

## INTERCLUSTERING 47

### *De la communauté de pratiques aux projets collaboratifs*

Dirigeants de petites structures réparties sur l'ensemble du territoire, les chefs d'entreprise — hommes orchestres n'ayant pas les moyens de s'entourer de toute la diversité des compétences utiles — ont depuis longtemps développé des actions d'entraide et de collaboration.

Rencontres informelles, groupements industriels et clubs (Gascogne Environnement , Promobois , Prodiaa , Sotra , Ciel47 , eTIC47 ...) animés par la CCI ont permis dans un premier temps de mutualiser les compétences et de favoriser l'échange d'idées.

Afin de fédérer la filière fruits et légumes, la CCI a obtenu la labellisation par la DATAR (Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale) d'un Cluster Fruits et Légumes / Nutrition Santé . Dans ce même esprit, le Conseil Départemental, en partenariat avec la CCI, a lancé le dispositif « Clusters 47 » pour encourager la mise en réseaux thématiques sur l'ensemble du territoire.

Pour aller plus loin, **J-Alain Mariotti**, Président de la CCI de Lot-et-Garonne et les membres du Bureau ont souhaité consacrer l'Assemblée Plénière de la CCI du 15 juin à l'interclustering, dynamique entre les réseaux d'entreprises, en présence de **Denis Conus**, Préfet de Lot-et-Garonne, et de **Pierre Camani**, Sénateur, Président du Conseil Départemental de Lot-et-Garonne.

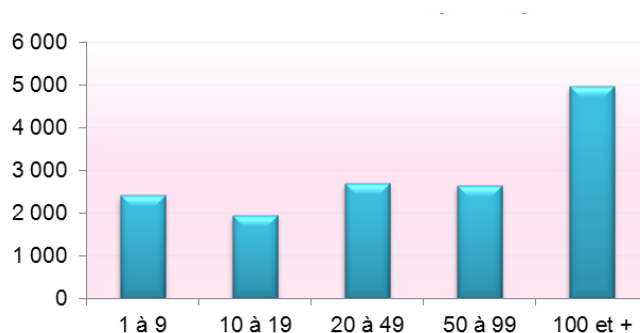
**Cette conférence est le point de départ de la démarche « interclustering47 » menée par la CCI et le Conseil Départemental de Lot-et-Garonne**

# Genèse

## Un tissu d'entreprises de petites tailles

Les établissements industriels de Lot-et-Garonne se composent pour l'essentiel de petites unités,

- **10 % des entreprises ont plus de 20 salariés**
- 20 % ont plus de 10 salariés
- une dizaine ont plus de 250 salariés



**Salariés de l'Industrie par taille d'établissements en 2010**

Dans ces petites structures, le chef d'entreprise est « l'homme orchestre », et n'a pas les moyens de s'entourer de toutes les compétences nécessaires.

D'où l'importance des échanges d'expériences et des projets collectifs qui permettent de mutualiser des ressources.

## Les Groupements industriels, l'approche collective historique

La CCI a créé des groupements industriels pour :

- ✓ Partager et échanger leurs expériences et leur vécu avec d'autres
- ✓ Développer des actions d'entraide, de collaboration en vue d'une meilleure compétitivité
- ✓ Réaliser des économies d'échelle par une mutualisation des moyens
- ✓ Faire valoir leur point de vue sur tout sujet concernant leur problématique

Les Groupements industriels :

3 associations sur des « filières » majeures du Lot-et-Garonne :

- L'agroalimentaire : PROD'IAA
- Construction et sous-traitance : **SOTRA**
- La transformation du bois : **PROMOBOIS**

3 associations « transversales » :

- Le Développement Durable : **GASCOGNE ENVIRONNEMENT**
- Le Développement International : **CIEL**
- Les TIC : **eTIC**

1 association « thématique » : Le lobbying industriel de l'Eau : l'ADEBAG

(Association des Entreprises du Bassin Adour-Garonne couvrant les Régions Aquitaine, Midi-Pyrénées, et une partie de Poitou-Charentes, Auvergne et Limousin)

Association	Adhérents	Salariés
PROD'IAA	38	2 300
SOTRA	36	1 800
PROMOBOIS	29	1 300
GASCOGNE ENVIRONNEMENT	139	11 000
CIEL	40	2 000
<b>Sous-total</b>	<b>282</b>	<b>18 400</b>
ADEBAG	114	50 000
<b>TOTAL</b>	<b>396</b>	<b>68 400</b>

Ces groupements fonctionnent avec :

- ✓ **un appui logistique de la CCI** (animation, comptabilité, secrétariat) au plus près des besoins des industriels.
- ✓ **des aides financières du Conseil Départemental** et différents partenaires institutionnels selon les projets (, Agence de l'Eau, Ademe, Région, Etat, Union Européenne, ....).
- ✓ **des cotisations** et frais de participation des entreprises ;

**Exemple d'activités des associations « filières »**

- **Echanger** : Conférences-débats, rencontres-échanges, visites d'entreprises membres de l'association : L'OEUF GASCON, BABCOCK WANSON, OPTIMUM,...
- **Mutualiser** : Files achats inter-groupements, études collectives (maintenance), formation collective : ciblage et techniques de différenciation commerciale (avec Sud Management)
- **Promouvoir** : Salons : SIRHA, SIAL, MDD, MIDEST, SIANE, ASI, AQUIBAT, ARTIBAT, CARREFOUR DU BOIS, BATIMAT, mission de veille technologique et commerciale à l'étranger (République Tchèque), Site internet collectif : [www.sotra47.fr](http://www.sotra47.fr)

## **Le Groupe Innovation de la CCI**

**Pour stimuler l'innovation, dans une dynamique bénéficiant aux entreprises du Lot-et-Garonne, le "Groupe Innovation" de la CCI de Lot-et-Garonne constitue une force de propositions.**

Le "Groupe Innovation" est composé de dirigeants d'entreprises. Ce groupe compte une cinquantaine d'entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, pour une démarche transversale fondée sur les échanges d'expériences. Il traite de toutes les composantes de l'innovation technologique et non technologique : produits, procédés, commercialisation, organisation, ressources humaines.

Le but du "Groupe Innovation" est d'entraîner le maximum d'entreprises dans sa dynamique. Au moyen de conférences sur des thèmes d'actualité, mais aussi des projets collectifs intéressant le plus grand nombre.

## **Le Cluster Fruits et Légumes / nutrition santé, premier cluster en Lot-et-Garonne**

**Avec son Groupe Innovation la CCI a initié le premier Cluster, le Cluster Fruits et Légumes / Nutrition Santé, labellisé par la DATAR.**

Le Cluster Fruits et Légumes / Nutrition Santé obtient la reconnaissance de ses travaux, avec une labellisation nationale dans le cadre de l'appel à projets « grappes d'entreprises » lancé en 2010 par la DATAR. Sélection remarquable à deux titres : de toutes les candidatures, c'est la seule portée par une CCI, et elle inscrit le Lot-et-Garonne sur la carte du Sud-Ouest, aucun autre label n'ayant été décerné entre Bordeaux et Toulouse.

La filière fruits et légumes est fortement ancrée en Lot-et-Garonne. Elle résulte de facteurs géographiques et climatiques, mais aussi de l'engagement individuel de nombreux acteurs économiques et institutionnels depuis plusieurs décennies. La proximité a favorisé l'esprit de compétition, mais aussi le développement de multiples collaborations.

Cette filière est fortement génératrice d'emplois, et a maintenu un taux d'actifs agricoles très élevé (10 % en Lot-et-Garonne, 6 % en Aquitaine et 3,5 % en France). Les IAA ont augmenté de 20 % leurs effectifs salariés depuis 20 ans. Cette concentration économique d'entrepreneurs a donné naissance à plusieurs groupements rassemblant des producteurs, des transformateurs, des équipementiers et des prestataires de services, qui ont tous contribué au renforcement de la compétitivité de la filière.

Le Cluster Fruits et Légumes Nutrition Santé crée du lien entre les PME et fédère la filière fruits et légumes.

Il mobilise les acteurs du territoire pour :

- Favoriser l'échange d'idées et de bonnes pratiques
- Développer une stratégie commune et des actions collectives
- Accompagner les PME pour l'innovation dans toutes ses composantes
- Développer une image moderne de la filière

## Les Clusters 47, des aides pour les projets collectifs des entreprises

Le Département de Lot-et-Garonne a lancé en 2011 son premier appel à projets Cluster 47, mettant ainsi en œuvre l'action 9 du Schéma Départemental de Développement Economique "Soutien aux filières économiques et groupements d'entreprises", en étroite collaboration avec la CCI de Lot-et-Garonne.

Dans cette première vague, 4 clusters ont obtenu le label Cluster 47.

En novembre 2014, 6 nouveaux Clusters ont reçu le label Cluster 47, **soit une dizaine au total** :

- le Cluster Bois et Energie du Fumélois
- le Cluster Cinéma et économie créative
- le Cluster DEMAIN (agroressources)
- le Cluster Eau et adaptation au changement climatique
- le Cluster ECLAIR (bâtiment/construction BBC et HQE)
- le Cluster Fruits et légumes nutrition santé
- le Cluster INOO (numérique)
- le Cluster Les plantes au service des Plantes
- le Cluster Machinisme agricole, l'innovation en action
- le Cluster Pain bio local

Un dernier sur le thème de l'économie circulaire va rejoindre le dispositif Cluster 47.

D'autres Clusters pourraient être labellisés en 2016.

Le Département de Lot-et-Garonne accompagne les clusters grâce à la prise en charge d'une partie de leurs frais de fonctionnement mais aussi à travers le financement de leurs actions pour une période de 3 ans.

## Opportunité

Le Lot-et-Garonne dispose d'un terreau favorable au développement d'une approche collective de l'innovation.

Le territoire, avec le soutien des acteurs économiques, dispose désormais de nombreux réseaux d'entreprises. Chacun élabore et met œuvre son programme d'action.

Les retours d'expérience sur les clusters montrent le travail isolé de ces réseaux d'entreprises.

Reste un levier d'optimisation peu exploité, l'interclustering, qui encourage les coopérations entre Cluster. Pour marquer leur empreinte sur un écosystème en continuel mouvement, et alimenter leur réservoir de projets, les clusters doivent trouver des points de convergence avec d'autres structures.

Comment passer d'une logique intrapolaire à une logique extrapolaire et ainsi se développer ?

## Témoignage

L'interclustering, c'est-à-dire la mise en réseau de réseaux d'entreprises (clusters, groupements industriels, ...) favorise le développement de ces structures.

*Les initiatives nouvelles de développement de clusters territoriaux continuent d'être nombreuses. Evidemment il faut s'en réjouir car c'est le signe d'un engagement d'un nombre toujours plus important d'entreprises travaillant en coopération ! Ce qui n'était pas « naturel » hier devient aujourd'hui une évidence : mondialisation de l'économie rime avec unions territoriales, mutualisations, innovations collaboratives, co-développement, taille critique, chaîne de valeur compétitive.*

*L'action de la CCI de Lot-et-Garonne et de ses partenaires en faveur des réseaux d'entreprises ne manque pas de dynamisme en la matière et s'inscrit dans un territoire départemental et régional riche en TPE-PME innovantes et propices aux démarches collectives.*

*Pourquoi faut-il aussi parler « d'interclustering » ? Parce que c'est au croisement des filières que les principales innovations se font ; parce que c'est la conjugaison d'approches « produits », « technologies », « métiers », « filières » qui fait gagner les opportunités porteuses ; parce que c'est l'addition de réseaux territoriaux qui donne la taille critique et la visibilité sur les marchés mondiaux.*

*A la veille de la nouvelle Grande Région dont les domaines de spécialisation stratégique restent encore à préciser, inscrire les réseaux existants dans des coopérations interclusters à forte valeur ajoutée sur le territoire du Lot-et-Garonne, c'est les positionner de façon anticipatrice en force de proposition gagnante pour le « grand territoire » et offrir à l'un comme à l'autre la perspective d'un partenariat moyen/long terme au service de la croissance des PME et de l'emploi sur le territoire.*

**Xavier Roy, Directeur de France Clusters**

## Démarche

La **Chambre de Commerce et d'Industrie de Lot-et-Garonne**, et le **Conseil Départemental de Lot-et-Garonne** proposent aux Groupements Industriels, aux Clusters et aux Clubs d'entreprises intéressés de mener ensemble une réflexion sur cette approche « inter – réseaux » pouvant constituer un levier de développement pour les différentes structures et les entreprises impliquées.

Feuille de route :

- **ETAPE 1 : SENSIBILISATION**
- **ETAPE 2 : MISE EN PLACE D'ATELIERS D'APPUI AUX CLUSTERS**
- **ETAPE 3 : IDENTIFICATION ET ORGANISATION D'ACTIONS COMMUNES**

## ETAPE 1

### SENSIBILISATION

Lundi 15 juin à 17 h à l'Hôtel Consulaire

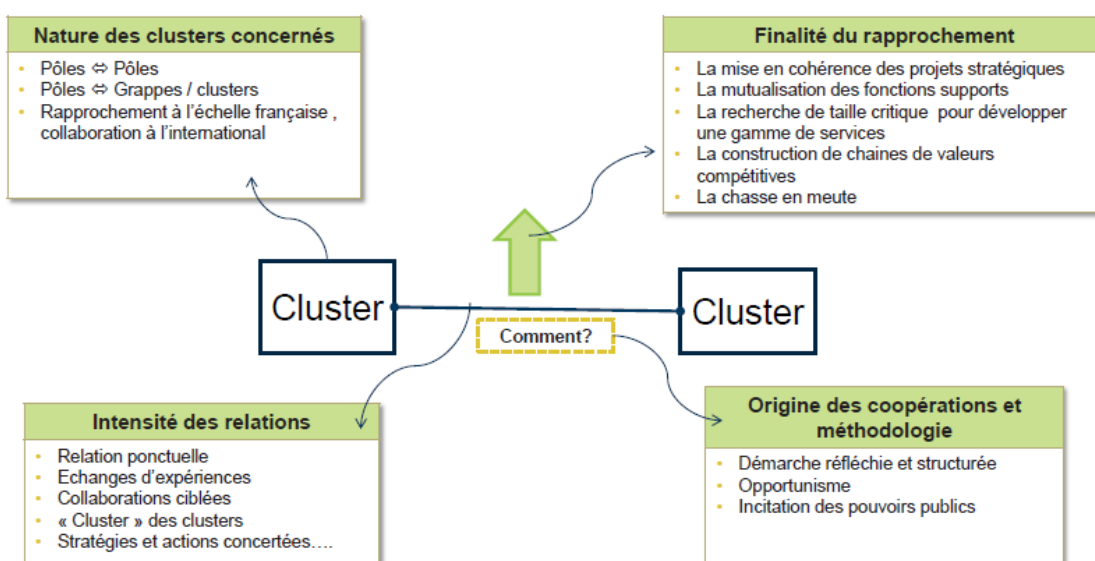
A l'occasion de l'Assemblée Plénière de la CCI de Lot-et-Garonne, en partenariat avec le Conseil Départemental de Lot-et-Garonne, une première conférence de Xavier ROY, Directeur de France Clusters permettra d'aborder le thème de l'interclustering.

« Des Clusters à l'Interclustering, l'expérience de chacun au service »



#### Programme :

- Panorama des collaborations entre Clusters
  - Formes et natures des collaborations
  - Exemples de collaborations
- Facteurs clés de succès et bonnes pratiques
- Recommandations et propositions



## ETAPE 2

### MISE EN PLACE D'ATELIERS D'APPUI AUX CLUSTERS

Le Conseil Départemental de Lot-et-Garonne, en partenariat avec la CCI, invitera le jeudi 2 juillet les entreprises des Clusters 47 à participer à une journée pour les accompagner dans la structuration et le développement, animé par Yannick GHIRON, Consultant (CAPITAL HIGH TECH).

#### Programme :

- 9h : Introduction en plénière
- 10h : Ateliers de travail « formation – action »
- 12h : Déjeuner et échanges informels
- 14h : Ateliers de travail « formation – action » (suite)

A l'issue des ateliers, des fiches méthodologiques seront élaborées et diffusées aux participants afin de disposer d'outils pratiques.

Lors de ce premier rendez-vous un questionnaire permettra d'identifier les attentes des entreprises afin de d'orienter la suite des travaux.



**Yannick Ghiron, Associé**  
*Ingénieur SUP'AERO*

**Yannick Ghiron a plus de 20 ans d'expérience dans l'aéronautique et le conseil.**

Après avoir débuté sa carrière dans le conseil en organisation, il rejoint le groupe Safran et occupe successivement les postes de responsable de l'ingénierie d'Hispano Suiza (équipement pour réacteur d'avion), de directeur Industriel de Techspace Aéro en Belgique (sous ensembles pour l'aéronautique et le spatial) et de directeur du réseau après vente France de la société Turbomeca (leader mondial des turbines d'hélicoptères). Il devient ensuite pendant 3 ans directeur général de Creuzet Aéronautique, ETI de 700 personnes, fournisseur de rang 1 d'Airbus.

Il a rejoint CAPITAL HIGH TECH en 2010 où il a mené des missions de développement, en collaboration avec les collectivités territoriales et les PME.

Son expérience lui permet de bien connaître le monde industriel, les relations entre les donneurs d'ordre et leurs sous-traitants ainsi que les projets collaboratifs français ou européens. Il a mené au cours de sa carrière de nombreux développements technologiques produits ou process.

Yannick Ghiron a été membre élu à la Chambre de Commerce et d'Industrie des Landes de 2004 à 2008 et est parrain de la promotion 2010 du mastère Aéronautique de l'ENSAM.



## ETAPE 3

### IDENTIFICATION ET ORGANISATION D' ACTIONS COMMUNES

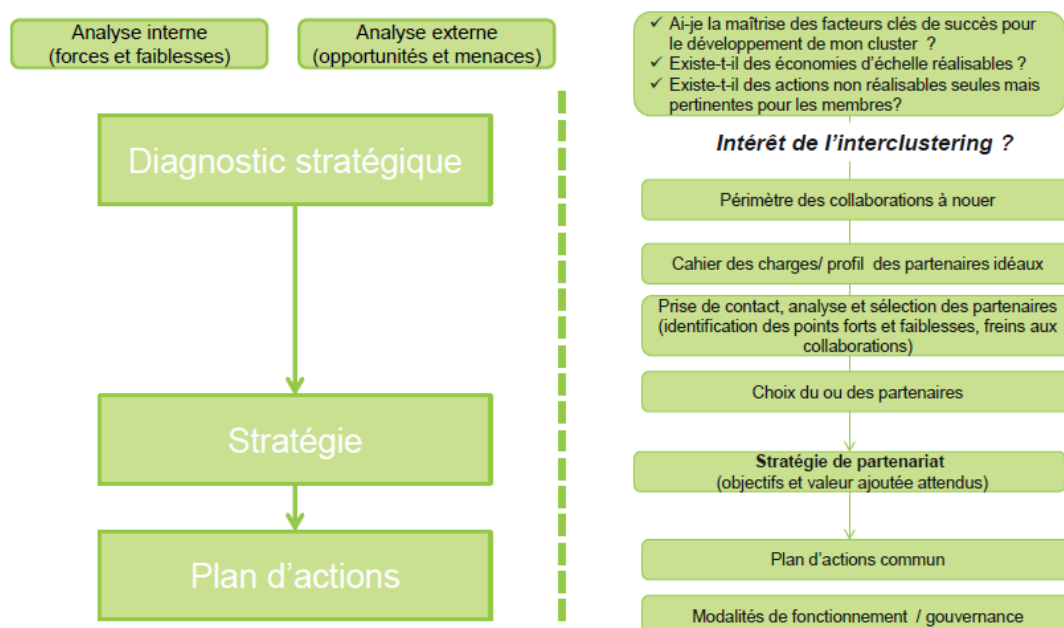
Au second semestre 2015, une rencontre du Groupe Innovation de la CCI, avec le soutien du Conseil Départemental, pourra être consacrée aux réseaux d'entreprise afin d'envisager d'éventuelles collaborations.

Les démarches d'interclustering se font généralement autour des deux approches suivantes :

- La communauté de pratiques
- Les projets collaboratifs

L'innovation étant à l'intersection des disciplines, des organisations, etc. l'interclustering est un levier intéressant pour faire émerger de nouveaux projets.

Méthode :



Un Cluster, comme le Cluster Fruits et Légumes / Nutrition Santé pourrait porter une action inter-cluster.

Une première collaboration dans le domaine de la formation pourrait être envisagée à l'image de l'action menée dans le Sud Aquitaine, décrite ci-après à titre d'exemple.

Avec Sud Management, le territoire dispose d'un organisme de formation de proximité, facilitant la mise en œuvre d'une telle action.

# Exemple d'Interclustering

## Interclustering

### Les collaborations à l'échelle du sud aquitaine

1.2. Exemples de collaborations

#### Acteurs en présence

- ▶ **Nature et nombre de clusters concernés**
  - ▶ 7 clusters régionaux (dont 2 « Grappes d'Entreprises » / DATAR)
  - ▶ France / international
  - ▶ Des clusters positionnés sur des thèmes différents
- ▶ **Finalité de la coopération entre les clusters**
  - ▶ Mutualisation de projets pour un développement territorial
  - ▶ Réduction des coûts / augmentation des volumes de négociation
  - ▶ Affirmation de l'importance des filières en présence sur le territoire
  - ▶ Sollicitation des financements d'Etat pour des projets inter-filières
  - ▶ Formation et l'acquisition de compétences
- ▶ **Intensité de la relation**
  - ▶ Très forte relation d'échanges de bonnes pratiques due à la proximité géographique
  - ▶ Intérêt de développer une mission collective pour affirmer une structuration territoriale des filières concernées.
  - ▶ Réunions fréquentes / déjeuners / groupes de travail inter-clusters
- ▶ **Date de démarrage de coopération : Coopération inter-clusters engagées en 2011**



#### Genèse et montée en puissance du projet : ADEC TERRITORIAL Inter-Clusters

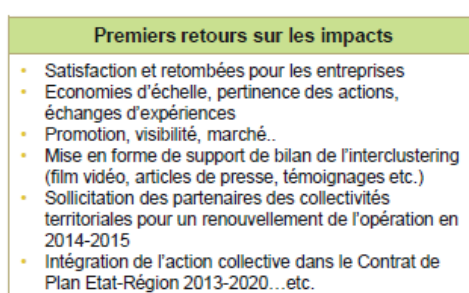
- ▶ **Origine du projet, acteurs à l'instigation du rapprochement**
  - ▶ EuroSIMA Cluster souhaite une mutualisation de projets inter-clusters sur le territoire sud-aquitain
  - ▶ Tous les clusters ont immédiatement répondu positivement à cette proposition
- ▶ **Méthodologie de mise en place des collaborations**
  - ▶ EuroSIMA Cluster a identifié des besoins en formations pour ses entreprises sur le territoire Aquitain
  - ▶ Sollicitation des autres clusters en sud-Aquitaine
  - ▶ Définition des thématiques communes aux clusters
  - ▶ Recherche des partenaires des collectivités territoriales : Direccte Aquitaine (via délégation Pays Basque), Région Aquitaine, CG64
  - ▶ Relai de partenariats : Maison de l'Emploi (Pays Basque), AFPA Transition
  - ▶ Définition du projet : Mise en place d'un ADEC Territorial (Action de Développement de l'Emploi et des Compétences) au Pays Basque et Sud des Landes pour une identifications des besoins en formations et une montée en compétences des salariés des entreprises membres des clusters concernés.
- ▶ **Principales étapes du développement de l'inter-clustering**
  - ▶ Organisation de réunions de cadrage de projet collectif via la MDE et la Direccte / Définition des cahiers des charges et des thématiques de formations / Sélection des organismes de formations / Planning des formations inter-clusters / Rapport d'actions collectives à l'Etat (signature de convention inter-clusters avec l'Etat).

#### Stratégie et actions communes

- ▶ **Objectifs visés**
  - ▶ 120 000 € de budget à disposition de l'action collective
  - ▶ Possibilité de faire passer près de 650 salariés en formation en 2013
  - ▶ Prise en charge intégrale des frais pédagogiques de formation
- ▶ **Détail des actions menées**
  - ▶ 3 cahiers des charges de formations (TIC / Multimédia – Développement Durable / RSE – Compétences Transverses)
  - ▶ 12 modules de formations (ex : optimiser sa prospection commerciale – éco-conception produit – langues (anglais / espagnol) – développement de stratégie web – animer une communauté sur les réseaux sociaux – développer son site e-commerce...)

#### Gouvernance et fonctionnement de l'interclustering

- ▶ **Instance de prises de décisions**
  - ▶ Décisions prises de façon collective
  - ▶ Réunions régulières d'état d'avancement de projet et soutien de la Maison de l'Emploi pour les démarches administratives inter-clusters / Direccte
- ▶ **Evolutions au fil du temps**
  - ▶ Fin de phase d'action avec des résultats excellents



#### Retour d'expérience et projets futurs

- ▶ **Motivations et freins pour développer les collaborations**
  - ▶ Etant donné le succès de l'opération, les entreprises membres des clusters respectifs poussent à renouveler l'opération et soumettent déjà de nouvelles thématiques de formations inter-clusters.
  - ▶ Soutien des partenaires des collectivités territoriales et de l'Etat à la vue des résultats de l'opération collective territoriale.
- ▶ **Principal Frein :**
  - ▶ Tous les clusters n'ont pas le même poids économique, ni le même niveau d'animation de leur réseau.
  - ▶ Parfois délicat d'avancer tous à la même vitesse en terme de transmission d'infos et de remplissage de sessions de formations.