



**Renforçons nos tissus  
économiques pour faire  
face à la mondialisation**

**Sécurisons les salariés les  
plus exposés**

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

**Première Partie** Quelles leçons tirer des expériences connues de « modèles » décentralisés de développement

**Chapitre 1** « Les maillages d'entreprises » au Japon

**Chapitre 2** « Le plan stratégique de la Campine »

**Chapitre 3** « Les districts industriels » d'Italie du Nord

I - Les caractéristiques des districts

II - Les facteurs de réussite des districts industriels

III - Exemple de district industriel : le district industriel de la chaise (Frioul)

a. Présentation

b. Les entreprises du district

c. L'organisation du travail au sein du district

**Deuxième Partie** Propositions pour la création d'un modèle français d'organisation des économies locales à la fois performant et social

**Chapitre 4** Un objectif : « L'environnement » de l'entreprise doit être performant

**Chapitre 5** Emergence et constitution de « pôles de développement ou de performances »

**Chapitre 6** L'appel aux compétences – Expertises de l'enseignement supérieur et des grandes entreprises

1 - La participation de l'enseignement supérieur

2 - La participation des grandes entreprises

**Troisième Partie** Sécuriser les salariés les plus menacés par la mondialisation

Utiliser les réseaux et la création d'une atmosphère « entrepreneuriale » locale pour « sécuriser les salariés les plus exposés »

## CONCLUSION

« J'aide les petites entreprises car quand les petites entreprises vont bien, nous, nous allons très bien ! »

Président du Groupe Japonais « N.S.C. » et président du « maillage » éponyme (1987).

## INTRODUCTION

L'emploi est au centre des préoccupations de nos compatriotes. Notre pays par ailleurs ne pourra pas indéfiniment supporter l'énorme coût du chômage dont les répercussions dépassent la seule sphère économique pour affecter profondément l'équilibre de la société et notre capacité à maintenir notre niveau de vie et notre rang dans le monde.

Depuis 30 ans toutes les grandes entreprises françaises dans tous les secteurs ont augmenté leur productivité et réduit leurs effectifs de manière importante pour maintenir leur compétitivité au plan mondial. Elles y ont parfaitement réussi ; elles sont aujourd'hui les locomotives de notre économie. Ce sont cependant des millions d'emploi qui ont été supprimés en une ou deux décennies. Ils n'ont été que partiellement recréés dans les PME provoquant ainsi un déficit global de plusieurs centaines de milliers sinon de millions d'emplois. Les causes en sont multiples : déficit de l'esprit entrepreneurial, situation prédominante et privilégiée du secteur public qui en grossissant a sans doute contribué à étouffer l'initiative, harcèlement bureaucratique à l'égard du patron entrepreneur, système de formation des élites décalé des réalités. Chacun peut trouver des exemples illustrant ces différentes faiblesses de notre société qui apparaissent crûment aujourd'hui dans ce monde nouveau et globalisé du XXI<sup>e</sup> siècle.

Notre pays suit normalement le rythme de la démocratie et des affrontements politiques pour mettre en œuvre les principales réformes. Cela suscite parfois des impatiences justifiées.

Fort heureusement, il existe bien des domaines qui évoluent très rapidement grâce à l'innovation. C'est le cas du renforcement de nos tissus économiques par des méthodes nouvelles et éprouvées que nous présentons dans ce document.

« L'enchantement » avec lequel les plus hauts responsables politiques découvrent aujourd'hui les premières expériences en cours pourtant relativement limitées (pôles de compétitivité) nous confirment que non seulement c'est une voie à suivre mais que le temps est venu d'accélérer la diffusion de ces méthodes qui peuvent apporter de bonnes réponses aux défis actuels.

Au cœur de la réussite de ces « nouveaux modèles de développement des entreprises et de l'emploi » que nous préconisons se trouvent réunis plusieurs facteurs dont l'apport ne peut être que bénéfiques pour tous :

- La dimension locale, à condition de respecter plusieurs critères, est un ressort connu, qui peut être très efficace si les formes d'organisation mises en place permettent l'exploitation commune de toutes les ressources disponibles.
- La notion de « maillage » et de « réseau d'entreprise », organisé dans le cadre du tissu économique local auquel on associe des objectifs en création de richesse et d'emplois.
- Enfin, la mise en place d'une réserve permanente d'expertises et des compétences nécessaires pour assurer d'une part l'ouverture sur le monde et de l'autre l'accompagnement des activités du tissu économique en faisant prévaloir les intérêts des entrepreneurs et de l'entreprise leurs performances pour mieux servir l'emploi.

Ce que certains appellent la « glocalisation » n'est en réalité qu'une méthode de remise en ordre de nos atouts pour mieux résister, et si cela est possible, réunir toutes nos forces pour adopter les postures offensives nécessaires à la conquête de nouveaux marchés.

Ces nouveaux modèles existent ; ils sont efficaces. Nous avons voulu dans les premiers chapitres en présenter quelques exemples pour mieux convaincre nos amis entrepreneurs et acteurs locaux. Devant l'efficacité des réalisations, les décideurs politiques suivront.

L'application de ces méthodes résultant de l'implication des acteurs locaux permet de mettre en place des programmes de gestion de nos ressources humaines au plus près des problèmes des entreprises. L'existence d'observatoires du tissu économique, la capacité ainsi créée d'anticiper les évolutions, bonnes ou mauvaises des activités donne des possibilités pour prévenir les mouvements inévitables concernant l'emploi. Une responsabilité plus directe des décideurs économiques locaux dans la lutte contre le chômage, aux côtés des administrations spécialisées, constituerait dans cette période de confrontation économique intense un facteur d'efficacité et de cohésion très appréciable.

Nous présentons dans la deuxième partie de cet ouvrage les grandes lignes d'une organisation plus proche du terrain et des réalités pour aider à la gestion des crises.

## **Première Partie**

### **QUELLES LECONS TIRER DES EXPERIENCES CONNUES DE « MODELES » DECENTRALISES DE DEVELOPPEMENT**

Ces modèles furent identifiés à la fin des années 80 par les services de l'O.C.D.E., curieux de comprendre les différences de résultat en termes de création de richesse et d'emplois entre les pays et entre différentes régions dans des économies soumises aux mêmes influences et de niveau comparable.

La démonstration était claire, d'une parfaite logique. Ceux qui réussissaient étaient simplement ceux qui savaient investir sur la petite entreprise locale, spécialement la PMI, en mettant en place les ressources nécessaires à leur développement et en organisant dans ce sens les différents acteurs locaux.

« Réseau » est un mot très utilisé. Ce sont des groupes, des clubs qui, démultipliés et s'inscrivant dans une logique particulière, deviennent des « réseaux ». Il y en a des « serrés », des « lâches » et des « virtuels ».

L'analyse économique montre que l'efficacité provient effectivement de l'addition des réseaux. Dans le cadre d'un territoire, l'intérêt des réseaux est « d'encadrer » l'économique et le social - en simplifiant : d'améliorer les performances des entreprises pour réduire le chômage et se donner les moyens d'aider les plus faibles.

Nous présentons dans les pages qui suivent plusieurs expériences d'organisation des entreprises. Nous devrions en tirer des enseignements pour la mise en place d'un modèle local « français » que nous ébauchons en deuxième partie.

## Chapitre 1

### « LES MAILLAGES D'ENTREPRISES » au Japon

#### *Faire plus à plusieurs*

Après l'effondrement de 1945, les vainqueurs ont procédé à l'éclatement des grands conglomérats industriels japonais qui avaient servi à construire la puissance militaire de l'Empire.

Dès le début des années 50, plusieurs chefs d'entreprises de ces unités éparpillées ont pris l'habitude de se réunir pour partager leurs expériences et évoquer leurs difficultés et les moyens de les surmonter. Ce partage d'information s'est révélé extrêmement utile. Ainsi ont été créés les « clubs du lundi » réunis chaque premier jour de la première semaine du mois.

Quelques années plus tard, plusieurs grands patrons parmi les plus importants de la « famille » décident à leur tour de fonder leurs groupes de volontaires dans le but de susciter des accords de gestion et des fusions.

En quelques années, plusieurs familles ainsi organisées en un maillage vertical représentent jusqu'à 1 000 ou 2 000 entreprises qui coopèrent pour améliorer leurs performances.

Grandes sociétés et petites unités réunies sur des objectifs communs (par exemple, la conquête des marchés étrangers, le financement de l'innovation) se sont révélées en mesure de constituer une organisation commerciale d'une capacité redoutable.

En examinant le fonctionnement « management » d'un de ces groupes, on peut comprendre les contraintes des entreprises y appartenant, mais surtout les avantages qu'elles en tirent.

Ainsi, dans un groupe connu, le Nippon Steel Corporation (N.S.C.), les présidents des sociétés de rang 1 se rencontrent une fois par an pour évoquer leur association et les projets de l'année. Les cadres de ces mêmes sociétés se réunissent, deux fois par an, pour présenter des réalisations de « Contrôle de qualité ». Une direction centrale de gestion du réseau est chargée de coordonner les actions qui concourent à la bonne santé des entreprises membres. Cette

« direction » examine les bilans annuels et organise le détachement de cadres et d'experts d'une entreprise à l'autre en fonction des besoins et des difficultés exprimés.

On ne laisse jamais tomber une entreprise membre du « maillage » en grande difficulté.

Cette facilité à organiser le détachement de cadres, d'experts et de salariés à travers le groupe a des conséquences très favorables sur la gestion du personnel. Les carrières y sont plus faciles, le maillage offre des opportunités qui ne se rencontrent pas dans la petite entreprise isolée.

L'emploi à vie, sans législation particulière, est quasi-garanti par le groupe qui peut transférer progressivement les employés d'une entreprise en déclin vers une société en expansion, assurant alors la formation aux intéressés.

Les retraités ayant une expertise particulière peuvent aussi, avec leur accord, être rappelés pour une mission dans une entreprise.

Enfin, ces liens entre entreprises ont permis aux plus petits de réussir sur les marchés extérieurs dans le sillage des plus gros (portage).

On doit à cette émulation des maillages et, au foisonnement d'idées, de projets qui en ont résulté des innovations techniques qui se sont diffusées à travers le monde : le zéro défaut, la qualité totale, les flux tendus, le « just in time » sont la démonstration que ces organisations donnent des atouts incomparables aux entrepreneurs dont le principal ennemi désormais est l'isolement.

« Faire plus à plusieurs » était la devise répétée de ces maillages

---

## Chapitre 2

### « LE PLAN STRATEGIQUE DE LA CAMPINE »

Flandres orientales (Belgique)

La Campine est une province (400.000 habitants) de la région des Flandres orientales en Belgique dont la ville principale est Turnhout.

C'est un tissu économique que l'on pourrait retrouver en France.

Au début des années 80, la Campine a traversé une grave crise, avec un niveau de chômage dépassant 20 % et bien sûr, un exode des populations et des jeunes vers les grandes villes. A tel point que les entrepreneurs locaux se sentirent menacés par cet environnement en voie d'appauvrissement.

Les différents acteurs ont tous séparément pris des initiatives sans grande efficacité. Les rivalités entraînaient les critiques et contribuaient en réalité à maintenir le *statu quo*.

A la fin des années 80, pour remédier à ce taux alarmant de chômage et revaloriser les atouts de la région, le président d'une grande entreprise locale « Janssen Pharmaceutica », a proposé aux partenaires locaux d'appliquer à la province, un plan stratégique tel qu'on l'utilise dans une grande entreprise. Après bien des hésitations, les acteurs locaux ont enfin accepté de se fédérer autour de ce plan stratégique.

C'est ainsi que le « Strategic Plan Kempen » a été adapté et signé par sept organisations locales importantes représentant les acteurs privés et publics. Des spécialistes de la planification stratégique issus des grandes entreprises, entourés d'experts et d'universitaires, ont été chargés, en liaison avec les institutions fédérées, d'élaborer ce projet de revitalisation de la Campine.

Le développement économique, le développement social, la formation permanente, la mise en valeur de l'environnement local, se trouvaient au cœur du projet.

Une cellule « Plan Stratégique » de la Campine, avec un directeur, délégué pour une période de trois ans par une grande entreprise, entouré de nombreux conseillers fut chargé de

la réalisation du Plan. Celui-ci fut présenté par tous les acteurs à la population locale avec un titre et un objectif : « Faire de la Campine la province d'Europe la plus moderne en 2015 ».

---

Le programme économique qui nous intéresse ici était le ressort de l'ensemble. L'amélioration des performances des entreprises locales en était l'axe majeur. La consolidation des petites industries, une priorité.

Ainsi, s'est constitué le programme « PLATO » dont la vocation était de constituer des groupes, entre 12 et 15 patrons de PME / PMI, parrainés par un ou deux cadres délégués par une grande entreprise de la région.

Ces cadres reçoivent une formation (organisée en dehors de leur travail) pendant deux mois pour devenir des parrains appréciés par les patrons des PME / PMI.

Après appel par voie de presse, la cellule du Plan Stratégique organise les candidats par petits groupes.

Chaque groupe a une remise mensuelle. Elle se fait dans une atmosphère conviviale, dans un restaurant ou un hôtel proche. Un thème est choisi et traité par un spécialiste, invité à cet effet. Il s'agit d'applications pratiques, immédiatement utiles.

S'il le souhaite, chaque membre du groupe a droit, entre deux réunions, à une intervention dans son entreprise dans des conditions très avantageuses. Un intervenant est désigné par la cellule organisatrice en fonction du problème à régler.

En plus des sessions mensuelles et de l'accompagnement individuel, les participants au programme se voient proposer de façon régulière des journées ou soirées d'études ou des ateliers.

Toutes les occasions sont saisies pour que l'ensemble des participants au programme puisse se rencontrer fréquemment.

Régulièrement, des évaluations sont conduites pour mesurer la qualité du programme et pour voir dans quelle mesure les attentes des participants ont été satisfaites et les objectifs atteints.

Bien entendu, les bienfaits du maillage, sans être aussi complets que ceux des japonais, se sont vite faits sentir, changeant « l'atmosphère locale ».

Des universitaires des facultés de Louvain et Anvers sont venus mesurer les résultats obtenus. La réponse est claire : les chiffres d'affaires et le taux d'embauche des PME participant au programme PLATO sont nettement supérieurs à ceux des PME extérieures au programme.

En quelques années, la province de la Campine s'est retrouvée dans la moyenne de taux de chômage belge et mieux armée pour l'avenir. Des milliers d'entreprises ont participé aux programmes proposés.

Depuis, le programme PLATO s'est diffusé dans plusieurs régions d'Europe.

---

## Chapitre 3

### « LES DISTRICTS INDUSTRIELS » D'ITALIE DU NORD

#### I - Les caractéristiques des districts

Les districts industriels sont des réseaux qui possèdent des caractéristiques bien définies, 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, de vallée ou de « triangle Frioul » ; souvent le district porte le nom d'une ville (Prato, Arezzo, 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. Dans ces zones, il apparaît une grande 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'euros 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 mondial. Le Frioul est égal à 50 % du marché de la chaise en Europe ;
- la maîtrise d'un savoir-faire industriel (le travail du bois, du plastique...) très ancré dans la région d'origine et des technologies très avancées ;
- 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.

## II - Les facteurs de réussite des districts industriels

Les performances des districts industriels semblent provenir de plusieurs 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 ainsi l'offre et le potentiel du district. Cette dynamique de création par essaimage permet le renouvellement continu du district. Elle 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 une des particularités des districts industriels. Ils attirent les expertises et les services.

Le deuxième avantage concurrentiel s'inscrit, d'une part, dans une division sociale du travail qui s'accompagne de la constitution de nombreuses entreprises sous-traitantes, sans lien de pouvoir et d'autorité trop affirmés, 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 un nombre suffisant d'ouvriers et des techniciens ayant les qualifications requises. Cela entraîne une limitation de leur développement.

Un troisième facteur de réussite réside dans la présence de rapports simultanés de compétition (émulation) et de coopération des firmes. En effet, les entreprises se vouent une concurrence effrénée tout en instaurant une collaboration réelle, dans une logique de complémentarité.

De façon générale, le district dispose d'un réseau d'informations extrêmement efficace (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 et permet au district de maintenir 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.

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.

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

#### a. Présentation

Le processus d'industrialisation a commencé dans les années 50 et a connu un développement de plus en plus important, jusqu'à nos jours.

Le district industriel de la chaise comprend une dizaine de communes localisées à l'est de la ville d'Udine dans le 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 à proximité des frontières slovène et autrichienne. La quasi-totalité des entreprises est localisée à l'intérieur 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.

#### b. Les entreprises du district

Au dernier recensement (2000), on comptait environ 990 entreprises employant environ 11 000 personnes. La moyenne étant de 11 employés par entreprise. Parmi les 11 000 actifs du district, environ 2 000 travaillent pour leur propre compte (chefs d'entreprises, associés, artisans, etc.) ; les 9 000 restants étant salariés.

Chaque entreprise possède un important degré de spécialisation, lié à une niche de marché. Toutes ont développé une forte vocation à l'export.

#### c. L'organisation du travail au sein du district

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

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

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

Bien entendu, la montée de la concurrence internationale va imposer aux districts des adaptations difficiles. Leurs ressources multiples leur permettent sans doute d'affronter sereinement ces remises en question.

Evidemment, on ne peut pas créer des districts industriels en France. Par contre, les principaux facteurs de succès qui leur ont assuré une réelle prospérité et de l'avance sur leurs principaux concurrents devraient nous inspirer. Au-delà de la « mise en place des Pôles de compétitivité », nous devons chercher à recréer avec nos atouts « l'atmosphère industrielle » à l'origine de leurs performances ainsi que ce formidable « encastrément » entre l'économique et le social qui a engendré des problèmes d'emplois spécifiques et de recrutement. Or, il est bien plus agréable de recruter que de mettre au chômage.

L'esprit local est un levier essentiel sur lequel nous devons nous appuyer. Les territoires les mieux organisés obtiennent les meilleurs résultats en termes de création de richesses et de lutte contre le chômage.

Il n'y a pas de recettes miracles. Seul le dynamisme des hommes et des femmes d'entreprises est en mesure d'apporter des solutions à nos problèmes.

Dans un tissu économique, créer la confiance autour des chefs d'entreprises, les accompagner dans leur développement est un facteur clef de la prospérité locale.

Le temps du chacun pour soi est terminé. Les communautés doivent s'organiser. Une leçon évidente apparaît à la lecture de ces trois expériences.

---

## **Deuxième partie**

### **PROPOSITIONS POUR LA CREATION D'UN MODELE FRANÇAIS D'ORGANISATION DES ECONOMIES LOCALES A LA FOIS PERFORMANT ET SOCIAL**

#### **Chapitre 4**

##### **UN OBJECTIF : « L'ENVIRONNEMENT » DE L'ENTREPRISE DOIT ÊTRE PERFORMANT**

Les pouvoirs publics doivent faire sauter les verrous qui peuvent freiner les efforts, et mettre en place les « nouveaux moteurs » qui permettront d'assurer la construction de l'économie de demain. Le paysage actuel des responsabilités – dessiné voici presque deux siècles – doit rapidement évoluer. C'est la voie que nous voulons montrer.

A l'heure actuelle, en France, les PMI de moins de deux cents salariés produisent plus de la moitié de notre production industrielle totale. Or, la majorité de ces petites industries sont dirigées par des hommes seuls, sans encadrement, de plus en plus vulnérables face à des concurrents aux coûts de production bien plus faibles. Ils sont pourtant le cœur de la puissance économique du pays. Sans eux, le pouvoir d'achat s'affaiblirait. Les services rencontreraient plus de difficultés à créer des emplois de qualité. Les consolider et améliorer leurs performances est donc l'objectif essentiel.

A l'évidence, par une meilleure organisation de nos forces, nous disposons de marges appréciables de progrès dans ce qui est appelé « l'environnement/territoire » de l'entrepreneur. Cet environnement joue en effet un rôle essentiel dans les économies

modernes, nous en avons illustré l'importance dans les expériences précédentes. Il doit à la fois assurer aux entreprises d'excellentes conditions de développement et permettre aux habitants de trouver à proximité les emplois de qualité et les revenus auxquels ils aspirent.

Les acteurs doivent donc s'organiser. Ils doivent pouvoir prévenir en priorité, les défaillances d'établissements industriels qui fragilisent en chaîne tout le tissu économique. Anticiper, stimuler, compenser par des projets toujours plus nombreux sont les vraies recettes nouvelles. Toutes les structures doivent coopérer pour y parvenir. C'est sur ce point que des progrès sont à faire.

Comme nous l'avons montré dans les trois expériences présentées dans la première partie, les principes de l'innovation présents dans l'entreprise doivent désormais l'être aussi pour les acteurs dans l'environnement des entreprises. Des réponses locales plus collectives doivent s'imposer pour donner plus d'appui aux entrepreneurs.

*Des moyens importants, mal utilisés.*

Nous ne souffrons pas d'un trop plein d'initiatives, mais de l'absence de coordination et de stratégie. Notre problème est d'utiliser de manière optimale tous nos moyens. Dans ce domaine, on ne peut ni improviser ni s'en remettre à la bonne volonté. Les différentes institutions locales doivent résister à la tentation de « faire du développement économique sans entrepreneurs ».

En résumé, toute réorganisation de l'action économique ne réussira que si elle permet l'apparition de nouveaux partenariats « privé/public » en faisant évoluer les frontières d'intervention des principales institutions dans le sens de l'ouverture : ouverture aux autres initiatives, ouverture aux autres compétences et ouverture aux complémentarités et à la coopération par l'établissement de stratégies communes au service des « entrepreneurs ».

### **Créer une « atmosphère entrepreneuriale » dans nos territoires**

Cet effort passe en priorité par un soutien renforcé aux PMI. Un facteur clef : la confiance des entrepreneurs. A tout moment, un patron de PMI doit pouvoir trouver l'accompagnement, l'expertise qui lui permettent de surmonter les obstacles et de saisir les opportunités de croissance. Il doit pouvoir le faire dans un climat de confiance, en évitant les intervenants bureaucratiques ; cela implique que les réseaux d'aide aux entreprises doivent

être contrôlés par des représentants des entreprises. Sans cette condition il ne peut y avoir le degré de confiance nécessaire au succès.

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. Notons que le réseau, c'est évidemment la capacité d'échanges de coopération, d'entraide, et éventuellement d'influence des entrepreneurs qui ont jugé nécessaire de se regrouper.

Avec des « groupes d'entreprises » nombreux et représentatifs, il sera facile pour les pouvoirs publics de se mettre en position d'accompagnement.

#### *Des projets appropriés aux différents tissus économiques*

Chaque tissu économique, compte tenu de ses particularités, doit se doter de politiques appropriées. Dans sept cas sur dix le département peut être ce bassin économique, ce « pôle de développement ». Si ce n'est pas possible, il est alors nécessaire de trouver des bassins économiques respectant les traditions et ayant la taille appropriée aux actions à entreprendre.

#### *Provoquer un changement de rythme.*

Tout en laissant évidemment leur totale responsabilité aux chefs d'entreprises, la constitution de nombreux « groupes » ou « maillages » permettent d'accélérer la circulation de l'information, de la sélectionner en fonction de la spécialité de l'entreprise et d'augmenter les opportunités d'affaires nouvelles dans l'économie locale.

Seules les organisations susceptibles de multiplier les occasions utiles de « rencontres créatrices de valeurs » d'une part entre des hommes d'entreprises, d'autre part entre des hommes et des projets tout en permettant un afflux de compétences et d'experts, peuvent contribuer à la création d'une « atmosphère entrepreneuriale » et provoquer un changement de rythme dans le développement.

#### *Des objectifs de création d'emplois mobilisent plus facilement les acteurs.*

L'élaboration d'un plan stratégique pour le « Pôle » comme on le pratique dans une grande entreprise doit fixer des objectifs sur cinq, dix ou quinze ans en création d'emplois d'entreprises et assurer cette stimulation nécessaire au maintien de « l'atmosphère entrepreneuriale ».

Ces objectifs ainsi fixés, chaque organisation, plutôt que de poursuivre des missions séparées, parfois concurrentes, comprend qu'il est plus efficace de travailler en étant intégrée dans un « plan global » ; ce qui laisse malgré tout à ceux qui le souhaitent la possibilité d'être actifs, autonomes et utiles. Cette organisation en réseau qui a si bien réussi dans beaucoup d'autres pays concurrents doit se mettre en place chez nous. Cette mise en mouvement des acteurs nécessitera au départ un accompagnement fort des pouvoirs publics. La généralisation de la méthode se fera rapidement à la mesure des résultats.

## Chapitre 5

### **EMERGENCE ET CONSTITUTION DE « PÔLES DE DEVELOPPEMENT OU DE PERFORMANCES »**

Nous croyons qu'une cellule stratégique locale est nécessaire. Elle doit être adossée de préférence aux CCI. Nous pouvons aussi l'appeler « l'Institut de Gestion du Tissu Economique ». Il s'agit de la cellule où les représentants des différentes organisations locales pourront élaborer avec les entrepreneurs les programmes à conduire et réunir à cet effet l'expertise nécessaire (voir expérience du SPK). Ainsi, dans un territoire toutes les PMI pourront faire l'objet d'un accompagnement particulier. Elles devraient toutes avoir accès aux conseils et aux services les plus sophistiqués aux plus bas coûts. Ces mêmes services qui existent naturellement dans les grandes entreprises.

La cellule de « gestion du tissu économique » propose le lancement des programmes jugés nécessaires à l'amélioration des performances des entreprises et au développement des activités locales. Elle en assure le montage financier auprès des pouvoirs publics et des entreprises. Pour ces missions limitées dans le temps, elle recrute aussi les compétences nécessaires. Elle compare avec les autres expériences françaises et étrangères. En résumé, elle prend en charge l'ensemble des actions « entrepreneuriales ».

#### **Réalisation de nos « Pôles » français**

On pourrait les appeler « Pôles de développement ou de performances » ou toute autre dénomination exprimant la volonté d'un « territoire », prêt à mettre en œuvre les méthodes présentées dans les expériences exposées en première partie et à mobiliser acteurs et entreprises pour un vrai changement de rythme des activités locales. Cette volonté sera affirmée par plusieurs organisations locales représentatives qui se sont réunies pour lancer le « projet » compétitivité. Il faut en premier lieu éviter ce que nous avons souvent rencontré en France, la volonté de faire du développement économique sans l'ensemble des entreprises. Ainsi, nous pensons que les « initiateurs » doivent commencer par mobiliser les entrepreneurs.

► Sensibiliser et mobiliser les « entrepreneurs »

Il existe des clubs, groupes, associations qui doivent être rapidement associés. Une présentation des perspectives et de l'intérêt que cela présente pour le développement des entreprises devrait aussi permettre de lancer un appel à candidature auprès des entrepreneurs modestes, n'ayant pas l'habitude des rencontres fréquentes. Il est nécessaire de montrer aux entrepreneurs qu'il ne s'agit pas seulement de réunions où l'on écoute mais aussi de réunions où l'on est écouté.

► Créer une cellule « organisation » du plan stratégique

Nous précisons que cette cellule que nous avons aussi appelée « Institut de gestion du Tissu économique » doit pouvoir être adossée, quand cela est possible, à la C.C.I. locale. Au moins à la C.C.I. la plus centrale à laquelle correspond un périmètre d'activités convenable, et où se trouve l'ensemble des autres principaux acteurs privés et publics. Cette cellule cœur du dispositif doit être dirigée par un conseiller, jeune et de haut niveau qui, avec des collaborateurs qui pourraient être les équivalents des « conseillers » d'entreprises des chambres, seront chargés de la mise en œuvre du projet : un rôle intense de coordination des entreprises, des programmes et des compétences.

La mise en place des groupes, le recrutement des entrepreneurs, des parrains et des experts nécessite une capacité d'initiatives, d'enthousiasme et de connaissance exceptionnelle. La sélection du responsable du projet doit être exigeante. Par nature, beaucoup en dépend.

► **La création d'un observatoire « vivant » des activités sur le territoire**

Grâce à la constitution des « groupes », au développement d'un maillage, les bases d'une connaissance « prédictive » des activités sur le territoire seront faciles à créer.

Les informations les plus utiles devront être obtenues sans trop de contrainte auprès des entrepreneurs ou de leurs collaborateurs à travers leur appartenance au « maillage ».

Nous ajoutons observatoire « vivant »<sup>1</sup>, car il ne s'agit pas seulement d'une compilation de statistiques mais davantage d'un suivi permanent de l'évolution des activités par les responsables de l'Institut de Gestion qui peuvent en faire usage pour prévenir les difficultés.

---

<sup>1</sup> Une expérience de mise en place d'un « observatoire » simple animé par la C.C.I., le MEDEF et l'Université a été tentée et semble fonctionner à Angers dans le Maine-et-Loire.

## Chapitre 6

### L'APPEL AUX COMPETENCES EXPERTISES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DES GRANDES ENTREPRISES

Bien sûr les cadres intéressés par les activités de parrainage doivent faire l'objet d'un recrutement dans les grandes entreprises locales. A l'exemple du modèle de la Campine, ils devraient recevoir une formation.

Tous les consultants locaux doivent aussi être partie prenante et participer aux programmes mis en place. Cependant, deux grands partenaires sont nécessaires au succès d'un « modèle français » : le meilleur de l'enseignement supérieur et les grandes entreprises.

#### **1 - La participation de l'enseignement supérieur**

A l'heure de la « mondialisation », toutes les ressources du pays doivent être mobilisées.

L'enseignement supérieur, y compris les centres de recherches, doivent s'impliquer aux côtés des acteurs du territoire et de ses activités économiques décisives, par exemple, les industries les plus isolées.

#### **Etablir une charte de coopération entre l'enseignement supérieur et les économies locales**

Nous proposons que chaque établissement de l'enseignement supérieur, grandes écoles, universités, laboratoires de recherche, qui a vocation à former des étudiants dans le domaine de l'économie, de la gestion des entreprises, justifie d'un ou de plusieurs partenariats avec des économies locales.

Grâce à l'aménagement de modalités de coopération qui permettent de surmonter les blocages administratifs concernant l'encadrement de missions, les meilleurs étudiants actuels de D.E.S.S. ou bientôt de dernière année de L.M.D., après avoir été sélectionnés, pourraient être des intervenants très appréciés auprès des entrepreneurs dans nos tissus économiques. Les expériences actuelles le prouvent. Les enseignants et les chercheurs pourraient y trouver des occasions de missions et de conseils.

Le rôle des responsables de la cellule du Plan Stratégique devrait être essentiellement, après définition des programmes, de recruter les compétences parmi les établissements et les étudiants les mieux préparés.

Une charte pourrait imposer que chaque diplôme bac+5 de l'enseignement supérieur, concerné par les entreprises, puisse inclure une part (notée) de participation à des missions conseils au service du tissu local. Ces missions seraient validées par les responsables de la cellule du Plan Stratégique.

Ce sont des coopérations qui ont été expérimentées avec succès et qui pourraient être rapidement généralisées.

## **2 - La participation des grandes entreprises**

Des progrès importants ont été accomplis dans notre pays depuis deux décennies concernant l'appui des grandes entreprises au tissu économique. Si pour des raisons culturelles (élitisme et grands corps), la fraternité n'est pas encore ce qui caractérise le mieux petits patrons et grands dirigeants français, contrairement à l'esprit des « maillages » japonais, on voit apparaître néanmoins de nouvelles formes de solidarité.

Un article paru dans le magazine « Fortune » aux Etats-Unis voici plusieurs années, portant en 8<sup>e</sup> position « l'implication locale » dans les paramètres de classement des plus brillantes entreprises, a réveillé beaucoup de nos grands patrons parmi les plus informés.

Il n'y a plus semble-t-il de problèmes de principes. L'ouverture est acquise ; la manière de participer qui peut être multiple reste à définir. La clef de la participation de la grande entreprise dépend des projets et programmes préparés par la coordination du Plan Stratégique.

Il faut organiser des « portes d'entrée » claires et bien définies parmi les « programmes » à mettre en œuvre localement pour faciliter la coopération de ces très grandes sociétés.

- Des spécialistes détachés ponctuellement en mesure d'intervenir sur des points précis dans une petite entreprise font partie des possibilités (exemples japonais et belge).
- Des cadres participants à l'animation et au parrainage des groupes peuvent être recrutés dans ces grandes entreprises.

Bien d'autres formes de coopération peuvent être développées.

En résumé, l'accumulation d'acteurs, d'entrepreneurs, de projets, programmes, experts et compétences participent à la création d'une « atmosphère entrepreneuriale » et à un changement de rythme dans le développement des activités locales.

## Troisième Partie

### SECURISER LES SALARIES LES PLUS MENACES PAR LA MONDIALISATION

UTILISER LES RESEAUX ET LA CREATION D'UNE ATMOSPHERE  
« ENTREPRENEURIALE » LOCALE POUR « SECURISER LES SALARIES  
LES PLUS EXPOSES »

*Mobilisons pour mieux sécuriser les salariés les plus exposés*

Il n'est pas juste en effet d'entrer dans la mondialisation sans garantir aux salariés des petites industries, par nature immergés dans une concurrence internationale aux effets brutaux, les filets de sécurité en mesure de leur donner un peu plus de sérénité mais aussi des raisons de mieux s'impliquer.

Il s'agit aussi de garantir un avenir aux familles qui viendraient à être touchées. Les Français ne sont pas des américains, la maison n'est pas sur la remorque derrière la voiture prête à partir vers des horizons nouveaux. L'enracinement est fort, les attaches affectives et sociales denses et locales. On ne peut gérer les activités économiques sans tenir compte de ces faits culturels et humains.

Nous préconisons la création d'un fonds privé / public co-géré localement sous la responsabilité des entrepreneurs, alimenté par les entreprises locales et régionales en franchise d'impôts ou en déduction de certaines charges déjà prélevées à cet effet. Ce fonds permettrait de prendre en charge avec efficacité les salariés licenciés les plus modestes ; de leur retrouver un emploi grâce aux réseaux de proximité, y compris en leur réservant des emplois publics dans les administrations et les collectivités.

Cette implication des responsables locaux serait l'expression de la solidarité, mais aussi une incitation à la mise en place des outils de prévention dans la gestion des tissus économiques (organisation des « Pôles » et « Plan stratégique » exposés dans la deuxième partie de cet ouvrage) doublée d'une forte incitation à réaliser des économies et à constituer des réserves pour se préparer à surmonter les difficultés.

Les « pôles de performances » avec ses réseaux d'entreprises, propices à la mise en place de « filet » sécurisant pour les salariés les plus exposés, devraient pouvoir s'ajuster avec les « maisons départementales de l'emploi » du projet Borloo.

En attendant l'aboutissement des efforts nécessaires pour rendre nos entreprises plus performantes, ces initiatives locales ont par ailleurs le mérite de ne pas être coûteuses et de redonner du « sens » à l'économie en rapprochant les populations des enjeux de la vie quotidienne.

### *La réalisation*

Les entreprises de l'industrie doivent s'organiser, ou être organisées, pour mieux sécuriser les « salariés » les plus exposés dans les entreprises les plus menacées par la création des « réseaux ».

## **3 niveaux d'organisation et d'implications**

### *a. Une cellule privée / publique départementale ou régionale*

Le principe de la « responsabilité » de la communauté est un moteur fort pour améliorer le soutien aux salariés licenciés.

Il existe des filets « nationaux » qui coûtent chers à l'Etat et ne satisfont pas pleinement les intéressés.

Nous pensons qu'il est désormais nécessaire de réfléchir à la mise en place d'un dispositif local complémentaire

- Principalement destiné à assurer la prévention
- coordonné avec les maisons de l'Emploi

- géré par des cadres payés par le privé et sous la responsabilité des entrepreneurs
- financé partiellement par une cotisation des entreprises en franchise d'impôt ou en déduction de charges déjà versées à cet effet.

Nous citerons l'exemple d'une fonderie familiale plus que centenaire, employant 130 salariés et perdant en un trimestre au cœur des années 1990, plus des deux tiers de son chiffre d'affaires. Elle se trouve dans l'obligation de licencier en quelques mois 80 employés, ce qui dans un village de 3 000 habitants est une catastrophe aux répercussions immédiates.

Cet exemple que nous avons étudié attentivement, nous a convaincu qu'il était essentiel, d'une part, de mettre en place les moyens de la prévention, en développant « observatoires » et « veille économique » et en organisant des méthodes d'action dans le tissu économique, pour anticiper autant qu'il est possible les événements inéluctables ; d'autre part, puisque ces événements sont parfois difficilement évitables, de mettre en place tous les moyens de sauvegarde des intérêts et des conditions de vie des salariés licenciés qui se retrouvent totalement démunis et sans débouchés.

Notre société n'a pas d'avenir et ne sera pas respectée si elle ne mobilise pas, tous les moyens dont nous disposons pour réduire les effets négatifs des défaillances des entreprises les plus exposées à la mondialisation.

Le cadre local, le département, doit être le niveau de mise en œuvre des solutions, mutations préalables des salariés menacés vers des entreprises en expansion, organisation de périodes de formation pour des reconversions, mobilisation des emplois disponibles connus qui conviendraient, y compris dans des secteurs éloignés comme l'administration ou les services des collectivités.

Une cellule de gestion privé / public, managée par des consultants ou cadres sous statut privé et travaillant sous la responsabilité des principaux acteurs ou entrepreneurs connus localement, permettrait de rassurer la salariés. La responsabilité de la communauté locale ne peut que provoquer les bonnes initiatives et déclencher les solutions « imaginatives ».

On ne peut totalement abandonner le sort des salariés licenciés aux bureaucraties. Un lien communautaire personnalisé doit être développé pour obtenir des résultats et combattre l'indifférence.

Si le principe de la solidarité nationale est nécessaire, il est éloigné, donc aveugle et sans véritable effet pratique sur l'essentiel : l'avenir des gens, leur maintien en activité dans leur communauté qui pour beaucoup est un lieu d'appartenance vital.

*b. Un niveau régional de centralisation des moyens*

Ce fonds régional devrait négocier avec l'Etat le reversement en tout ou partie des cotisations déjà payées par les entreprises pour les fonds nationaux destinés à l'indemnisation du chômage. Les communautés au sein desquelles le reclassement des demandeurs d'emplois doit s'effectuer pouvant être à cheval sur deux régions, ce serait aussi le niveau des « compensations » entre les fonds.

Le niveau régional pour la gestion de ce fonds est en effet assez proche pour être géré dans la transparence avec des responsabilités identifiées et d'une dimension suffisante pour avoir la capacité d'amortir des événements locaux importants.

*c. Un niveau national*

Au niveau national, un cadre réglementaire déciderait pour assurer un cadre réglementaire général et des financements de base et décider des ressources complémentaires de soutien des ressources complémentaires de soutien et d'accompagnement.

## CONCLUSION

Les modèles d'organisation mis en place dès la fin de la croissance dans les années 60, et utilisés depuis le début de la montée du chômage, montrent désormais leur limite face au défi redoutable de la mondialisation.

Nous devons désormais innover en termes d'organisation. Nous avons d'immenses ressources humaines, habituées à fonctionner en suivant des chemins isolés. Désormais, chacun devrait se pencher sur les difficultés du voisin. La dimension locale d'organisation est la plus propice pour la coopération étroite d'acteurs ou d'institutions qui ne se rencontrent que dans le cadre de « jeux de rôles » sans mettre en place les organisations permanentes de coopération, réunissant les forces sur des objectifs communs.

C'est désormais ce que nous proposons en recherchant un ressort nouveau de solidarité « L'ambition et l'intérêt de la communauté locale » seule en mesure nous semble-t-il de nous aider à réconcilier « défi économique et défi social ».