. Il peut autoriser tous actes ou opérations qui ne sont pas statutairement de la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire ou extraordinaire.

Il est chargé :

- de la mise en oeuvre des orientations décidées par l'Assemblée Générale,
- de la préparation des bilans, de l'ordre du jour et des propositions de modification du règlement intérieur présentés à l'Assemblée Générale,
- de la préparation des propositions de modifications des statuts présentés à l'Assemblée Générale extraordinaire.

Il autorise le président à ester en justice par vote à la majorité des deux tiers des membres composant le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration peut déléguer tel ou tel de ses pouvoirs, pour une durée déterminée, à un ou plusieurs de ses membres, en conformité avec le règlement intérieur.

Article 15 : Bureau

Le conseil d'administration élit en son sein un bureau (président, trésorier, secrétaire et les éventuels adjoints). En général, le bureau n'a pas de pouvoir de décision, il prépare le conseil d'administration.

On peut aussi préciser les rôles du président, du secrétaire, du trésorier ainsi que du bureau, mais cela se fera plutôt dans le règlement intérieur.

Le conseil d'administration choisit, parmi ses membres, au scrutin secret, un bureau composé de :

- un(e) président(e),
- un(e) ou des vice-présidents(es),
- un(e) trésorier(e),
- un(e) secrétaire.

Le bureau prépare les réunions du Conseil d'administration dont il exécute les décisions et traite les affaires courantes dans l'intervalle des réunions du Conseil d'administration.

Article 16 : Rémunération

Cet article affirme le bénévolat des administrateurs et fixe les modalités de remboursement de leurs frais. L'instruction fiscale du 15 septembre 1999 évoque la possibilité pour les administrateurs de percevoir jusqu'aux trois quarts du SMIC sans remettre en cause le caractère désintéressé de l'association.

Les fonctions de membres du Conseil d'administration sont bénévoles ; seuls les frais et débours occasionnés pour l'accomplissement du mandat d'administrateur sont remboursés au vu des pièces justificatives.

Le rapport financier présenté à l'Assemblée Générale ordinaire doit faire mention des remboursements de frais de mission, de déplacement ou de représentation payés à des membres du conseil d'administration.

Article 17 : Assemblée Générale extraordinaire

L'Assemblée Générale extraordinaire, comme son nom l'indique, sert pour une cause vraiment particulière : modification des statuts ou dissolution de l'association. C'est une Assemblée Générale comme une autre dans sa forme, mais l'ordre du jour ne comporte qu'un point. Devant la gravité des décisions à prendre, il peut être précisé d'autres modalités de vote, notamment sur les majorités requises.

Si besoin est, ou sur la demande écrite au président du quart des membres, le président convoque une Assemblée Générale extraordinaire. Les conditions de convocations sont identiques à celles de l'Assemblée Générale ordinaire.

Pour la validité de ses délibérations, il est nécessaire qu'au moins la moitié des membres de l'association soient présents. Si le quorum n'est pas atteint, l'assemblée extraordinaire est convoquée à nouveau, à quinze jours d'intervalle. Elle peut alors délibérer quel que soit le nombre de présents.

Les délibérations sont prises à la majorité des deux tiers des membres présents.



Article 18 : Règlement intérieur

Il n'est pas obligatoire, mais il permet de préciser et compléter les statuts et il est facile à modifier : une réunion de conseil d'administration suffit, avec éventuellement ratification de la prochaine Assemblée Générale.

On peut y mettre :

- les modalités des votes dans les différentes instances de décision,
- les rôles des président(e), trésorier(e), secrétaire, etc.,
- les modes d'utilisations des différents équipements,
- les motifs graves d'exclusion,
- le contenu et l'étendue des délégations de pouvoir au bureau ...

Un règlement intérieur peut être établi par le conseil d'administration qui le fait approuver par l'Assemblée Générale ordinaire.

Article 19 : Ressources de l'association

La loi n°87-571 du 23 Juillet 1987 sur le développement du mécénat précise que désormais, le don manuel (c'est-à-dire sans acte notarié) est légalement autorisé pour toutes les associations déclarées. D'autre part, la circulaire du 12 août 1987 pour la lutte contre les activités paracommerciales demande que les activités commerciales habituelles, qu'elles soient ou non réservées aux membres, doivent être impérativement prévues dans les statuts. Les associations ne peuvent donc exercer une activité commerciale que si leurs statuts le prévoient expressément (ceci ne soustrait pas pour autant l'association aux obligations fiscales).

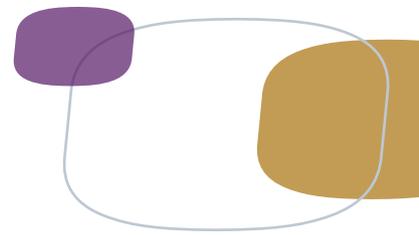
Les ressources de l'association se composent

- des cotisations
- des subventions de l'état, des collectivités territoriales et des établissements publics
- du produit des manifestations qu'elle organise
- des intérêts et redevances des biens et valeurs qu'elle peut posséder
- des rétributions des services rendus ou des prestations fournies par l'association
- de dons manuels
- de toutes autres ressources autorisées par la loi, notamment, le recours en cas de nécessité, à un ou plusieurs emprunts bancaires ou privés.

Article 20 : Dissolution

Elle ne peut être décidée qu'en Assemblée Générale extraordinaire.

En cas de dissolution, l'Assemblée Générale extraordinaire désigne un ou plusieurs liquidateurs qui seront chargés de la liquidation des biens de l'association et dont elle détermine les pouvoirs.

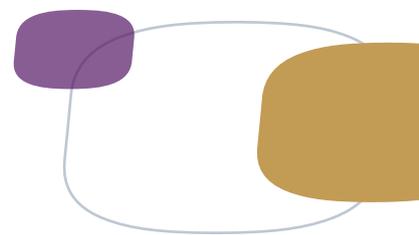


Les membres de l'association ne peuvent se voir attribuer, en dehors de la reprise de leurs apports financiers, mobiliers ou immobiliers, une part quelconque des biens de l'association. L'actif net subsistant sera attribué obligatoirement à une ou plusieurs associations poursuivant des buts similaires et qui seront désignés par l'Assemblée Générale extraordinaire.

EXEMPLE DE BUDGET PRÉVISIONNEL DÉTAILLÉ

Budget prévisionnel - Actions collectives - Année 1									
Dépenses du programme	Coût unitaire € HT	Quantité	Unité, Jour, Heure	DEPENSES INTERNES		DEPENSES EXTERNES		TOTALS	
				€ HT	€ TTC	€ HT	€ TTC	€ HT	€ TTC
1. Communication / Promotion									
Création logo / Charte graphique		1	unité			0	0	0	0
Création d'un portail Internet de promotion et annuaires électronique		1	unité			0	0	0	0
Communication et Conférence Presse		2	unité			0	0	0	0
Opération de communication		1	unité			0	0	0	0
Coordination / Pilotage		18	jour			0	0	0	0
Temps entreprise (1)		5	jour	0	0			0	0
TOTAL				0	0	0	0	0	0
2. Journées thématiques									
1ère journée : ...		5	jour			0	0	0	0
2ème journée : ...		1	jour						
3ème journée : ...		2	jour			0	0	0	0
Coordination / Pilotage		12	jour			0	0	0	0
Temps entreprise (1)		15	jour	0	0			0	0
TOTAL				0	0	0	0	0	0
3. Partenariat et Innovation									
Action X ...		3	jour			0	0	0	0
Coordination / Pilotage		3	jour			0	0	0	0
Temps entreprise (1)		8	jour	0	0			0	0
TOTAL				0	0	0	0	0	0
4. Structuration de la filière et Synergies d'entreprises									
Organisation de visites et présentation d'entreprises		5	unité			0	0	0	0
Coordination / Pilotage		5	jour			0	0	0	0
Temps entreprise (1)		10	jour	0	0			0	0
TOTAL				0	0	0	0	0	0
5. Gestion de la première action collective									
Animation de la mise en place de l'association et gestion de l'action		1	unité			0	0	0	0
Suivi administratif et financier		10	jour			0	0	0	0
TOTAL				0	0	0	0	0	0
TOTAL DES DEPENSES				0	0	0	0	0	0

Financement du programme	Montant	Taux
ENTREPRISES		#DIV/0!
ETAT		#DIV/0!
EUROPE		#DIV/0!
CONSEIL REGIONAL		#DIV/0!
CG 34		#DIV/0!
AUTRES		#DIV/0!
TOTAL	0	100%



BIBLIOGRAPHIE

Alazard C. et Sépari S., Contrôle de gestion : manuel et application, Dunod coll. Experts sud, 2007, 701 pages, ISBN : 2100510878

Angelier JP, Economie industrielle et méthode d'analyse sectorielle, 3èd, PUG, pp 176, ISBN 2706110724

Blanchot F., L'alliance comme levier et lieu du changement, article paru dans Meier O, 2007, sous la direction de, Gestion du changement – Dunod – 2007.

Bouayad A., Les alliances stratégiques, Dunod, 2007, 199 pages

Clerd-Girard P., Alliances entre PME/PMI industrielles – bonnes pratiques, Chambres de commerce et d'industrie de Lyon, 2005

Desmeurax A., Tout le processus stratégique: Segmentation, diagnostic, choix, Pearson Éducation, 2009, 215p, ISBN : 978-2-7440-7410-3

Dumalin F., Initier et conduire une action collective, Accompagnement des petites et très petites entreprises. ANACT

Dussauge P. et Garette B., Les stratégies d'alliance, Editions d'Organisation, 1995,

Ernst & Young, Guide Européen des alliances entre PME et de la sous traitance, Commission Européenne, 1998

Josserand E., L'entreprise en réseau, Vuibert, 2001, 168 pages

Killi A., Référentiel de compétences, cœur de métiers – Métiers du développement territorial.

Le Boterf G., Travailler efficacement en réseau : une compétence collective, Ed Organisation, 2008, 166 pages.

Le Roy F. et Yami S., Management stratégique de la concurrence, Dunod, 2009, 288 p, ISBN : 978-2-10-051762

Marciano A., Glossaire réalisé à partir de références bibliographiques, Commission nationale SPL, 2005

Morin et all., Les indicateurs de performance, Guerin Canada, 2007, 167 pages, ISBN : 2760143023

Queyras J., soutien à la dynamique des grappes d'entreprises, DIACT

Sanfelieu V., Créer et animer des clubs d'entreprises – Guide méthodologique à l'usage des CCI. CCI de Nîmes Entreprises. 2004

Sanfelieu V., Créer et animer des clubs ou groupements d'entreprises – Outils, méthodes et conseils. CCI de Nîmes Entreprises. 2004

Villaret M. Intervention de, Financement régionaux : leviers de croissance et de compétitivité, Janvier 2010

Vouillot E. et Brocard JC., Ingénierie des groupements entre PME-PMI, 2009, DRIRE Franche Comté

SITES INTERNET :

<http://www.crgelr.com>

<http://www.competitivite.gouv.fr>



ation nimation aluation

