

n° 2003-0287-01

mai 2004

## Mutation des Tissus Economiques

### Réorganisation de l'Action Economique Locale



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



ministère  
de l'Équipement  
des Transports  
du Logement  
du Tourisme  
et de la Mer

**CONSEIL GENERAL DES PONTS ET CHAUSSEES**

Rapport n° 2003-0287-01

# **Mutation des Tissus Economiques**

## **Réorganisation de l'Action Economique Locale**

**Rapport présenté par :**

Michel ROUSSEAU,  
Ingénieur des Travaux Publics de l'Etat

---

## note à l'attention de

ministère  
de l'Équipement  
des Transports  
du Logement  
du Tourisme  
et de la Mer



conseil général  
des Ponts  
et Chaussées

Le Vice-Président

Monsieur le Directeur du personnel, des services  
et de la modernisation

La Défense, le 11 mai 2004

Affaire n° 2003-0287-01

Dans le cadre de la réflexion générale sur la décentralisation qui concerne particulièrement le ministère de l'équipement, vous avez souhaité disposer d'un éclairage sur les mutations rapides de nos tissus économiques susceptibles de remettre en cause l'organisation traditionnelle de nos territoires et les rôles des différents acteurs publics et privés.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport établi par Michel Rousseau, ingénieur des travaux publics de l'Etat.

Il apporte un éclairage sur les mutations rapides de nos tissus économiques qui bouleversent actuellement nos économies locales. La réglementation dans cette approche n'a pas sa place. Seules les mesures d'organisation sont susceptibles de provoquer « les innovations », outils indispensables dans le contexte actuel au maintien des activités, des emplois et du niveau de vie dans tous nos territoires.

Les enseignements tirés des expériences étrangères réussies, largement mises en évidence dans ce rapport, montrent que les périmètres d'interventions des différents acteurs tant publics que privés doivent évoluer afin de se compléter pour mener une politique économique locale coordonnée et stratégique.

Pour dégager les voies vers des politiques ambitieuses, il faut mettre un terme à la confusion développement local/développement économique et proposer une logique d'action qui rassemble tous les acteurs locaux (entreprises, universités, chambres consulaires et PME/PMI) autour d'une vision économique et sociale commune à l'échelle d'un territoire ou d'un bassin d'emploi. Les services de l'Équipement pourraient jouer un rôle essentiel en disposant des outils d'analyses présentés dans le rapport et en rappelant aux acteurs locaux les logiques économiques en cause tout en éclairant, quand il le faut, les décideurs privés et publics sur la démarche à suivre.

Ce rapport me paraît communicable aux termes de la loi n°78-753 du 17 juillet 1978 modifiée, sauf objection de votre part, dans un délai de deux mois.

Tour Pascal B  
92055 La Défense cedex  
téléphone :  
01 40 81 21 22  
télécopie :  
01 40 81 62 62  
mél . Cgpc  
@equipement.gouv.fr

*Copie à A. Gardil à titre de C.R.*



Claude MARTINAND

**Diffusion du rapport n° 2003-0287-01**

- le directeur du personnel, des services et de la modernisation 1 ex
- le ministre de l'équipement, des transports, de l'aménagement du territoire,  
du tourisme et de la mer 1 ex
- le vice-président du CGPC 1 ex
- Mme la présidente et MM. les présidents de CGPC 6 ex
- M. le chargé du bureau du personnel et des moyens généraux 1 ex
- archives 1 ex

# Sommaire

Résumé

Introduction

Première partie : Compréhension des mutations des tissus économiques

Chapitre I : Evolution des secteurs d'activités et des métiers

Chapitre II : Effets de la mondialisation sur les tissus économiques

Deuxième partie : Les expériences étrangères de politiques économiques locales

Chapitre III : Les districts industriels italiens (exemple du Frioul, Vénétie julienne)

Chapitre IV: Le « Right Place Program » de Grand-Rapids

Chapitre V : La Campine Anversoise

Troisième partie : La réorganisation de l'action économique locale : outils et méthodes

Chapitre VI : Une action économique rapprochée des acteurs de terrain

Chapitre VII : Renforcer les petites industries, une action prioritaire

Chapitre VIII : Les services de l'Equipement et les nouvelles stratégies locales

Conclusion

## RESUME

L'objectif de ce rapport est d'une part de mettre en évidence les facteurs de mutations des tissus économiques et leurs conséquences sur les tissus économiques, et d'autre part de proposer des grilles d'analyses et des propositions pour mieux y faire face, celles-ci étant fondées pour partie sur les expériences réussies dont on peut tirer les enseignements.

Ainsi, ce qui apparaît dans nos économies locales comme des événements incontournables, le plus souvent liés au progrès, n'est parfois que la conséquence de l'imprévision et d'un déficit de gestion au bon moment et au bon niveau.

On ne peut, à l'échelon national et international, engager un pays dans un processus d'ouverture sans en imaginer et donc en prévoir les conséquences.

Il faut nécessairement doubler ces grandes orientations par des décisions d'aménagement et des mesures de préventions prises à tous les niveaux. Ce n'est pas encore le cas.

Dans les premiers chapitres, nous décrivons les principaux phénomènes et les processus qui peuvent changer la répartition des activités dans les territoires et comment les logiques fortes d'entreprise peuvent être accompagnées et régulées.

De ces analyses se dégagent l'idée principale selon laquelle la meilleure réponse aux défis de la mondialisation, nous l'obtiendrons par une organisation et la gestion des tissus économiques. Ceci à travers la mobilisation des acteurs locaux, le développement des partenariats privés ou publics, l'apport de compétences nouvelles et la mise en place de projets et programmes pour le développement des activités.

Il ne s'agit pas de faire du développement économique sans les entreprises mais, bien au contraire, d'organiser les réseaux d'entreprises, de consolider et d'accompagner les PMI et de provoquer l'innovation dans tous les domaines.

La notion de plan stratégique entreprise/emploi, d'objectif à 5, 10 ou 15 ans doit être portée par une « fédération » des acteurs locaux et servir de catalyseur pour l'organisation de toutes les forces du bassin économique.

Toutes les expériences étrangères réussies mettent en évidence les principales leçons : les performances des entreprises, en particulier des petites industries, moteurs du développement, dépendent en priorité de leur management interne mais aussi désormais de

la qualité de leur environnement et de la « confiance » en l'avenir qui est implicitement diffusée.

Pour réussir cette alchimie locale qui réussit si bien aux districts italiens, pour réussir cette mobilisation des acteurs privés, qui fait du comté de Grand-Rapids, Michigan, l'un des plus prospères des Etats-Unis, ou encore pour lancer ces réseaux et ces programmes de la Flandre anversoise, il nous faut évidemment faire évoluer les périmètres d'intervention des différents acteurs, qui doivent finalement se compléter.

Cette réorganisation de l'action économique locale est l'une des clés du succès. Nos ressources et compétences sont aujourd'hui sous-utilisées.

## INTRODUCTION

Les mutations qui, année après année, bouleversent parfois profondément nos tissus économiques ont des répercussions sur la vie des habitants dans chacun de nos territoires.

La compréhension des phénomènes qui les provoquent est essentielle à la mise en place des stratégies pour en prévenir ou en atténuer les conséquences.

Si ces phénomènes sont les plus souvent visibles ou faciles à identifier, les facteurs qui les déclenchent méritent un approfondissement. Cette connaissance des enchaînements est nécessaire aux acteurs locaux qu'ils soient privés ou publics.

Dans ce rapport, nous nous attachons essentiellement à l'approche « management » qu'il serait souhaitable et possible de mettre en place, sachant que désormais l'amélioration des performances des entreprises dépend non seulement de la qualité du management interne de celles-ci, mais aussi de la qualité de leur environnement, c'est-à-dire de l'efficacité des différents acteurs qui peuvent par la diversité des services qu'ils offrent aux activités du territoire renforcer la confiance des chefs d'entreprises.

Consolider les tissus économiques, multiplier le nombre et la qualité des activités dans un territoire, sont les seuls moyens de maintenir à la fois notre niveau de vie et nos emplois.

Dans les chapitres qui suivent, nous décrivons quelques processus de mutations, les rôles respectifs des métiers et des secteurs d'activités, les « modèles » d'organisation des entreprises et des tissus économiques qui réussissent et les préoccupations qu'il nous semblerait possible de mettre en place dans nos territoires.

Cette approche « entrepreneuriale » du développement économique local ne peut indéfiniment contrebalancer une mauvaise conjoncture macro économique et des déséquilibres compétitifs chroniques ; elle pourrait cependant en atténuer grandement les effets et garantir les suppléments de richesse dans des conditions de concurrence normale.



**PREMIERE PARTIE**

**COMPREHENSION DES MUTATIONS  
DES TISSUS ECONOMIQUES**

## Chapitre I

### Evolution des secteurs d'activités et des métiers

Le cœur des villes, les villages, la périphérie des agglomérations ont de manière ininterrompue vécu au rythme de activités qui se succédaient, parfois disparaissaient ou à l'inverse se créaient, tout ceci à un rythme accéléré depuis quarante ans.

L'augmentation du niveau de vie, les innovations à la fois technologiques et commerciales ont modifié la nature des métiers et des activités. Le système de distribution a lui-même contribué à ces mutations modifiant les équilibres dans les villes et les agglomérations.

Si les villes se sont globalement assez bien adaptées, les tissus ruraux n'ont pas pu dans leur ensemble compenser la perte de leurs activités soumises aux forces invisibles de la « polarisation ».

La « polarisation » étant le terme utilisé par les économistes et les sociologues pour caractériser le mouvement irrésistible de concentration des activités et des populations vers les grands centres (voir p. 9).

C'est un phénomène de grande ampleur dans les pays pauvres où rien ne résiste à l'attraction de la grande ville. Les moyens de divertissement mais aussi l'offre d'emplois ne sont pas comparables, en effet, avec ce que l'on trouve dans les campagnes ou même dans les villes moyennes. Mexico, Le Caire, Bombay, Sao Paulo mais aussi Shanghai sont parmi les plus connues de ces immenses cités qui ne cessent de grossir.

Si les économistes sont perplexes et ont peu à dire sur ce phénomène, les sociologues, eux, se divisent clairement en deux camps : une partie d'entre eux voit dans la constitution de ces mégapoles le mal absolu, la paupérisation systématique des populations et la montée des violences, tandis que les autres estiment qu'il s'agit d'une étape obligatoire sur la voie du progrès, la ville étant le lieu de libération et de rupture avec les traditions archaïques et les liens tribaux.

En ce qui nous concerne, notre pays est, en Europe occidentale, celui qui par sa superficie est le plus vulnérable à cet effet de « polarisation » et sans doute le seul qui, dès le début de la croissance forte en Europe, a dû se doter d'une politique d'aménagement du territoire pour veiller à une répartition convenable des activités et donc des richesses et des emplois.

Bien que cela ne soit pas le sujet de ce rapport, il est intéressant de constater que les pays, selon leur configuration démographique et géographique, doivent adopter des politiques économiques et des politiques d'emplois différentes.

Ainsi, en dehors des processus économiques classiques bien connus, il existe une population d'entreprises et une vie des entreprises liées aux territoires et aux populations qui y vivent qui déterminent le niveau de vie et la prospérité locale.

C'est cette évolution qu'il s'agit, encore plus aujourd'hui, de réguler, ou de tenter de maîtriser.

### **Commentaires du schéma p.9 :**

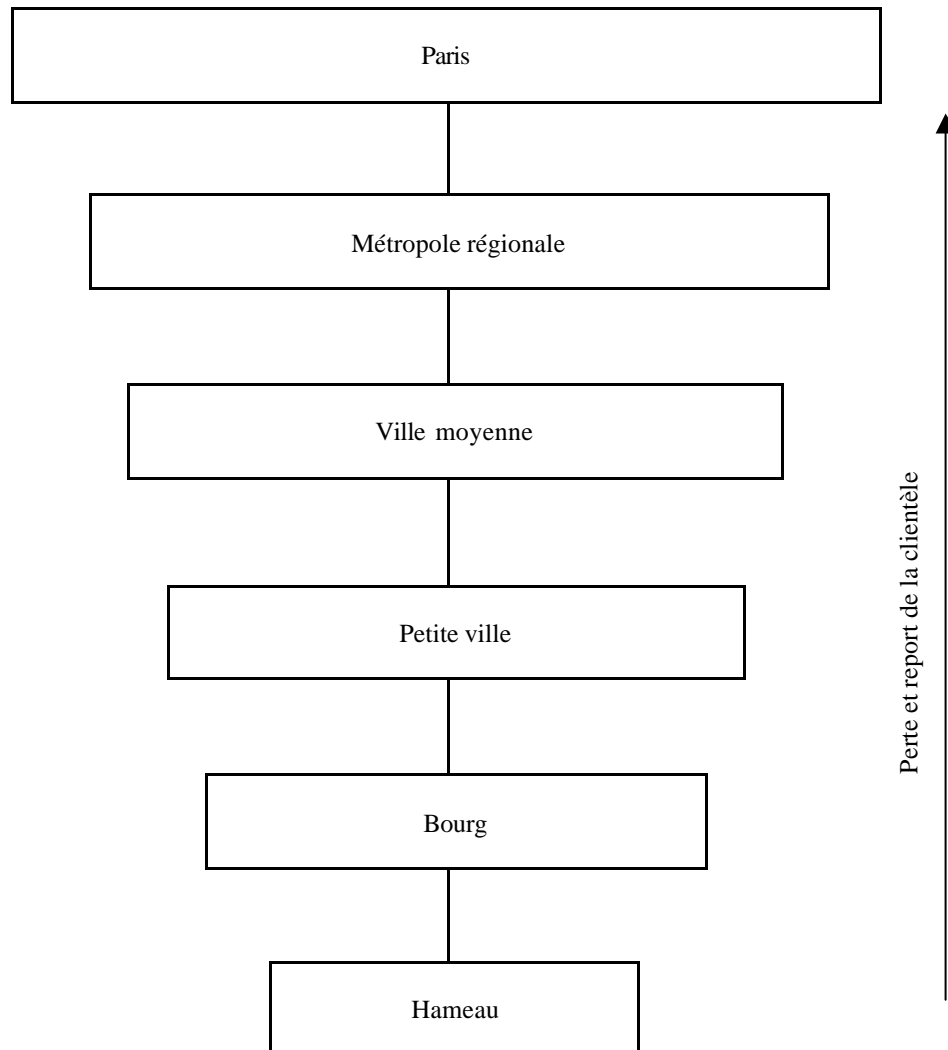
Les activités du hameau ou du petit village disparaissent. Les emplois ne sont pas recréés. Les « clients » se reportent vers la même activité dans la petite ville et permettent de mieux rentabiliser l'activité à un niveau d'agglomération supérieur.

Ce mouvement n'est pas stabilisé dans notre pays. Certains métiers dans le petit commerce et l'artisanat sont pour longtemps encore soumis à la logique du phénomène « polarisation ».

Ce report permanent des « clients » vers le niveau supérieur contribue à rendre les entreprises dans un secteur d'activités ou un métier, au total moins nombreuses et plus rentables.

Les populations suivent les emplois, donc les activités ; l'objectif de tous les efforts devrait être, dans un territoire donné, de maintenir et si possible de développer le nombre et la qualité des activités. C'est un vrai « projet d'entreprise ».

**Phénomène de polarisation  
Sens de concentration des activités**



## Chapitre II

### Effets de la mondialisation sur les tissus économiques

La puissance économique de notre pays, notre capacité d'échange qui détermine notre niveau de vie est étroitement liée à notre capacité industrielle. Quatre vingt pour cent de nos exportations sont des biens manufacturés issus de l'Industrie.

Si la mondialisation offre des opportunités importantes, à l'inverse, elle peut avoir des effets dévastateurs sur les activités de nos territoires.

Les secteurs d'activités ont des rôles plus ou moins importants dans les économies. En France, l'industrie a un rôle d'entraînement sans équivalent. Une étude récente du Ministère de l'Industrie précise que les industries tirent directement plus de cinquante pour cent des autres activités. En effet, aucune entreprise n'a besoin d'autant de partenaires nécessaires à son développement : du fournisseur de machines outils au restaurateur ; du publiciste au transporteur etc.

Cette inégalable capacité de « fécondation » de son environnement en fait des entités précieuses, recherchées par les collectivités dans leurs efforts de développement économique. A l'inverse, leur disparition provoque un appauvrissement local en chaîne.

« Fécondation » des activités en particulier dans leur environnement, mais aussi capacité de « fixation » des populations. Ces caractéristiques de l'industrie ont joué un rôle essentiel dans la politique d'aménagement du territoire depuis plusieurs décennies. En effet, les industries, spécialement les petites, étant pour leur marché indépendantes de leur environnement (leur marché est mondial), elles peuvent s'implanter partout où les réseaux et les services sont suffisants.

Les opportunités offertes par l'ouverture de nouveaux marchés ont permis à nos industries de se développer, quittant souvent au cours de ces dernières décennies la région parisienne pour s'installer dans les régions. Elles ont apporté ainsi un nouveau potentiel local de développement à des territoires qui en avaient un grand besoin.

A l'inverse, les phénomènes de « délocalisation », les fermetures brutales d'entreprises irrémédiablement battues dans cette compétitivité mondiale déséquilibrée (voir tableau des coûts salariaux p. 11) entraînent en chaîne un appauvrissement des autres activités dans le territoire concerné : départ des employés licenciés et de leur famille, réduction du potentiel local de consommation etc.

**Coût horaire salarial de la main-d'œuvre dans l'industrie manufacturière  
(Ratio ayant pour base la Chine)**

Allemagne	54
Etats-Unis	48
Europe	44
France	38
Italie	33
Espagne	26
Corée	19
Brésil	7
Mexique	5
Chine	1

*Source : CDC-Ixis*

Une main d'œuvre 38 fois plus chère en France qu'en Chine...

Le remplacement de nos «entreprises manufacturières» par des services est une illusion qui pourrait s'avérer mortelle. Au cours des derniers cycles économiques, les études montrent que la croissance des services suivait la croissance de la production industrielle. A quoi serviraient par ailleurs des «services» sans «produits» dans une société au pouvoir d'achat déclinant ?

La mondialisation a par ailleurs des effets sur les jeunes diplômés, plus facilement disponibles pour exporter leurs talents et naturellement sensibles aux propositions valorisantes dans des pays économiquement plus dynamiques.

Cette expatriation des compétences peut avoir à terme, on l'imagine, des effets négatifs sur notre économie ; effets il est vrai difficilement mesurables.

Ce que l'on appelle aussi la «globalisation» des marchés nécessite des adaptations rapides pour notre économie et notre société. Au plan macro-économique, le maintien d'un cadre général compatible avec nos intérêts pour gérer la valeur de la monnaie, une politique nationale pour la fiscalité et des charges qui ne soit pas défavorable à nos industries, tandis que sur le plan de l'organisation, une vraie mobilisation doit permettre de tirer le plus grand profit de notre richesse en compétences. Ceci concerne deux domaines essentiels : la recherche de l'innovation dans les domaines de la gestion et des technologies, sachant que le succès des secondes est souvent largement conditionné par la qualité du «management», et que sans entreprises performantes, nos combats deviennent vains et l'innovation inutile.

C'est dans ce cadre que se situe nos analyses et nos propositions ; il s'agit de trouver les moyens d'adapter à la mondialisation nos tissus économiques et en particulier nos P.M.I., c'est-à-dire plusieurs dizaines de milliers d'entreprises dont vont dépendre notre prospérité et nos emplois, la survie et le dynamisme de nos territoires.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **LES EXPERIENCES ETRANGERES DE POLITIQUE ECONOMIQUE LOCALE**



## **Chapitre III**

### **Les districts industriels italiens (exemple du Frioul, Vénétie julienne)**

La littérature en sciences de gestion distingue généralement trois formes d'organisation :

Le marché, la hiérarchie (l'entreprise), le réseau.

Le réseau se caractérise par des relations basées sur la réciprocité, l'intérêt mutuel, la réputation et la complémentarité (Powel, 1990), délaissant les contrats, les procédures légales, la supervision et les prix. Le mode de coordination privilégiée devient, alors, la « confiance » que se vouent les acteurs au détriment de l'autorité (la firme) et de l'incitation (le marché) (Baudry, 1995).

Le district industriel est une forme particulière de réseau d'entreprises. Il est, également, désigné sous le terme de réseau « géographique ».

Cependant, cette forme de réseau d'entreprises ne saurait être appréhendée comme un objet d'étude uniforme. Perry (1999) distingue, ainsi, quatre types de district :

- 1) le district « marshallien », dans lequel des entreprises proches géographiquement entretiennent des relations extrêmement distendues (sollicitation au cas par cas) sans coordination inter-firme significative (faiblesse des infrastructures, absence de services communs, etc.) ;
- 2) le district « italien », dans lequel les entreprises entretiennent à la fois des rapports de concurrence et de coopération (portant essentiellement sur des initiatives permettant de soutenir la filière) ;
- 3) le district « venture capitalists », dans lequel deux familles d'acteurs coexistent : un réseau de producteurs de type « marshallien » et un réseau d'investisseurs qui nouent des liens forts avec les industriels et fournissent à ces entreprises des conseils, un encadrement méthodologique et managérial et mettent à leur disposition un portefeuille de clients et de fournisseurs ;

- 4) le district «hub and gove », dans lequel une ou plusieurs grandes entreprises sont présentes et exercent un pouvoir important sur les autres entreprises du district qui travaillent quasi exclusivement pour elle(s) (Cas Benetton).

De nombreux travaux universitaires se sont intéressés aux districts en tant que mode alternatif de développement industriel (Piore et Sabel, 1984 ; Perry, 1999). Historiquement, les recherches se sont d'abord focalisées sur l'expérience italienne (Bagnasco, 1977 ; Becattini, 1975) et se sont peu à peu étendues à d'autres pays.

Le district industriel peut ainsi être défini comme un territoire délimité et relativement restreint sur lequel une population dense d'entreprises industrielles de taille modeste, indépendantes et spécialisées au sein d'une même filière, coopèrent avec le soutien d'acteurs politiques locaux.

L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence les facteurs de succès des districts industriels dans la création de valeur, tout en abordant les éléments forts de leur réussite.

## **1 - Le concept de districts industriels**

Ces réseaux d'entreprises possèdent un certain nombre de caractéristiques distinctives, que l'on retrouve dans la majorité des districts industriels. Ces caractéristiques sont d'ordre économique, social, culturel, historique ou politique. On trouve ainsi généralement :

- un territoire délimité et relativement restreint. On parle souvent de prairie ou de vallée (Frioul..) ou de triangle ; souvent le district porte le nom d'une ville (Prato, Arzeo, Bassano...). Il en découle un attachement des entrepreneurs à leur territoire géographique et un fort sentiment de solidarité entre les acteurs ;
- une densité élevée d'entreprises qui permet au district de faire vivre directement une grande partie de la population du territoire. Une des caractéristiques de ces zones est la diversité de taille des entreprises industrielles. Elles n'excèdent, cependant, jamais la taille d'une entreprise moyenne.

Ces entreprises peuvent se situer entre l'usine au chiffre d'affaires de 100 millions d'euro et la petite unité de production au chiffre d'affaires de 1 million d'euros. Malgré cette disparité de taille on constate :

- une mono-activité appelée « filière » dans une industrie « traditionnelle » (textile, chaise, lunetterie...). Elle permet au district de réaliser un chiffre d'affaires important et d'obtenir des parts de marchés significatives sur le marché national, voire sur le marché mondial (Frioul est égal à 50% du marché de la chaise en Europe) ;
- l'éclatement de la chaîne de la valeur en activités indépendantes, très spécialisées (Lorenz, 1992) et complémentaires ;

- la maîtrise d'un savoir-faire industriel (le travail du bois, du plastique..) très ancré dans la région d'origine (Balcet, 1995), avec des technologies très avancées ;
- le support d'organismes et d'institutions locales et nationales qui jouent le rôle d'accompagnateur et de facilitateur (organismes de formation, de recherche et de financement) (Amin, 1994) ;
- la présence en amont et en aval de la filière d'une multitude d'entreprises de services (fournisseurs de machines et de matières premières, banques locales de développement, transporteurs, designers, services exports...) permettant aux entreprises de districts de bien maîtriser leur approvisionnement et d'assurer leur développement (écoulement des produits, démarchage..).

Au-delà de ces caractéristiques, le district est surtout « une alchimie » particulière qui s'est opérée depuis des décennies voire des siècles entre les savoir-faire locaux et les populations autour d'une tradition historique parfois millénaire.

## **2 - Les facteurs de réussite des districts industriels**

Les avantages des districts industriels semblent provenir de cinq facteurs de réussite principaux.

Tout d'abord, la coexistence d'entreprises anciennes parvenues à maturité et de nouvelles entreprises innovantes permet au district d'articuler le dualisme continuité / innovation. En effet, des ouvriers qualifiés et des techniciens créent souvent leur entreprise en trouvant leur niche et deviennent à leur tour des producteurs indépendants renforçant l'offre et le potentiel du district. Cette dynamique de création par essaimage permet le renouvellement continu du district et explique en partie sa capacité à « absorber » les innovations technologiques, les nouvelles entreprises se positionnant souvent sur ces nouvelles techniques. La création de richesses par l'industrie déclenche localement la naissance d'une multitude de PME dans tous les métiers de services nécessaires au fonctionnement des entreprises. C'est ainsi une des particularités des districts industriels. Ils attirent toutes les expertises et tous les services.

Le deuxième avantage concurrentiel s'inscrit tout d'abord, dans une division sociale du travail qui s'accompagne de la constitution de nombreuses entreprises sous-traitantes, sans liens de pouvoir et d'autorité trop affirmés et d'autre part, dans une complémentarité des métiers. Pour une usine de production, il existe en amont et en aval une multitude d'entreprises de services (industrie, artisanat, commerces divers) permettant à l'industriel, entrepreneur central, d'assurer son développement et d'être performant. Les banques locales de financement, les conseillers financiers, les services exports, les transporteurs... accentuent la densité entrepreneuriale du district et en font des lieux privilégiés pour l'emploi.

Les districts industriels sont réputés pour leur « offre » permanente et un niveau de chômage des plus réduits. Beaucoup d'entreprises avouent avoir des difficultés pour

recruter en nombre suffisant des ouvriers et des techniciens ayant les qualifications requises. Cela entraîne une limitation de leur développement. On parle, alors, de l'industrie socle de l'économie locale qui féconde les autres activités.

Le troisième facteur de réussite réside dans la présence de rapports simultanés de compétition (émulation) et de coopération entre des firmes interdépendantes (Balcet, 1995). En effet, les entreprises se vouent une concurrence effrénée sur les mêmes phases du processus production tout en instaurant une collaboration inter organisationnelle réelle avec les autres firmes, dans une logique de complémentarité.

Autre facteur important : la diffusion de l'innovation rapide grâce à la concentration géographique des relations de travail fondées sur la coopération, la confiance et des flux de personnels entre entreprises. De façon générale, le district dispose d'un réseau d'informations extrêmement efficaces (existence d'un marché de l'échange continu et informel d'informations et de connaissances techniques) qui favorise les capacités diffuses d'imitation, d'adaptation, d'amélioration des technologies (Salais, R. et Storper, 1993) et permet au district d'avoir une avance technique permanente. De fait, dans le district, les secrets de fabrication ne résistent jamais très longtemps. En effet, les ingénieurs et les cadres sont soumis à des surenchères et des débauchages permanents.

La sauvegarde consiste, par conséquent, à trouver sa niche par le produit et la capacité de production. Sur le plan technologique, les producteurs étrangers, tels que la Turquie, le Portugal, le Mexique et bientôt la Chine, ne peuvent rivaliser sur un plan technologique tant la stimulation et la concurrence locale assurent des progrès permanents.

Enfin, une cohésion sociale intense permet la perpétuation du district, la solidarité provenant principalement d'un système de valeurs partagées, de réseaux familiaux et de contacts personnels incluant l'engagement dans les communautés locales. Ces éléments favorisent aussi l'émergence de nouvelles entreprises, qui apparaissent comme le fruit de relations de confiance.

### **3 - Exemple de district industriel : le district industriel de la chaise (Frioul)**

Le district est une création spontanée, non planifiée, liée au passage d'une économie locale rurale en une économie artisanale, puis industrielle. Ce processus d'industrialisation a commencé dans les années 1950 et a connu un développement de plus en plus important, jusqu'à nos jours. Depuis quelques années, le district a été reconnu formellement « districts industriels » et fait partie de l'Association des Districts Industriels Italiens.

Le district industriel de la chaise comprend une dizaine de communes localisées à l'est de la ville d'Udine au Frioul, dans le Nord-est de l'Italie. Le chef-lieu du district est la ville de Manzano (5 000 habitants environ).

La région du Frioul se trouve dans la partie nord-est de l'Italie à proximité des frontières slovène et autrichienne. Une région avec une forte vocation manufacturière dans la filière

bois. La quasi-totalité des entreprises est localisée à l'intérieur même du district, qui s'étend sur une superficie d'environ 200 kilomètres carrés dans la plaine Frioulane.

La ville de Manzano est globalement connue comme la capitale mondiale de la chaise.

La production du district, représente environ un tiers de la totalité des chaises produites dans le monde et 50% de la production européenne

### ***3.1 - Les entreprises du district***

Au dernier recensement (1996), on comptait 990 entreprises. Dans la période qui s'est écoulée de 1996 à nos jours, le nombre d'entreprises est resté relativement stable. Les entreprises localisées à l'intérieur du district emploient environ 11.000 personnes. La moyenne étant de 11 employés par entreprise. Parmi les 11.000 actifs du district, environ 2000 travaillent pour leur propre compte (chefs d'entreprises, associés, artisans, etc.); les 9 000 restants étant salariés<sup>1</sup>.

#### **3.1.1 - Caractéristiques des entreprises**

Les entreprises du district partagent une culture commune caractérisée par :

- une structure familiale, où, très souvent, le patron - propriétaire - chef d'entreprise participe aux différentes phases de travail à l'intérieur de l'entreprise ;
- un savoir-faire d'origine artisanale, qui au fil des années a subi un processus d'industrialisation, imposé par la concurrence, la nécessité de produire plus, mieux et moins cher ;
- les entreprises qui maîtrisent la totalité de la filière sont peu nombreuses et sont les seules présentes sur le marché avec leurs propres marques : environ une dizaine dans le district ;
- la structure du capital est souvent familiale. Les cas d'essaimage sont très fréquents et sont même favorisés par les maisons mères, qui préfèrent déléguer à l'extérieur certaines phases du travail; en particulier si ce travail est réalisé par des anciens salariés connaissant parfaitement les exigences de qualité, les délais de livraison et les prix de l'entreprise ;

---

<sup>1</sup> 46,4 % des entreprises comptent moins de 9 personnes, 35,4% des entreprises emploient entre 10 et 19 personnes, 18,2% comptent entre 20 et 49 personnes. Sur 990 entreprises, seules 10 d'entre elles emploient entre 50 et 99 personnes, 4 entreprises entre 100 et 199 personnes et enfin, 2 entreprises emploient plus de 200 personnes.

- pour la capitalisation, les entreprises, une fois épuisée la ressource familiale, ont recours aux banques locales et aux financements publics (Région et Etat). La région finance les activités de production, par l'intermédiaire d'une société financière régionale (Friulia Spa). Une deuxième source importante de financement public est le financement à moyen terme affecté par le MEDIOCREDITO (Etat). Pendant les dernières années, les banques étrangères, en particulier allemandes et autrichiennes, ont mené une politique très active dans le domaine de crédits hypothécaires, finalisés aux achats immobiliers ;
- aucune des entreprises du district n'est cotée en bourse. La structure sociétaire est, dans la majorité des cas, soit des entreprises individuelles, soit des sociétés de personnes, soit des sociétés à responsabilité limitée. Les sociétés anonymes sont moins nombreuses.

Les entreprises gardent un important degré de spécialisation, lié à une niche de marché, caractérisée par une co-location de produits dans une gamme de qualité et une typologie bien définie de modèles.

### 3.1.2 - Emplois et secteurs d'activité

Il est intéressant de noter que dans la région, le rapport population active / nombre d'entreprises est supérieur à 10%. Le district représente une importante source d'emplois pour la population du territoire. Nous estimons qu'un tiers de la population active du territoire trouve leur emploi dans les entreprises du district. Ce pourcentage est encore plus élevé si, aux entreprises de la filière bois proprement dite, nous ajoutons les entreprises de services, localisées à l'intérieur du district: fabrication et commerce de machines-outils, produits liés au processus de fabrication de meubles et de chaises, transports, restaurants, conception et production de catalogues, agences de publicité, commercialisation, comptabilité, bureaux de conseil, bureaux d'ingénierie, entreprises de bâtiment, entretien, etc.

Les entreprises ont recours régulièrement aux agences d'intérim, qui connaissent un important succès dans la région. Les entreprises ont aussi recours aux travailleurs transfrontaliers en provenance de Slovaquie. La présence de travailleurs africains, maghrébins, albanais et en provenance des pays de l'ex Yougoslavie est importante.

La majorité des entreprises de ce district se sont spécialisées dans la fabrication et la commercialisation des chaises, des tables et des petits meubles en bois et, dans une moindre mesure, dans le métal.

**Tableau 1 - Répartition des entreprises par activité**

Fabrication de produits finis	24,8%
Fabrication de produits finis en sous-traitance	9,7%
Fabrication de produits semi-ouvrés	27,4%
Activité de sous-traitance	38,1%

Les entreprises ont développé au fil des années une forte vocation à l'export. Parmi les entreprises qui fabriquent des produits finis, le seuil minimum à l'export est de 50% du chiffre d'affaires. 20% des « entreprises majeures » réalisent la totalité de leur CA à l'export<sup>2</sup>.

**Tableau 2. Classement des entreprises "majeures" par CA à l'export**

N'exporte pas ;	6,5%
Exporte entre 1 et 20% du CA ;	3,2%
Exporte entre 21 et 50% du CA ;	3,2%
Exporte plus de 50% du CA ;	87,1%

Les principaux marchés d'exportation sont l'Allemagne, le Royaume Uni, la France, le Benelux, les Etats Unis, le Japon et l'Asie.

### 3.1.3 - Organisation de la collaboration entre entreprises

La collaboration entre les entreprises est définie sous la forme d'une « collaboration verticale ».

Les principales phases de travail dans la fabrication de chaises sont:

- le sciage des différentes pièces en bois qui composent une chaise ;

---

<sup>2</sup> Le terme "d'entreprise majeure" est employé pour toute entreprise ayant un chiffre d'affaires égal ou supérieur à 5 millions d'€/ an.

- l'usinage des pièces en bois ;
- le rabotage et ponçage des pièces ;
- l'assemblage ;
- la peinture et la finition ;
- l'emballage.

Ce travail doit être réalisé en grande série, avec des machines-outils très performantes en termes de qualité et de quantité. Très souvent le travail est réalisé plus rapidement et au meilleur prix s'il est partagé entre plusieurs entreprises, hautement spécialisées dans quelques-unes de ces phases. Normalement la maison mère (très souvent appelée maison d'édition), garde en son sein les phases les plus stratégiques du processus à savoir l'assemblage, la finition et l'emballage.

Une collaboration est dite « horizontale », quand plusieurs entreprises intègrent leur production et présentent à leurs clients un catalogue commun. Cet effort commun leur assure des économies d'échelle sur le plan commercial et une meilleure couverture du marché.

Il est dans l'intérêt des partenaires de développer des collaborations durables dans le temps, afin d'en tirer un bénéfice maximum.

Bien sûr, l'histoire du district, où la compétitivité entre entreprises reste très élevée, compte d'innombrables cas de collaborations rompues.

Les rapports entre les entreprises, les écoles, les organismes de formation et l'université ont été marqués par d'importants progrès. Néanmoins, une collaboration plus étroite serait souhaitable pour l'avenir, afin de former les profils demandés par les entreprises.

#### 3.1.4 - Circulation de l'information au sein du district

Le district de la chaise est un district manufacturier, où le seuil technologique demeure relativement bas. Les technologies sont normalement importées.

Ces dernières années, l'université a connu un grand développement dans la ville voisine, Udine, le chef-lieu de la province (Département). Cette importante présence universitaire a généré d'importantes retombées sur le plan de la formation, des publications d'études, statistiques, organisation de séminaires et colloques de réflexion.

La formalisation du district avec la création d'une structure (association) et la nomination d'un directoire a récemment contribué à l'amélioration de la communication entre les différents acteurs économiques, administratifs, politiques et académiques; ainsi qu'avec la presse locale.



### ***3.2 - L'organisation du travail au sein du district***

Un des éléments traditionnels du district de la chaise est une forte tendance à la division du travail en sens vertical et horizontal entre les différentes entreprises. Cela a engendré des fortes relations de collaboration entre les entreprises du district, en particulier au niveau manufacturier. Le district s'est ainsi présenté comme un système local clos, dont les points de contact avec l'extérieur se limitaient à la phase initiale (achat de matières premières) et finale (vente de produits finis). Les phases de travail intermédiaires étaient assurées à l'intérieur du district.

La méthode de travail « en réseau » a permis aux entreprises du district:

- de réaliser une économie d'échelle ;
- de fédérer des compétences ;
- de développer un pôle d'excellence ;
- de diffuser du savoir faire ;
- de créer des entreprises spécialisées dans les différentes phases de travail de la filière ;
- de mieux utiliser la matière première, l'essaimage ;
- de créer des entreprises de services au service des entreprises manufacturières ;
- de développer de la recherche et de l'application dans l'innovation ;
- de réaliser des produits finis concurrentiels du point de vue qualité / prix ;
- d'offrir une gamme complète de produits, dans le domaine des chaises, tables et petits meubles.

### ***3.3 - Enjeux clés du district face au nouveau contexte environnemental***

Actuellement, le district industriel du Frioul connaît une période difficile, caractérisée, d'une part, par des problèmes liés à la crise globale du secteur et, d'autre part, par d'importants changements structuraux en cours.

Le district connaît également des problèmes classiques de recrutement et de fidélisation des salariés. Les salariés passent fréquemment d'une entreprise à une autre. Les essaimages sont fréquents, quand les salariés décident de franchir le pas et créent leur propre entreprise.

Actuellement, nous assistons à un phénomène de concurrence externe, en particulier dans les phases de la première transformation du bois: sciage de grumes et manufacture de produits semi-ouvrés. Cette concurrence est représentée par les scieries des pays de l'est: Slovénie, Croatie, Bosnie, Yougoslavie, Roumanie, Albanie.

Parallèlement, les pays asiatiques, en particulier la Chine, ont débuté avec un succès dans la production des produits finis très concurrentiels, vendus sur les marchés américains et européens.

Le district doit s'adapter à ces mutations du marché global. Il ne suffit plus à lui-même. Les entreprises doivent affronter la nouvelle expérience de la délocalisation. Un pas impératif à franchir, afin de garder les actuelles parts de marché. Une transformation complexe, qui nécessite un effort important sur le plan des ressources humaines et du capital. Une nouvelle phase, pendant laquelle il y aura une sélection naturelle des entreprises. Les plus organisées, les plus riches en ressources humaines et financières réussiront.

Il s'agit d'une importante phase de transition pour les entreprises locales: évolution de l'entreprise qui fabrique vers l'entreprise qui gère.

Le district devra transformer son pôle de production (de la matière première à la conception, fabrication et commercialisation du produit) en un pôle commercial d'excellence et de services, point de repère mondial pour le secteur du meuble.

Le travail en amont sera délocalisé dans les pays où la main d'œuvre est moins chère et où la matière première est disponible en proximité des usines de première transformation.

Le district gardera les phases de travail les plus riches en valeur ajoutée, nécessitant des équipements particulièrement coûteux et sophistiqués et une main d'œuvre expérimentée.

Le district devra garder sa position de leadership sur le marché, même si cela signifie qu'il faut commercialiser des produits fabriqués ailleurs, à savoir dans les pays asiatiques.

Les compétences techniques et commerciales disponibles à l'intérieur du district seront mises à contribution dans la gestion des opportunités et des rapports avec les sources d'approvisionnement, situées dans les quatre coins de l'hémisphère.

## Chapitre IV

### Le « Right Place Program » de Grand-Rapids<sup>3</sup>

Au début des années 1980 les Etats Unis, et particulièrement la région des grands lacs, ont connu des difficultés économiques importantes. Alors que le pays était en récession, l'état du Michigan était en dépression. Le Michigan, a toujours été connu comme « l'Etat de l'industrie automobile ». A cette époque, l'industrie automobile a rencontré une forte concurrence et licencié une grande partie de sa main d'œuvre. Le taux de chômage était de 17%.

La région de Grand Rapids, depuis sa création au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, a toujours été une ville industrielle. Les premiers colons européens ont démarré une industrie du bois qui s'est développée avec la fabrication de meubles et toutes les activités qui y sont liées en amont. Après la deuxième guerre mondiale, l'industrie du meuble a développé des nouveaux produits pour le bureau; c'est aujourd'hui le fief des plus grands fabricants mondiaux de meubles de bureau qui y ont leurs sièges sociaux.

Néanmoins, la zone évoque plus que les meubles de bureau. En effet la base industrielle est aujourd'hui très diversifiée, ce qui a partiellement protégé la région des crises économiques. La dépression dans l'état du Michigan pendant les années 80 a aussi affecté « Grand Rapids » et en 1983 et 1984 le taux de chômage était de 10,5%.

Grand Rapids a toujours pu compter sur des entrepreneurs locaux, non seulement élus représentants les entreprises dans les institutions mais aussi « Volontaires » animateurs des clubs et associations qui participent à l'évolution de la région. Ce groupe de leaders s'est mis en action.

Après avoir créé le «Right Place Program », les chefs d'entreprise et autres responsables locaux se sont mis à établir un « Plan stratégique » et ont pris des nouvelles initiatives.

#### 1 - La création du « Right Place Program »

Au milieu des années 1980 un groupe de chefs d'entreprise s'est réuni avec pour but de discuter de la nécessité d'une stratégie de développement économique cohérente pour combattre le taux de chômage estimé trop haut. Les membres de ce groupe d'entrepreneurs

---

<sup>3</sup> Avec la participation de Mme Birgit Klohs, responsable du programme.

comprenaient les présidents des plus importantes sociétés locales des secteurs industriels, bancaires, de services et de distribution. Ce groupe de hauts responsables a décidé de créer un nouveau programme de développement économique intitulé « the Right Place Program ». Ils ont choisi ce nom parce qu'ils leur paraissaient que Grand Rapids était le lieu propice à un succès économique. Ce groupe a formé le premier comité de direction.

Ces chefs d'entreprises ont décidé en premier lieu de lever des fonds à partir du secteur privé plutôt que de demander de l'aide au gouvernement. C'est seulement après avoir levé presque 3 millions de dollars venant de plus de 300 sociétés qu'ils ont décidé de demander aux gouvernements locaux (régions, villes, village) leurs contributions. Ils ont levé \$ 3,8 millions en 1984 pour cinq ans. 75% est venu du secteur privé et 25% du secteur public. Les contributions d'investisseurs sont strictement volontaires et varient entre \$ 100 et \$ 100 000 sur une base annuelle et pour une durée de 5 ans.

Ainsi tous ceux qui contribuent à ce financement ont le sentiment de participer au succès économique de la région, mais aussi à celui de leurs entreprises.

En 1999, le comité de direction a accompli le quatrième cycle de levée de fonds, avec \$ 4,7 millions pour les cinq prochaines années. Toujours 75 % sont venus du secteur privé et 25 % du secteur public. Une fois le travail préliminaire d'organisation exécuté, le comité de direction et autres responsables locaux se sont mis à établir un plan stratégique.

## **2 - L'établissement d'un Plan Stratégique - La cellule de management**

Une « cellule de management » a été créée en appui sur la chambre de commerce existante qui a été chargée d'appliquer les programmes du « Plan Stratégique ». La mission de la cellule du Right Place Program (RPP) est de promouvoir la croissance économique dans les secteurs de l'emploi, de la productivité et de la technologie de qualité dans « Greater Grand Rapids » grâce au développement et à la création d'entreprises qui dominent le marché et garantissent le dynamisme des autres entreprises.

La première décision de ce plan stratégique était de nous concentrer sur l'activité industrielle. La raison en est simple. Nous approvisionnons une région avec une population de presque 700 000 habitants. La plus grande ville est Grand Rapids. Notre région a presque 1100 entreprises industrielles auxquelles s'ajoutent 900 sociétés supplémentaires dans la région avoisinante. 28% de la main d'œuvre est encore employée dans le secteur de l'industrie, presque le double de la moyenne des Etats Unis. Nos principaux secteurs d'industrie comportent l'industrie des meubles pour bureau, la fabrication de métaux, outils et colorants. Nous avons aussi pris la décision d'accompagner le développement des sociétés existantes, premièrement pour les retenir dans notre communauté et deuxièmement pour consolider leur croissance.

### ***2.1 - Soutien à l'industrie: une action prioritaire de la cellule***

Nous avons classé les entreprises par taille et par secteur d'industrie. Nous avons fait ceci parce que leurs besoins sont très différents. Nous visitons presque 300 sociétés chaque année. Nous discutons avec eux de leurs futurs plans, de leurs développements et de tous les problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans la gestion de leurs affaires à Grand Rapids.

Nous les aidons de la manière suivante :

- choix d'un site pour une expansion ;
- soutien pour l'obtention de subventions auprès des autorités locales ;
- soutien pour les programmes d'apprentissages de la main d'œuvre ;
- soutien pour l'obtention de subventions auprès de l'état du Michigan ;
- soutien auprès de nos fournisseurs de gaz et d'électricité ;
- mise en relation avec différents consultants, autrement dit, avec tout intervenant qui puisse aider à la croissance et à la création d'emplois (voir *appendice a* pour exemple).

Nous soutenons les petites entreprises (25 ou moins d'employés) avec :

- l'établissement d'un Plan de stratégie commerciale ;
- la création d'un plan comptable ;
- l'accès à des sources financières appropriées ;
- l'accès aux ressources, comme les Universités ;
- la recherche.

## ***2.2 - Les méthodes d'aide non-traditionnelles aux entreprises : la constitution des réseaux d'entrepreneurs***

Il y a plusieurs années, un certain nombre de nos sociétés nous ont fait part d'un besoin d'assistance au-delà de l'assistance traditionnelle mentionnée ci-dessus. Elles voulaient partager leurs expériences communes, pour devenir des sociétés de réputation mondiale. Après plusieurs conversations avec des hauts dirigeants, nous avons décidé d'aller au-delà de notre travail habituel.

Nous avons commencé en 1989 en formant une « Association de fabricants ». L'association est un groupe de 33 propriétaires et présidents qui sont le comité exécutif et représente la « voix des clients ».

Sa mission est de :

- communiquer entre les sociétés ;
- former leur main d'œuvre ;
- partager leur savoir-faire.

La première partie de la mission a impliqué la création de ce que nous appelons «le Groupe d'utilisateurs ». Ces groupes forment d'autres réseaux de formation et d'échanges de fabricants, comprenant, entre autre, des membres de l'association, qui se réunissent pour parler de certains sujets (comme le marketing, la formation continue, les ressources humaines) aussi bien que des sujets de technologie, tel que les cellules électroniques. Les membres se réunissent au sein de chaque société, partagent leurs informations, partagent leurs succès accomplis, et commentent le progrès de chacun.

L'association sponsorise aussi des ateliers et des conférences autour des sujets tel que la réduction des coûts.

Une autre initiative venue de l'association de fabrication est « l'Association de l'Industrie des meubles pour bureau. » Cette association a des buts similaires, mais est conçu pour soutenir les fabricants d'équipement et leurs fournisseurs. Le but des associations était de faire de Grand Rapids un «centre de fabrication de réputation mondiale ». Nous avons atteint ce but quand la région a été placée dans le groupe des 25 premières régions de production mondiale (nommée trois fois dans *Industry Week magazine*).

Durant la dernière décennie, la croissance de l'industrie informatique a fait sont apparition dans les environs de Grand Rapid. Regroupant plus de 400 sociétés ce secteur comprend des sociétés de service tel que planification stratégique, système d'intégration, développement d'applications, support technique, et service Internet, pour n'en nommer que quelques-uns. Reconnaisant l'importance régionale, et le potentiel économique de ce secteur et en s'appuyant sur ces quinze années d'expérience de soutien au secteur industriel avec ces associations, le Right Place Program a créé, en 2001, « l'Association des métiers informatiques ». Regroupant des PDG et des directeurs informatiques, la stratégie est de transformer les environs de Grand Rapids en un centre reconnu pour l'informatique et les services s'y affairant. Sa mission est de «soutenir la croissance des sociétés du Michigan de l'Ouest dont l'activité principale est l'informatique en terme de Hardware, Software, et services ».

L'association a organise des groupes de travail sur les cinq objectifs suivants :

- promouvoir le Michigan de l'Ouest comme étant une région pour les sociétés informatiques ;
- mettre à la disposition des sociétés de la région des collaborateurs formés en informatique ;

- créer des opportunités pour les dirigeants des sociétés informatiques de la région d'une entraide et d'un échange de connaissances ;
- améliorer les sources de financement pour les sociétés informatiques de l'Ouest Michigan ;
- améliorer la qualité des infrastructures routières et aériennes et la disponibilité de bureaux modulables.

### ***2.3 - Développement Urbain***

En 1995, nous avons lancé une « joint venture » avec la ville de Grand Rapids dont le but était de créer une stratégie de développement urbain. Comme de nombreuses villes américaines, Grand Rapids perdait des sociétés et des emplois à cause de délocalisations dans les zones rurales. Des immeubles restent vides mais surtout une partie de la population n'a pas la possibilité de trouver un nouvel emploi en zone urbaine. Cela implique aussi une perte fiscale pour la ville.

Nous avons créé pour la ville une « Association de Redéploiement urbain », où travaille une de nos employées et qui est financée par la ville, pour aider au redéveloppement et à la réutilisation de ces immeubles abandonnés.

En 1996, la législation du Michigan a créé des « zones de renaissance », un nouveau programme de développement économique pour soutenir l'investissement privé et la création d'emplois dans les zones sinistres de l'état. La ville de Grand Rapids a été sélectionnée comme l'une des onze zones de renaissance du Michigan. Elle retenu environ 300 hectares d'espace dans six de ses quartiers. Avec un démarrage le 1<sup>er</sup> janvier 1997 et prévu pour une durée de quinze ans, les sociétés dans les zones de renaissance sont dispensées de la fiscalité de l'état du Michigan et presque de la totalité de la fiscalité sur la propriété ainsi que la taxe sur le revenu de la ville. Les personnes habitant dans les zones sont exonérées de la fiscalité sur le revenu de l'état. Ce programme s'applique aux sociétés déjà implantées, à celles qui veulent se développer ou s'implanter. A ce jour l'investissement de sociétés dans les zones a atteint \$ 106 millions dans des immeubles et dans des rénovations et 1024 nouveaux emplois étaient créés pendant cette période. Les sociétés industrielles de la zone ont représenté la majorité des nouveaux investissements. De plus, plusieurs vieux immeubles industriels ont été transformés dans des appartements de type loft. L'état du Michigan a récemment change la loi pour autoriser la ville à créer quatre zones supplémentaires (voir *appendice b* comme exemple).

### ***2.4 - Mesures d'encouragement aux entreprises***

Nous sommes une organisation marketing pour la région de Grand Rapids de manière à encourager de nouvelles sociétés à la fois locales et internationales. Nous avons une

approche très ciblée. Nous ne faisons pas de publicités contrairement à l'état du Michigan et à nos fournisseurs d'électricité et de gaz.

Nous suivons les suggestions des sociétés existantes (qui désirent avoir leurs fournisseurs à proximité).

Nous suivons les suggestions de l'état du Michigan aussi bien au sujet de sociétés nationales qu'internationales.

Nous participons à des salons commerciaux et réalisons des tournées commerciales.

Nous travaillons aussi avec des sources secondaires comme les banques et les sociétés d'investissements.

Par dessus-tout, nous développons nos propres contacts aux Etats Unis ainsi qu'en Europe et au Japon.

Nous avons 54 sociétés étrangères installées dans la région de Grand Rapids.

### **3 - Nouvelles initiatives**

#### ***3.1 - L'Institut de Recherche pour le Génome du Cancer***

En 1997, un entrepreneur local a légué une partie de sa fortune pour construire un nouveau centre de recherche. Le Van Andel Research Institute pour la recherche du génome du cancer a commencé à fonctionner en mai 2000; installé sur 16.000 mètres carrés, il représente \$ 70 millions d'investissements au centre de Grand Rapids. L'institut emploie déjà plus de 120 personnes dont presque 60 chercheurs venant de 12 pays. En tant qu'organisation de développement économique régional, le Right Place Program a immédiatement vu les opportunités de retombées favorables que pourrait apporter l'Institut.

#### ***3.2 - Analyse détaillée du développement économique***

Cependant nous avons aussi réalisé qu'un certain nombre d'éléments pourrait manquer dans la communauté afin de bénéficier pleinement du potentiel de l'Institut. En 1998 nous avons sélectionné un cabinet pour mener une analyse approfondie de notre région afin d'indiquer les améliorations nécessaires pour profiter des opportunités du développement économique. L'étude nous a appris qu'il manquait :

- du capital risque ;
- un Laboratoire de recherche (espace d'incubation) ;



- des terrains à construire pour la recherche.

De plus nos écoles locales n'avaient pas suffisamment de classe de biologie et de chimie. Les développements suivants ont depuis été mis en place :

- 3 000 mètres carrés de laboratoire de recherche sont en construction en collaboration avec l'Université d'Etat,
- une base de données qui liste les investisseurs a été créée ;
- le «Right Place Program» a organisé un fond de \$25 a \$30 millions de prise de participation ;
- deux autres fonds de prise de participation ont été mis en place dans la région ;
- une demande de \$2 millions à l'Etat du Michigan a été faite en 2000 pour une pépinière d'entreprises. Des discussions ont commencé pour créer un pôle de recherche.

### ***3.3 - Parc des Sciences Naturelles et Zones de Créativité***

En 2000 l'état du Michigan a annoncé la création du Parc de Sciences Naturelles. Ce « parc » est en relation avec l'université du Michigan, l'université de l'état du Michigan, université de l'état de Wayne, et l'institut de recherche Van Andel, pour une recherche commune. Ce projet est financé à hauteur de 50 millions de dollars par an. Des demandes de budget sont faites sur une base annuelle au comité de direction du Parc de Sciences Naturelles. Toutes les demandes doivent être faites par au moins deux des quatre institutions concernées. Plus de \$100 millions de bourses ont été attribuées pour la recherche en sciences naturelles.

Parallèlement l'état du Michigan a créé une « Zone de Créativité » pour le développement des hautes technologies. Les « Zones de Créativité » sont des zones destinées à attirer les sociétés de développement pour la haute technologie ou la biotechnologie.

Le Right Place Program en collaboration avec la ville de Grand Rapids, l'institut de recherche Van Andel, université de l'état de Grand Valley, et le community college de Grand Rapids, ont postulé et ont obtenu la certification d'une « Zone de Créativité ».

### ***Résultats***

Ces différentes actions ont permis de redresser la situation économique du comté de Grand Rapids qui se matérialise en partie par les résultats suivants :

- 32 000 nouveaux emplois d'ouvriers depuis 1985 soit 25% de croissance dans l'emploi ouvrier entre 1985 et 2001, ce qui classe la région au premier rang au niveau de proportion d'emplois d'ouvrier (28% de la population active) ;
- le taux de chômage qui avait atteint en 1989, le seuil alarmant de 11%, s'est réduit en moins de 10 ans (1997) à environ 3% dans le comté de Grand Rapids.
- une atmosphère industrielle incontestable et reconnu par les médias (Par exemple, Grand Rapids fait partie du top 30 «World Class Manufacturing Centers » aux Etats-Unis selon *Industry Week Magazine*, et du top dix des dix meilleurs endroits pour les affaires selon *Fortune Magazine*) ;

## Conclusion

Faut-il attendre une situation tendue sur le plan de l'emploi et critique pour l'ensemble de la communauté des affaires pour lancer un programme « intelligent » et mobiliser les compétences pour le réussir ?

Les données de cette crise aux Etats-Unis dans les années 80 sont devenues pour nous en Europe et pour la France en particulier des quasi-données permanentes dans le cadre des défis montants de la mondialisation.

L'expérience de « Grand Rapids » nous donne des voies à suivre :

- mobilisation de la communauté des affaires ;
- définition d'un plan stratégique entreprise-emploi ;
- fixation d'objectifs ;
- recrutement d'une « cellule spécialisée » légère s'appuyant sur les forces existantes et coordonnant leurs actions ;
- création d'un partenariat privé/public pour la mise en œuvre.

Voici les recettes et les étapes du succès !

L'exemple de Grand Rapids illustre l'importance des initiatives locales et montre l'intérêt de ne pas attendre le « mieux » général pour démarrer. En effet, Grand Rapids a mieux profité que d'autres territoires de la relance économique et a mieux résisté lors des périodes de retournement conjoncturel. De plus, c'est par l'addition des succès des économies locales que l'on peut construire et amplifier le succès global.

Cependant, Grand Rapids doit faire face aujourd'hui à des problèmes nouveaux. Victime de ses succès, elle rencontre aujourd'hui des difficultés pour recruter des emplois qualifiés pour assurer la croissance de ses entreprises locales. Cela illustre bien pour un territoire, la nécessité de s'adapter en permanence à son environnement et de réunir à cet effet

l'ensemble de ses ressources (public et privée) et compétences (financières, économiques, culturelles et sociales).

## Annexe 1

### Exemple de Projet de Conservation

#### L'entreprise LACKS

- 40 années d'activité, 3<sup>ème</sup> génération, propriétaire régional,
- un des meilleurs fabricants de pièces détachées pour automobile,
- \$ 200 millions de chiffre d'affaires,
- 2 000 employés,
- 8 usines dans la région de Grand Rapids, une en Caroline du sud.

#### Challenge :

- « Maintenir le projet d'expansion de \$40 millions dans la région de Grand Rapids »

#### Solution :

- Le Right Place Program organise une coalition avec la municipalité locale, l'état du Michigan, et les fournisseurs de gaz et électricité.
- Négociation d'une enveloppe de subvention avec les organismes suivants :
  - 1) 8 années d'exemption sur la taxe de propriété locale,
  - 2) 20 années d'exemption pour la fiscalité de l'état de Michigan,
  - 3) Fonds de formation des ouvriers
  - 4) Aide des fournisseurs d'eau, gaz, et d'électricité

#### Résultats :

La différence de coûts entre les deux possibilités d'implantation a été significativement réduite et la société a décidé d'agrandir dans les environs de Grand Rapids.

## Annexe 2

### Sociétés Implantées en Centre Ville

#### **SOCIETES HAVILAND**

- 80 années d'activité, sociétés de produits chimiques pour l'agriculture,
- Propriétaire régional de la troisième génération,
- Place en centre ville de Grand Rapids,
- Pas assez de place pour s'agrandir,
- Ancienne usine peu productive,
- Pourrait avoir à quitter la ville pour rester compétitif.

#### Solution :

- insérer la société dans une « zone de renaissance »,
- détruire les vieilles usines,
- construire une nouvelle unité pour des millions de dollars.

### **Annexe 3**

#### **Projet pour attirer de nouvelles entreprises**

##### **PIXLEY RICHARDS**

- siège social de la société au Massachusetts,
- a besoin d'une implantation au Mid Western pour approvisionner l'industrie automobile et celles des télécommunications,
- a le choix entre Ohio, Indiana, Illinois, Michigan,
- prend contact avec le gouvernement du Michigan pour une aide,

##### Aide :

- le Right Place Program coordonne l'implantation locale et aide avec le gouvernement local,
- présentation des banques, sociétés d'investissements, cabinets juridiques, et formation dans les collèges locaux,

##### Résultats :

- la société achète un immeuble dans la région ;
- crée 75 nouveaux emplois ;
- fait un nouvel investissement de \$2.7 millions ;
- reçoit une remise sur la fiscalité communale pour une durée de 12 ans ;
- reçoit une subvention pour la formation des ouvriers de l'état du Michigan.

## Chapitre V

### La Campine Anversoise

A la fin des années 1980, la région « Kempen » située au Nord-Est de la Flandre, à environ 50 km de la ville d'Anvers, connaît un contexte économique et social des plus désastreux par rapport au reste de la région de Flandres et de la Belgique.

A l'époque, 65,5% de la population est âgée de moins de 40 ans. La région connaît un taux de chômage dépassant de 6 points la moyenne des autres régions de Flandres. Avec un taux de chômage de 28%, les trois quarts des femmes entre 20 et 30 ans sont sans emploi. Les infrastructures de transports publics vers les grandes villes comme Anvers et Bruxelles sont peu développées. Il y a une migration des jeunes techniciens, des ingénieurs, des universitaires, des gens avec des hautes qualifications vers les cités industrielles de Bruxelles et d'Anvers. Le niveau de formation supérieure est de 12% en dessous du niveau national.

Les grandes entreprises doivent, dès lors, s'orienter vers le recrutement des cadres et de personnels qualifiés des centres industriels comme ceux de la ville d'Anvers.

Face à cela, les acteurs socio-économiques comme la Chambre de Commerce et d'Industrie, l'Association des Classes Moyennes et des Petites Entreprises, les autorités publiques, des élus de toute orientation politique, les syndicats des travailleurs, le syndicat d'agriculture prennent des initiatives méritoires mais dispersées. Chaque initiative prise est, d'emblée, critiquée. Par conséquent, aucune initiative ne semble être vivable et un équilibre parfait entre tous les partenaires maintient le statu quo. L'absence de soutien de l'ensemble des acteurs de la région pour ces initiatives diverses s'inscrit dans un immobilisme.

A la fin des années 1980, pour remédier à ce taux alarmant de chômage et revaloriser les atouts de la région, monsieur Stouthuysen, Secrétaire Général auprès de la société Janssen Pharmaceutica, actuellement membre du groupe Johnson & Johnson, prend l'initiative d'appliquer les techniques stratégiques utilisées dans l'industrie au niveau d'une région. Jamais aucune technique stratégique n'avait été appliquée dans le domaine d'une région.

Pour remplir cette mission, des spécialistes de la planification stratégique sont chargés de la constitution d'un plan stratégique pour le développement de la région Kempen.

Monsieur Stouthuysen a bien observé le déroulement et le suivi des initiatives déjà prises et réalise qu'un soutien large est la condition sine qua non du succès. Dès le début, monsieur Stouthuysen est assuré du soutien d'élus, de présidents d'organisations patronales, de secrétaires des syndicats employés, de PDG de grandes entreprises....

Tous les partenaires sociaux et économiques acceptent, enfin, de s'unir dans un mouvement de solidarité et de collaboration. C'est ainsi que la Strategisch Plan Kempen est née en juillet 1988 par la signature d'un protocole d'accord par sept organisations régionales importantes appartenant aux autorités publiques, employeurs et salariés. Le conseil d'administration est constitué d'un tiers d'élus de la province d'Anvers, d'un tiers d'organisations d'employeurs et d'un tiers d'organisations représentatives des employés. A tour de rôle chaque année, la présidence est reprise par un des groupes représentés, le président sortant devenant premier vice-président. La gestion est entre les mains d'un administrateur délégué. Cet administrateur est un cadre supérieur d'une grande entreprise détaché pour un mandat fixe de trois ans.

L'objectif de la SPK est d'opérer le développement au niveau régional des quatre domaines clés de la région c'est-à-dire : le développement économique, le développement social, la formation permanente et la mise en valeur de l'environnement naturel. Pour atteindre ces objectifs, dès sa fondation, le SPK a choisi une orientation originale vers le développement endogène d'une région avec sept axes d'activités destinés au développement régional. Dans le cadre de ces objectifs le programme PLATO a été mis en place en 1988 par le Strategisch Plan Kempen. Il s'agit d'un programme de formation intensive pour les dirigeants des petites et moyennes entreprises dont le principe est le parrainage des PME par de grandes entreprises de manière collective mais aussi individuelle et ce dans tous les domaines de gestion de l'entreprise.

## **1 - Le concept Plato**

Dès sa fondation, le SPK s'est rendu compte que pour réduire le taux de chômage, il fallait créer des emplois, en stimulant l'esprit d'entreprise progressiste: « l'entrepreneurship ». C'est la raison pour laquelle, le SPK a commencé son action sur le terrain par la création du programme Plato.

### ***1.1 - Constats et conclusions***

Pour cela, le SPK est parti de plusieurs constats, qui sont les résultats d'une étude réalisée par le professeur Bragard de l'Université de Liège, et le Professeur Donckels de l'Université de Louvain :

- Les dirigeants de PME ont un manque de spécialisation. En effet, le dirigeant d'entreprise doit être « au four et au moulin » avec toutes les conséquences que cela



engendre. Les dirigeants de PME doivent être polyvalents pour répondre à toutes les questions qui se posent dans leur entreprise, et ce dans tous les domaines (la production, la comptabilité, la vente de ses produits/services, les relations publiques...).

- Toutes les PME veulent gagner en croissance et se développer, mais elles sont toujours confrontées aux mêmes problèmes.
- A ce moment là, le dirigeant est isolé.
- De la solitude vient un manque de confiance en soi, qui freine la croissance de l'entreprise.
- Dans les grandes entreprises, il existe dans différents domaines une masse d'expériences qui pourrait aider les PME à éclaircir leur vision des choses et à résoudre leurs problèmes. Ces expériences ne sont pas suffisamment exploitées.

De ce constat, des solutions s'imposent :

- Réunir les dirigeants de PME pour pallier la solitude du chef, et pour qu'ils prennent conscience des problématiques et partagent leurs expériences.
- Donner les moyens aux PME de bénéficier des compétences des grandes entreprises.
- Favoriser la croissance des PME afin de créer de l'emploi, et ainsi garantir le développement économique et social de la région

C'est le principe sur lequel est fondé le concept PLATO: les dirigeants de PME sont parrainés par des cadres de grandes entreprises en créant un réseau entre les PME et les grandes entreprises. Ce sont les objectifs pour lesquels le programme PLATO a été conçu.

## ***1.2 - Définition***

PLATO est la traduction anglo-saxonne de Platon, le célèbre philosophe grec réputé pour son esprit d'analyse et de synthèse. PLATO est un acronyme qui souligne les concepts clés de l'action lancée en Flandres en 1988, puis développée et améliorée en Europe.

<b>Peterschap</b>	⇔ Parrainage
<b>Leerpai</b>	⇔ Apprentissage
<b>Arrondissement</b>	⇔ Arrondissement
<b>Turnhout</b>	⇔ Ville de Turnhout
<b>Ondernemingen</b>	⇔ Pour les entreprises

### **1.3 - Mission**

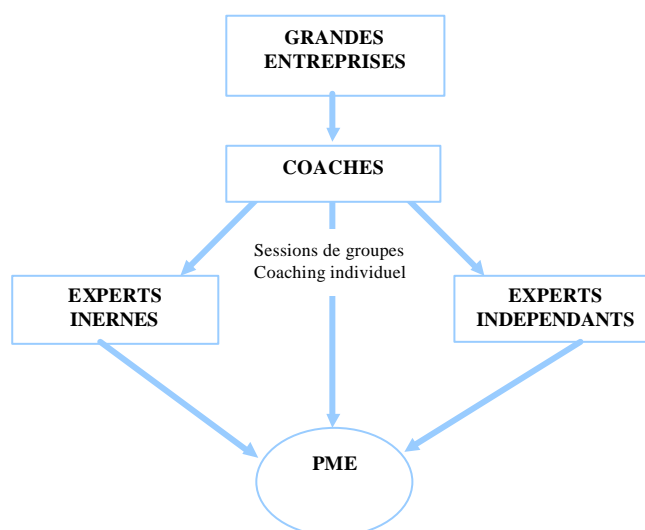
Le programme PLATO a pour mission d'augmenter la compétitivité des PME, et ce au niveau régional, national et européen. Pour cela, le management est stimulé vers un niveau toujours plus haut de professionnalisme en favorisant, à travers un réseau commun de PME et de grandes entreprises, le "coaching" et l'échange des expériences et des informations les résultats étant d'obtenir aussi bien des résultats quantitatifs (augmentation du chiffre d'affaires, de l'emploi, de l'investissement..) que qualitatifs (au niveau des échanges d'expériences, de savoir-faire, perfectionnement au niveau des techniques de management...).

### **1.4 - Objectifs**

Le programme PLATO préconise trois objectifs:

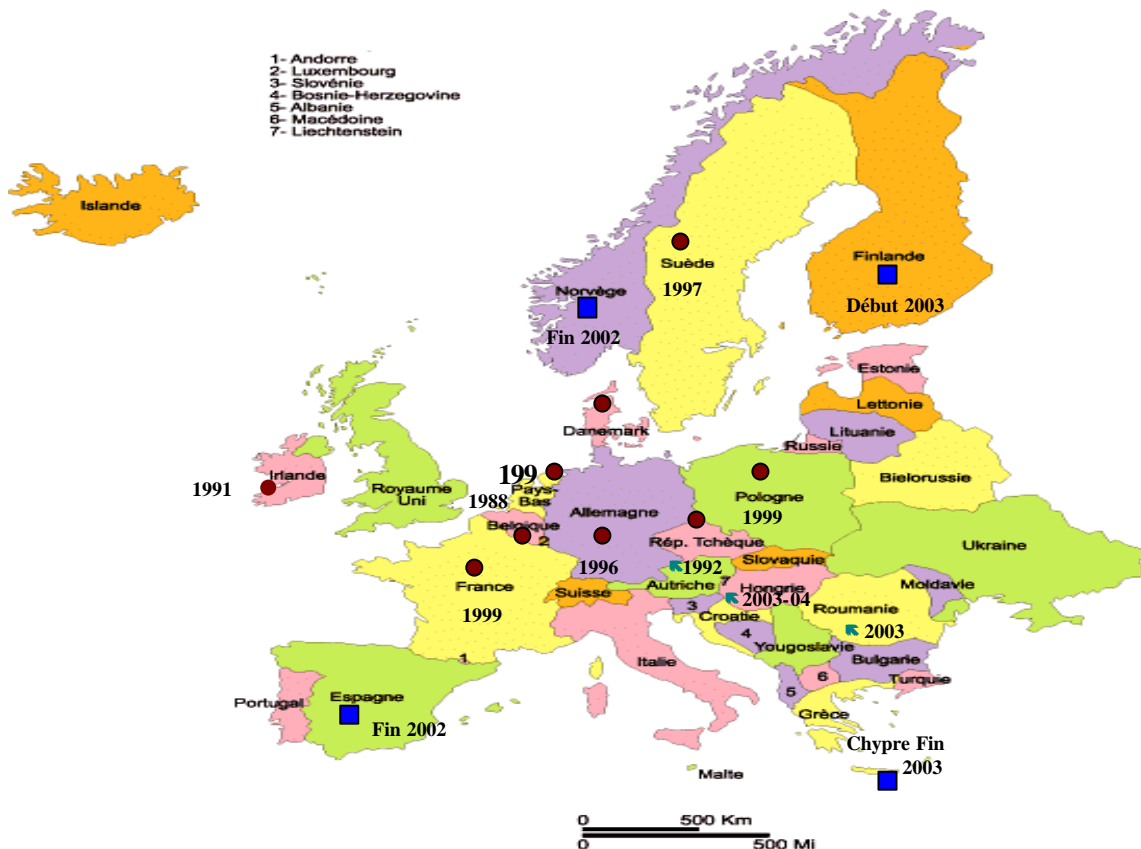
- Favoriser le transfert du savoir-faire en matière de management des grandes entreprises vers les PME.
- Organiser la mise en commun d'expériences entre les PME au sein des groupes respectifs et spécifiques des PME.
- Créer un réseau entre les grandes entreprises et les PME, dont le rôle principal consisterait à diffuser de l'information pertinente, à organiser des contacts et à créer des opportunités.

### **1.5 - Schéma du processus PLATO**



### 1.6 - Un concept qui se développe à l'international

Le projet PLATO a été mis en place, tout d'abord, dans la ville de Turnhout, puis, il s'est développé au niveau régional, national, pour enfin se développer au niveau européen. La carte ci-dessous montre les pays où le projet a été mis en place :



Légende:

- Pays où le projet PLATO est déjà présent
- Pays où le projet PLATO est en cours
- Pays où le projet PLATO est en négociation

### 1.7 - Description sommaire.

Un projet d'accompagnement PLATO peut se diviser en plusieurs phases.

#### 1.7.1 - Appel et sélection

La première phase consiste à lancer un appel aux candidats et à procéder à leur sélection. Nous suscitons l'intérêt et l'enthousiasme des dirigeants de PME pour le projet par une campagne d'information, des rencontres personnelles et des actions de marketing direct. Les intéressés sont ensuite sélectionnés sur la base de critères divers. Ainsi l'entreprise du

candidat doit se situer dans la région visée. Son entreprise doit disposer d'un capital de croissance. Son patron doit être capable de la diriger d'une manière satisfaisante. Nous attendons bien entendu des participants qu'ils soient motivés à participer activement au projet, et donc disposés à investir leur temps dans la professionnalisation du management. Passée la sélection, nous répartissons les candidats retenus en groupes fixes d'une douzaine de membres.

#### 1.7.2 - Formation des accompagnateurs

La deuxième phase se concentre sur la formation des cadres accompagnateurs. En préparation à leur double mission de formateur et d'accompagnateur, nous leur offrons un programme de formation de deux mois.

#### 1.7.3 - Constitution des groupes PME.

Cette phase est très importante et doit être effectuée avec beaucoup d'attention. En effet, il faut tenir compte des facteurs comme la personnalité du chef d'entreprise, le secteur d'activités, le degré de maturité de la croissance, le type de barrières auxquelles ces entreprises sont confrontées, le type de culture d'apprentissage des participants. On doit considérer ces facteurs comme des facteurs critiques, c'est-à-dire que l'absence d'une bonne constitution des groupes de PME participantes influence essentiellement le bon fonctionnement et les résultats obtenus au nom des groupes.

#### 1.7.4 - Sessions de groupe

Le projet s'étalant sur deux ans, les groupes (composés de douze dirigeants de PME et de deux cadres accompagnateurs) participent une fois par mois aux sessions qui ont généralement lieu dans l'entreprise qui joue le rôle de parrain. Un expert au niveau du thème annoncé initie les participants aux principes de base de la technique de management en question (marketing, finances, personnel, ...). Puis les membres du groupe procèdent à la discussion et à la mise en commun de leurs expériences relatives au sujet débattu. Les cadres assument le rôle de modérateur. Il n'est certes pas question de dispenser un enseignement académique aux patrons des PME. L'option de base est et doit rester pratique : il faut sans cesse tourner autour des situations concrètes auxquelles les participants sont confrontés jour après jour dans la gestion de leur entreprise.

#### 1.7.5 - Accompagnement individuel

Les participants aux groupes PLATO peuvent s'ils le souhaitent faire appel à un accompagnement individuel. Le cadre qui en assume la responsabilité peut être l'accompagnateur ou un collègue expert en la matière. On impartit au maximum deux

heures par semaine à chaque accompagnateur et à chaque groupe pour la réalisation de cette tâche.

#### 1.7.6 - Séminaires

En plus des sessions mensuelles et de l'accompagnement individuel, les participants au projet PLATO se voient proposés de façon régulière des journées / soirées d'étude ou des ateliers.

#### 1.7.7 - Activités informelles

En outre, nous invitons régulièrement nos membres à des activités informelles : des visites d'entreprise, des réceptions, un barbecue, etc. C'est une occasion pour les membres des différents groupes de faire connaissance, de saisir des opportunités, et, surtout, de nourrir et d'enrichir ainsi le réseau entre les entreprises.

#### 1.7.8 - Evaluation

La dernière phase est réservée à l'évaluation de l'ensemble du projet PLATO. Il s'agit alors de faire le bilan à tous les niveaux : la direction du projet mène régulièrement des réunions avec les cadres accompagnateurs pour assurer la qualité du déroulement, de l'ambiance, de l'assiduité, etc. des divers groupes. De même, on prévoit une certaine fréquence des moments d'évaluation dans les groupes. Les cadres accompagnateurs en profitent pour examiner le degré de satisfaction par rapport au fonctionnement du groupe et au déroulement du projet. Avant la clôture du projet, la direction mène une enquête auprès des accompagnateurs et des participants dans le but de savoir dans quelle mesure les attentes ont été comblées et quels sont les résultats atteints.

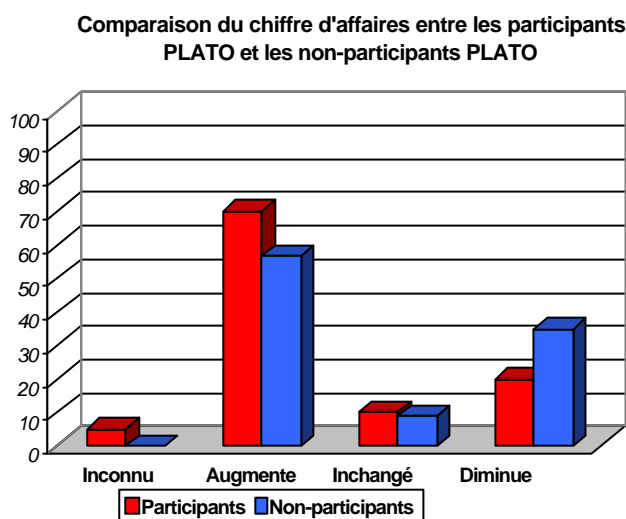
## **2 - Résultats de quelques programmes PLATO**

### ***2.1 - Premier projet PLATO mis en place dans la province Kempen***

Le premier projet PLATO mis en place dans la région Kempen a débuté en 1988. Celui-ci a eu un énorme succès. D'ailleurs, les effets et les conséquences de ce projet pilote ont été étudiés par le professeur Donckels du centre d'études des PME. Il a découvert que les 100 PME participantes à ce projet ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 21%, et 362 emplois ont été créés dans la région. Reste à savoir si les résultats des groupes PLATO sont directement liés à l'impact de PLATO. La méthode statistique utilisée est celle du calcul de Chi carré. Pour ce faire, il faut comparer les résultats des groupes PLATO avec

ceux des groupes ayant les mêmes caractéristiques. Issues de la base de données de la Banque Nationale, des PME ayant les mêmes caractéristiques en termes de chiffre d'affaires, d'effectifs, d'ancienneté, de sites, et de secteur d'activité ont été comparées aux groupes PLATO. Les résultats de cette étude démontrent que le chiffre d'affaires et le taux d'embauche des PME participantes au projet PLATO sont nettement supérieurs à ceux des PME non participantes. Les résultats ne sont pas seulement supérieurs, le calcul de Chi carré démontre que l'impact de PLATO est significatif. Les résultats de cette étude sont illustrés par les tableaux et les graphiques suivants.

### Les effets du programme PLATO™ sur le chiffre d'affaires

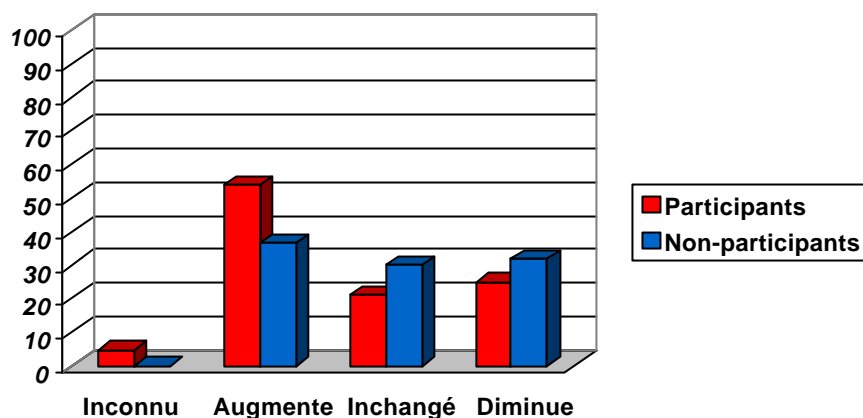


Sources: "Peterschapsbegeleiding in de Kempen" By Prof. Dr. Dionckelss and Ilse Verwerft, KUL 1990

Chiffre d'affaires	CA augmente	CA baisse/Ne change pas
Avec PLATO™	90%	10%
Sans PLATO™	56.5%	43.5%
$X^2 = 7.88 > X^2_{0.95} (1) = 3.84$		

## Les effets du programme PLATO sur la création d'emplois

### Comparaison en terme de création d'emploi entre les participants PLATO et les non-participants PLATO



Source: "Peterschapsbegeleiding in de Kempen" by Prof. Dr. Leunis and Ilse Verwerft, KUL 1994

Emploi PLATO	Emploi augmente	Emploi baisse/Ne change pas
Avec PLATO™	66.7%	33.7%
Sans PLATO™	36.4%	63.3%
$X^2 = 4.6897 > X^2_{0.95}(1) = 3.84$		

**N.B:** Dans la méthode du Chi carré ( $X^2$ ), il existe:

- ◆ Une variable indépendante (dans le contexte PLATO, ce sont soit les participants PLATO, soit les non participants PLATO)
- ◆ Une variable dépendante (l'emploi ou le chiffre d'affaires)

Le  $X^2$  étudié, sur la base du nombre de données d'observation de chaque cellule, s'il existe un lien entre les deux variables ci-dessus. L'hypothèse zéro affirme que ce n'est pas le cas. Dans ce cas, les résultats  $X^2$  obtenus après les calculs effectués et égaux à 7.88 pour le chiffre d'affaires et 4.6897 pour l'emploi, sont supérieures à la valeur statistique 3,84\*, qui établit avec 95% de certitude que l'hypothèse zéro est rejetée. En d'autres termes, il existe bel et bien un lien statistique entre la participation au programme PLATO et l'augmentation du chiffre d'affaires des PME participantes au programme PLATO..

## 2.2 - Projets PLATO : Résultats en Flandres

Depuis 2000, les projets PLATO sont activement soutenus par l'autorité publique. Avant de prendre cette décision, une étude préalable a été effectuée par le professeur. H. Crijns et le Vlerick Management School de l'université de Louvain et l'université de Gand.

En terme d'impact sur l'emploi, les chercheurs ont comparé l'augmentation de l'emploi dans les 4 619 entreprises de l'expérience avec celle des autres PME. En 1995, les participants à l'expérience PLATO avaient 83 142 personnes en plein temps. Le taux moyen d'embauches sur la période 1995-1999 était de 15% sur le territoire soit 13 155 unités. La totalité des effectifs en plein temps pour les participants de PLATO étaient pour la même période de 1995 à 1999 passés de 83 142 à 136 722 soit 40 425 emplois en plus.

### Créations d'emplois PLATO 1995 – 1999

<b>PME PLATO</b> N : 4619	<b>Augmentation de l'emploi</b> 15,6% sur le territoire 95-99	<b>Effectifs réels des participants</b> PLATO en 1999
<b>Emplois en 1995 : 83142</b>	<b>15,6% de 83142 : +13155</b>	Emplois réels : 136722  Différence : + 40425
	<b>En plus de +83142</b>	
	<b>estimation totale : 96297</b>	

Source: Prof. H. Crijns et A. Waterloos, Idea Consult, rapport pour le Ministère de l'Économie, Bruxelles, 2001.

### Les domaines où les connaissances acquises pendant le programme ont été appliquées:

Domaines	Appliquées	Non appliquées	Sans réponses
Management Stratégique	88.8 %	9%	2.2%
Marketing	79.5%	9.5%	1%
Financement & Budget	79.1%	20.3%	0.6%
Production	34.9%	62.8%	2.3%
Personnel	73.9%	24.3%	1.8%



N.B: la production reste le seul domaine où le taux d'application du programme PLATO n'est pas appliqué, ceci est tout à fait normal car dans la majorité des PME la production représente le métier de l'entreprise, son "core business": le programme PLATO™ n'a rien à apprendre à ces PME concernant leur métier, étant donné que c'est un domaine qu'elles connaissent très bien.

### **2.3 - Résultats dans les autres pays**

Avec la même méthode de Chi-Caré l'impact de PLATO a été mesuré en Irlande et aux Pays Bas. La performance des participants à PLATO est significativement mieux que celle des non participants.

<b>Sur 2 ans de participation</b>	<b>Augmentation C.A.</b>	<b>Augmentation Emploi</b>
Belgique	21%	16%
l'Irlande	34%	15%
Les Pays Bas	15%	14%

Sources : Belgique :KUL, Leunis & Verwerft, Leuven 1984

Irlande : Goodbody Consultants, Dublin 1995

Les pays Bas : Verbruggen & Op de Weegh, Maastricht 1997

Les résultats chiffrés ne permettent pas de savoir quels éléments de la méthodologie ont contribué à leur obtention. Il est donc utile de les mesurer d'une autre façon. Dans un premier temps, les résultats qualitatifs sont obtenus par des enquêtes de satisfaction auprès des participants. Les résultats des réponses au questionnaire sont les suivantes:

#### **Sur la mise en réseau :**

- Un réseau local très actif a été mis en place
- Ouverture de nouveaux marchés au niveau local et ailleurs

#### **Sur la stratégie de l'entreprise :**

- Changement d'approche de l'entreprise de « survie jour après jour » pour une approche plus stratégique fondée sur l'avenir de leur affaire

### Sur la gestion d'entreprise :

- Amélioration des compétences en matière de management :
  - . avoir accès à l'information et aux conseils (70%)
  - . prendre les bonnes décisions (66%)
  - . établir des objectifs clairs et précis (64%)
  - . établir des plans de management efficaces (60%)
  
- Très bon/Excellent ROI (Return On Investment), et un très bon/Excellent « return on time » ont été remarqués par 70% des PME participantes
  
- Performance améliorée dans les domaines suivants:
  - . Management opérationnel
  - . Marketing
  - . Finances

### Sur le financement public :

Le projet PLATO™ a un coût effectif de £ 1.032 par emploi comparé à €7 640 par emploi révélé.

Dans une deuxième approche les réponses sont quantifiées et donnent le degré d'importance de chaque élément du processus.

Domaines	Appliquées	Non appliquées	Sans réponses
Management Stratégique	88.8 %	9 %	2.2 %
Marketing	79.5%	9.5 %	1 %
Financement & Budget	79.1%	20.3%	0.6 %
Production	34.9%	62.8%	2.3 %
Personnel	73.9%	24.3%	1.8 %

Donc, une amélioration dans le temps du projet :

	Au début du projet PLATO™	Après la 1ère année	Amélioration
Gestion réseau	18 %	33 %	+ 15 %
Approche Stratégique	13 %	24 %	+ 11 %
Plan marketing	25 %	45 %	+ 20 %

Source: Goodbody Economic Consultants, Evaluation of PLATO™ Ireland 1996-1997, Dublin 1998

Enfin, l'impact sur les paramètres financiers est analysé. La méthode comparative avec CHI carré est employée. Sur la valeur ajoutée par personne employée dans l'entreprise l'index de cette valeur est mise à 100 pour les participants et pour le groupe de contrôle avec les mêmes caractéristiques que les participants de PLATO.

L'indice 100 se situe en 1991. On constate qu'en 2000, la valeur ajoutée par salarié est montée à 249 point pour les participants a PLATO et atteint 200 points pour le groupe de contrôle.

La rentabilité nette a été examinée dans les mêmes groupes. On trouve les chiffres suivants :

Rentabilité	Participant PLATO	NON participant	Totale
< 0%	9,2%	15,2%	12,4%
1-5%	31,6%	33,0%	32,4%
6-10%	27,6%	30,4%	29,0%
11-15%	11,2%	11,6%	11,4%
> 15%	20,4%	9,8%	14,8%
Totale	100%	100%	100%

Source : T. Bastijns, 15 jaar Kempen, Turnhout, 2002

De ce tableau, on peut déduire qu'il y a moins de participants PLATO avec une rentabilité inexistante ou faible : 9,2% PLATO contre 15,2% groupe de contrôle. D'autre part, les entreprises PLATO ont une meilleur rentabilité que les non participants : 20,4% PLATO contre 9,8% de non participants.

## **Conclusion**

Pendant 15 mois, 1000 dirigeants de PME ont participé au programme PLATO en Campine (Kempen). 80% d'entre eux ont constaté une croissance en chiffre d'affaires et 64% ont fait des investissements. Ensemble, ils ont créé 7.352 emplois en plus de la moyenne de la région.

**TROISIEME PARTIE**

**LA REORGANISATION  
DE L'ACTION ECONOMIQUE LOCALE :  
OUTILS ET METHODES**

## Chapitre VI

### Une action économique rapprochée des acteurs de terrain

#### 1. Introduction

Comme le montre les expériences étrangères, gagner en compétitivité est l'objectif de chaque pays du monde et de chaque entreprise.

C'est un défi qui va aller croissant tant les sociétés émergentes vont produire d'efforts pour accroître le niveau de vie de leurs habitants ; sans compter bien sûr la concurrence permanente des autres pays industrialisés, nos concurrents traditionnels, qui ne saurait faiblir. Une des priorités est donc de continuer à innover pour maintenir nos « avantages compétitifs ». L'innovation doit être partout présente, elle l'est dans l'entreprise bien sûr, elle doit l'être aussi dans l'organisation de l'environnement de l'entreprise; c'est sur ce dernier point que portent les pages qui suivent.

Les politiques d'aménagement du territoire qui ont donné de bons résultats pendant plusieurs décennies ne répondent plus depuis longtemps au défi qui leur avait été assigné : permettre partout le développement des entreprises et favoriser leur renouvellement. Même si la modernisation et le déploiement de nouvelles infrastructures sont toujours nécessaires, notre effort doit désormais viser en priorité le soutien aux performances des entreprises et plus généralement à la vie des entreprises. Pour être plus précis, nous devons nous attacher à la compétitivité des PME et PMI, fixatrices de populations et fécondatrices des autres activités. La plupart des réponses à apporter doivent l'être au sein même des économies locales par les décideurs économiques. Certaines régions d'autres pays de l'OCDE ont en effet connu des développements (ou des redéploiements) remarquables en ayant su fédérer des entreprises, des entrepreneurs et des compétences locales autour de stratégies économiques et sociales coordonnées. En France, aucun acteur du territoire n'est actuellement doté de la légitimité suffisante pour organiser une action économique locale cohérente et durable. Bien au contraire, la présence active d'un trop grand nombre de partenaires conduit à des actions désordonnées et à une relative inefficacité qui dissuade la majorité des entrepreneurs de s'impliquer dans une stratégie d'ensemble. Or, sans la participation active des hommes d'entreprises, il ne peut y avoir d'actions de développement économique performantes.

Notre vraie faiblesse n'est pas dans le trop plein d'initiatives, elle est dans l'absence de coordination et de stratégies. Pour dégager les voies vers des politiques ambitieuses, il faut mettre un terme à la confusion entre développement local et développement économique qui est un défaut très français et que l'Etat omniprésent contribue à entretenir. Pour le

premier, il s'agit de la gestion des missions des collectivités ; le deuxième reprend la notion de gestion « des initiatives économiques ». Même si ces deux champs doivent échanger pour mieux se compléter, ce sont des actions très différentes. Il faut noter que, dans ce paysage local compliqué les chambres consulaires, et notamment la plus importante d'entre elles la C.C.I., ont vu leur rôle non pas contesté mais contourné. La dispersion des acteurs explique aussi pour une large part l'absence d'implication à un niveau appréciable de deux autres grands partenaires potentiels de l'économie locale : les grandes entreprises et l'enseignement supérieur qui ne peuvent y trouver de porte d'entrée faute d'un interlocuteur unique. Il y a bien sûr d'autres raisons à leur absence, mais nous devons préparer très professionnellement et méthodiquement les conditions de leur participation aux projets.

L'objet de cet article est de proposer, sur la base de constats, de recherches et d'expériences réussies, une démarche d'organisation au niveau régional visant à assurer une coordination efficace et à fédérer les énergies entrepreneuriales autour d'une vision économique et sociale commune à l'échelle d'un territoire ou d'un bassin d'emploi. En particulier, on s'attachera à proposer une logique d'action qui mêle la grande entreprise, l'université, les établissements d'enseignement supérieur, les chambres consulaires et les PME/PMI du territoire.

## **2. Les objectifs de la démarche**

On présente ci-après les objectifs de la démarche d'action proposée en s'appuyant sur un certain nombre de constats sur la situation économique et sociale de nos territoires. Naturellement, les situations sont diverses et il ne s'agit pas de proposer une vision exhaustive des situations locales. En revanche, certaines lignes de force se dégagent et des objectifs généraux applicables à la majorité des territoires peuvent être tracés.

### **2.1 Quelques constats et une ambition**

Pour la presque totalité de nos territoires, l'enjeu principal se situe autour du nombre et du niveau de compétitivité des industries, pour l'essentiel des PMI (désormais plus de 50 % de la production industrielle nationale proviennent des industries de moins de 200 salariés), qui constituent la colonne vertébrale de nos économies locales et en même temps le seul vrai vecteur d'entraînement de la croissance. Elles sont parmi les entreprises qui peuvent directement redouter les effets de la mondialisation ; à l'inverse elles peuvent aussi en tirer le plus grand profit en gagnant de nouveaux marchés. Leur croissance entraîne toutes les autres activités et crée les circuits de richesses où peuvent venir se nourrir de nouveaux projets. A l'inverse, l'affaiblissement ou la fermeture d'un établissement industriel sous l'effet de la concurrence ou de la mauvaise gestion peut remettre en cause la prospérité et les emplois dans tout le tissu économique. Si il ne sera jamais possible de prévenir toutes les défaillances, l'existence d'une dynamique locale doit contribuer à en limiter le nombre.

Par ailleurs, l'isolement des patrons de PMI et la faiblesse de l'encadrement sont des faits reconnus qui entraînent des risques pour les entreprises, quelles que soient par ailleurs les qualités de leurs dirigeants (cf. Annexe 1). Une bonne organisation de leur environnement

doit leur permettre de renforcer leurs positions sur des marchés compétitifs en mutation, et de mieux saisir les opportunités.

Enfin, une organisation locale réputée pour son dynamisme permettra d'attirer de nouvelles entreprises et de faire naître une « atmosphère entrepreneuriale », généralement propice au développement de la confiance nécessaire aux décisions d'investissements.

L'un des objectifs que l'on peut assigner à notre démarche est donc de fluidifier le mouvement entrepreneurial, en accompagnant les entrepreneurs, stimulant de nouveaux projets, compensant les cessations d'activités par des projets nouveaux, autour d'une véritable stratégie partagée du développement économique et social du territoire. Les exemples récents de fermeture brutale de sites de production auraient dû trouver des solutions dans l'organisation préalable de solidarités entrepreneuriales locales permettant de réduire l'impact de licenciements, tout en renforçant la compétitivité des entreprises locales.

La société française, contrairement aux idées généralement admises, attend beaucoup du politique dans ce contexte. Les pouvoirs publics doivent d'un côté faire sauter les verrous qui peuvent freiner les efforts des entrepreneurs, et de l'autre, mettre en place les « nouveaux moteurs » qui permettront d'assurer la construction de l'économie de demain. Cette politique de « décentralisation et d'organisation de l'initiative économique » passe par une clarification des responsabilités des acteurs et un renforcement de leurs moyens d'action.

## **2.2 Un enjeu clé : l'organisation locale de l'initiative économique**

La mondialisation doit être une chance pour l'avenir si nous savons nous adapter. Ses effets seront contrastés sur notre économie et nos territoires, souvent bénéfiques, parfois dévastateurs. Nous avons donc le devoir de nous interroger :

- Comment maintenir dans tous nos territoires un niveau d'activité en mesure d'assurer, en nombre et en qualité, les emplois nécessaires au maintien des populations ?
- Comment mieux répartir entre zones urbaines et zones rurales les « compétences », l'usage des nouvelles technologies et les projets qui feront l'économie de demain ?
- Comment moderniser en permanence les territoires, y développer des activités fixatrices de populations et favoriser la compétitivité de nos entreprises ?

Après cinquante ans d'industrialisation assez bien réussie grâce en partie aux politiques d'aménagement, ces questions sont dorénavant celles que nous devons nous poser en entrant dans cette nouvelle période économique. L'organisation locale des initiatives économiques doit, nous l'avons dit, mobiliser notre réflexion. Afin d'éviter l'affaiblissement des territoires, nous devons favoriser une évolution importante de notre organisation locale et donner à nos territoires les moyens de :

- Maintenir et d'augmenter les ressources et les potentiels des territoires par une action concertées des entreprises, des salariés, des instituts de formation et des acteurs politiques et territoriaux.



- Permettre aux entrepreneurs d'améliorer les performances, d'être des compétiteurs de qualité, de saisir toutes les opportunités offertes par l'ouverture des marchés.
- Provoquer la création de nouvelles entreprises grâce à la qualité de nos ressources humaines, de notre environnement et de nos équipements.

L'objectif d'une telle politique est double. Elle doit à la fois assurer aux entrepreneurs d'excellentes conditions de développement et permettre aux habitants de trouver les emplois de qualité et de développer leurs compétences en accord avec leur cursus, leurs aspirations et les besoins locaux prévisibles d'emplois et de compétences.

### **3. Proposition de principes d'actions**

Le projet de « décentralisation de l'initiative économique » est un projet de réformes essentiel au déploiement des énergies et de la responsabilité. C'est un projet politiquement fort car en organisant l'économie locale, en lui donnant des moyens nouveaux et des objectifs, on rapproche l'économie des individus et on lui redonne du sens.

#### **3.1. Trois principes pour organiser l'initiative économique dans les territoires**

- **Coordonner les acteurs localement**

Il s'agit tout d'abord de coordonner l'action des différents acteurs. Ils sont parfois nombreux; les principaux sont connus : Chambre de Commerce et d'Industrie, chambres des métiers, comités de développement des collectivités, clubs, services déconcentrés de l'administration, agences de l'Etat... Nous pouvons y parvenir non seulement en décentralisant et en clarifiant les champs de l'action économique et le rôle de chacun, mais aussi en utilisant les nouvelles méthodes en usage dans les régions ou les bassins économiques d'autres pays développés dont on admire les succès : fédérer les partenaires autour d'objectifs locaux définis par la communauté.

- **Créer un partenariat privé / public effectif**

Chaque tissu économique, chaque territoire doit, compte tenu de ses particularités, se doter de politiques appropriées dans le domaine de la formation, des équipements, du financement du développement et de l'export. Il est nécessaire de mettre en place, grâce au partenariat privé/public, des co-responsabilités au sein des économies locales, après que les limites géographiques de celles-ci aient été définies par les acteurs eux-mêmes.

- **Etablir des stratégies, des programmes d'actions et les rendre publics**

L'émergence « d'économies-territoires » dotées de politiques économiques (projets et programmes) et disposant de moyens d'action importants pour les mettre en œuvre permet non seulement à la communauté de se fixer des objectifs à atteindre sur le moyen et le long terme, mais également de les afficher devant l'opinion. Ces objectifs ainsi fixés publiquement, chaque organisation comprend qu'il est plus efficace de pratiquer le « travail en réseau » plutôt que de poursuivre des travaux

séparés, parfois concurrents ; ceci laisse à tous ceux qui le souhaitent la possibilité d'être actifs et autonomes dans le cadre défini en commun. Cette organisation en réseau qui a si bien réussi dans beaucoup d'autres pays doit se mettre en place chez nous. Elle est avant tout l'affaire des entrepreneurs, mais les pouvoirs publics peuvent encourager leur création et y participer activement.

### **3.2 Les conditions du succès**

- **S'adapter aux habitudes locales.**

Des réflexes se sont installés qu'il n'est pas possible d'ignorer. Ainsi on se rencontre plus facilement dans le cadre d'un bassin de vie ou d'un département qu'à l'échelle d'une région. Cependant, si les projets et programmes doivent être décidés et conduits au plus près des entrepreneurs et du terrain, il est cependant souhaitable qu'une part de coordination et d'émulation puisse se situer au niveau régional, là où se trouvent les principaux moyens. Sur le terrain ce sont les acteurs eux-mêmes qui doivent définir à la fois les limites d'intervention des partenaires et les limites territoriales des interventions.

- **Enrichir les coopérations**

Toute réorganisation de l'action économique locale doit respecter les projets en cours de réalisation, quel que soit leur maître d'œuvre. Il faut simplement veiller à ouvrir les portes des institutions et permettre à tous de connaître les actions des autres, en recherchant la coopération.

- **Favoriser le partenariat privé / public.**

Dans la recherche d'une dynamique de développement, un dispositif fort peut donner un élan nouveau : il s'agit du partenariat privé / public mal utilisé aujourd'hui par des institutions figées par leurs pesanteurs administratives. Les conditions de réalisation de ces partenariats doivent être recherchées. Ils sont sans doute une des clefs pour une participation plus importante des chefs d'entreprises aux programmes locaux.

Ces partenariats «privé / public» nécessaires à l'efficacité économique doivent permettre d'améliorer la co-régulation des questions essentielles telles que l'emploi et la formation, qui pourront ainsi trouver des premières réponses dans le bassin de vie traditionnel où l'on connaît bien les évolutions du tissu économique, où on les suit, les encourage et où il est possible d'utiliser les réseaux de proximité pour agir avec efficacité.

Il est même probable que le lancement de «plans stratégiques» concertés par les partenaires permette de mieux traiter localement l'ajustement entre l'offre et la demande d'emploi. Différentes expériences innovantes développées dans ce sens, dans plusieurs régions de pays développés, ont démontré l'efficacité d'une coordination étroite des principaux acteurs dans la réduction locale du taux de chômage.

- **Recentrer l'action économique autour des besoins des entreprises**

En réalité, ce n'est pas à l'entrepreneur de se plier aux contraintes des programmes prévus en principe à son intention mais avant tout aux programmes eux-mêmes de répondre aux besoins et au rythme de l'Entreprise. Il est donc essentiel que les entreprises ou leurs représentants participent à l'élaboration et au contrôle des projets qui les concernent. Les réseaux de proximité doivent permettre d'y parvenir.

#### **4. Propositions pour des territoires performants**

Il est proposé ci-après trois axes d'actions pour développer la performance économique des territoires, à savoir la création de pôles de développement locaux (axe n°1), la création d'une atmosphère entrepreneuriale (axe n°2), la création d'une nouvelle architecture de l'action économique en région (axe n°3).

##### **4.1. Créer des pôles de développement locaux avec une coordination régionale (Axe n°1)**

Nos tissus économiques doivent être organisés en «pôles de développement» gérés par des hommes d'entreprises aux côtés des représentants des pouvoirs publics dans le cadre «d'économies territoriales», ayant des capacités d'agir et des objectifs. Dans sept cas sur dix le département peut être ce bassin économique, ce «pôle de développement», ni trop grand ni trop petit, en mesure de développer ses propres politiques, grâce au partenariat privé/public évoqué plus haut. Dans le cas où le département n'est pas le cadre adapté à la situation, il est nécessaire de trouver des bassins économiques ayant des tailles qui conviennent à des actions économiques. Le pôle de développement pourrait donc correspondre à un périmètre territorial pour lequel une stratégie économique et social cohérente pourrait être entreprise et sur lequel des moyens et des actions coordonnées pourraient être concentrés.

Des «pôles de développement» peuvent se constituer à l'échelle du département ou des bassins économiques. Les acteurs locaux en définissent les limites géographiques et les

politiques économiques (programmes) en liaison avec la cellule régionale appelée à financer une part de ces actions. Nous citons ici le département car actuellement la grande majorité des actions entreprises se déroulent dans ce cadre. Le département est aussi le cadre privilégié des rencontres pour des projets communs. En effet, à chaque fois que cela est possible, il faut faire coller « les pôles de développement » aux découpages actuels, et épouser les réflexes traditionnels. La taille moyenne type des bassins économiques qui permettent de développer de vraies politiques économiques et un nombre important de programmes avec des effets de leviers appréciables correspond dans les pays développés et pour des densités d'activités économiques moyennes à environ 400 000 habitants (Source UE et OCDE).

Les principaux acteurs en mesure d'agir existent à ce niveau. Cependant, pour des territoires de taille supérieure, la nature et la dimension des projets sont différentes. Elles dépassent la simple dimension entrepreneuriale.

Dans tous les cas, la région, qui dans le domaine du développement dispose des moyens, devrait être le niveau de la stimulation, de la coordination et des échanges d'expériences entre les « pôles de développement ». L'ensemble des organisations nationales existantes (ANVAR, DRIRE, etc.) devraient progressivement intégrer ce nouveau dispositif régional en prise directe avec les entreprises à travers « les pôles de développement ».

A l'échelle nationale une « fédération inter-régionale » de recherche et de veille économique, pourrait ouvrir les expériences locales françaises sur les autres territoires et les expériences étrangères, et donner un éclairage constant des évolutions à tous les partenaires L'ensemble des dispositifs pourrait être réparti ainsi :

- Un niveau national de veille économique, de recherche et d'échanges
- Un niveau régional, de coordination, de stimulation et de soutien
- Un niveau local d'organisation et d'action, « le pôle de développement »: pour le choix et la coordination des projets, les stratégies et objectifs, l'élaboration des partenariats.

#### **4.2. Créer une « atmosphère entrepreneuriale » dans nos économies locales**

##### **(Axe n°2)**

Les propositions qui précèdent ne représentent pas un saut dans l'inconnu, les acteurs restent les mêmes, chacun retrouve ses repères habituels. Il est simplement donné aux organisations les espaces nécessaires pour des ambitions nouvelles. Des portes nouvelles sont ouvertes pour l'accès de l'expertise de toute origine aux programmes locaux. En réalité, comme l'expriment les économistes il s'agit de parvenir à créer une « atmosphère entrepreneuriale » dans nos économies locales, ce qui ne peut être que le résultat de la rencontre d'entrepreneurs, de programmes et de projets, animés par des consultants et des jeunes diplômés en mission pour quelques mois ou quelques années au service du tissu économique. Les pouvoirs publics doivent orienter les acteurs vers cette nouvelle réorganisation de l'action économique. Il s'agit en réalité de définir le cadre et de favoriser une mise en mouvement. Cette mise en mouvement nécessite un accompagnement fort. Il

est nécessaire que les régions recrutent dans leurs services, au sein de l'Etat ou à l'extérieur, des « coordonnateurs » pour chacun des pôles qui seront les catalyseurs de cette réorganisation. Placés initialement sous la responsabilité de la « fédération des conseils de développement économique régional », ils recevraient une formation en France et dans les territoires étrangers les plus performants, ce qui leur permettrait d'accompagner efficacement les partenaires locaux lors de la réorganisation, en particulier dans la mise en place de partenariats privé / public.

### **4.3. Renouveler l'architecture de l'action économique régionale (Axe n°3)**

- **Remettre la « Chambre de Commerce et d'Industrie » rénovée au centre du développement économique du territoire.**

Pour faciliter la mise en place des projets, chaque département devrait se doter d'une seule chambre de commerce et d'industrie. Les trois chambres consulaires, Chambre de Commerce et d'Industrie, Chambre des Métiers, Chambre d'Agriculture, tout en gardant leur autonomie, seraient fédérées dans une chambre économique locale

Il faut en effet coller au plus près des habitudes et des traditions locales, cependant cela ne justifie plus l'existence dans nos départements de plusieurs chambres de commerce et d'industrie qui représentent en effet autant de présidents, de vice-présidents, de comptables, de directeurs et de services dont on ne comprend plus la nécessité aujourd'hui. Une simplification permettant des économies substantielles s'impose. C'est d'ailleurs en acceptant de se moderniser que les chambres pourront rester au centre de l'économie locale.

Ceci n'exclut pas de maintenir l'existence d'antennes et de « comités locaux d'entrepreneurs » disposant par délégation de pouvoirs d'orientation et même de gestion sur des projets spécifiques correspondant à leurs territoires ou sur des équipements locaux qui nécessitent un contrôle de proximité, les ports et les aéroports par exemple.

Le regroupement dans une chambre économique des différentes chambres consulaires à l'échelon départemental est déjà effectif dans plusieurs départements. Leur installation progressive sur un même site ne pourrait que contribuer à l'efficacité de l'action économique.

- **Externalisation de la direction économique des conseils régionaux, création "d'agences pour le développement économique" ou encore de "Conseils de développement régional"**

Les « directions économiques » des conseils régionaux sont « externalisées » pour échapper aux pesanteurs administratives. Elles deviennent « le conseil de développement économique régional » Elles s'ouvrent à des représentants des entreprises et à des personnalités qualifiées, elles sont financées et contrôlées par le Conseil Régional. Leur mission est de valider et de stimuler les projets locaux. Les Présidents de chambres en sont membres de droit.

Pour être respectée et utile l'action économique doit évidemment être en prise directe avec les activités des entrepreneurs et leurs problèmes ; ainsi pour être bien utilisés, il est nécessaire que les moyens d'action du Conseil Régional ne soient pas soumis aux aléas bureaucratiques. Les processus de décision externalisés dans l'agence seront gérés sous le contrôle des élus, bien sûr, mais de manière partenariale avec des personnalités du monde de l'entreprise, les représentants du secteur privé devraient y être majoritaires ; le temps « administratif » ne doit plus s'imposer au temps « économique » qui rythme la vie des activités. Cette évolution en cours doit devenir obligatoire.

Le « Conseil de Développement Economique », tout en coordonnant les actions locales, dans le cadre des objectifs définis par les partenariats privé/public pour chaque pôle de développement, pourront mettre en concurrence le cas échéant des organisations locales pour accomplir les missions.

Les chambres consulaires ne lèveront plus l'I.A.T.P. Celle-ci sera prélevée par les Conseils Régionaux. Les chambres départementales négocieront avec le « Conseil de développement économique régional », dont leurs présidents seront membres, leurs missions et leurs ressources pour 3 ans. Les représentants du privé y étant majoritaires, l'action des chambres rénovées ne sera pas trop dépendante des élus.

Remettre les chambres consulaires, en particulier les chambres de commerce et d'industrie au centre des enjeux économiques locaux est important. En dépit de leur diversité, elles sont un symbole irremplaçable de représentation des entreprises. Centre de mémoire du tissu économique, centre de rencontres, centre d'information, elles doivent retrouver un rôle de pivot dans une action globale coordonnée. Une contractualisation pour 3 ans avec les « conseils de développement économique régional » leur redonnera la légitimité et un vrai poids local. Elles sont les seules institutions en mesure d'accueillir les nouvelles formes d'organisations, et d'être le point de rassemblement de l'initiative et des compétences. Il est probable que le système d'élection et de gestion de l'institution doive être revu à l'occasion de cette réorganisation régionale

- **Un partenariat privé/public local établit une stratégie "entreprise/emploi"**

La chambre de commerce et d'industrie rénovée organisera avec les élus du département et les représentants des mouvements patronaux, des clubs et des associations le partenariat privé/public qui définit la stratégie et les programmes de « l'économie territoire ».

- **Création d'un « Institut de Gestion du Tissu Economique » pour assurer l'accompagnement et la veille économique nécessaires aux entreprises .**

Les acteurs ainsi fédérés créent un « Institut de Gestion du Tissu Economique », adossé à la chambre économique. Il réunit élus, chefs d'entreprises, fonctionnaires et experts. Les chefs d'entreprises y sont majoritaires. C'est l'outil de l'intelligence économique et de l'initiative. Il est nécessaire de distinguer au sein des chambres la mission « représentation des entreprises », avec ses missions diverses, et les actions entrepreneuriales. Aujourd'hui malgré d'excellents techniciens, les chambres ne peuvent agir en profondeur sur les tissus

économiques faute de moyens. Ces moyens et les compétences indispensables existent. Ils doivent être mobilisés programme par programme. Il s'agit en grande partie des consultants locaux, mais aussi des personnalités qualifiées de l'enseignement supérieur et des grandes entreprises. Ainsi adossé aux CCI, ce que nous appelons « l'Institut de Gestion du Tissu Economique » sera la cellule de réflexion où les représentants des différents partenaires locaux pourront élaborer avec les entrepreneurs les programmes à conduire et réunir à cet effet l'ensemble de l'expertise nécessaire comme nous l'avons dit plus haut..

- **Lancement de programmes**

« L'Institut de Gestion du Tissu Economique » lance les programmes et les projets qu'il juge nécessaires à l'amélioration des performances des entreprises et au développement des activités locales. Il en assure auprès des pouvoirs publics et des entreprises le financement pour la durée des programmes. Il recrute pour la durée des missions ou des programmes les compétences nécessaires.

- **L'appel aux compétences**

Les grandes entreprises sont invitées à participer localement aux initiatives économiques. Le scepticisme de certains acteurs concernant la volonté d'implication des grandes entreprises dans les projets locaux est démenti par les faits. Comme l'indiquait un grand patron japonais : « j'aide les petites entreprises car quand les petits vont bien, nous nous allons très bien ». Les établissements de l'Enseignement Supérieur, centres de recherche, universités, grandes écoles ayant une vocation économique sont invités par les pouvoirs publics à établir une charte de coopération avec les tissus économiques, à travers « l'Institut de Gestion du Tissu Economique » dont ils doivent contribuer au succès en assurant des missions et en déléguant chercheurs et enseignants. Les mises en œuvre sont réalisées par des "experts" de haut niveau.

## **5. Trois réformes en trois temps sont essentielles pour réussir**

- **Premier temps**

- ✓ Assouplir le statut des chambres pour leur permettre de devenir le point de rassemblement des acteurs et des compétences, le centre de l'intelligence économique et de la coordination des projets.
- ✓ Transférer l'I.A.T.P. à l'échelon régional ; les chambres négocient avec "l'agence" leur budget pour 3 ans. Les présidents des chambres sont membres de droit du bureau des "Conseils de Développement Economique Régional", où les représentants des entreprises sont majoritaires. Il n'y a plus bien sûr de tutelle de l'Etat.

C'est une disposition qui devrait être acceptable par les présidents actuels des chambres de commerce et d'industrie, qui souhaitent ouvrir les chambres et les placer au centre des stratégies locales de développement.

- Deuxième temps

- ✓ Créer un "Institut de Gestion des Tissus Economiques" adossé aux chambres; il serait localement la cellule d'organisation des stratégies et des "actions entrepreneuriales", lieu de rencontre des compétences nécessaires aux missions, de la coopération avec l'enseignement supérieur et les grandes entreprises.

Un conseil d'administration différent de celui de la chambre est nécessaire pour distinguer les deux missions "représentation" et "actions entrepreneuriales" et tirer parti de l'énergie des partenaires. Le droit à l'expérimentation nous autorise à conseiller aux pouvoirs publics de mettre en place sur ces principes plusieurs expériences le plus tôt possible dans le cadre du mouvement engagé de décentralisation.

- Troisième temps

- ✓ Rendre obligatoire la participation des meilleurs de l'enseignement supérieur au fonctionnement des "Instituts de Gestion des Tissus Economiques". Et le faire de façon systématique et professionnelle.



## Chapitre VII

### Renforcer les petites industries, une action prioritaire

La conjoncture économique se nourrit dans le présent du volume des affaires constaté. Il est alors trop tard pour en modifier la tendance globale. « Ca marche », « il n'y a personne », « j'ai une baisse », sont des réflexions entendues par tous ceux qui côtoient des chefs d'entreprises.

Si effectivement le fonctionnement des affaires est important pour tous au jour le jour, la confiance des entrepreneurs dans l'avenir proche est encore plus décisive. Elle conditionne en effet le niveau des investissements, et en partie la croissance. C'est bien évidemment une des raisons, ce n'est pas la seule, qui incite les responsables politiques à surestimer les croissances à venir, année après année.

Parmi les millions d'entreprises de notre pays, cette confiance dans l'avenir est importante pour toutes celles qui « entraînent » l'économie. Elle est presque sans effet en terme d'impact collectif sur toutes celles, les plus nombreuses, qui n'ont pas de salariés et suivent sans marges de manœuvre particulières l'évolution de l'économie.

Pour reprendre nos distinctions habituelles nous retrouvons globalement dans ce partage l'industrie, le tertiaire avec entre autres les services aux entreprises, les services aux ménages, le commerce.

Certains secteurs sont plus utiles que d'autres. On sait que l'industrie, spécialement la petite industrie locale, tire directement plus de 50% des autres activités. Elles ont un effet de « fécondation » sur leur environnement très important (ce sont bien les industries que les collectivités cherchent à implanter).

Ce sont donc ces secteurs qui doivent être tournés vers l'avenir car de leur développement dépend l'activité des autres secteurs et indirectement notre niveau de vie et les emplois.

## 1 - Etablissement d'une typologie

Nous présentons dans le tableau suivant un classement réalisé après une enquête de la BDPME voici quelques années (fin des années 1990) qui permet de mesurer l'attitude des entrepreneurs face à l'avenir.

**Tableau 1 - PME et attitude face à l'avenir**

Attitude face à l'avenir	Famille de PME	Type de PME	%	Politique à mener
Très Confiant	Les confiants (55%)	Les conquérants	33%	A accompagner
		Les prudents	22%	A encourager
Peu Confiant	Les fragilisés (45%)	Les incertains	13%	A consolider
		Les éprouvés	32%	A aider

Dans une économie en bonne santé et en croissance il est préférable que le total des « confiants » et des « prudents » soit supérieur à 50%.

Dans une économie moderne en croissance il est essentiel que le nombre de « conquérants » soit plus élevé que celui des « prudents ».

Néanmoins la qualité des entreprises identifiées dans ces diverses catégories peut influencer grandement les tendances générales. Il est peu significatif que 10 entrepreneurs de C.H.R. (Cafés, Hôtels, Restaurants) manifestent leur scepticisme face à l'avenir si 10 entrepreneurs de petites industries toutes exportatrices manifestent par ailleurs leur confiance dans l'avenir en investissant!

On constate que les industries sont proportionnellement les plus nombreuses dans la catégorie des confiants et dans celle des prudents.

Nous pouvons attribuer ce fait à plusieurs raisons:

- des espérances de croissance en gagnant des marchés nouveaux, une possibilité permanente d'améliorer les coûts par une amélioration de la productivité ;
- un niveau moyen de formation des dirigeants plus élevé; une meilleure préparation de l'avenir et une meilleure visibilité, du produit, le marché et la concurrence. Il est à noter que les catégories de petits commerces appelés

communément C.H.R. sont dans une période normale, et a fortiori dans une période difficile, les entreprises les plus vulnérables.

- totale dépendance de l'environnement ;
- faible investissement pour entrer dans une entreprise de ce type qui les rend très fragiles ;
- niveau de préparation aux affaires plus faible des entrepreneurs.

## **2 - Des informations utiles dans un tissu économique**

Deux grands facteurs déterminent « l'état de santé » des entreprises dans un territoire

- les perspectives macro-économiques ;
- « l'atmosphère entrepreneuriale » locale.

Sans prendre comme référence les districts industriels italiens qui présentaient des taux de croissance élevés tandis que d'autres régions d'Italie stagnaient, ou même régressaient, il est clair que la communauté des PMI opérant dans un district s'entoure des facteurs de succès et procure aux entrepreneurs sécurité, confiance et goût d'entreprendre comme nulle part ailleurs.

Il y a donc une « alchimie locale » d'où peut éclore le succès. On peut la résumer comme les effets de la combinaison et des complémentarités résultants de la rencontre entre : des entrepreneurs nombreux, une multitude d'experts et de compétences au service des entreprises et de nouveaux projets.

De ce foisonnement naîtra cette « atmosphère entrepreneuriale » en mesure de tirer toujours vers le haut la confiance des entrepreneurs.

## **3 - Un travail d'organisation au bénéfice de nos entreprises dans chacun de nos territoires**

En tenant compte de nos habitudes et de nos méthodes nous devons organiser nos économies locales avec comme objectif de faire croître chacune des catégories citées dans le tableau précédent au détriment de celles plus basses. En sachant d'ailleurs que la croissance et les succès des « confiants » et des « prudents » peuvent être des atouts puissants pour réduire le nombre des « éprouvés » et des « fragilisés ».

Voilà certainement l'un des objectifs que devraient rechercher les acteurs locaux du développement dans leur tentative d'améliorer les performances de leur économie locale.

Nous suggérons une mesure régulière (annuelle) de l'attitude des entrepreneurs pour mieux guider les actions et motiver les partenaires.

Un « observatoire des activités » doit accomplir ce travail en liaison avec les représentants des entreprises. Il serait partie prenante d'un « Institut de gestion du tissu économique » dont nous préconisons vivement la création pour organiser le « Centre de compétences totales » dont nos entrepreneurs ont besoin.

## **Chapitre VIII**

### **Les Services de l'Équipement et les nouvelles stratégies locales**

Les services locaux de l'équipement sont aussi des bureaux conseils aux élus très influents. Dans la réalisation des équipements routiers et plus généralement des réseaux, ils sont déterminants ; dans le domaine de l'urbanisme ils sont aussi le passage obligé et le recours des Maires. La réputation technique et la neutralité politique des responsables des DDE les qualifient pour apporter une contribution constructive aux grands projets locaux, les corriger, ou même en amont, influencer les décideurs afin qu'ils réagissent de façon cohérente et éventuellement, s'ils jugent la situation et le moment favorables, la DDE doit proposer et participer à l'élaboration des projets globaux pour la communauté.

#### **Un rôle de proposition**

La mise en place d'un plan stratégique « entreprise / emploi » implique que la planification des équipements soit en harmonie avec la modernisation programmée des différentes voies de communication, qui peuvent ou accélérer ou freiner par leur impact le développement des activités économiques locales.

Le soutien aux entreprises, la constitution des groupes d'entrepreneurs et le lancement de programmes doivent être accompagnés des travaux de modernisation nécessaires.

La réflexion sur la localisation des zones industrielles doit être conduite, par exemple en obéissant à des critères tels que la réduction du temps de transports et la taille des agglomérations auxquelles elles sont adossées.

L'implantation des grandes entreprises doit être réservée aux plus grandes agglomérations. La réalisation ou l'amélioration des voies et réseaux doit tenir compte de ces exigences de rationalisation à commencer par une réflexion sur les migrations alternées quotidiennes des salariés.

A tout moment, les services de l'équipement doivent être en mesure de rappeler ces règles et de faire face, grâce à un argumentaire simple, à des anomalies qui suivent parfois des intérêts politiques trop ciblés.

Cette incitation permanente à respecter des logiques d'efficacité, à rappeler les bienfaits d'un « Plan Stratégique » fédérant les acteurs locaux me semble parfaitement compatible avec les responsabilités d'un grand service de l'État.

## Conclusion

La coordination des programmes et des projets, la fédération des principaux acteurs autour d'un objectif commun, l'utilisation et la mobilisation dans l'intérêt de la communauté de toutes les ressources et compétences sont des recettes universelles, comme le montrent les expériences étrangères réussies.

La notion de « Plan Stratégique » nous rapproche essentiellement des procédures utilisées dans une grande entreprise. Le tissu économique local dans son souci de créer plus de richesses et de donner du travail à tous ses habitants doit appliquer les méthodes d'organisation et de mobilisation en usage dans les grandes entreprises. C'est la principale leçon des expériences présentées dans les pages qui suivent : le RPP de Grand Rapids et le SPK de Campine. Si la notion de Plan Stratégique n'est pas compatible avec l'esprit « entrepreneurial » débridé des districts italiens, ceux-ci présentent néanmoins beaucoup de caractéristiques que l'on retrouve dans les méthodes utilisées dans les territoires, de la Belgique aux Etats-Unis.

Notre pays n'est pas une page blanche, nous devons adapter ces méthodes nouvelles en tenant compte des initiatives existantes et des institutions présentes. Un important effort de sensibilisation est nécessaire pour amener les différents partenaires à travailler ensemble sur des projets communs ; ceci en permanence, en acceptant la mesure des résultats, la correction des projets et la plus grande transparence sur l'ensemble des programmes proposés.

Secrétariat général  
Bureau  
Rapports  
et Documentation  
TOUR PASCAL B  
92055 LA DEFENSE CÉDEX  
Tél. : 01 40 81 68 12/ 45