

# Nouvelles Visions

Pour une société de la connaissance

Une étude de la  
de la FONDATION CONCORDE(\*)

**Pour un changement de rythme dans les  
activités économiques**

I

## LES TERRITOIRES, LES ENTREPRISES ET L'EMPLOI

Mise en place des groupes  
d'entrepreneurs et création des réseaux  
intelligents

**Mai 2010**

(\*) 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](mailto:info@fondationconcorde.com)**

**[www.fondationconcorde.com](http://www.fondationconcorde.com)**

**Directeur de la publication : M. Rousseau**

---

# SOMMAIRE

---

<b>PREAMBULE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ETAT DES LIEUX – QUELQUES CONSTATS PREALABLES ..</b>	<b>11</b>
<b>I. Primauté de l’industrie dans nos tissus économiques.....</b>	<b>11</b>
<b>II- Une population précieuse de chefs d’entreprises – la valeur     entreprise au cœur de nos préconisations .....</b>	<b>13</b>
<b>III- Un cadre réglementaire et financier mieux adapté pour nos     petites industries est une demande légitime .....</b>	<b>15</b>
<b>IV- Où en est-on de l’action économique locale ? .....</b>	<b>18</b>
<b>V. Que se passe-t-il à l’étranger ? .....</b>	<b>20</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : LA CREATION D’UNE ATMOSPHERE ENTREPRENEURIALE DANS NOS TERRITOIRES - PROPOSITIONS ET STRATEGIES.....</b>	<b>21</b>
<b>Préambule .....</b>	<b>21</b>
<b>I- Création de la « conférence régionale économique des     territoires » .....</b>	<b>23</b>
<b>II- La création de « territoires performants » .....</b>	<b>25</b>
1. La dimension d’un territoire performant.....	27
2. L’organisation du territoire performant .....	28
<b>III- La création de « territoires performants » .....</b>	<b>31</b>
1. La mise en place des réseaux intelligents pour renforcer la confiance des entrepreneurs.....	32
2. La montée en « confiance et le retour de l’ambition – le « maillage entrepreneurial du territoire » - création de groupes de chefs d’entreprises selon la méthode SHERPA .....	34

3.	Un apport de nouvelles compétences pour la réalisation des programmes.....	36
<b>IV-</b>	<b>Exemple d'appel à de nouvelles compétences – Organisons un passage obligé des jeunes diplômés français dans nos tissus économiques.....</b>	<b>37</b>
1.	Etablir une charte de coopération entre l'enseignement supérieur et les économies locales .....	<b>38</b>
2.	Une charte de cadrage de la coopération Enseignement supérieur/entreprises.....	<b>38</b>
3.	Une cellule spéciale animée par un professeur de l'établissement pour organiser la coopération .....	<b>39</b>
4.	Pour une approche professionnelle de la coopération Enseignement supérieur/tissus économiques .....	<b>41</b>
5.	A propos d'une modernisation de l'effort économique dans nos territoires. ....	<b>43</b>
<b>V-</b>	<b>Utilisons les réformes pour changer les habitudes.....</b>	<b>44</b>

**TROISIEME PARTIE : METHODES DE STIMULATION DES TISSUS ECONOMIQUES - TROIS EXPERIENCES ETRANGERES ET LEURS ENSEIGNEMENTS .....**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

I-	Entrepreneurs et experts en abondance dans les districts industriels italiens .....	Erreur ! Signet non défini.
II-	Le plan stratégique de la Campine en Flandre et le programme PLATO/SHERPA pour la réduction du chômage.....	Erreur ! Signet non défini
III-	La coopération de grandes et petites entreprises, la mutualisation des compétences. ....	Erreur ! Signet non défini.
IV-	Principales leçons à tirer de ces modèles étrangers – déclin de l'organisation, pérennité des méthodes .....	Erreur ! Signet non défini.

**CONCLUSION .....**63

# PREAMBULE

---

## Un défi permanent pour l'économie française

La crise qui frappe l'économie mondiale se répercute dans nos territoires, entraînant l'apparition de poches de pauvreté et des drames sociaux et humains auxquels une société développée doit en priorité s'attaquer.

La qualité de vie, la sécurité de l'emploi dans son environnement local, la confiance dans la capacité de développement de son tissu économique pour soi-même et ses enfants, comptent désormais comme des éléments essentiels. Cette confiance dans l'avenir est nécessaire pour nos concitoyens.

Un bassin économique prospère constitue un atout. Tous les tissus économiques qui savent réunir les hommes, les compétences et les projets et qui sont en mesure de développer des stratégies et des programmes pour stimuler l'économie locale et faire apparaître ce que les économistes du début du 20<sup>ème</sup> siècle appelaient « une atmosphère entrepreneuriale » peuvent réussir.

Ce fascicule est le premier d'une série destinée à moderniser nos méthodes pour développer les activités économiques.

## Une approche nouvelle : la naissance des réseaux intelligents

Dans les économies locales on parle souvent de réseau. Les sociologues savent qu'en soi le réseau n'existe pas. On parle de réseaux intelligents dans ce document pour exprimer les multiples liens qu'il faut établir pour optimiser nos savoir-faire et nos compétences. Bien définir la coopération entre acteurs publics et représentants des entreprises, créer des groupes d'entrepreneurs pour un meilleur partage de l'information, des connaissances et des expériences, enfin, rendre actifs ces différents liens en les dotant des moyens d'accéder à de nouvelles performances grâce à l'apport significatif de conseils et d'expertises.

De la « conférence économique régionale des territoires », aux groupes d'entreprises, en passant par les différents nouveaux programmes d'accompagnement de la performance, les conseillers et experts, chercheurs et jeunes diplômés qui vont les animer, sont les éléments constitutifs de ce que nous appelons les « réseaux intelligents ».

**Aujourd'hui, notre pays n'a pas d'autre choix que de réaliser, d'une part, des économies, et d'autre part, de relancer la croissance des activités.**

Les simplifications proposées ici visent bien sûr la réduction des coûts de structures. Aujourd'hui, les enjeux sont tels qu'il n'est plus possible de laisser croire que l'action économique locale est efficace.

Trop de complaisance à l'égard des vieilles structures et organismes divers n'est pas tolérable. Les méthodes proposées dans cet ouvrage, inspirées des modèles les plus efficaces, doivent être imposées.

Il s'agit de :

- Responsabiliser les entrepreneurs dans l'action économique en leur donnant un droit de regard sur les programmes économiques des collectivités, régions, départements et en les entourant d'experts et de compétences.
- Responsabiliser les entrepreneurs et les autres acteurs pour assurer dans leurs territoires le développement des activités économiques, et se donner des objectifs et les moyens de les atteindre.
- Constituer dans chaque territoire la cellule de management chargée de la mise en place des stratégies et, comme dans une grande entreprise, du suivi des actions et de la mesure des résultats. Notion de « territoires performants ».
- Mobiliser sur ces programmes locaux toutes les compétences disponibles auprès des entrepreneurs.
- Instaurer, dans notre pays si centralisé, une obligation pour les étudiants de Master II dans les universités ou grandes écoles proposant une formation dans les domaines de l'économie, du commerce, de la production, d'effectuer une mission de six mois dans nos tissus économiques. Le meilleur de notre enseignement supérieur doit s'immerger dans nos tissus économiques au cœur de nos activités.

**Des stratégies, un afflux de compétences, une responsabilisation locale bien définie des entrepreneurs et des acteurs, doivent créer une « atmosphère entrepreneuriale » nouvelle qui se traduira par plus de création de richesse et d'emplois.**



# INTRODUCTION

---

Les mesures nationales sont bien sûr nécessaires à la prospérité des TPE et des PME/PMI qui pour l'essentiel constituent l'économie locale.

Néanmoins, chaque territoire - en dehors des grandes agglomérations ayant leur spécificité - chaque tissu économique, a besoin d'initiatives appropriées conduites pour et avec les entrepreneurs. Ces initiatives sont nécessaires pour conforter l'ambition des chefs d'entreprises parfois découragés par la lourdeur des charges administratives (la France se classe en 114<sup>ème</sup> position mondiale) et un environnement souvent peu favorable.

Ces charges pèsent inévitablement sur le dynamisme de la petite entreprise. La grande entreprise, elle, a les moyens de gérer ses tâches non productives, peu significatives à l'échelle de son chiffre d'affaires.

Il est ainsi clair que toutes ces contraintes vont contre la prospérité et notre capacité à créer des emplois. Par ailleurs, nous ne pouvons plus aveuglément compter sur nos très grandes entreprises, locomotives de l'économie nationale dans la mondialisation, pour relever le défi de la pénurie d'emplois sur le territoire national.

Ainsi, aujourd'hui plus que jamais, nos territoires ont besoin de PME/PMI et, pour être plus précis, de la petite industrie. Ces manufactures locales, tirent directement plus de 50%<sup>1</sup> des autres

---

<sup>1</sup> Etude de l'Insee

activités dans leur environnement. Elles fixent les populations. Elles sont la colonne vertébrale de nos économies locales et irriguent une bonne part de nos 2,5 millions d'entreprises.

Notre pays, ne pouvant se comparer à aucun autre en Europe, par son étendue, le nombre et la variété de ses tissus économiques, nous devons impérativement trouver les **innovations** en termes d'organisation pour en stimuler les activités.

C'est donc autour de la problématique du développement de la PME/PMI que sont exposées, dans les pages qui suivent, les réponses que nous proposons d'apporter le plus rapidement possible à une majorité de nos tissus économiques, dans leur recherche d'une plus grande prospérité.

# Première partie :

## Etat des lieux – Quelques constats préalables

---

### *I. Primauté de l'industrie dans nos tissus économiques*

---

La petite industrie n'est pas une entreprise ordinaire. Notre déficit en sociétés de tailles moyennes, comparé à nos principaux concurrents<sup>1</sup>, montre que nous n'avons pas porté assez d'attention aux manufactures de petites tailles. Cette myopie, que la création effective d'emplois de qualité, surtout bien rémunérés, dans les services a permis de renforcer, ne nous a pas bien préparés aux défis de la mondialisation.

Et pourtant, la démonstration est claire :

**Ce ne sont pas les services qui ont permis, dans la deuxième moitié du siècle dernier, à l'économie japonaise de rattraper les économies développées d'Europe et d'Amérique du nord mais bien la capacité de leurs manufactures.**

**Ce ne sont pas les services qui permettent aujourd'hui à la Chine de conquérir nos marchés et d'atteindre des niveaux de croissance record, mais bien les produits issus de leurs usines.**

---

<sup>1</sup> La faiblesse de notre industrie réside dans le nombre insuffisant de petites et moyennes entreprises. Par comparaison, les PMI de 50 à 100 salariés représentent en France 24% du secteur industriel contre 48% en Italie.

Au-dessus de 1000 salariés, notre pays possède heureusement de beaux fleurons industriels de dimension mondiale.

La société post-industrielle n'existe pas et n'existera probablement pas dans les grands pays développés. Nous avons le devoir de maintenir nos industries, toutes nos industries, car elles sont le garant de nos échanges, de notre indépendance, du rang de notre économie, elles fécondent, de surcroît, les autres activités et permettent directement, mais le plus souvent indirectement, de créer des emplois dans tous nos territoires. Elles sont économiquement et socialement indispensables.

**Savoir créer, savoir produire, c'est savoir s'organiser et organiser la société.**

Les niveaux de vies les plus élevés, les taux de chômage les plus bas, sont rencontrés dans les régions où les petites industries sont les plus florissantes, en Italie, dans le Frioul, à Prato, en Flandre, ou encore dans le Michigan à Grand-Rapids. **L'abondance de manufactures entraîne l'abondance d'expertises et de services.**

On note parmi les caractéristiques des tissus économiques de ces régions de nombreuses petites entreprises patrimoniales, enracinées, peu tentées par les délocalisations.

## *II- Une population précieuse de chefs d'entreprises – la valeur entreprise au cœur de nos préconisations*

---

Un professeur de gestion autrichien, francophone, en visite d'études sur le tissu industriel français dans le courant des années 80, s'étonnait du nombre et de la diversité des PMI françaises.

Il est une idée reçue très dommageable qui laisse croire que la petite industrie est essentiellement une industrie de sous-traitance. Non, aux côtés des sous-traitants, il existe une grande quantité de PMI fabriquant un produit fini. Bien que les données sur ces petites entreprises et entrepreneurs soient peu précises dans ce domaine, on estime à environ 50 000 les manufactures de moins de 200 salariés. Les 2/3 ayant moins de 70 salariés. Parmi elles, 1/3 environ produisent des biens finis. Ce chiffre peut être conforté.

Il est donc nécessaire d'optimiser leurs projets pour le bien de tous et c'est bien dans son environnement local que l'on doit trouver les moyens d'y parvenir.

Entre le « laisser faire » - le marché fera sa sélection – et la prétention des pouvoirs publics à créer la richesse en déployant chaque jour plus d'administration et de moyens financiers, il y a le test de la réalité. Face à la mondialisation, à la complexité croissante des règles régissant les affaires, le chef d'entreprise qui ne dispose pas d'encadrement est naturellement vulnérable. Il ne peut être à la fois directeur commercial, responsable du personnel, directeur administratif et financier et directeur de la production. L'absence d'encadrement est liée à la taille de son entreprise qui ne peut pourtant grandir sans encadrement ! Doit-on négliger ce type d'entrepreneurs ? Ce n'est pas l'option défendue dans ce rapport.

Il faut en finir avec cette recommandation en usage dès la fin des années 70 : « laissons tomber les canards boiteux »<sup>1</sup>; bien au contraire, pour toute usine en difficulté, se donner localement les moyens de remettre à plat le fonctionnement de l'entreprise et, partant du principe que toute entreprise est une entité précieuse et organisée qui réunit des hommes, crée ou peut créer des richesses, et donne des emplois, mettre tout en œuvre pour en faire à nouveau une affaire qui marche. Tel doit être aujourd'hui, dans cette société qui manque cruellement de petites et moyennes entreprises décisives, un nouvel objectif national.

Nous verrons plus loin dans notre troisième partie comment, alors que nous laissons de côté nos entreprises en difficultés, les Japonais par exemple organisaient systématiquement, dans les dernières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle, le sauvetage et la remise en ordre de marche de leurs entreprises déficientes avec l'aide des autres entrepreneurs. Le Japon était alors le pays du plein emploi et présentait des taux de croissance très au-dessus de la moyenne mondiale.

Ainsi donc, un nouvel « objectif national » doit être de **créer une « atmosphère entrepreneuriale »** dans chacun de nos territoires, car c'est dans la proximité qu'il sera possible pour les entrepreneurs de s'organiser entre eux, que les plus grandes structures pourront porter un œil sur les difficultés de leur voisin et que les pouvoirs publics pourront avec pertinence accompagner cet effort collectif sans disperser leurs aides.

Cet exemple nous est donné par des économies locales dans les pays les plus développés.

---

<sup>1</sup> Déclaration du Premier ministre Raymond Barre, 1977

### *III- Un cadre réglementaire et financier mieux adapté pour nos petites industries est une demande légitime*

---

La compétence, le courage des chefs d'entreprises ne sauraient prospérer dans un cadre financier trop contraignant. Les bonnes dispositions actuelles des décideurs politiques pour améliorer l'environnement des entrepreneurs doivent être confirmées.

Tout effort local serait annulé par des mesures nationales défavorables à la prospérité sachant que, désormais, « l'esprit d'entreprise » dont dépendent notre croissance et nos emplois ne suffit plus tant la pression internationale est grande sur notre économie.

L'accent permanent mis depuis tant d'années dans les discours politiques sur la nécessité d'augmenter nos efforts d'innovation, de recherche - ce qui a été fait - et qui serait notre salut, laisse perplexe, tandis que nos charges et taxes diverses s'accroissent et mettent nos « manufactures » dans une situation concurrentielle intenable, que l'on peut qualifier à certains égards de « déloyale ».

Ajoutons que les pays les plus agressifs dans les domaines industriels et commerciaux sont aussi ceux qui font le plus d'efforts en termes d'innovations et de recherche, réduisant à rien notre avantage compétitif dans ce domaine.

C'est la raison pour laquelle nous pensons que les mesures suivantes devraient s'imposer pour sauver nos tissus économiques et nos emplois.

## A. Mesures

### **Dix ans de traitement spécial pour sauver nos PMI, les activités et l'emploi dans nos territoires.**

Ces mesures pour une décennie de retour à la compétitivité concerneraient les manufactures de moins de 500 salariés (et exceptionnellement sur décision du ministre de l'industrie quelques manufactures stratégiques de plus de 500 salariés)

- Réduction de 50 % des charges sur les salaires (cela représente moins de 5 % des salariés – charges transférées sur les 95 % autres salariés)
- Réduire la taxe qui remplacera la taxe professionnelle pour la ramener à moins de 70 % de l'ancienne TP.
- Ramener le taux de l'impôt sur les sociétés industrielles et exportatrices au-dessous de la moyenne européenne (soit entre 15 et 18 %)
- Réduire l'impôt sur les dividendes pour les entreprises patrimoniales de moins de 500 salariés.

Ces mesures exceptionnelles, à prendre rapidement, soulageraient non seulement les petites industries mais aussi toute la chaîne des activités qui sans elles ne survivront pas dans nos territoires.

En attendant ces décisions nous proposons dans les prochaines pages les mesures d'organisation nécessaires pour optimiser la création de richesse et d'emploi dans nos territoires.

## B. 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 et des relocalisations 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.

## IV- Où en est-on de l'action économique locale ?

---

Voyons quelques exemples extraits au hasard parmi les politiques locales (2006) :

- **Principaux objectifs de la stratégie économique de la région Alsace**

- *Mettre l'innovation au cœur des politiques régionales.*
- *Agir solidairement face aux mutations économiques.*
- *Favoriser la création et l'émergence de nouvelles entreprises.*

- **La région Auvergne**

Stratégie économique : cinq axes d'actions pour une politique économique volontariste

- *Une action sectorielle et d'innovation forte.*
- *Une action plus locale visant à prendre en compte les spécificités territoriales de la région.*
- *Une action forte en faveur de l'offre territoriale aux entreprises qui concerne notamment les infrastructures.*
- *Des priorités transversales : l'ouverture de l'Auvergne, les partenariats et le développement durable.*
- *Un mode de coordination global de l'ensemble des acteurs pour la mise en œuvre du SRDE.*

**En deux décennies, ces catalogues de bonnes intentions n'ont rien changé. On constate au contraire un affaiblissement général de nos tissus économiques avec une montée du chômage et des dépenses publiques croissantes ;** ceci d'ailleurs conjugué avec une confusion entre les interventions des acteurs, déployant à tout niveau leurs actions.

Visiblement, il nous faut sortir des sentiers battus et promouvoir une approche plus mobilisatrice des entrepreneurs.

Le lecteur trouvera, après l'exposé de notre argumentaire, ce que devrait être selon nous les nouveaux objectifs de l'action locale que nous pouvons résumer comme une utilisation rationnelle et systématique de toutes nos ressources et compétences au service des petites entreprises.

C'est ce que nous proposons de développer.

## *V. Que se passe-t-il à l'étranger ?*

---

La France n'est pas le seul pays à rencontrer les problèmes « d'empilement de structures ». Cependant, on trouve çà et là des initiatives originales. Les approches, que l'on peut qualifier d'entrepreneuriales, présentées dans la partie 3 nous apportent quelques éléments de réflexion sur la nature des interventions et les modèles à mettre en place.

Ainsi, nous présentons, dans une troisième partie mise en ligne ([www.fondationconcorde.com](http://www.fondationconcorde.com)), trois expériences qui peuvent être des sources d'inspirations. Dans leur propre pays, ces expériences sont parfois dépassées tant les acteurs et les difficultés évoluent. Elles montrent néanmoins qu'il existe bien des solutions basées sur l'initiative, l'organisation, la compétence, et adaptables à nos difficultés. Ces expériences qui obligent les structures en place à évoluer peuvent se heurter au conservatisme et à la bureaucratie. Elles ont toujours besoin d'un soutien politique local fort.

Nous les présentons comme source d'inspiration pour les décideurs locaux.

# Deuxième partie :

La création d'une « atmosphère  
entrepreneuriale dans nos territoires »

Propositions et stratégies

---

## *Préambule*

---

Il n'est plus possible de faire comme si l'organisation bicentenaire de notre action économique avait été, dès l'origine, pensée pour relever les défis du 21<sup>ème</sup> siècle.

Aucun chef d'entreprise ne permettrait chez lui la dispersion des moyens, les rivalités de structures, l'absence de mesure des résultats, tel que cela existe dans nos économies locales.

Nous devons réorganiser en mettant en valeur les vertus de la proximité.

Cela passe par les étapes suivantes :

1. Coordination par la région au sein de la « conférence régionale économique des territoires » des projets élaborés dans chaque territoire et délégation de leur mise en œuvre à une fédération locale des principaux acteurs (dans chaque territoire ou département).
2. Création à ce niveau d'une organisation « territoire performant » en s'appuyant sur :
  - de nouvelles responsabilités pour les acteurs
  - de nouveaux projets et des programmes d'accompagnement des entreprises
  - l'apport systématique de compétences dans nos tissus économiques

Ce sont les conditions pour créer dans chaque territoire « **une atmosphère entrepreneuriale** ».

L'esprit d'entreprise, la capacité stratégique d'un entrepreneur doivent être à tout prix valorisés.

Notre pays regorge de compétences dans tous les domaines. C'est un enjeu d'organisation de les mettre au service du développement des petites entreprises.

Face aux défis multiples, l'entrepreneur ne doit jamais se retrouver isolé.

## *I- Création de la « conférence régionale économique des territoires »*

---

L'échelon régional doit disposer de l'impulsion et de la coordination de l'action économique.

**Aucune structure nouvelle n'est créée.** Les organisations existantes sont modernisées et adaptées. En effet, une bonne organisation des pouvoirs, une bonne répartition des responsabilités sont des sources inépuisables d'efficacité. Cette conférence réunira les principaux acteurs locaux aux côtés des représentants des exécutifs. Une forme de commission économique élargie où les représentants des entreprises, les personnalités qualifiées et experts, seraient majoritaires.

Nul doute que les représentants élus des assemblées y garderaient le dernier mot puisqu'ils détiennent l'accès aux moyens. Néanmoins, aux confins du politique et de l'économique, cette disposition contribuerait à donner de la crédibilité et de la continuité aux programmes mis en œuvre, ce qui est nécessaire dans les activités économiques.

Cette commission réunira donc les représentants des entreprises, chambres consulaires et syndicats patronaux dans la perspective de définir le contenu des politiques et programmes développés localement.

Cette « **Conférence régionale économique des territoires** », qui concernera les PME-PMI, n'exclut pas la possibilité de créer la « Conférence régionale agricole » ou de l'artisanat dont les objectifs seront évidemment différents.

La « **Conférence régionale économique des territoires** » pourrait réunir des représentants de chaque département, soit sans doute 35 à 40 membres dont :

- le président du conseil général ou son équivalent,
- le président de la chambre consulaire,
- le président du Medef, de la CGPME ou les délégués d'autres structures représentants les entreprises, en fonction de la réalité de chaque territoire,
- le futur coordonnateur de la stratégie locale et 5 à 10 personnalités expertes autour du président de la région.

La CRET<sup>1</sup> s'assure de la mise en œuvre par les territoires des stratégies et des programmes, la diffusion des nouvelles méthodes identifiées par une cellule innovation, elle s'entoure des compétences et des experts nécessaires.

Elle veille à la stimulation, à la concurrence entre les territoires et à la mesure des résultats.

Enfin, pour mieux garantir l'efficacité des processus et la bonne utilisation des fonds, elle encourage la création dans chaque territoire (le plus souvent le département) d'une **stratégie de « territoire performant »**.

A chaque échelon, les représentants des entrepreneurs sont majoritaires.

---

<sup>1</sup> Conférence régionale économique des territoires

## *II- La création de « territoires performants »*

---

Exemples de programmes mis en œuvre pour les entrepreneurs dans le cadre du territoire performant.

Des groupes de 12 à 15 patrons de PME/ PMI se réunissent pour partager leurs expériences et approfondir des domaines précis de l'entreprise :

- Analyse financière de l'entreprise, suivi des bilans
- Gestion de la trésorerie
- Optimisation fiscale et sociale
- Benchmark international
- Evolution des marchés et des produits
- Innovation
- Programmes export
- Organisation de la production
- Organisation du travail
- Comptabilité analytique
- Etc.

Bien entendu, un effort particulier devra être entrepris pour l'innovation et le développement international, deux préoccupations majeures de l'entrepreneur.

Nous devons mettre en place tous les moyens afin que le patron d'une PME/PMI puisse prioritairement et dans la confiance, développer ses capacités stratégiques. Il faut valoriser leur esprit d'entreprise, en les soulageant des contraintes absorbantes et ingrates qui peuvent les ralentir et les décourager.

Ces programmes devraient être portés par un « **Institut de gestion du territoire performant** ».

A l'occasion de la réforme des chambres consulaires, si toutefois elle a lieu dans les termes actuels, il nous semble de bonne gestion de saisir cette évolution pour réduire la part « représentation » initialement dévolue aux CCI, au profit d'un rôle dominant d'animation et de stimulation du tissu économique, pénétrant par des méthodes innovantes aux plus près des entrepreneurs.

Ces méthodes, que les entrepreneurs doivent s'approprier, nécessitent la présence en mission « conseil » d'un grand nombre de nouvelles compétences.

C'est cette dimension « conseil » qui doit émerger très nettement aux côtés de la dimension « représentation » devenue inutile.

**Des méthodes et des programmes nouveaux mis en œuvre dans le cadre du « territoire performant » par de nouvelles et nombreuses compétences sont la clé d'un changement de rythme dans le développement économique local.**

La réforme qui va en quelque sorte « régionaliser » les chambres consulaires n'a d'intérêt que si elle leur permet de s'ouvrir, d'être la structure d'accueil de « *l'Institut de gestion du territoire économique* », qui mettra en œuvre les méthodes nouvelles, directement utiles aux entrepreneurs et donc à l'emploi et reposant sur de nouveaux financements. Il est donc essentiel que l'adossement aux régions

permette néanmoins à chaque chambre départementale de conserver sa proximité et sa crédibilité auprès des chefs d'entreprises afin de leur permettre de développer leur nouveau rôle de conseil et d'accompagnement.

## 1. La dimension d'un territoire performant

La taille moyenne type des bassins économiques qui permettent de développer de vraies politiques économiques, d'appliquer des stratégies avec des effets de leviers appréciables, correspond dans les pays développés et pour des densités d'activités économiques moyennes à un « médian » d'environ 400 000 habitants (d'après l'Union européenne et l'OCDE).

C'est un repère intéressant à connaître pour ajuster des ambitions mais dont on peut s'éloigner si « l'esprit local » décisif pour la mobilisation des acteurs et le bon fonctionnement des projets le nécessite. Les décideurs locaux sont les seuls habilités à définir les limites de leurs actions. La coordination à l'échelon régional devra juger du réalisme des projets, et pourvu que les objectifs fixés puissent être atteints, la souplesse doit prévaloir.

En résumé, en reprenant les principes et les méthodes en usage dans les plus performants des pays développés, pour organiser efficacement l'action économique et faire « de l'économie territoire » un « territoire performant », il est nécessaire de se doter d'une stratégie et de projets répondant aux besoins spécifiques des entreprises locales.

- Ce « territoire performant » est une ambition commune. Il dépasse et recouvre le champ des CCI et des différents acteurs locaux. Il regroupe toutes les actions locales reconnues qui sont encouragées comme faisant partie d'une stratégie définie par une fédération d'acteurs et coordonnées par une « cellule » de « l'Institut de gestion du tissu économique ».
- Accompagné par les moyens de la région, le « territoire performant » devra en priorité consolider le tissu existant avec les programmes de « stimulation » choisis par les entrepreneurs.
- Il devra mettre en place et gérer toutes les nouvelles compétences pour conduire les programmes. Il aura pour mission la mise en place de la coopération permanente avec l'enseignement supérieur.

## 2. L'organisation du territoire performant

Une fédération locale des acteurs sera constituée dans chaque « territoire performant », formée des représentants de l'exécutif local et des représentants des entreprises, CCI et organisations patronales. (Le territoire performant n'est pas le bassin d'emploi, il est conçu pour stimuler la création de richesses dans les entreprises).

Le rôle politique étant recentré sur la région dans la nouvelle réforme promise, cette fédération locale des acteurs qui aura à mettre en œuvre la stratégie et les programmes pourrait préciser son rôle en prenant le nom que nous avons utilisé **d'« Institut de gestion du tissu économique »**.

Cet institut pourrait s'adosser à la CCI réformée (une seule par département). Cependant, si la chambre consulaire, après réforme, ne paraissait toujours pas en mesure d'accueillir les cellules nécessaires au

bon fonctionnement du territoire performant, les partenaires pourraient trouver une institution locale plus consensuelle, en liaison avec les autorités préfectorales qui peuvent donner une légitimité supplémentaire à telle ou telle structure en mesure de remplir les missions pré-définies.

Les différentes organisations, sans perdre leur identité, pourraient se rassembler dans cet institut, l'objectif étant d'avoir la capacité d'embrasser l'ensemble des PME/PMI du territoire. La création de cet « institut de gestion du tissu économique » marque en réalité un pas important : le passage d'un état d'esprit ou d'une dominante « administration » à un état d'esprit « action, animation » des activités économiques.

L'élaboration d'un « plan stratégique », constitué de l'ensemble des programmes, sera de la responsabilité de l'« Institut de gestion du tissu économique ». Il devrait permettre de mesurer les résultats obtenus, nécessaires pour corriger les actions et anticiper.

A cet effet, nous préconisons **la création dans chaque territoire d'un « Observatoire du tissu économique »**, outil simple de connaissance et de suivi des activités, dont les données seront rassemblées dans un « **Observatoire régional de l'activité économique** » qui pourrait aussi s'appuyer sur les grands cabinets conseils.

Ainsi, le « **territoire performant** », pour permettre un changement de rythme dans le développement économique, doit non seulement mieux mobiliser les acteurs, ce qui correspond à l'effort d'organisation entrepris, mais aussi se doter de nouvelles méthodes et s'assurer de nouvelles compétences qui seront mises à la disposition des

programmes organisés pour les entrepreneurs, qui prendront leur part dans leur organisation.

Il est à noter que les CCI actuelles ont fait le plus souvent le choix d'une réduction du nombre de leurs « conseillers entreprises » renonçant ainsi à l'accompagnement des entrepreneurs.

**Nos préconisations proposent une approche « gestion » systématique du tissu économique et la création de ces « réseaux intelligents » activés par la présence de nombreuses nouvelles compétences aux côtés des entrepreneurs.**

### *III- La création de « territoires performants »*

---

#### **Outil décisif de « l'institut de gestion des territoires ».**

#### **Il réunit les compétences nécessaires.**

Chaque petite entreprise doit pouvoir à tout moment bénéficier d'un appui « conseil ». C'est une des clefs du progrès, car tout l'environnement de l'entreprise se complique – produits, marchés, réglementations commerciales et sociales, financements. Aussi insistons-nous. Nous devons organiser un afflux de « conseillers » en mission en mesure d'intervenir en prise directe avec l'entrepreneur pour aider à résoudre les difficultés.

#### **Il s'agit de considérer le « territoire performant » comme une grande entreprise où à tout moment sont disponibles les meilleurs experts dans tous les domaines.**

Le « Centre de compétences totales » doit être considéré comme centre de direction et cabinet de consultants, chargé de faire vivre les actions engagées par l'« Institut de gestion du tissu économique » et donc de recruter l'expertise nécessaire.

- Il définit les programmes, en évalue les coûts et les besoins en experts.
- Il constitue les groupes de chefs d'entreprises qui en seront les bénéficiaires.
- Il fait appel aux compétences nécessaires, experts et consultants régionaux, ou compétences de l'Enseignement supérieur.

Il établit des chartes de coopération avec les établissements de l'Enseignement supérieur.

Cette cellule, sera dirigée par l'équivalent de consultants seniors des grands cabinets.

En résumé, ce « directeur » aura la charge de la mise en œuvre et du suivi de ce qu'on a coutume d'appeler désormais « les réseaux intelligents » et les programmes, au sein de « l'institut de gestion du tissu économique » (ou du territoire).

## 1. La mise en place des réseaux intelligents pour renforcer la confiance des entrepreneurs

**Un travail local sur la « confiance des entrepreneurs » est la priorité.**

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.

**Rappelons-le, un réseau intelligent est un réseau utile à l'entreprise avec un apport d'informations, de conseils et d'expertises.**

En réalité, le travail en réseau est une notion floue ; il est, en fait, ce que l'on en fait. C'est un exercice qui peut être 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.

Il peut devenir un besoin ressenti par tous les acteurs, s'il est stimulé par un pouvoir régional doté d'une vraie stratégie, ce que doit pouvoir réaliser dans la période actuelle la « **Conférence régionale économique des territoires** » sous l'impulsion de l'exécutif.

Considérer un territoire comme une entreprise nécessite aussi que les grandes entreprises s'impliquent dans les réseaux locaux. Notre histoire, l'existence de castes, 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 de toutes les entreprises.

La formation de groupes d'entrepreneurs est au centre de la constitution du « **territoire performant** » et donc de la responsabilité de la cellule « **coordination** » et « **compétences totales** ».

## 2. La montée en « confiance et le retour de l'ambition – le « maillage entrepreneurial du territoire » - création de groupes de chefs d'entreprises selon la méthode SHERPA<sup>1</sup>

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 et les moyens collectifs ou non dont ils disposaient pour les surmonter.

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 des cadres supérieurs de grandes entreprises, délégués et parfois formés pour assurer cette animation selon des règles.

Les programmes innovation, trésorerie, organisation du travail, export, benchmark, financement de l'investissement, droit du travail, fiscalité, etc., sont à organiser en fonction des besoins des entrepreneurs en accédant aux entreprises par les canaux appropriés, (CCI, Medef, syndicats de branches, clubs, etc.).

La création de groupes d'entreprises montre, dans certaines régions françaises comme à l'étranger, un développement rapide qui s'affirmera vraisemblablement dans les prochaines années.

---

<sup>1</sup> **SHERPA** – acronyme pour désigner la méthode **S**ervices, **H**umanisés, **E**ntreprises, **R**éseaux, **P**artenaires

C'est l'exemple même de nouvelles méthodes que la « conférence régionale économique des territoires » doit promouvoir. Les expériences étrangères à succès ont montré que la plupart reposait sur des groupes organisés.

#### La méthode SHERPA 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, cadre supérieur délégué par une grande entreprise, (cas de la Belgique), qui peut recevoir une formation en conséquence ou simplement des consultants locaux. L'appel aux cabinets de consultants sera systématique et prioritaire.
- Un lieu de réunion convivial assez proche de l'entreprise 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 pour aborder leurs propres difficultés.

### 3. Un apport de nouvelles compétences pour la réalisation des programmes

Ces nouvelles compétences sont, nous l'avons souligné, une des clefs du changement de rythme du développement économique dans les territoires. En dix ans les gains supplémentaires obtenus peuvent être décisifs pour la prospérité des entreprises.

L'appel habituel aux consultants locaux, l'effort nouveau des experts des grandes entreprises locales sera complété par l'appel systématique aux meilleurs jeunes diplômés et enseignants chercheurs de l'Enseignement supérieur selon des méthodes qui devront être généralisées et devenir **dignes d'un grand pays développé qui veut mieux utiliser ses ressources humaines pour résoudre ses principales difficultés.**

#### *IV- Exemple d'appel à de nouvelles compétences – Organisons un passage obligé des jeunes diplômés français dans nos tissus économiques.*

---

On ne peut se plaindre d'un côté des effets de la mondialisation, de la fragilité de nos entreprises, du chômage, et se priver de l'autre côté du meilleur de nos compétences là où se décident désormais notre richesse et nos emplois, c'est-à-dire dans les PME/PMI de nos tissus économiques.

La constitution de « territoires performants », de groupes d'entreprises, la définition de programmes faisant appel à des compétences bien définies, permet d'organiser l'accès aux petites entreprises d'une expertise intermittente que, seul, l'entrepreneur ne pourrait obtenir.

C'est le rôle essentiel du « centre de compétences totales ».

La participation de l'Enseignement supérieur à la réussite des « territoires performants » est un enjeu d'organisation.

A l'heure de la mondialisation, toutes les ressources du pays doivent être mobilisées. L'enseignement supérieur, y compris les centres de recherche, dans les domaines de la gestion et de l'économie, doivent s'impliquer aux côtés des acteurs du territoire et des activités décisives. De nombreuses expériences pilotes montrent que, bien organisée, cette coopération marche. Nous en précisons les conditions dans les lignes qui suivent.

## **1. 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 « compétences totales » devrait être essentiellement de recruter les compétences parmi les établissements et les étudiants les mieux préparés.

## **2. Une charte de cadrage de la coopération Enseignement supérieur/entreprises**

La charte évoquée pourrait imposer que chacun des diplômés 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 généralisées<sup>1</sup>.

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.

Bien entendu, il sera fait appel aux « juniors entreprises » très actives dans les grands établissements de l'Enseignement supérieur.

### **3. 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 ». 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.

---

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

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

La France a souvent montré dans le passé sa capacité d'organisation. C'est une grande qualité pour une nation. Elle doit à nouveau la mettre en œuvre face à des problèmes nouveaux. 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 faire tomber ces cloisons.

Voilà un des domaines où notre pays devrait 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 pour ceux qui s'expatrient).**
- **De compléter sur le territoire, là où les réalités sont les plus dures mais là où se présentent des opportunités, une formation souvent très théorique plutôt orientée vers les grandes entreprises.**

C'est ce que nous appelons une meilleure utilisation de nos compétences au service de nos problèmes économiques.

#### 4. Pour une approche professionnelle de la coopération Enseignement supérieur/tissus économiques

##### En résumé :

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 du « centre de compétences ».
- 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

D'autres formules peuvent être envisagées.

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

### A. *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 concernés par une intervention a donné 80 % de satisfaits prêts à recommencer.

### B. *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 consultants.

### C. *Quel est le coût moyen d'une intervention de jeunes diplômés 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), ainsi que le temps consacré pour l'analyse et le rapport.

## V- *Utilisons les réformes pour changer les habitudes*

---

Deux importantes réformes permettront d'accélérer la mise en œuvre de nos préconisations. Celle des chambres consulaires et celle des collectivités territoriales.

Elles ne sont pas le passage obligé pour réussir ; ce qui pourrait servir de prétexte pour persister dans nos vieilles méthodes. Elles peuvent et doivent accélérer l'organisation souhaitée pour être économiquement plus efficace.

- **La réforme des chambres**

Encore en gestation, car en l'état actuel elle comporte quelques risques de bureaucratisation, néanmoins, elle devrait permettre de constituer des chambres ouvertes sur l'ensemble des organisations et acteurs locaux et être capable de fédérer tous ceux qui jouent un rôle dans la stimulation du tissu économique et l'accompagnement des entreprises.

La confirmation d'une simplification du réseau des CCI, qui ne conserverait qu'une chambre par département, ne peut que clarifier les actions économiques, à la condition que leur autonomie, indispensable à leur crédibilité auprès des entrepreneurs, puisse être confirmée.

Dans nos préconisations, elles doivent jouer un rôle nouveau de coordination, appuyé sur la confiance dont la plupart d'entre elles bénéficient auprès des entrepreneurs. La réforme devrait permettre de consolider ce rôle auprès de celles qui aujourd'hui sont considérées comme défaillantes.

Cette réforme ne constitue, à notre avis, qu'une première étape sur la voie d'une organisation économique locale nouvelle.

- **La réforme des collectivités**, dont l'essentiel consiste à disposer des mêmes élus, donc d'une même gestion pour la région et ses départements, devrait de son côté résoudre le déséquilibre actuel et rapprocher mécaniquement les moyens et programmes ; ceux-ci ne pouvant être efficacement dirigés que dans le cadre du territoire, le plus souvent du département.

Nous verrons que cette délégation donnée par la région aux territoires d'engager leurs propres programmes comporte bien des avantages, ceux de la concurrence et de l'obligation de mesurer efforts et résultats.

# Troisième partie :

Méthodes de stimulation des tissus  
économiques

Trois expériences étrangères et leurs  
enseignements

---

## *I- Entrepreneurs et experts en abondance dans les districts industriels italiens*

---

***Les conséquences du succès : des difficultés de recrutement.***

### **A. Les caractéristiques du district industriel**

C'est l'organisation réticulaire qui caractérise le district italien et qui explique ses facteurs clé de succès.

Les groupes d'entreprises possèdent un certain nombre de caractéristiques distinctives, que l'on retrouve dans la majorité des districts industriels. Ces caractéristiques sont d'ordre économique, social, culturel, historique ou politique.

- Un territoire délimité et relativement restreint. Le district porte le nom d'une ville (Prato, Arezzo, Bassano, etc.). Il en découle un attachement des entrepreneurs à leur territoire géographique et un fort sentiment de solidarité entre les acteurs.
- Une densité élevée d'entreprise qui permet au district de faire vivre directement une grande partie de la population du territoire.
- Une mono-activité appelée « filière » dans une industrie traditionnelle (textile, chaise, lunetterie, etc.). Elle permet au district de réaliser un chiffre d'affaires important et d'obtenir des parts de marchés significatives sur le marché national, voir sur le marché international.
- L'éclatement de la chaîne de valeur en activités indépendantes, très spécialisées et complémentaires.
- La maîtrise d'un savoir-faire industriel très ancré dans la région d'origine.
- Le support d'organismes et d'institutions locales et nationales qui jouent le rôle d'accompagnateur et de facilitateur (organismes de formation, de recherche et de financement).

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 du district de

bien maîtriser leur approvisionnement et d'assurer leur développement.

Au-delà de ces caractéristiques, le district est surtout une « alchimie » particulière opérée depuis des décennies voire des siècles entre les savoir-faire locaux et les populations autour

## **B. Les facteurs de réussite des districts industriels italiens**

Les avantages des districts industriels semblent provenir de quatre éléments principaux.

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

- Le deuxième avantage concurrentiel s'inscrit tout d'abord, dans une division sociale du travail qui s'accompagne de la constitution de nombreuses entreprises sous-traitantes, sans lien de pouvoir et d'autorité trop affirmés et, d'autre part, dans une complémentarité de métiers. Pour une usine de production, il existe en amont et en aval une multitude d'entreprises de services (artisanat, industrie, commerces divers) permettant à l'industriel, entrepreneur central, d'assurer son développement et d'être performant. Les banques locales de financement, les conseillers financiers, les services exports, les transporteurs... accentuent la densité entrepreneuriale du district et en font des lieux privilégiés pour l'emploi. Les districts industriels sont réputés pour leur offre permanente et un niveau de chômage des plus réduits. Beaucoup d'entreprises avouent avoir des difficultés pour recruter en nombre suffisant des ouvriers et des techniciens ayant les qualifications requises. Cela entraîne une limitation de leur développement.
- Le troisième facteur de réussite réside dans la présence de rapports simultanés de compétition (émulation) et de coopération entre les firmes interdépendantes.
- Dernier facteur, l'offre d'une gamme complète de produit.

## *II- Le plan stratégique de la Campine en Flandre et le programme PLATO<sup>1</sup>/SHERPA pour la réduction du chômage.*

---

**« Lutte contre l'isolement des patrons de PME, mutualisation des compétences et recherche de la performance dans un territoire ».**

### **a. Historique**

A la fin des années 1980, la région de la Campine (Kempen) située au Nord-Est de la Flandre à environ 50 km de la ville d'Anvers, connaît un contexte économique et social des plus désastreux par rapport au reste de la Flandre et de la Belgique. A l'époque, 65,5% de la population est âgé de moins de 40 ans. La région connaît un taux de chômage dépassant de six points la moyenne des autres provinces de Flandre. Avec un chômage de 28% les trois quart des femmes âgées entre 20 et 30 ans sont sans emploi. Les infrastructures de transports publics vers les grandes villes comme Anvers ou Bruxelles sont peu développées. Il y a une migration des jeunes techniciens, des ingénieurs, des universitaires, des personnes ayant de hautes qualifications vers les cités industrielles de Bruxelles et d'Anvers. Le niveau de formation supérieure est de 12% en dessous du niveau national.

Les grandes entreprises doivent dès lors s'orienter, pour le recrutement des cadres et des personnels qualifiés, vers des centres industriels comme ceux de la ville d'Anvers. Face à cela, les acteurs socio-économiques de la Chambre de Commerce et de l'Industrie,

---

<sup>1</sup> PLATO est l'acronyme flamand de l'organisation et du travail des groupes d'entrepreneurs proches du programme SHERPA proposé par les groupes de recherche de l'Université Paris-Dauphine dès 1990.

l'association des classes moyennes et des petites entreprises, les autorités publiques, des élus de toute orientation politique, les syndicats des travailleurs, le syndicat d'agriculture prennent des initiatives méritoires mais dispersées. Chaque initiative prise est, d'emblée, critiquée. Par conséquent, aucune initiative ne semble être vivable et un équilibre parfait entre tous les partenaires maintient le statu quo.

Fin des années 1980, pour remédier à ce taux alarmant de chômage et afin de valoriser les atouts de la région, M. Stouthuysen, alors directeur général auprès de la société JANSSEN PHARMACEUTICA, membre du groupe Johnson&Johnson, prend l'initiative d'appliquer les techniques stratégiques utilisées dans l'industrie au niveau d'une région. Jamais aucune technique stratégique n'avait été appliquée dans le domaine d'une région. Pour remplir cette mission, des spécialistes de la planification stratégique sont chargés de la constitution d'un plan pour le développement de la région Kempen. M. Stouthuysen ayant alors bien observé le déroulement et le suivi des initiatives déjà prises, il réalise qu'un soutien large est la condition sine qua non du succès. Dès le début, il est assuré du soutien des élus, de présidents d'organisations patronales, de secrétaires des syndicats employés de PDG de grandes entreprises, etc. Finalement, tous les partenaires sociaux et économiques acceptent de s'unir dans un mouvement de solidarité et de collaboration.

C'est ainsi qu'est né en juillet 1988 le Strategisch Plan Kempen (SPK), par la signature d'un protocole d'accord entre sept organisations régionales importantes, autorités publiques, employeurs et salariés. Le conseil d'administration est constitué d'un tiers d'élus de la province d'Anvers, d'un tiers d'organisation d'employeurs et d'un tiers d'organisations représentatives des employés. A tour de rôle chaque année, la présidence est reprise par un des groupes représentés, le président sortant devenant premier vice-président. **La gestion est**

## **confiée à un administrateur délégué, cadre supérieur d'une grande entreprise détaché pour un mandat fixe de trois ans.<sup>1</sup>**

L'objectif de la SPK est d'opérer le développement au niveau local des quatre domaines clés de la région à savoir : le développement économique, le développement social, la formation permanente et la mise en valeur de l'environnement naturel. Pour atteindre ces objectifs, dès sa fondation, le SPK a choisi une orientation originale vers le développement endogène d'une région avec sept axes d'activité destinés au développement régional. Dans le cadre de ces objectifs le programme PLATO a été mis en place en 1988 par le SPK. Il s'agit d'un programme de formation intensive pour les dirigeants des petites et moyennes entreprises dont le principe est le parrainage des PME par de grandes entreprises de manière collective mais aussi individuelle et ce dans tous les domaines de gestion de l'entreprise. Ce programme est comparable à celui défini par le GRES de l'Université Paris-Dauphine dès 1990, désormais appelé SHERPA (Services humanisés aux entreprises en réseaux et aux partenaires).

### **b. Les programmes PLATO/ SHERPA**

Dès sa fondation, le SPK s'est rendu compte que pour réduire le taux de chômage, il fallait créer des emplois, en stimulant l'esprit d'entreprise, c'est-à-dire en mettant en pratique la notion d'entrepreneuriat. C'est la raison pour laquelle, le SPK a commencé son action sur le terrain par la création du programme PLATO, à partir d'un constat de la situation économique de la Flandre.

---

<sup>1</sup> C'est une bonne durée pour un animateur, directeur du plan

### c. Le constat effectué dans la Campine

- Les dirigeants de PME ont un manque de spécialisation. En effet, le dirigeant d'entreprise doit être « au four et au moulin » avec toutes les conséquences que cela engendre. Les dirigeants de PME doivent être polyvalents pour répondre à toutes les questions qui se posent dans leur entreprise, et ce dans tous les domaines (la production, la comptabilité, la vente de ses produits/services, les relations publiques, etc.).
- Toutes les PME veulent gagner en croissance et se développer, mais elles sont toujours confrontées aux mêmes problèmes.
- A ce moment là, le dirigeant est isolé. De la solitude vient un manque de confiance en soi, qui freine la croissance de l'entreprise.
- Dans les grandes entreprises, il existe dans différents domaines une masse d'expériences qui pourrait aider les PME à éclaircir leur vision des choses et à résoudre leurs problèmes. Ces expériences ne sont pas suffisamment exploitées.

#### **Plusieurs solutions sont alors possibles :**

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

C'est le principe sur lequel s'est fondé le concept PLATO/SHERPA<sup>1</sup> : les dirigeants de PME sont parrainés par des cadres de grandes entreprises en créant un réseau entre les PME et les grandes entreprises.

## II-1. Missions et objectifs de PLATO/SHERPA

Le programme PLATO/ SHERPA préconise trois objectifs :

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

## II.2 - Descriptif du processus PLATO/SHERPA

### **a. Appel et sélection**

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

---

<sup>1</sup> SHERPA – programme identique décrit par le centre de recherche de l'Université Paris-Dauphine (GRES) dès le début des années 90. Je propose que le modèle diffusé dans nos territoires soit appelé SHERPA, plutôt que par sa dénomination flamande PLATO.

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

#### **b. Formation des accompagnateurs**

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

#### **c. Constitution des groupes PME**

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

#### **d. Sessions de groupes**

Le projet s'étalant sur deux ans, les groupes (composés de douze dirigeants de PME et de deux cadres accompagnateurs) participent une

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

#### **e. Accompagnement individuel**

Les participants aux groupes PLATO/ SHERPA peuvent, s'ils le souhaitent, faire appel à un accompagnement individuel. Le cadre qui en assume la responsabilité peut être l'accompagnateur ou un collègue expert en la matière. On impartit au maximum deux heures par semaine à chaque accompagnateur et à chaque groupe pour la réalisation de cette tâche.

#### **f. Animation**

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

#### **g. Evaluation**

La dernière phase est réservée à l'évaluation de l'ensemble du projet PLATO/SHERPA. Il s'agit alors de faire le bilan à tous les niveaux : la direction du projet mène régulièrement des réunions avec les cadres

accompagnateurs pour assurer la qualité du déroulement, de l'ambiance, de l'assiduité, etc., des divers groupes. Les cadres accompagnateurs en profitent pour examiner le degré de satisfaction par rapport au fonctionnement du groupe et au déroulement du projet. Avant la clôture du projet, la direction mène une enquête auprès des accompagnateurs et des participants dans le but de savoir dans quelle mesure les attentes ont été comblées et quels sont les résultats atteints.

### Résultats de quelques programmes PLATO/SHERPA :

Sur la seule région de la Campine, une enquête sur mille dirigeants de PME qui avaient participé au programme PLATO/SHERPA montre qu'environ 80% d'entre eux ont constaté une croissance importante de leur chiffre d'affaires et 64 % ont réalisé des investissements. Ensemble, ils ont créé 7352 emplois de plus que la moyenne de la région dans le même temps.

Des universitaires de l'Université de Louvain enquêtant sur le chiffre d'affaires et le taux d'embauche des PME ayant participé au processus ont bien vérifié, ce qui n'est pas une surprise, qu'ils étaient supérieurs à ceux des PME non participantes.

A ces éléments quantitatifs difficiles à obtenir s'ajoutent les résultats qualitatifs des enquêtes de satisfaction auprès des participants.

Il apparaît ainsi que :

- Un réseau local très actif a été mis en place
- De nouveaux marchés ont été ouverts
- En termes de stratégie de l'entreprise on est passé d'une approche de « survie jour après jour » à une approche fondée sur le développement et la pérennité de l'activité.

### *III- La coopération de grandes et petites entreprises, la mutualisation des compétences.*

---

#### **Les groupes d'entreprises à la japonaise et la conquête des marchés étrangers.**

*« Quand les petites entreprises vont bien, nous, nous allons très bien ».*

Un grand patron japonais

#### **A. Un modèle historique**

Ces groupes d'entreprises au Japon ont mis quelques années à se constituer après la fin de la deuxième guerre mondiale, l'occupant américain ayant parcellisé les grandes industries à l'origine de la puissance militaire. Au début des années 1950, des chefs d'entreprises ont pris l'habitude de se retrouver pour échanger leurs expériences. Des clubs se sont créés, celui du « premier lundi du mois » par exemple ; ils ont permis aux dirigeants d'évoquer non seulement leurs expériences, mais aussi d'envisager ensemble l'avenir. Chacun des membres, une vingtaine en moyenne, ont créé à leur tour leur propre club, l'ensemble des entreprises réunies pouvant atteindre entre 1000 et 2000 adhérents, l'ensemble étant connu sous le nom de la grande entreprise animant le premier club.

## B. Des avantages multiples – une machine de guerre économique performante

Ce « réseau » est devenu, au fil des années, un réseau de partage d'expériences et de connaissances, de soutien à l'investissement, à l'export et à l'innovation. Quelques avantages sont bien connus comme le portage sur les marchés étrangers de produits des petites entreprises du maillage : la machine à l'export japonaise a conquis en 30 ans, globalement de 1960 à 1990, l'ensemble des marchés étrangers. L'innovation a été stimulée par cette mise en commun des « bonnes pratiques ».

Ainsi, les techniques de production issues du Japon qui se sont diffusées à travers les pays développés sont nombreuses.

L'essentiel de l'apport de cette appartenance au réseau est la bonne utilisation des compétences et les avantages pour les personnels.

- Chaque année, toute entreprise du réseau a droit à un bilan. Son activité peut-être analysée et réorientée grâce aux spécialistes détachés par les plus grandes entreprises.
- Une entreprise en perdition peut ainsi être remise à plat, redressée et réorganisée pour retrouver sa rentabilité grâce aux soutiens du maillage.
- D'excellents employés cantonnés dans une petite entreprise peuvent trouver des opportunités de carrière à l'intérieur du maillage.
- Les retraités de l'ensemble peuvent être mis à contribution pour accomplir des tâches urgentes.

En réalité, les avantages de l'appartenance au « maillage » sont immenses. La confiance dans son développement en est un non négligeable, accompagné de la puissance financière et de l'accompagnement conseil.

#### *IV- Principales leçons à tirer de ces modèles étrangers – déclin de l'organisation, pérennité des méthodes*

---

Chaque modèle qui réussit connaît aussi son déclin. Comme toujours en économie, la généralisation rapide des caractéristiques le banalise. Il en est ainsi du modèle japonais des « maillages », d'une certaine manière, des « plans stratégiques » comme celui appliqué à la Campine ; l'évolution des économies, les nouveaux défis à relever, impliquent une révision permanente des méthodes pour s'adapter. La rapidité de la circulation de l'information et de l'innovation fait le reste. Néanmoins, une fois pris, les habitudes et les réflexes restent même s'ils ne sont plus intégrés dans un modèle précis.

#### **Principales leçons dont nous devrions nous inspirer dans nos régions et dans nos territoires :**

- L'utilisation d'une ambition locale pour mobiliser les entrepreneurs et les compétences. La fierté d'appartenir à un réseau qui fonctionne, reconnu dans le territoire et à l'extérieur.
- L'implication des grandes entreprises qui, avec leurs moyens, consolident le réseau, aident à la mise en œuvre des programmes.

- Organiser la venue de compétences qui seront nécessaires à l'accompagnement des PME/PMI et à la mise en place d'activités nouvelles. Dans notre pays, tout spécialement, nous devons rapprocher systématiquement l'Enseignement supérieur de nos tissus économiques et des PME/PMI.
- Il s'agit bien sûr du meilleur de l'Enseignement supérieur, jeunes diplômés ou pré-diplômés et experts, quand leur spécialité peut contribuer à un renforcement des entreprises et de la production.

L'existence d'une coordination claire, reconnue, qui légitime toutes les initiatives pourvu qu'elles soient complémentaires et servent l'intérêt général.

# CONCLUSION

---

La réforme des collectivités locales en cours, celle des Chambres de Commerce et d'Industrie qui devrait la précéder, vont donner à l'exécutif régional à qui revient la responsabilité de l'action économique une occasion unique d'appliquer des méthodes nouvelles qui ont fait la démonstration de leur efficacité là où elles ont été appliquées. Les conditions pour réussir sont claires : le projet doit être local, les responsabilités bien définies, embrasser toutes les PME-PMI, et être organisé pour utiliser toutes nos compétences disponibles.

Chaque niveau d'autorité doit apporter sa contribution à la réussite du projet local dont les initiatives ont besoin d'être coordonnées pour être efficaces et mesurables. Plusieurs écueils doivent cependant être évités dans cette période de réformes.

**Les chambres locales doivent garder la confiance des entrepreneurs dans leur territoire.** Elles doivent en conséquence bénéficier d'un degré d'autonomie et d'initiative au moins égal à la situation actuelle. Il faut éviter de concentrer les décisions à l'échelon régional ce qui contribuerait à créer dans le territoire une chambre d'enregistrement par nature bureaucratique.

Par ailleurs, il nous paraît nécessaire de concevoir un exécutif régional dans le domaine économique, soucieux de délégation et de développement des programmes dans la proximité des entreprises ; débarrassé aussi des pesanteurs politiques et de la tentation des effets d'annonce.

**Pour ces raisons, nous préconisons la création d'une « conférence régionale économique des territoires » où la majorité reviendra aux représentants des entreprises, aux personnalités qualifiées et experts, gages de crédibilité et de continuité.**

La conférence impulse, délègue, diffuse les bonnes pratiques, veille à la réalisation des « projets de territoires », mesure les résultats et installe la concurrence dans l'innovation, le dynamisme, la création de richesses et d'emplois, ceci, dans la proximité avec les entrepreneurs.

L'apport majeur d'un exécutif régional est de rechercher un avantage compétitif dans l'organisation optimale du modèle de développement de chacun des territoires par la création :

- D'un « **Institut de gestion du tissu économique** » réunissant les principaux acteurs, et mettant l'accent sur l'action et l'animation.
- D'une cellule de coordination des programmes ou « **centre de compétences totales** ».
- D'un afflux de compétences nouvelles dans le tissu économique pour développer programmes et projets avec les entrepreneurs.
- D'une coopération systématique avec le meilleur des établissements de l'Enseignement supérieur.

Ce sont les conditions que nous jugeons nécessaires à un changement de rythme significatif dans le développement des activités locales.

## **Ces innovations peuvent être mise en place sans dépenses nouvelles.**

Les auteurs de ce rapport proposent la création d'un « **centre de formation permanent** » pour les experts du territoire qui pourrait s'appeler « **la conférence des experts du territoires** » dans une université ou une grande école. Cela permettrait de donner une cohérence générale aux actions économiques locales qui donne aujourd'hui peu de résultat au regard des sommes engagées.

Il est nécessaire d'apporter une formation spécialisée de haut niveau, tournée aussi vers les expériences étrangères, aux « conseillers » qui mettraient en œuvre ces différentes préconisations.

## Synthèse de la réorganisation

La réforme annoncée des collectivités, celles des chambres, devraient faciliter la mise en place d'une architecture nouvelle de l'action économique qui peut se résumer comme suit :

### La région :

Elle organise et impulse l'action économique dans les territoires à travers une « **Conférence régionale économique des territoires** ».  
où les entrepreneurs sont majoritaires

### Le territoire (Département) :

Il se constitue en « **territoire performant** » avec un  
« **Institut de gestion du tissu économique** »,  
constitué autour de la fédération des acteurs locaux.  
Il met en place un plan stratégique et crée une cellule ou  
« **Centre de compétences totales** ».

Elle est chargée :

- de la coordination des actions et des programmes
- du recrutement des compétences
- de la création des réseaux intelligents
- de la coopération Enseignement supérieur/PME-PMI
- de la gestion de l'observatoire des activités économiques

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<sup>ère</sup> édition)*

**Juin** : *EDF : libérer l’énergie, garantir l’avenir. (2<sup>ème</sup> 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<sup>er</sup> fascicule).*

**Février** : *Propositions d'actions régionales pour l'emploi et le dynamisme des territoires (2<sup>ème</sup> 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 - 2007,*

---

**Mars 2006** : *Baromètre de la confiance.*

**Mai 2006** : *Enraciner l'enseignement supérieur dans la société de la connaissance. Dix mesures pour transformer l'enseignement supérieur en cinq ans.*

**Juin 2006** : *Nous ne paierons pas vos dettes, comment s'en sortir ?*

**Octobre** : *Pour une société de la connaissance. Réussir l'université du XXI<sup>ème</sup> siècle.*

**Novembre 2006** : *La mondialisation, notre nouveau monde.*

**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*

### *En 2008 - 2009,*

---

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

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

**Novembre 2008** : *Crise financière : sauvons le capitalisme productif des excès du capitalisme financier*

**Février 2009** : *La Santé au travail – 2009 : enfin une vraie réforme*

**Juin 2009** : *Réduction de la dépense publique – Plaidoyer pour une nouvelle politique des transports*