

Nouvelles Visions

Pour une société de la connaissance

Une étude de la FONDATION CONCORDE (*)

UN EFFORT NATIONAL POUR DÉFENDRE NOS PETITES ET MOYENNES INDUSTRIES

Des mesures fortes pour assurer leur
compétitivité

La création de « Territoires performants »

Juin 2008

(*) Avec le concours d'universitaires, d'élus et d'hommes et de femmes de l'entreprise.

Dossier édité par la Fondation Concorde

Toute correspondance est à adresser au :
9, rue de Téhéran – 75008 Paris
Tél : 01.45.61.16.75
Fax : 01.45.61.15.19
Email : info@fondationconcorde.com

www.fondationconcorde.com

Directeur de la publication : M. Rousseau

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
PREMIÈRE PARTIE :	
NOTRE CAPACITE INDUSTRIELLE EN QUESTION	7
CHAPITRE I : PRIMAUTE DE L'INDUSTRIE	7
<i>I-1. Industrie et exportation.....</i>	<i>8</i>
<i>I-2. Les conséquences néfastes d'un constat erroné</i>	<i>9</i>
<i>I-3. Notre déficit en moyennes industries: une situation prévisible.....</i>	<i>10</i>
<i>I-4. La sauvegarde de nos petites industries: un combat d'arrière garde ?.....</i>	<i>13</i>
CHAPITRE II : LE NÉCESSAIRE SURSAUT POUR DEFENDRE NOS P.M.I.	14
<i>II-1. Un défi d'organisation à relever.....</i>	<i>14</i>
<i>II-2. Des conséquences prévisibles en cascade</i>	<i>15</i>
<i>II-3. Un effort national d'une ampleur nouvelle pour protéger nos industries et nos savoir-faire</i>	<i>16</i>
<i>II-4. Des mesures fortes et immédiates pour une période de 10 ans... </i>	<i>16</i>
<i>II-5. Bénéfices attendus d'une telle politique</i>	<i>20</i>
DEUXIÈME PARTIE:	
« LA CRÉATION DE TERRITOIRES PERFORMANTS »	22
CHAPITRE I : LE REDRESSEMENT DOIT S'ORGANISER DANS CHAQUE TERRITOIRE.	22
<i>I-1. L'organisation locale de l'effort économique.....</i>	<i>22</i>
<i>I-2. Un travail local sur la « confiance des entrepreneurs »</i>	<i>24</i>

<i>I-3. Tirer le meilleur des expériences étrangères à succès : « considérer un territoire comme une entreprise »</i>	25
<i>I-4. Organiser les points forts du « territoire performant »</i>	27

CHAPITRE II : L'APPEL AUX MEILLEURS JEUNES DIPLOMÉS: ORGANISER UN PASSAGE OBLIGÉ DES JEUNES DIPLOMÉS FRANÇAIS DANS LES TISSUS ÉCONOMIQUES	31
<i>II-1. La participation de l'enseignement supérieur à la réussite des « territoires performants »</i>	31
<i>II-2. Etablir une charte de coopération entre l'enseignement supérieur et les économies locales</i>	31
<i>II-3. Une charte de cadrage de la coopération Enseignement supérieur/ entreprises</i>	32
<i>II-4. Une cellule spéciale animée par un professeur de l'établissement pour organiser la coopération</i>	33
<i>II-5. Les retombées de cette coopération</i>	34

CHAPITRE III : LA CRÉATION DE « GROUPES DE CHEFS D'ENTREPRISES » OU LE MAILLAGE ENTREPRENEURIAL DU TERRITOIRE	37
<i>III-1. Introduction à la méthode « S.H.E.R.P.A. » : Services Humanisés aux Entreprises en Réseau par les Partenaires</i>	37

CONCLUSION	40
ANNEXES 1	41
ANNEXES 2	44
PRÉCÉDENTES PARUTIONS DE NOUVELLES VISIONS ÉDITÉES PAR LA FONDATION CONCORDE	46

INTRODUCTION

La mondialisation n'autorise aucun répit. Notre pays remporte les plus grands succès avec nos grandes entreprises mondialisées, il connaît aussi les pires situations locales avec nos industries souvent mises en échec dans nos territoires par défaut de compétitivité.

Les conséquences économiques de ces échecs sont aussi suivies de conséquences sociales, humaines, difficilement acceptables.

Les pouvoirs publics qui, évidemment, ne peuvent pas tout, ont néanmoins des responsabilités importantes dans le déclin subi depuis quelques décennies par de nombreuses petites et moyennes industries, déclin qui se traduit par des fermetures d'usines, un déficit commercial grandissant et des perspectives inquiétantes vivement ressenties par nos compatriotes.

Pour les observateurs des tissus économiques, les responsabilités des pouvoirs publics sont liées à la rigidité, certains disent la myopie, de leurs orientations : depuis plus de 30 ans, chaque année, entre 75 et 80 % des aides de l'Etat vont aux grandes entreprises. La petite industrie, entreprise très exposée et dépourvue de moyens de résistance, souvent dirigée par un homme seul, ne peut réagir comme les managers d'une très grande entreprise qui disposent autour d'eux d'une somme de compétences et des capacités financières pour investir et se développer. Elle aurait donc dû bénéficier depuis des décennies d'efforts particuliers, de politiques spécifiques ; ce ne fut pas le cas.

A la base de ce document se trouve le constat de l'extrême importance de la P.M.I.¹ au cœur du potentiel économique de notre pays, pour sa contribution à la richesse et plus spécialement comme élément de « fixation des populations » et d'entraînement des autres activités dans nos territoires.

Une étude du S.E.S.I. (Service des études et statistiques industrielles) montrait que la petite industrie tirait directement plus de 50 % des autres activités dans son environnement et beaucoup plus au plan local.

Les élus savent bien, sans l'expliquer avec des chiffres, combien les « manufactures » locales comptent dans l'équilibre économique et social. C'est tout un réseau de rapports humains et commerciaux qui s'y trouve développé ; au-delà des seuls aspects économiques, c'est bel et bien l'équilibre social d'un territoire (qui n'est pas moins important parce que moins quantifiable !) qui se joue par la survie des petites entreprises.

Tout départ, fermeture ou déclin, représente des drames, que la bonne volonté et les moyens des pouvoirs publics ne peuvent compenser. Il est possible, néanmoins, de changer les choses. Ce petit livret présente quelques propositions pour rendre nos territoires performants.

¹ Les études du G.R.E.S. (groupe de recherche économique et social) de Paris Dauphine ; suivi et audits pendant 15 ans de 200 petites industries dans 5 départements différents

Première partie :

Notre capacité industrielle en question

Chapitre I

Primauté de l'industrie

L'entreprise industrielle qui crée des biens ou des parties de bien conserve une place irremplaçable dans la chaîne de la création de richesse. Il faut sans cesse le rappeler, la société « postindustrielle » si vantée, qui serait essentiellement basée sur le développement des services, société annoncée depuis plusieurs décennies, est à l'heure actuelle un leurre. Nous devons combattre cette dangereuse fausse bonne idée : à nous les entreprises, les emplois et les rémunérations des services ; aux pays les plus pauvres la production, c'est-à-dire, les petites entreprises industrielles, si peu considérées, ingrates à diriger, trop souvent peu rémunératrices au regard des risques et de l'énergie exigée.

C'est un langage entendu, voici peu, dans les plus prestigieuses enceintes patronales, langage dangereux qui s'appuie sur un constat trompeur : les services créent plus d'emplois que l'industrie, il faut donc privilégier les services.

Un pays sans industrie ne peut développer indéfiniment un secteur « services » de qualité, et faire reposer sur lui l'avenir de son économie. Pour être plus clair, il y a une corrélation entre succès des industries et succès des services. Beaucoup de ces derniers, et les plus brillants, n'existeraient pas sans les premiers.

I-1. Industrie et exportation

Dans le concert des nations, la capacité industrielle distingue les pays développés des autres. Elle est d'ailleurs au centre des stratégies des pays émergents (hors ressources minières et énergies) qui rattrapent les pays les plus développés en exportant et en conquérant leurs marchés. Il n'y a pas d'alternative. Aucun secteur n'est aussi déterminant pour la richesse des nations.

En France, l'industrie c'est :

- 80 % de nos exportations
- 85 % des dépenses de recherche et développement
- 83 % des gains de productivité
- 30 % du P.I.B. en comptant les entreprises qu'elles font directement travailler.

A travers nos exportations, elle nous donne notre capacité à acheter les biens et ressources qu'on ne trouve pas dans le pays. C'est donc l'outil principal de notre indépendance. Elle compte ainsi pour beaucoup dans notre position internationale.

Les industries expriment comme nul autre secteur, la capacité de notre recherche et plus généralement le niveau et la réputation de notre enseignement supérieur. Elle offre des emplois de grande qualité. Enfin, en gagnant des marchés nouveaux, nos produits, nos entreprises, ont la capacité de tirer notre croissance.

En outre, sur le territoire, les industries fécondent leur environnement et entraînent les autres activités tout en fixant les populations.

I-2. Les conséquences néfastes d'un constat erroné

Dans la compétition internationale, nos grandes entreprises ont globalement bien réussi, souvent d'ailleurs en délocalisant une partie de leurs sites de production. Ces succès pour ces entreprises correspondent souvent à un échec pour nos tissus économiques et nos emplois locaux. Si cette évolution est inéluctable pour les grandes entreprises opérant dans des secteurs exposés et très concurrentiels, il existe des marges possibles pour le succès de nos moyennes et petites industries à conditions de renoncer aux discours convenus et dépassés.

Par exemple, laisser croire que notre compétitivité future n'est liée qu'à nos investissements dans la recherche, est une posture politique qui laisse prévoir de cruels lendemains. En effet, si cet effort de recherche est essentiel, il n'est plus suffisant, car nos principaux compétiteurs des pays émergents ont non seulement une main d'œuvre à bas prix mais disposent aussi des mêmes technologies et d'un potentiel comparable, sinon parfois supérieur, de chercheurs.

Certes, il convient de maintenir à niveau et même de disposer d'un degré d'avance en matière de recherche et d'innovation, mais d'autres facteurs discriminants sont tout aussi, sinon plus importants.

Pour ce qui concerne la petite industrie, notre capacité de résistance et le rétablissement de politiques offensives résideront dans notre courage à innover et à déranger dans deux domaines : celui du niveau des coûts de production et celui de l'organisation que nous devons mettre en place autour de ces entrepreneurs clefs qui dirigent encore nos manufactures. L'intervention dans le domaine des coûts de production exige un effort national. Il sera rentable. L'intervention autour des entrepreneurs concernera le rôle des acteurs et les méthodes qu'il est nécessaire d'adopter pour replacer les petites industries locales et les entrepreneurs au centre de nos efforts.

Ce sont ces méthodes que nous aborderons dans la deuxième partie de cet ouvrage ; elles ne sont pas coûteuses pour l'Etat ; elles sont mobilisatrices et conçues pour redonner confiance aux dirigeants.

1-3. Notre déficit en moyennes industries: une situation prévisible

Les succès de nos grandes industries ne doivent pas cacher notre affaiblissement dans la catégorie des moyennes et petites industries.

Dans le milieu des années 80, les économistes étrangers connaisseurs des tissus économiques français étaient surpris par la diversité et la

qualité de nos petites industries. La réputation de créativité et d'ingéniosité de nos compatriotes avait pu s'exprimer au cours de deux décennies prospères. Il était assez fréquent de trouver dans des niches les plus inattendues des sociétés de moins de 100 salariés, un numéro un européen ou même mondial. Ces bijoux de nos économies locales ne savaient pas alors qu'ils auraient, en moins de 15 ans, à subir une succession de défis dont beaucoup ne réchapperaient pas : changement de la donne sociale, introduction des trente-cinq heures, passage à l'Euro, retrait du système bancaire, augmentation des charges, changement de règles comptables et enfin, mise aux normes européennes ; tout ceci dans un climat de concurrence internationale exacerbée souvent insurmontable pour des petites unités dirigées, le plus souvent, par des hommes seuls.

Les conséquences de ces difficultés n'ont pas été bien évaluées par nos décideurs qui rencontrent plutôt les patrons des grandes entreprises qui disposent autour d'eux de tous les spécialistes et de services entiers pouvant gérer toutes les adaptations.

Les brillantes petites industries des années 80-90, auraient dû devenir les moyennes industries des années 2000 qui nous manquent tant.

Sans soutien particulier, sans politiques spécifiques définies par l'Etat pour accompagner ces P.M.I. dans cette période exigeante de transition, combien de patrons se sont sentis incompris. Une part importante du cœur de la puissance économique de notre pays s'est alors démobilisée : entreprises familiales vendues, début des délocalisations, plans de développement et projets exports annulés ou revus à la baisse.

Notre pays, absorbé alors par des enjeux politiques incessants, n'a pas su accompagner et encourager les brillantes petites industries de ces années 80 et 90, qui auraient dû devenir les moyennes industries des années 2000 qui nous manquent tant ; en particulier quand on mesure notre déficit commercial. Sans compter notre formidable handicap dans le domaine de l'emploi étroitement lié à nos échecs industriels.

A ce propos, il nous semble nécessaire et juste de mettre l'accent sur les efforts internes engagés par chacune des P.M.I. pour passer aux 35h, le plus souvent dans l'amertume. En effet, des dizaines de milliers de chefs d'entreprises ont dû consacrer beaucoup de temps précieux à la mise en place de la R.T.T. et ceci pendant des mois.

Au-delà des méfaits connus, les 35 heures ont eu des effets indirects important au regard des principaux enjeux stratégiques d'une entreprise qui concernent, bien sûr, la préservation ou la conquête des marchés. Le repli sur des bases nécessairement moins offensives, a été extrêmement dommageable pour l'industrie et donc pour l'économie française. Ainsi, dans une phase de confrontation sur les marchés avec des concurrents ambitieux, la réduction forcée de notre action commerciale s'est traduite par un cortège de conséquences désastreuses, non seulement pour l'avenir des entreprises incapables de hausser leurs capacités mais aussi de toutes les activités qu'elles entraînaient. Pour la petite industrie, la R.T.T., souvent difficile et longue à mettre en œuvre, a été synonyme de renoncement à des marchés nouveaux.

I-4. La sauvegarde de nos petites industries: un combat d'arrière garde ?

Ce n'est pas l'avis des auteurs de ce fascicule. Parmi les idées reçues dangereuses pour nos intérêts, nous devons combattre les plus absurdes, même si elles ont eu parfois des supporters prestigieux, comme : « il faut laisser tomber les canards boiteux », « il ne sert à rien d'aider des entreprises en difficulté ». Autant de proclamations qui sont loin d'être des vérités définitives.

Les Japonais, plus solidaires que beaucoup d'autres dans le système de production, ont su pendant des décennies après la Seconde Guerre mondiale, organiser des « maillages d'entreprise » animés par de grands groupes qui assuraient aux petites entreprises une aide préventive et parfois une capacité de sortie des difficultés, même s'il fallait pour cela transférer des salariés dans d'autres activités, remettre à plat les objectifs de la maison, relayer temporairement le dirigeant par des cadres et experts de haut niveau le temps de redéfinir une existence viable à une entreprise condamnée, remettant en cause si nécessaire le produit et le marché. Ces opérations rendues possibles par l'appartenance à un groupe d'entreprises solidaires nous enseignent : que chaque entreprise, et surtout les petites, sont des systèmes rares et qu'un groupe d'hommes compétents et organisés peut souvent évoluer vers d'autres productions si on lui en donne à temps les moyens. Ceci nécessite d'y consacrer des ressources qui au total se révéleront bien moins coûteuses pour la société que la disparition simple d'une usine. C'est vers ce défi d'organisation que nous devons nous orienter.

Chapitre II

Le nécessaire sursaut pour défendre nos P.M.I.

II-1. Un défi d'organisation à relever

Consacrer des moyens à la sauvegarde de nos industries devrait être considéré comme une ambition raisonnable y compris pour les défenseurs d'un progrès axé exclusivement sur la société de la connaissance et de services, et considérant comme dépassé la vision industrielle. En effet, cette société nouvelle n'étant pas encore visible, il faut bien nous semble-t-il assurer à nos concitoyens emplois et revenus pendant l'inévitable transition! Nous pensons d'ailleurs qu'à la fin de cette période, nos industries, si nous avons bien su résister, seront devenues elles-mêmes conquérantes, apportant sur notre territoire une nouvelle prospérité aux Français qui n'y comptaient plus.

En effet, l'augmentation des coûts de transport, l'élévation rapide des salaires dans les pays en voie d'industrialisation conjugués à nos efforts d'organisation devraient contribuer à rééquilibrer les « termes de la concurrence ».

Que deviendraient nos sociétés aujourd'hui dites « industrielles » en ayant perdu, outre quelques fleurons, toute sa petite industrie, ne sachant plus fabriquer un téléphone, un réfrigérateur, une moto, une chemise, un magnétophone, un appareil photo ou un ordinateur,

disposant de marques mondiales, mais d'aucune usine sur son territoire ?

II-2. Des conséquences prévisibles en cascade

Si nous en arrivions par malheur à cette extrémité, c'est-à-dire à avoir laissé nos P.M.I. disparaître progressivement, nous aurions à vivre dans l'avenir les phases suivantes, caractéristiques de notre perte d'indépendance et de maîtrise de notre destin :

- La polarisation, phénomène qui marque gravement aujourd'hui les pays les plus pauvres; c'est-à-dire la concentration des emplois et des activités dans les grandes villes avec les migrations de population qui les provoquent et les suivent, aboutissant à la création de mégalo-pôles et à l'extension de la pauvreté.
- Les moments difficiles pour les dirigeants et l'opinion, ayant concentré leurs forces sur les grands groupes, derniers fleurons d'une industrie sinistrée, tremblant aux résultats des appels d'offre : achèteront-ils ou non nos Airbus ou nos « centrales » ? Décisions dont dépendent l'équilibre de notre balance commerciale et notre capacité à acheter les matières premières et les biens qui nous manquent.
- Les départs devenus systématiques de nos meilleurs jeunes diplômés vers les pays émergents, usines du monde, l'appauvrissement progressif de la recherche et du niveau technologique qui s'ensuivrait.

Fort heureusement, un effort et des révisions sont encore possibles pour éviter le déclin. Deux axes, nous l'avons précisé, sont à traiter en toute priorité : d'une part la réduction de nos coûts de production pour les entreprises exposées à la concurrence étrangère et d'autre part les innovations en terme d'organisation autour des P.M.I.

II-3. Un effort national d'une ampleur nouvelle pour protéger nos industries et nos savoir-faire

Puisque nos manufactures sont au cœur de notre richesse, qu'elles sont la garantie de notre indépendance, de notre niveau de vie, de nos emplois et des multiples activités dans nos territoires, notre devoir, c'est-à-dire celui de la nation, doit être de les défendre à tout prix.

Une industrie ne doit pas être traitée comme n'importe quelle entreprise. Elle évolue désormais dans un monde à part : sa clientèle est mondiale qu'elle le veuille ou non ; et surtout elle doit faire face à une concurrence « déloyale » (des salaires dix fois inférieurs, des soutiens d'Etat illimités) qui la condamne et qui nécessairement devrait nous amener à réagir énergiquement.

II-4. Des mesures fortes et immédiates pour une période de 10 ans

Avant d'envisager une révision des bases du financement de notre protection sociale, révision sans laquelle nous ne sortirons pas en

bon état de la mondialisation tant elle pèse directement sur les coûts salariaux et disqualifie aujourd'hui beaucoup de nos entreprises sur les marchés étrangers, provoquant ainsi les délocalisations, il nous faut prendre dès maintenant, dans l'intérêt général, des décisions financières à impact fort pour assurer la pérennité de nos P.M.I. et sauvegarder l'essentiel.

Ainsi pour les industries de moins de 500 salariés¹ où le taux de la main d'œuvre dans les coûts est le plus élevé², nous préconisons **un effort de dix ans**, comportant :

1- La réduction de 50 % des charges sur les salaires cela concernera environ 50 000 entreprises qui représentent moins de 5 % du nombre des salariés français ; ceci équivaut à moins de 3 % du volume total des charges à reporter sur les autres cotisants, la situation de nos comptes ne permettant pas aux finances publiques d'assumer cet allègement.

C'est un exercice politique difficile mais une vraie rupture pour garantir l'avenir qui nous obligerait par ailleurs à des économies de gestion sur le total de ces charges, ce qui permettrait assez vite d'absorber les 2 ou 3 % supplémentaires.

¹ Avec une clause spéciale pour les plus grosses entreprises menacées, qui pourraient à titre exceptionnel, bénéficier de ces mesures.

² Sachant que globalement en Europe, le coût élevé des cotations de sécurité sociale nous pénalise par rapport à nos concurrents. (38 % de coût de main d'œuvre contre 29 % pour la moyenne européenne).

Il est également possible d'envisager la création d'une T.V.A. sociale qui participerait à cet objectif de retour à une nouvelle compétitivité.

- 2- La réduction, dans un premier temps, de 70 % de la taxe professionnelle. Les 30 % restant exprimant le lien avec les collectivités. Cette taxe spécifiquement française est une charge de plus pour nos industries exportatrices. Sans exportation évidemment pas de réduction. Cet allègement devra être réparti à parité, entre les taxes locales habituelles, les budgets des collectivités et les autres activités¹.
- 3- Le taux de l'impôt sur les sociétés industrielles et exportatrices de moins de 500 salariés sera ramené à 15 %, soit un peu au-dessous de la moyenne européenne. Les recettes perdues seraient alors momentanément compensées par une surtaxe sur les secteurs protégés comme les assurances et les banques, et aussi absorbées en quelques années par les efforts de réduction de la dépense publique. Cette mesure devrait permettre un renforcement des fonds propres et faciliter la mise en place de l'intéressement des salariés.
- 4- Réduire l'impôt sur les dividendes pour les entreprises patrimoniales de moins de 500 salariés. Nous assistons depuis plus de 20 ans, avec une accélération évidente depuis 10 ans, à un appauvrissement de notre tissu industriel. Les plus belles

¹ La réduction de la dépense publique doit aussi concerner les collectivités territoriales, trop adossées aujourd'hui à la taxe professionnelle.

réussites de sociétés familiales sont vendues le plus souvent à de grands groupes français ou étrangers ; différents processus interviennent alors et conduisent à leur disparition progressive du territoire français comme entités actives.

Il s'agit donc de repenser notre fiscalité à l'égard de ces entreprises patrimoniales qui sont objectivement aujourd'hui encouragées à vendre plutôt qu'à poursuivre une vie indépendante. Selon l'ADI¹, la vente d'une entreprise performante représente pour son créateur un rendement financier du double de son exploitation sur 20 ans ! Il faut donc casser cette incitation à la vente, modifier les comportements et encourager les entreprises patrimoniales réputées plus résistantes aux crises à poursuivre leur développement en réduisant les prélèvements sur les dividendes et en aménageant notre fiscalité pour éviter en dernière conséquence les délocalisations destinées à échapper à l'I.S.F.

Ces mesures à prendre rapidement soulageraient non seulement les petites industries mais toute la chaîne des activités qui sans elles ne survivraient pas dans nos territoires. C'est donc avant tout un soutien à nos tissus économiques dont il s'agit.

Elles remettraient à plat l'ensemble des efforts et des mesures sectorielles aujourd'hui consenties.

¹ Association pour le développement industriel

Une partie du monde patronal, désormais très influencé par les fédérations représentant les secteurs des services, toujours prompts à délivrer les messages sur la société postindustrielle et le partage mondial des tâches, ne sera pas favorable à ces mesures. Pourtant elles nous assureront des avantages définitifs.

II-5. Bénéfices attendus d'une telle politique

- La préservation de nos savoir-faire et d'une partie de nos technologies avancées qui nous seront encore utiles au cours des prochaines décennies.
- Des entreprises patrimoniales plus résistantes qui poursuivent leur développement dans nos tissus économiques.
- Une réduction très sensible du nombre des délocalisations d'entreprises.
- Des implantations d'entreprises industrielles nouvelles voulant bénéficier de cette nouvelle équation managériale.
- Le renforcement de notre capacité à l'export. En particulier pour de nombreuses petites entreprises souhaitant accéder au label « industries » en se développant à l'export.
- Et bien sûr, par une meilleure compétitivité, la reconquête des parts de marché perdues et une réduction rapide de notre déficit commercial.

Ce volet financier et fiscal de l'effort national nécessaire pour résister à la mondialisation, ne manquera pas de susciter de vives discussions, tant les corps intermédiaires et les relais d'opinions se sont éloignés des fondamentaux non spectaculaires (des usines aux quatre coins du pays), qui font l'essentiel de notre richesse (80 % des exportations, 30 % du P.I.B.).

Cet effort doit être complété par un volet entrepreneurial pour une meilleure mobilisation et utilisation de nos ressources et compétences. C'est le volet que nous appelons « territoires performants », préconisations pour une meilleure organisation de nos économies locales, quand la configuration le permet.

Ce type d'organisation bénéficie de l'étude des meilleurs « modèles » étrangers et des différentes expériences réalisées en France¹. C'est ce que nous présentons dans les pages suivantes.

¹ Voir « Management local et réseaux d'Entreprises » publié chez « Economica » sous la direction de Michel Rousseau.

Deuxième partie:

« La création de territoires performants »

Chapitre I

Le redressement doit s'organiser dans chaque territoire.

De nombreux partenaires, souvent en concurrence, une multitude d'initiatives ; ce trop plein d'énergie qui a parfois tendance à faire du développement sans entrepreneurs, doit se retrouver dans des stratégies nouvelles ou chacun aura son rôle au sein d'une ambition locale.

I-1. L'organisation locale de l'effort économique

Il existe, en effet, un ressort dont nous tirons un bien faible parti, c'est celui de l'ambition locale.

Parmi le foisonnement des initiatives, à l'exemple de beaucoup d'expériences étrangères, nous devons établir des stratégies mobilisatrices et créer une vraie responsabilité locale en termes d'objectifs et de résultats dans le domaine des activités

économiques. Ces politiques économiques locales n'ont pu jusqu'à ce jour s'imposer dans notre pays qui, peut être à juste titre, se méfie d'excès possible dans la décentralisation. Dans le domaine économique, les gains seraient pourtant importants, et des acteurs locaux éclairés, dotés des bonnes méthodes, pourraient obtenir année après année dans leur territoire de meilleurs résultats sur la création de richesses et l'emploi.

Les études et les expériences montrent que dans notre pays, deux départements sur trois sont des territoires dans lesquels peuvent s'appliquer un ensemble de politiques spécifiques avec des effets de levier substantiels sur le développement. Deux sur trois en effet, car les très grands départements ou les agglomérations n'offrent ni la visibilité suffisante, ni les capacités de mobilisation pour engager les politiques locales que nous proposons.

Ce n'est donc que dans une partie des départements que nous pouvons créer ce label lié à un type évolué d'organisation que nous appelons « territoires performants », où le territoire est alors considéré comme une grande entreprise. Il convient de noter que ces derniers ne sont pas concurrents des « pôles de compétitivité » concentrés, eux, sur le succès des filières. Ils en sont même complémentaires en embrassant 85 % de nos industries non impliquées dans les pôles. Ce sont les plus vulnérables, celles dont le taux de main d'œuvre est élevé et l'encadrement très limité.

I-2. Un travail local sur la « confiance des entrepreneurs »

L'effort national que nous préconisons aura pour objectif d'associer le plus grand nombre des P.M.I. qui le souhaitent à des programmes basés sur la consolidation de la « confiance » des entrepreneurs.

Cette confiance est un élément décisif du développement. Un chef d'entreprise doit pouvoir optimiser sa croissance. Nous y avons tous intérêt. Les enquêtes montrent que les dirigeants d'industries de moins de 500 salariés se divisent en trois groupes qui, en période difficile comme celle que nous traversons, sont sensiblement de même importance.

- **Les éprouvés** : ceux qui ont connu des difficultés, ont dû réduire leurs effectifs et se remettre en cause pour ne pas être menacés d'un arrêt d'activité.
- **Les incertains ou les prudents** : chefs d'entreprises qui aimeraient mieux comprendre et lire l'avenir, qui ont pu rencontrer des difficultés et qui souhaitent, selon l'expression consacrée, « en garder sous le pied ».
- **Les confiants** : chefs d'entreprises ayant pris la mesure du potentiel de leur marché, situant bien la concurrence et prêts à un développement rapide. Ce sont généralement des exportateurs à succès qu'il faut encourager.

Dans un contexte général donné, l'objectif de toute politique est donc d'augmenter le nombre de confiants à partir des incertains et des prudents, d'augmenter les incertains et les prudents à partir des éprouvés. Ce que nous appelons la création d'une « atmosphère

entrepreneuriale » doit jouer un rôle essentiel. Le chef d'entreprise doit se sentir reconnu, soutenu et accompagné par les partenaires et acteurs; il s'agit donc d'innovation en termes d'organisation dont le périmètre est local.

I-3. Tirer le meilleur des expériences étrangères à succès : « considérer un territoire comme une entreprise »

Nous avons évoqué plus haut les « maillages » ou « groupes d'entreprises » au Japon. Si ces méthodes caractéristiques d'une période de conquête des marchés étrangers sont passées de mode, victimes en réalité de leurs succès, elles nous ont néanmoins montré combien la mise en réseau peut être profitable sur le moyen et long terme. Ces organisations pyramidales animées par de grands entrepreneurs ont développé les solidarités à la production, créé la confiance, permis des succès à l'exportation, stimulé et diffusé l'innovation et offert des opportunités et de la sécurité aux salariés.

Une histoire différente, l'existence de caste, le prétexte de la différence de culture entre patrons de grandes entreprises et petits patrons n'ont pas favorisé dans notre pays ces organisations en réseau si profitables aux performances des entreprises. A la question posée à un grand patron d'industrie japonais « quel est votre intérêt d'aider les petites entreprises ? » la réponse fut claire : « quand les petites entreprises vont bien, nous, nous allons très bien ».

En France, où l'Etat est censé tout faire, cet état d'esprit n'a pas encore atteint tous nos grands patrons.

Le travail en « réseau » n'a pas de définition précise, il est polymorphe ; il est en fait ce qu'on en fait. C'est un travail difficile à mettre en place, en période normale, quand les pouvoirs publics ou les acteurs s'agitent pour s'occuper de tout ; il peut s'avérer opportun et devenir un phénomène à succès quand l'environnement se détériore et que la nécessité de se rassembler face au danger se fait sentir.

C'était le cas en Belgique, dans la province de Turnhout, dans la Campine anversoise, après la fin des grandes industries, et l'existence d'un chômage moyen de 22 %, quand quelques patrons éclairés se sont mobilisés pour entraîner les acteurs vers un plan de renaissance économique à 30 ans. Ce plan mobilisateur né en 1988 devait, dès l'origine, conduire la Campine à devenir une des provinces les plus prospères d'Europe en 2015. Nous y sommes presque : de 22 %, le taux de chômage était descendu en 2007 à 8 %. La recette utilisée alors était basée sur la réflexion du patron¹ d'une grande entreprise locale : considérer la Campine (grande comme un département moyen français, environ 400 000 habitants) comme une entreprise, définir un plan stratégique en déléguant pour cela des cadres supérieurs des plus grandes entreprises, définir les programmes et les projets en faisant appel à des universitaires, puis recruter les compétences nécessaires pour développer le plan et l'ensemble des programmes.

¹ Le président Robert Stouthuysen, patron de Janssen Pharmaceutica en 1985.

Le travail en réseau, la formation de groupes d'entreprises, furent au centre de cet ambitieux projet, proposé par le patronat local aux élus et réalisé conjointement. Ce plan stratégique dure encore aujourd'hui. La similitude de cette expérience avec celle développée dans le comté de Grand-Rapids (Michigan) passé de 11 % de chômage en 1999 à 3 % dès 2000 par des méthodes similaires démontrent qu'il n'y a aucun territoire condamné lorsqu'il existe encore des entrepreneurs, des compétences et une volonté collective de se développer, appuyée sur un plan et des programmes à caractère entrepreneurial pris en charge par la communauté locale.

Toutes ces expériences montrent que la capacité de défense et de création de richesses de nos tissus économiques repose le plus souvent sur l'existence des industries et l'afflux de compétences et de services dans le territoire qui contribuent au développement, puis prennent une part importante dans la pérennité du succès économique. C'est aussi l'un des enseignements des districts industriels italiens.

La page de l'émancipation de nos tissus économiques reste à écrire.

Notre pays si bien organisé administrativement depuis des siècles, n'a pas su assez vite, ni assez fort, redistribuer les rôles afin de s'adapter à la mondialisation en tirant profit des bonnes pratiques utilisées ailleurs et que nous préciserons.

I-4. Organiser les points forts du « territoire performant »

Les deux points forts d'organisation qui caractérisent un « territoire performant » sont d'une part l'existence d'une *cellule de*

coordination des stratégies, des programmes et des projets, qui aura à mobiliser les compétences ponctuelles nécessaires pour accompagner les patrons d'entreprises – elle devra en particulier organiser l'interface avec l'enseignement supérieur et la recherche – et d'autre part : *mettre en place des groupes d'entreprises* sur le modèle « SHERPA »¹. Défini par l'étude et l'expérience, les groupes permettent de faire circuler une information utile et personnalisée vers chaque entrepreneur, et, dès lors, de prévenir les difficultés des uns ou des autres avec l'assistance du réseau.

La richesse se créant dans l'entreprise, la cellule de coordination devra se situer là où il sera le plus facile d'obtenir la participation et la confiance des entrepreneurs, c'est-à-dire « adossée » à la C.C.I., ou quand elle existe, à une « Maison des Entreprises ». Il ne nous paraît pas judicieux d'inventer une architecture nouvelle. Cette cellule conçue comme une association devra s'ouvrir sur toutes les organisations ayant vocation à l'accompagnement des entreprises².

Dans les expériences réalisées dans plusieurs départements, un conseiller de haut niveau jouait le rôle de coordonateur pour le suivi des missions conseils des troisièmes cycles de l'université auprès des patrons de P.M.I. (la création d'un cycle de formation universitaire ouvert sur l'étranger est prévu à l'université Paris-Dauphine pour les

¹ S.H.E.R.P.A. : Services Humanisés aux Entreprises en Réseau par les Partenaires, maillage d'entreprises proposé par les chercheurs de Dauphine

² Chaque structure active, branche patronale et autres clubs ou institutions par exemple (U.I.M.M., G.F.I) conserve son influence et son réseau, tout en participant à la stratégie globale.

futures coordonateurs de programmes qui devront multiplier projets et interlocuteurs).

L'idéal, pour assurer le bon fonctionnement d'un territoire performant qui pourrait s'organiser dans deux sur trois départements français, serait de mettre en place :

- 1- Des stratégies communes aux acteurs appuyées sur l'élaboration d'une multitude de programmes pour l'accompagnement des entreprises.
- 2- Un apport massif de nouvelles compétences pour réaliser ces programmes : l'appel aux meilleurs jeunes diplômés et aux experts de l'enseignement supérieur. L'appel aux experts et cadres des grandes entreprises et bien sûr une meilleure utilisation des consultants locaux.
- 3- Des objectifs fixés et mesurables, par exemple sur la réduction du chômage pour le territoire, à 5, 10, 15 ans et un suivi annuel des résultats obtenus.

Mise en place progressive d'une cellule de coordination des stratégies

Une cellule pour la coordination des stratégies locales est nécessaire. Elle doit être adossée à la C.C.I. ou à toute autre organisation (Maison des Entreprises) ayant naturellement des liens directs avec les entrepreneurs. L'idéal, nous l'avons déjà précisé, serait que cette cellule soit au service des différents organismes qui conduisent des programmes auprès des entreprises. Ils doivent poursuivre leurs

missions et s'inscrire dans la stratégie globale en profitant des nouvelles méthodes et des nouveaux moyens.

Cette cellule doit être animée par un directeur du niveau d'un « consultant senior » d'un cabinet conseil, ne manquant ni de charisme, ni de capacités relationnelles. Ces postes ne doivent pas déboucher sur des carrières, mais au contraire, au bout de quelques années, ouvrir sur le monde des entreprises.

Chapitre II

L'appel aux meilleurs jeunes diplômés: Organiser un passage obligé des jeunes diplômés français dans les tissus économiques

II-1. La participation de l'enseignement supérieur à la réussite des « territoires performants »

A l'heure de la mondialisation, toutes les ressources du pays doivent être mobilisées. L'enseignement supérieur, y compris les centres de recherche, doivent s'impliquer aux côtés des acteurs du territoire et des activités économiques décisives. C'est un enjeu d'organisation.

II-2. 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 production et 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 permettront d'organiser l'encadrement des missions avec des universitaires. Les meilleurs étudiants actuels de niveau équivalent à Master 2, 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 y trouveront des occasions de missions et de conseils très enrichissantes.

Le rôle des responsables de la cellule de coordination devrait être essentiellement de recruter les compétences parmi les établissements et les étudiants les mieux préparés.

II-3. Une charte de cadrage de la coopération Enseignement supérieur/entreprises

La charte évoquée pourrait imposer que chacun des diplômes de Master 2 de l'enseignement supérieur concerné par ces coopérations puisse inclure un module noté pour juger de l'efficacité des missions de conseil au service du tissu local. Ces missions seraient validées successivement par les entrepreneurs, les responsables de la cellule du plan stratégique et l'encadrement pédagogique de l'établissement d'autre part.

Ce sont des coopérations qui ont été expérimentées avec succès et qui pourraient être rapidement généralisées¹.

La preuve a été faite, si toutefois il en était besoin, que l'on peut inclure des missions de quelques mois dans un « territoire performant » au cours d'un cursus universitaire, soit dans la période qui précède la fin de l'année universitaire et la remise du diplôme, soit dans la période qui suit la fin des études. Il suffit que les responsables pédagogiques incluent ces interventions dans leur formation, qu'ils en fixent les règles - à ce niveau ils sont les maîtres de leur programme - et qu'ils s'organisent pour établir des coopérations systématiques avec un ou plusieurs « territoires performants » et la cellule stratégique qui y dirige les programmes.

II-4. Une cellule spéciale animée par un professeur de l'établissement pour organiser la coopération

Le ministère de l'Enseignement Supérieur pourrait encourager, sinon rendre obligatoire, ces coopérations, définies par la charte, en créant dans chaque grand établissement ayant vocation à ces coopérations un poste de Professeur ayant pour mission d'organiser pour ses collègues l'interface avec les cellules stratégiques des « territoires performants ».

¹ Les missions « Conseils en stratégie » du Master 225, « Finance d'Entreprise et Ingénierie Financière » de l'Université Paris Dauphine.

Nous estimons, à partir des expériences réalisées ou en cours, à 200 le nombre moyen de diplômés en « missions » chaque année dans un territoire (département ou équivalent). Les interventions étant conduites par groupes de 2 ou 3 diplômés, ce sont entre 60 et 100 entreprises, de préférence des P.M.I., qui peuvent ainsi régulièrement bénéficier de ces missions de conseil.

La qualité des « missions » sera largement dépendante de l'efficacité de la cellule de coordination.

II-5. Les retombées de cette coopération

La France a toujours montré sa capacité d'organisation. C'est une grande qualité pour une nation. Alors que les enjeux devenaient économiques, les cloisons entre secteurs se sont cependant révélées difficiles à franchir et la mise en commun des moyens nécessaires au succès collectif souvent impossible.

Nous devons reprendre l'avantage et innover à nouveau en termes d'organisation. Réussir cette coopération enseignement supérieur/entreprises aurait des retombées multiples :

- Contribuer au retour de la confiance.
- Capter nos plus brillants jeunes diplômés au cœur de nos tissus économiques avant leur départ vers d'autres horizons serait d'un enrichissement évident.
- Offrir à ces jeunes diplômés des opportunités de reprise d'entreprises, de développement de projets dormants,

d'association et sans doute éveiller les possibilités d'un retour au pays d'ici quelques années.

- De compléter sur le territoire, là où les réalités sont les plus dures, une formation souvent très théorique plutôt orientée vers les grandes entreprises.

Nous préconisons simplement, une meilleure utilisation de nos compétences au service de nos problèmes économiques et les méthodes et moyens pour y parvenir.

Les conditions du succès de la coopération

Enseignement Supérieur/ Entreprises dans nos tissus économiques

- L'existence d'un projet local et d'un « centre de compétences » capable d'identifier les profils des jeunes diplômés pour développer les interventions dont les entrepreneurs ont besoin. C'est une condition obligatoire.
- L'identification du besoin de l'entrepreneur et sa demande claire d'intervention.
- L'existence d'une convention entre le centre de compétences et plusieurs établissements de l'Enseignement supérieur prêts à intégrer les missions dans leur cursus.
- Une plateforme dirigée par un enseignant pour organiser cette coopération dans l'établissement de l'Enseignement supérieur.
- Des modalités pratiques d'exécution facilitées tant sur le plan administratif que financier.

Les conditions du succès des missions

- Les objectifs de la mission sont définis avec une précision suffisante par le chef d'entreprise et le conseiller industrie de la C.C.I.
- Le patron de l'entreprise y consacre le temps nécessaire.
- Un double encadrement par les enseignants et les conseillers d'entreprises en garantit le bon déroulement.
- Le rapport concernant le travail accompli est remis au chef d'entreprise et fait l'objet d'une évaluation dans le cadre du diplôme
- Un jeune diplômé n'est jamais seul face à un chef d'entreprise, l'étude ou la mission se fait en groupe de deux ou trois par mission.

Chapitre III

La création de « GROUPES DE CHEFS D'ENTREPRISES » ou le maillage entrepreneurial du territoire

III-1. Introduction à la méthode « S.H.E.R.P.A.¹ » : Services Humanisés aux Entreprises en Réseau par les Partenaires

Parmi les territoires étrangers identifiés pour leur efficacité économique et leur capacité à créer des emplois, la plupart disposait de groupes organisés de patrons de petites entreprises, se réunissant régulièrement pour évoquer des problèmes communs aux entrepreneurs et évoquer les moyens collectifs ou non dont ils disposaient pour surmonter leurs problèmes.

Les groupes qui correspondent le mieux au comportement de nos entrepreneurs français, dans leurs tissus économiques, sont les groupes libres d'une quinzaine de personnes, organisés et animés par de jeunes cadres supérieurs de grandes entreprises, délégués et parfois formés pour assurer cette animation selon des règles simples.

¹ S.H.E.R.P.A : méthodes et nom choisis par les universitaires du G.R.E.S de Paris-Dauphine

Les réunions ont lieu dans un endroit très convivial, facile d'accès. Elles sont régulières. Elles permettent les discussions amicales et professionnelles autour d'un thème développé par un invité.

Ces groupes conviennent bien aux patrons de petites entreprises. Ils y rencontrent des collègues qui partagent leurs soucis et font la connaissance d'autres dirigeants. Compte tenu du peu de temps dont dispose les patrons de P.M.I., il serait bon de limiter le nombre de réunions inutiles et de les concentrer sur ces rencontres directement enrichissantes pour les entreprises.

C'est un moment rare de circulation de l'information et une occasion, compte tenu du faible nombre de participants, de sélectionner la bonne information utile à chacune des entreprises représentées. Le but recherché est de maintenir le plus grand nombre de dirigeants, le mieux informé possible, tant les évolutions des produits, des marchés et du monde des affaires sont rapides. Cela permet également de sortir les participants d'un isolement qui les rend plus vulnérables et s'ils le souhaitent, de pouvoir exprimer en toute confiance leurs préoccupations et leurs difficultés. Le groupe apparaît alors comme un déclencheur puisque l'animateur doit pouvoir apporter ou organiser des réponses dans l'entreprise concernée.

Ces avantages sans contrepartie (sinon une cotisation annuelle modeste) sont appréciés des dirigeants.

Introduits par les institutions reconnues, parrainés par des personnalités connues et respectées, les « groupes » s'organisent et se multiplient très vite dans les territoires où ils ont été initiés. La durée de fonctionnement d'un groupe est de deux ans. Il est

possible, à ceux des chefs d'entreprises qui souhaitent poursuivre, d'intégrer un nouveau groupe.

La méthode « S.H.E.R.P.A. » en quelques points

- Des groupes de 14 à 20 chefs d'entreprises, qui se réunissent entre 8 et 10 fois par an – pendant 2 ans (session).
- Un coach ou un animateur du groupe, jeune cadre supérieur délégué par une grande entreprise ou consultant local qui peut recevoir une formation en conséquence.
- Un lieu de réunion convivial assez proche avec apéritif et dîner.
- Un invité qui vient parler d'un problème commun à toutes les entreprises.
- Des tours de table pour faire part des réflexions et des besoins des uns et des autres.
- La mise en relation des entrepreneurs qui en expriment le besoin avec des experts et des consultants.
- Ces maillages ont été expérimentés et se développent très vite dans plusieurs départements.

CONCLUSION

Désormais le conservatisme n'est pas bon conseiller en économie. Les bouleversements mondiaux imposent une rupture en particulier pour ce qui est du traitement des P.M.I.

La confusion entretenue entre P.M.E. et P.M.I. est une grave méprise, coûteuse pour le pays. En effet, tandis que les grandes industries essaient à travers le monde, y réalisant la majeure partie de leur chiffre d'affaires et de leurs investissements, la petite industrie, créatrice de biens, joue un rôle sans équivalent dans nos économies. Rôle qui nécessite qu'elle soit distinguée et qu'elle jouisse d'un accompagnement particulier. Elle est la seule entreprise à fort rendement économique et social dans nos territoires, elle entraîne le développement des services, reste au cœur de nos efforts à l'exportation et joue un rôle déterminant pour le rang de notre économie.

Les menaces qui planent sur nos P.M.I. nécessitent très rapidement la mise en place de mesures radicales pour en faire un outil de reconquêtes et laisser s'exprimer, au cours des années, la créativité technique de nos compatriotes dans des entreprises redevenues compétitives. Elles sont nécessaires pour tirer les autres activités, réduire progressivement notre déficit commercial, tout en redonnant confiance à nos concitoyens.

ANNEXES 1

Questions-réponses

A propos d'une modernisation de l'effort économique dans nos territoires.

1- LES PETITS PATRONS SONT-ILS DISPOSÉS À COOPÉRER AVEC DE JEUNES DIPLÔMÉS ?

Oui, les expériences le montrent même si la généralisation de ces pratiques nécessitera une meilleure connaissance entre les uns et les autres. La préparation des intervenants est à soigner dans l'enseignement supérieur. Elle doit être intégrée dans le cursus. La note attribuée au rapport assure le sérieux de l'opération. A Bac + 5, la sélection déjà faite garantit le bon niveau et le comportement.

Une enquête réalisée auprès d'entrepreneurs ayant été concernés par une intervention a donné 80 % de satisfaits prêts à recommencer.

2- CES INTERVENTIONS NE FONT-ELLES PAS CONCURRENCE AUX CABINETS CONSEILS ?

Non, elles portent sur des sujets et des situations dans des petites entreprises qui ne peuvent être traités par des consultants professionnels ; en effet, il n'y a pas de vrais interlocuteurs disponibles et informés dans l'entreprise en dehors du dirigeant. Or,

le temps nécessaire à l'intervention est trop long donc trop coûteux. En général, l'expérience montre l'absence de moyens financiers pour une intervention de conseil traditionnelle.

En revanche, l'intervention de jeunes diplômés peut préparer et définir le terrain pour une intervention plus pointue et prédéfinie d'un cabinet de consultant.

3- QUEL EST LE COUT MOYEN D'UNE INTERVENTION DE JEUNES DIPLOMÉS ET SES MODALITÉS ?

Tout compris environ 3 000 €. Cela comprend les déplacements, le temps passé dans l'entreprise (équivalent de 10 jours sur 6 mois), plus le temps consacré pour l'analyse et le rapport.

4- QUEL RÔLE POUR LA RÉGION DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?

La création de richesse se fait dans l'entreprise. Le cadre administratif est secondaire, il faut choisir le plus pertinent pour mettre en place avec efficacité les méthodes de stimulations des tissus économiques. Le bon niveau est celui où le levier de l'ambition locale fonctionne le mieux. Le meilleur cadre est celui où les acteurs se connaissent, où les entrepreneurs se rencontrent facilement.

C'est celui qui avant tout convient le mieux aux dirigeants d'entreprises. Dans tous les pays développés on retrouve les mêmes règles. Lorsque le département a une visibilité, qu'il n'est ni trop

grand, ni trop petit, les stratégies locales peuvent avec succès s'y déployer.

La région doit jouer un rôle d'organisation, de stimulation, d'accompagnement, de mise en concurrence, de diffusion des bonnes pratiques et bien sûr de soutien. La richesse créée dans chaque région est l'addition des richesses créées dans chaque territoire.

ANNEXES 2

Une nouvelle gouvernance pour nos entreprises : vers l'agenciarisation

En effet, les pouvoirs publics s'octroient dans le domaine économique, spécialement dans le domaine des entreprises, des prérogatives que notre tradition administrative ne permet pas d'exécuter avec satisfaction.

La permanence, depuis 30 ans, d'une aide aux grandes entreprises représentant entre 75 et 80 % des aides publiques aux entreprises traduit une très grande influence des grands corps de l'Etat dans cette répartition.

Notre déficit commercial attribué à juste titre à un nombre insuffisant de moyennes industries note cruellement les étapes manquées par les différents gouvernements, peu inspirés dans ce domaine par leurs administrations et qui n'ont pas su accompagner et donner confiance aux entrepreneurs.

Il manque à notre pays une agence nationale des entreprises qui ne soit ni un syndicat, ni une administration, mais un centre ouvert concentrant et diffusant l'information, développant les études sur les bonnes pratiques étrangères, enquêtant sur les marchés et les produits, accueillant les universitaires. Elle doit aussi être reliée en permanence avec la fédération des acteurs locaux, créée dans les régions et les départements pour la mise en œuvre de nouveaux

programmes dans nos tissus économiques. Elle devrait être dirigée par des représentants des P.M.I. de moins de 500 salariés.

Cette agence, serait à la fois un observatoire et une banque de données. Elle serait co-gérée par les pouvoirs publics et le monde des entreprises. Nous proposons la mise à l'étude de sa création, nécessaire pour gérer, sans pesanteur et de façon réactive, un secteur clef pour notre niveau de vie.

Cette agence devrait se construire à partir de la C.P.C.I.¹ qui devrait aussi avoir des relais régionaux pour prévenir et traiter les difficultés graves.

¹ CPCI : Commission Interministérielle de Concertation pour l'Industrie

Précédentes parutions de *Nouvelles Visions* éditées par la Fondation
Concorde

En 2001,

Janvier : *La Mondialisation – Un monde nouveau, une chance pour l’avenir.*

Avril : *L’Administration du nouveau siècle – Les nécessaires réformes.*

Mai : *L’Environnement, nouvelle frontière politique.*

Juin : *Une fiscalité pour une France ouverte – Moins d’impôts pour chaque Français.*

Octobre : *Revitaliser l’économie d’en-bas – Décentraliser l’initiative, libérer les énergies.*

Novembre : *Pour un ministère du développement durable – Contribution d’un groupe du Corps des mines pour la réforme de l’Etat.*

En 2002,

Janvier : *Mobiliser la société civile – Fondations et associations au service de l’intérêt général.*

Février : *Définir une stratégie de défense et de sécurité après le 11 septembre 2001.*

Mars : *EDF : libérer l’énergie, garantir l’avenir. (1^{ère} édition)*

Juin : *EDF : libérer l’énergie, garantir l’avenir. (2^{ème} édition)*

Octobre : *Caisse des Dépôts et Consignations – Repenser le rôle de l’établissement et sa place dans le secteur financier public.*

Novembre : *Retour à la compétitivité ou régression sociale.*

En 2003,

Janvier : *L'emploi et le travail en France – L'impact des 35 heures.*

Avril : *Renforcer les petites industries – Organiser les réseaux de proximité et revitaliser l'économie d'en bas.*

Juillet : *Débat public sur l'énergie : libérer l'énergie – Eléments de réflexion sur une nouvelle fusion EDF / GDF.*

Novembre : *Français et Américains : l'autre rive.*

En 2004,

Janvier : *Propositions d'actions régionales pour l'emploi et le dynamisme des territoires (1^{er} fascicule).*

Février : *Propositions d'actions régionales pour l'emploi et le dynamisme des territoires (2^{ème} fascicule).*

Juillet : *Libérons les fondations – Pour créer des emplois et mieux servir l'intérêt général.*

Novembre : *L'emploi en France a besoin d'entrepreneurs et de capitaux français – l'ISF en question.*

En 2005,

Avril : *Baromètre de la confiance.*

Mai : *Renforçons nos tissus économiques pour faire face à la mondialisation – Sécurisons les salariés les plus exposés.*

Juin : *Politique énergétique de la France à horizon 2050. Un atout au service du développement durable.*

Octobre : *Santé et environnement.*

Novembre : *Lutte contre le chômage – Pourquoi il faut baisser les impôts en France !*

En 2006,

Mars : *Baromètre de la confiance.*

Mai : *Enraciner l'enseignement supérieur dans la société de la connaissance.*

Dix mesures pour transformer l'enseignement supérieur en cinq ans.

Juin : *Nous ne paierons pas vos dettes, comment s'en sortir ?*

Octobre : *Pour une société de la connaissance. Réussir l'université du XXI^{ème} siècle.*

Novembre : *La mondialisation, notre nouveau monde.*

En 2007 - 2008,

Avril 2007: 2002-2007, remettre la France sur le bon chemin

Mai 2007 : Politique industrielle de défense, quelles pistes pour une refondation

Septembre 2007 : Quelques pistes pour réduire la dépense publique – Pour un grand audit de l'Etat

Mars 2008 : Le nucléaire du futur, un atout de développement durable

Juin 2008 : Un effort national pour défendre nos petites et moyennes industries