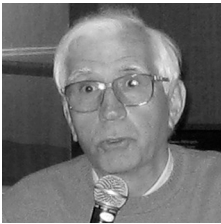


Ambition et attractivité - Économie, emploi et développement

8 novembre 2011



Contribution d'Yves JANNIN

jannin.yves@wanadoo.fr

**Pour une Industrialisation Durable et Compétitive des PMI
en Pays de la Loire**

Proposition d'Action

Pour une Industrialisation Durable et Compétitive des PMI en Pays de la Loire

Proposition d'Action

Est-ce faire preuve d'ambition que de proposer seulement d'inscrire dans un projet de développement territorial un axe d'action à caractère opérationnel pour les PMI ?

Cette approche peut, à première vue, paraître étriquée. Cependant, à la lecture des références citées ci-après, les PMI doivent rester une carte maîtresse, que l'on se situe au niveau d'un pôle métropolitain à venir en Loire-Atlantique, ou de la région actuelle, voire d'une inter-région en gestation.

Industrie et PME : une Priorité Economique Française et Régionale.

- Au niveau national, des voix très autorisées rappellent que « l'industrie constitue l'ossature de l'économie » (Yvon Jacob, Dirigeant d'entreprise, ancien Président du Groupement des Fédérations Industrielles, Ambassadeur de l'industrie française en Europe), ou « que les pays les plus performants dans la compétition internationale sont tout simplement ceux qui ont su garder une base industrielle solide » (Michel Godet, Économiste, Professeur titulaire de la chaire de prospective stratégique au CNAM Paris, Membre du Conseil d'Analyse Stratégique).

À noter que l'industrie sert de locomotive non seulement pour maintenir et renforcer des emplois industriels, mais elle permet conjointement de préserver sur le territoire les services à l'industrie : l'une et l'autre forment le nouveau périmètre d'activité industrielle.

- Très récemment (Août 2011) un rapport tout à fait instructif a été réalisé par Gilles Leblanc, Maître de recherche en Economie à l'Ecole des Mines de Paris et Directeur du Centre d'économie industrielle des Mines de Paris Tech, sur le « Panorama des PME Françaises » (10 à 250 salariés), et ce à la demande du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (CJD).

Cette étude, souligne le Président National du CJD, M. Meunier, confirme l'importance des PME pour la France, tant en termes d'emplois que de valeur ajoutée, d'investissement dans la recherche ou d'exportation. Elle met en évidence en particulier un phénomène clé des 25 dernières années : une contribution décroissante des entreprises à l'emploi suivant leur taille : élevée chez les TPE, forte chez les PME et négative dans les Grandes Entreprises.

Si les PME, ajoute-t-il, ne sont pas le seul moteur de l'économie, elles en sont aujourd'hui le moteur central et potentiellement le plus puissant.

- De son côté, au plan interrégional, Yves Morvan, Professeur émérite des Universités, Agrégé d'Economie, ancien Président du Comité Économique, Social, et Environnemental de Bretagne, Membre du Conseil Scientifique de la DATAR, dans une chronique publiée par Ouest-France en 2011 et intitulée « Non, l'Ouest ne se désindustrialise pas » affirme que « pour nos régions de l'Ouest, l'enjeu est, de plus en plus, de s'attacher à reconsidérer leur compétitivité en renforçant le potentiel des PME.... »

- Enfin, des études menées, en Loire-Atlantique et dans les Pays-de-la-Loire, par des Institutions reconnues telles que l'INSEE, les CCI, le CESER, mettent en évidence que les PMI sont un atout actuel du territoire.

D'où notre préconisation, au niveau du secteur industriel, de mettre **en place un levier d'action en mesure de développer le potentiel industriel des PMI de la région**. Il s'agit, dans cette action à construire, d'aller bien au-delà de programmes existants tels que Dinamic Entreprises qui agit seulement sur 3 fondamentaux : performance interne, stratégie commerciale, innovation.

Proposition : Développement du Potentiel Industriel des PMI

1) Objectif et Concept

Il s'agit de proposer, à des Dirigeants de PMI Volontaires, une mise en perspective de leur entreprise par rapport à son avenir en évaluant sa capacité à créer et développer durablement de la valeur ajoutée industrielle, et de définir les éléments en mesure de renforcer sa performance industriel.

Il est très important pour une région de favoriser et ancrer la valeur ajoutée industrielle sur son territoire pour assurer son développement économique et l'emploi, et de ce fait participer à la cohésion sociale. **La valeur ajoutée industrielle est la somme des valeurs générées par l'ensemble des entreprises.**

- Cette analyse a été développée par M. Capraro, ancien Directeur des programmes de la compétitivité des entreprises lyonnaises à Ceforalp Lyon, ancien Dirigeant d'entreprises, Chargé de cours aux Universités de Lyon I et Lyon III, auteur notamment du livre « l'entreprise étendue », Concepteur et Acteur Majeur des programmes collectifs de compétitivité mis en place en Loire-Atlantique pour STX et Airbus et leurs sous-traitants, et Concepteur du programme régional Dinamic Entreprises.

Elle repose sur le **concept de Potentiel d'Industrialisation qu'il a élaboré**. Ce concept vise à cibler et prioriser, entreprise par entreprise, les leviers et actions à dégager rapidement des résultats et à permettre aux entreprises les plus exposées d'inverser la pente et aux autres d'accroître leur développement en anticipant les événements.

Il s'agit d'apprécier le capital global de l'entreprise (au sens atouts, aptitudes, points forts, acquis) **possédé ou démontré par l'entreprise dans différents domaines** : chaque capital est à considérer sous le filtre de la capacité à créer de la valeur ajoutée industrielle locale et est **mesuré par certains critères spécifiques au domaine considéré**.

9 domaines sont identifiés : commercial, équipements, compétences, produits, marché, innovation, organisation, développement durable, financier.

Quant aux critères par domaine, nous en citerons, à titre d'exemple, 3 parmi ceux retenus pour chaque domaine.

Domaine	Exemples de critères
- commercial :	fidélité clients, force de vente, réseau de distribution...
- équipements :	quantité, qualité, taux d'utilisation...
- compétences :	savoir-faire des équipes, polyvalence, polycompétences...
- produits :	sous-traitance, produits propres, position dans le cycle de vie...
- marché :	typologie du marché, ticket d'entrée, concurrence...
- innovation :	maturité, expérience, technologies utilisées...
- organisation :	structure, style de management, autonomie de délégation
- développement durable :	consommation d'énergie, CO2, rejets...
- financier :	capitaux propres, endettement, capacité d'autofinancement...

Un calcul est ensuite effectué, par domaine, sur la base de **différents paramètres communs à chaque domaine pour définir le potentiel total**.

2) Trois Niveaux de Potentiel

L'analyse aboutit à exprimer une tendance, une forte probabilité sur le potentiel de l'entreprise et à la situer dans l'un des 3 niveaux suivants : fort, moyen, faible. Ce positionnement est le fruit d'une réflexion commune entre le dirigeant et un consultant, voire un comité d'experts.

- l'entreprise à potentiel fort.

C'est l'entreprise susceptible de créer de nombreux emplois directs et induits du fait de sa croissance et de la bonne vision de développement du dirigeant. L'enjeu est de renforcer l'ancrage dans la région à partir d'actions spécifiques à mettre en oeuvre consolidant ce potentiel fort.

Exemples d'actions : analyse stratégique, imaginer des produits devant remplacer les produits actuels ou des offres complémentaires pour fidéliser les clients, consolider le potentiel humain de l'entreprise, identifier les attentes du chef d'entreprise pour rester implanté dans la région, aide à l'exportation, financement de projets, intégration dans des pôles de compétitivité ou dans des clusters, collaboration avec des instituts de recherche, notamment avec le tout nouveau Institut de Recherche Technologique (IRT Jules Verne) implanté à Nantes et positionné sur les technologies de production.

Des entreprises de ce type, par un développement endogène ou par des regroupements, ont vocation à devenir des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), type d'entreprise que le Sénateur de Vendée B. Retailleau a mis en valeur dans son rapport parlementaire « Entreprises de Taille Intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance ». Elles représentent une cible privilégiée en raison de leur atout pour l'économie.

- l'entreprise à potentiel moyen.

C'est l'entreprise qui a besoin d'actions d'accompagnement relativement lourdes pour assurer son ancrage sur le territoire et maintenir le maximum d'emplois.

Exemples : actions d'amélioration des performances, diversification de produits, étude et accompagnement d'opportunité d'alliance, de mise en réseau, actions commerciales, développement de compétences etc.

- l'entreprise à potentiel faible.

Pour celle-ci il faudra analyser le potentiel dont elle dispose pour apprécier si elle possède des points forts, et dans ce cas comment les exploiter. Il y aura aussi à faire une analyse stratégique prospective pour que le dirigeant prenne mieux conscience des faiblesses de son entreprise et des mesures à mettre en place, notamment en matière de formation de façon à améliorer l'employabilité du personnel ou examiner des mesures de reconversion etc.

3) L'Approche Opérationnelle

-1e phase : diagnostic.

Pour déterminer le potentiel des PMI de manière à les situer dans l'une des 3 catégories précitées, ces diagnostics seront réalisés par des consultants régionaux sélectionnés et formés à une méthodologie créée à cet effet. L'implication de seniors d'entreprises ou de cadres demandeurs d'emplois constituerait un vivier très utile.

Les résultats seront communiqués confidentiellement au dirigeant de l'entreprise. Les actions et outils à mettre en oeuvre seront définis avec lui.

-2e phase : accompagnement.

Il s'agira de mener des actions appropriées et spécifiques pour chacune des 3 catégories d'entreprises et leurs salariés. Elles seront décidées par le dirigeant avec le consultant, le relais et l'équipe de pilotage.

Des leviers et outils d'intervention, à créer ou existants, seront déployés visant les aspects financiers, méthodologiques, expertises, co-traitance, alliances, plans de formation et de valorisation des parcours professionnels, formation et mission de soutien du développement des entreprises.

4) Types d'Opérations à engager.

a) Mettre en Place une Action Collective de Masse

À l'image de programmes antérieurs mis en place en Loire-Atlantique ou dans les Pays-de-la-Loire, il est nécessaire de s'appuyer sur un panel significatif de PMI représentatives du tissu territorial et volontaires pour s'engager dans ce programme de développement du potentiel industriel. Ceci, afin d'insuffler une dynamique

durable, stabiliser et développer la création de valeur industrielle sur le territoire, et par conséquent l'emploi direct et induit, comme le note M Capraro.

Les Pouvoirs Publics Régionaux ou Métropolitains, associés aux Organisations Professionnelles et Consulaires ont un rôle essentiel à assumer dans la promotion, l'organisation, et le pilotage d'une telle opération.

Le management de ce projet serait assuré par un comité de pilotage comprenant les acteurs publics et privés précités, une équipe opérationnelle et des relais locaux. Il y aura à étudier la mise en place d'une structure porteuse qui pourra prendre la forme, soit d'une association créée spécialement et dissoute à la fin du projet, soit d'une structure pérenne qui permettrait de suivre les entreprises participantes au-delà de la fin du projet.

Pour le Financement, il y aura à définir les partenaires financiers et procéder à l'estimation d'un budget.

b) Impulser en Complémentarité des Actions en « Meute ».

Il s'agit là, selon M Capraro, d'actions ciblées sur un projet, une nécessité, une ambition qui met en mouvement un groupe de PMI, notamment celles à potentiel industriel fort. Ces entreprises, tendues vers un résultat commun, fonctionneraient comme une meute à l'image de la meute de loups.

En effet, en vivant en meute, les loups peuvent chasser ailleurs à partir de leur territoire comme ils peuvent le défendre. La meute survie à la différence du loup solitaire.

Pour M Capraro, Concepteur de cette démarche, les PMI doivent s'inspirer de cette approche de « clan » qui répond à la problématique du passage à l'action et à l'atteinte des résultats escomptés.

Ces entreprises regroupées autour d'un leader « chef de meute » (celui-ci pouvant changer suivant les problématiques à traiter), se mobiliseraient donc autour d'enjeux fédérateurs et forts, tels que accéder à d'autres marchés avec de nouveaux produits et services, étendre leur rayon d'action, activer la recherche et le développement grâce à un partage des coûts et des ressources, avoir accès à de nouvelles technologies...

La meute conduit des actions « coup de poing » pour obtenir des résultats bénéficiant à chaque membre et donc à la meute dans son ensemble, et agissant ainsi de façon induit sur le territoire. Une fois le résultat atteint, la meute se met en sommeil et se reconstitue naturellement automatiquement par l'avènement de nouvelles situations - problèmes.

Il faudra créer une instance territoriale de « vigie - veille de meute » pour détecter les situations à enjeux forts, établir la nécessité d'agir en meute, installer le chef de meute, définir les contours de la cible, créer des règles de fonctionnement tels que le rôle des membres de la meute, le partage des résultats escomptés...

À noter que ce concept ne se limite pas seulement à l'énoncé d'une idée. M Capraro, en effet, a formalisé les étapes majeures de sa mise en oeuvre et testé, à titre expérimental, la méthodologie avec des PMI.

Là encore, les Acteurs Publics et Privés précités auront un rôle d'impulsion et d'appui financier.

c) Autre outil à prendre en compte pour « booster » les PMI : les Clusters.

L'intégration des PMI, notamment celles à potentiel fort et moyen, dans des clusters ou grappes d'entreprises, est un moyen privilégié pour renforcer leur ancrage et leur développement sur un territoire.

Grâce à des coopérations fortes entre elles, et à la création de passerelles avec de grandes entreprises ainsi que l'université et des laboratoires de recherche, une dynamique s'instaure qui favorise l'innovation et la compétitivité.

Le dispositif Rhônealpin pourrait servir d'exemple aux grands acteurs publics et privés de notre territoire qui, en ce domaine, a pris du retard. Le Rhône-Alpes est en effet la première région française dans ce domaine comme il l'est en matière de pôle de compétitivité.

Le Conseil Régional de Rhône-Alpes a initié, depuis 2004, une politique importante de clusters d'entreprises appelés clusters Rhône-Alpes.

Ces clusters visent le développement économique des secteurs clés de la région Rhône-Alpes. Le Conseil Régional a lancé cette dynamique pour permettre de répondre ensemble, entreprises, centres de recherche, universités, établissements technologiques, et institutionnels du développement économique aux défis stratégiques à venir pour ce territoire. Il s'agit de faire émerger une offre régionale innovante, compétitive, créatrice d'emplois, avec un positionnement fort au plan international.

Trois points les caractérisent : la mise en réseau, le regroupement par marché et la participation directe des acteurs. Concrètement au sein de ces clusters, les acteurs publics et privés travaillent sur les leviers de la compétitivité : l'ouverture à l'international, le développement commercial, la formation, la gestion des ressources humaines, la performance industrielle et l'innovation technologique.

Clusters Rhône-Alpes fonctionne avec une logique remontante. Ce sont les entreprises et les autres acteurs directement impliqués qui définissent le plan d'action à impulser et à mettre en oeuvre. Ceci permet d'influencer les orientations de la politique régionale en partant directement du besoin des acteurs.

Par ailleurs, d'après une étude réalisée en décembre 2008 par le Grand Lyon et intitulée « Villes et Clusters en Europe », **les Métropoles ont aussi un rôle important à jouer** : offre de services aux clusters, mobilisation et mise en relation des acteurs autour des enjeux des clusters etc.

En Conclusion de la présente note : une Suggestion.

Une Conférence Territoriale de l'Industrie pour une Ambition Collective

Les grands Acteurs Publics de Loire-Atlantique comme des Pays de la Loire doivent donc se projeter dans une perspective de développement de leur industrie, notamment des PMI, facteur de la croissance économique.

Le Sénat, dans un rapport sur la « Ré-Industrialisation des Territoires » (avril 2011), estime, d'ailleurs, que les Collectivités Locales doivent être au coeur du développement industriel territorial.

Les Etats Généraux de l'Industrie, dans l'une de ses conclusions (mars 2010) recommandent même la création d'une « Conférence Nationale de l'Industrie ».

Pourquoi ne pas s'inspirer de cette préconisation nationale pour générer une ambition collective industrielle forte dans la région ?

Une Conférence Territoriale pourrait associer tous les acteurs locaux concernés par le développement industriel, avec l'objectif de créer des synergies dans la gouvernance de la politique industrielle territoriale.

Elle constituerait l'organe de référence en matière de consultation, de propositions et de suivi sur les sujets relatifs au développement industriel territorial : filières, emplois, formation et recherche, appui en matière d'exportation, apport d'investissements étrangers, développement d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) dont toutes les régions françaises manquent cruellement (voir rapport précité du Sénateur Retailleau), alors que ce type d'entreprise est au coeur d'une nouvelle dynamique de croissance, si l'on se réfère, par exemple, à l'industrie allemande.

Yves Jannin 30 octobre 2011