

Les Systèmes Productifs Locaux

Des modes spécifiques
de développement économique territorial en
France

Toulouse-Labège • 21 juin 1999

Actes du colloque

SOMMAIRE

→ AVANT-PROPOS	5
→ LES PARTICIPANTS AUX SÉANCES PLÉNIÈRES	6
→ OUVERTURE par M. Bernard BOUCAULT, Préfet de Région	7
→ INTERVENTION de M. Jean-Louis GUIGOU (Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale)	8
→ TABLES RONDES	
LE SPL : UNE APPROCHE ADAPTÉE AU TERRITOIRE FRANÇAIS ?	10
• Des exemples français	12
• A Morez	12
• A Thiers	13
• A Roubaix	14
• Dans la Vallée de l'Arve... avec les autres SPL	16
LA DYNAMIQUE DES SPL EN EUROPE	17
• En Italie	17
• En Espagne (plus précisément en Catalogne)	20
• Au Portugal	22
LE SOUTIEN DE L'ETAT AUX SPL	
• Intervention de Mme Marylise LEBRANCHU, Secrétaire d'Etat chargée des PME, du Commerce et de l'Artisanat	23
QUEL CONTENU POUR UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES SPL EN FRANCE	31
→ DISCOURS DE CLÔTURE	
• Discours de Mme Dominique VOYNET, Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, prononcé par M. Jacques ARCHIMBAULT (Conseiller technique)	37
.../...	

.../...

→ ATELIERS

COMMENT ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DES SPL EN FRANCE ?	43
A - La gestion des rapports coopération/compétition	44
B – Veille et transfert de technologie, la dynamique de l’innovation	49
C – Les collaborations à l’export, une réponse du local au global	53
D – Formation et gestion des compétences	58
→ DES SPL ET LEUR TERRITOIRE (Présentés dans le cadre du Colloque)	62
• La lunetterie du Canton de Morez	63
• La coutellerie de Thiers	64
• La cité de l’initiative textile-confection du versant nord-est de Roubaix	65
• Têt Méditerranée	66
• Le Choletais	67
• Le district industriel de la Vallée de l’Arve	68
• Le pôle santé du sud-est toulousain	69
• Le génie naval de Saint-Nazaire	70
• Le pôle de la micro-électronique à Aix-Marseille	71
• Le pôle hydraulique et mécanique de la région d’Albert	72
• La Vallée de la Bresle	73
• L’Adour	74
• Mecanic Valley	75
• Le Pays du Gier	76
• Roanne	77



Ce colloque a reçu le soutien
de la Commission Européenne (PIC ADAPT-mesure 7-FEDER),
du Conseil Régional Midi-Pyrénées, de la Préfecture Midi-Pyrénées,
de la DRIRE Midi-Pyrénées, de SICOVAL.

AVANT-PROPOS

A l'initiative de la DATAR, plus de 500 personnes, élus, représentants de l'État, de collectivités locales et de clubs d'entreprises, se sont réunies à Toulouse Labège lundi 21 juin 1999, pour débattre des systèmes productifs locaux et de leurs perspectives. Ces réseaux de petites et moyennes entreprises qui se spécialisent autour d'un métier ou d'un produit dans un espace géographique restreint, créent des emplois, innovent et affrontent avec succès les marchés internationaux. Une enquête initiée par la DATAR en a identifié une centaine, bien établie en France, et autant en voie de création. Pourtant cette nouvelle forme de développement économique est peu connue dans l'hexagone. Avec ce premier colloque national sur le thème "Systèmes productifs locaux : des modes spécifiques de développement économique territorial en France", il s'agissait essentiellement de montrer la réalité des systèmes productifs locaux sur le territoire national, de mettre en valeur leur formidable potentiel de développement et surtout d'engager un débat sur les moyens d'assurer ce développement.

Les débats ont confirmé que le développement des systèmes productifs locaux passe par une réelle culture partenariale. Les PME en réseau doivent d'abord dépasser le paradoxe qui subsiste entre volonté de collaborer et réflexe de rivaliser avec la concurrence. Elles doivent ensuite s'organiser pour accéder aux informations relatives à l'innovation, clé de leur compétitivité. Elles peuvent aussi s'associer dans la conduite de dispositifs communs de formation et de gestion des compétences. La manière dont elles réussissent à cibler et structurer en commun leur exportation est un atout non négligeable. Dans tous ces domaines, les pratiques sont diverses et doivent beaucoup aux personnalités qui portent les projets, aux structures d'animation et à la culture qui règne dans les PME.

Les débats ont aussi souligné que le développement des systèmes productifs locaux nécessite l'appui des pouvoirs publics. La signature des contrats de plan Etat-régions 2000/2006 est une occasion pour le Gouvernement d'apporter son soutien. Mais plus généralement, l'État doit montrer aux entreprises l'intérêt qu'elles ont à coopérer pour être plus à même d'aborder la compétition mondiale. Il doit aussi faire évoluer son système d'aide, aujourd'hui essentiellement tourné vers l'entreprise isolée, pour tenir compte des regroupements et des coopérations interentreprises et favoriser leur développement.

Autant de points débattus au cours de cette journée qui montrent l'intérêt économique et territorial du développement des systèmes productifs en France.

Les participants aux SÉANCES PLÉNIÈRES

M. Jean-Pierre AUBERT,	<i>Inspecteur Général de l'Industrie</i>
M. Jacques ARCHIMBAUD,	<i>Conseiller Technique au Cabinet de Mme VOYNET</i>
M. Patrick BAILLEAU,	<i>Animateur des travaux</i>
M. Andrea BALESTRI,	<i>Secrétaire du Club des Districts Industriels Italiens</i>
M. Bernard BOUCAULT,	<i>Préfet de la Région Midi-Pyrénées</i>
M. André CABROL,	<i>Maire de Lacaune, Président du SIVOM de Lacaune-Murat</i>
M. Jean-Louis CHAUZY,	<i>Président du Conseil Economique et Social Régional Midi-Pyrénées</i>
Mme Lina COELHO,	<i>Vice-Présidente du Commissariat à la Coordination de la Région Centro-Portugal</i>
M. Claude COURLET,	<i>Vice-président Recherche de l'Université de Grenoble II, Université Mendès-France</i>
M. Jean-Louis CRESTIN-BILLET,	<i>Président de la Chambre Syndicale des Lunetiers du Jura</i>
M. Emiliano DUCH,	<i>Président de Competitiveness Institute en Espagne</i>
Mme Annie FAVRIE,	<i>Directrice de la Cité de l'Initiative à Roubaix</i>
M. Francesco GARIBALDO,	<i>Directeur de l'Institut du travail à Bologne</i>
M. Jean-Paul de GAUDEMAR,	<i>Recteur de l'Académie de Toulouse</i>
M. Jean-Louis GUIGOU,	<i>Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale</i>
Mme Marylise LEBRANCHU,	<i>Secrétaire d'Etat chargée des PME, du Commerce et de l'Artisanat</i>
M. Jean-Claude LEGER,	<i>Président du Club des Districts Industriels Français</i>
M. Martin MALVY,	<i>Président du Conseil Régional Midi-Pyrénées</i>
M. Claude PARLANGE,	<i>Conseiller du Commerce Extérieur, Président de la Commission Italie</i>
M. Michel POUGET,	<i>Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Thiers</i>
M. Jean RIBEIL,	<i>Représentant le Directeur Régional de l'Industrie, de la Recherche, et de l'Environnement de Franche-Comté</i>
M. François SAGET,	<i>Directeur de TECSA Consultants</i>
Mme Florence VIDAL,	<i>Consultante</i>

OUVERTURE PAR M. Bernard BOUCAULT

Préfet de Région Midi-Pyrénées

M. BOUCAULT, Préfet de Région Midi-Pyrénées souligne en ouverture de ce colloque que le choix d'organiser cette rencontre nationale sur les Systèmes Productifs Locaux dans la région Midi-Pyrénées apparaît fort judicieux. En effet, de fortes traditions industrielles y ont fait se développer des systèmes de relations entre les éléments amont et aval des groupements de production et nous verrons à plusieurs reprises que ce phénomène est sinon indispensable, tout au moins d'une importance majeure pour l'émergence de cette notion et du contenu concret qu'elle recouvre.

En 1998, la DATAR lançait un appel à projets sur les Systèmes Productifs Locaux et dix candidatures dont cinq projets retenus, émanèrent de la région Midi-Pyrénées.

En tant que partenaire de ces procédures liées au développement local dans cette région, le Préfet remarque qu'il existe un lien très fort entre ces SPL et le développement des territoires, mais longtemps les concepts d'aménagement du territoire ont eu du mal à rendre compte des différentes formes de développement qui y ont émergé et ceci pour quatre raisons :

- l'inadéquation croissante des processus centralisés et mono disciplinaires dans le développement économique n'a été prise en compte que très tard ;
- la dispersion et la concurrence inutile des diverses initiatives des acteurs ;
- la difficulté de privilégier une vision volontariste plutôt que défensive de l'aménagement du territoire ;
- le doute quant à la possibilité de penser le développement local dans un environnement marqué par la globalisation et la mondialisation des échanges.

Ainsi, se voit renouvelée la notion de territoire qui pourrait devenir ce référentiel global qui fait souvent défaut à l'efficacité des projets de partenariat.

L'expérience des SPL se trouve donc en plein cœur de l'actualité de la préparation des futurs Contrats de Plan Etat-régions et des prochains programmes européens. Ceci légitime à la fois la réflexion approfondie à laquelle ce colloque contribue aujourd'hui et l'intervention des Pouvoirs Publics dans un cadre concerté, afin que tous disposent d'éléments de choix cohérents, avec cependant le souci d'éviter de faire des SPL un système figé qu'il s'agira plutôt d'accompagner que de contraindre.

C'est à travers leurs complémentarités que les PME-PMI affirmeront, ou confirmeront l'attractivité d'un territoire et l'on verra que la problématique des SPL se situe donc à la croisée de plusieurs autres problématiques économiques et institutionnelles.

INTERVENTION DE M. Jean-Louis GUIGOU

Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

M. GUIGOU, en introduction à son intervention, émet tout d'abord un souhait, celui que dans les Contrats de Plan Etat-régions, chaque région contractualise, dans le volet territorial, cinq, six ou sept SPL...

Un événement n'apparaît jamais déconnecté de l'histoire souligne-t-il... Et si aujourd'hui les Districts à l'italienne, les Clusters, les SPL, sont à l'ordre du jour, c'est que les mutations de la société depuis 1974, 1976, aboutissent à leur mise en œuvre.

Quelles sont ces mutations ?

- tout d'abord, la recherche d'autonomie et donc la décentralisation, grande victoire de cette fin de siècle ;
- ensuite, l'intégration européenne et la mondialisation qui nous imposent la qualité et la performance ; la concurrence mondiale inhérente impose à son tour la coopération... locale ;
- puis, troisième mutation : le partenariat. Comme le dit bien Emmanuel LEROY-LADURIE, la société française souffre de cette absence de concertation entre les "trois E" : l'État, les Elus, les Entreprises ;
- enfin, la mutation des systèmes productifs eux-mêmes, la fin du taylorisme et de la production de grandes masses où primait l'offre. Dans nos économies saturées, c'est la demande qui structure l'ensemble.

Mutations donc, de notre société. Sachons alors qu'un SPL, un district à l'italienne, ou un Cluster, ce sont des entreprises d'un même secteur qui se rassemblent pour mutualiser des fonctions et produire un environnement adéquat. Les chefs d'entreprises ne peuvent en effet faire face sur tous les fronts. Ils doivent rechercher des économies internes et des économies externes ; donc Chambres de Commerce, AFPA (Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes), IUT, Centres de Recherche, Universités, doivent travailler ensemble en relation avec la vocation du lieu. Car il faut qu'il y ait une vocation du lieu pour qu'existe le territoire au sens évoqué précédemment ; que tout le monde s'arc-boute sur la spécialité, comme nous le verrons dans les exemples suivants : c'est cela un district ou un SPL.

Mais qu'attend-on des SPL ?

- un accroissement de la production et une contribution importante à la réduction du chômage. Dans les bassins d'emplois spécialisés autour d'une vocation, le taux de chômage est en effet moindre que dans les bassins produisant du tout-venant ;
- une contribution à la cohésion territoriale. L'État, les Elus et les Entreprises sont trois forces qui peuvent recomposer le territoire de base et mener à une véritable identification de celui-ci ;

- un développement durable : conjugaison d'intérêts économiques bien sûr, mais aussi et peut-être surtout, d'intérêts sociologiques importants.

Qu'attend-on enfin de ce colloque ?

- des échanges, beaucoup d'échanges mais aussi...

- des réponses aux questions : Quelles sont les responsabilités de l'État ?

Quels sont les obstacles législatifs ? Quels sont les obstacles réglementaires ?

En guise de conclusion : Quel a été le rôle de la DATAR et des ministères ?

Après la phase d'observation et d'investigation menée notamment par M. SAGET, après la phase d'appel à projets lancée par la DATAR, après la troisième phase que constitue ce colloque, M. GUIGOU suggère que se tienne à l'automne de l'an 2000 un colloque européen sur ce thème.

Il existe des "SPL" aux États-Unis, mais le propre de l'Europe, ce sera de leur donner ou de leur conserver une marque culturelle, une marque orientée vers la démocratie économique. En un mot, il ne s'agit pas seulement d'un objet d'économie, mais d'un objet de civilisation.

LE SPL : UNE APPROCHE ADAPTEE AU TERRITOIRE FRANÇAIS ?

MM. COURLET et SAGET, respectivement membre de l'Université Mendès France à Grenoble et Directeur Général de TECSA Consultants, ont été mandatés pour travailler sur l'identification des SPL en France.

M. COURLET insiste sur le fait que la notion de SPL est un outil important pour mieux appréhender la logique du développement d'un tissu local de PME et qu'il s'agit bien d'un concept stabilisé, reposant sur de nombreuses analyses effectuées tant en France qu'à l'étranger.

Le SPL est un outil pour rechercher les conditions de mise en œuvre d'une politique économique territoriale et en insistant un peu, on peut dire que le Système Productif Local peut être vu, pour reprendre l'expression d'un économiste français célèbre François PERROUX, comme une "communauté active de régulation de décisions, permettant une intervention dans la localisation, la création et la répartition des ressources".

Ainsi, avec le SPL, un nouveau rôle est attribué au territoire, qui devient en quelque sorte la cible de l'action publique.

Pourquoi avoir engagé cette démarche ? Trois points importants méritent d'être soulignés :

- le SPL n'existe pas qu'en Italie ; il s'agit, de l'Italie au Danemark, de l'Europe du sud aux pays émergents, d'un phénomène mondial ;
- le SPL n'est pas non plus un archaïsme, contrairement à ce que certains bassins nourris d'industries traditionnelles pourraient laisser croire. L'existence de districts technologiques comme celui de Labège ou agroalimentaires le prouve, de même que les capacités (et les nécessités !) d'adaptation des SPL au processus de globalisation ;
- et, enfin, le SPL met l'accent sur la production de valeurs : les avantages comparatifs durables dans une économie mondialisée sont à rechercher dans le tissu local ; ceux-ci proviennent de la concentration de compétences, de savoirs, d'institutions et de concurrents au sein d'un tissu local.

Quelques remarques sur le travail d'identification :

S'il importait dans un premier temps de procéder à un inventaire des concentrations d'entreprises appartenant à un même métier (qui demande à être complété notamment au niveau de l'Ile-de-France), il faudra ensuite analyser les flux interentreprises, le rôle des services et le rôle des institutions.

L'identification n'est donc pas le label qui donnerait droit à tel ou tel avantage, mais une démarche qui vise à développer des dynamiques territoriales fondées sur la concentration de PME.

François SAGET met en lumière deux tendances qu'il a rencontrées lors des enquêtes régionales :

- pour certains, le SPL est un concept relativement restrictif, d'où l'idée de label, de club, ou encore de lobby à Bruxelles pour faire reconnaître quelques SPL comme espaces d'action ;
- pour d'autres, le SPL accepte une définition élargie, qui renvoie à une concentration géographique de PME spécialisées, première étape d'un SPL. Les résultats rapides que M. SAGET expose ensuite "naviguent" entre ces deux tendances, sans toujours parvenir à les distinguer.

Quels sont donc les éléments de la définition d'un SPL ?

- l'existence d'une concentration de PME ;
- l'appartenance des PME à un secteur, ou à un couple produit/marché. Dans ce dernier cas, on est en présence d'un ensemble de produits qui vont évoluer dans le temps, où les capacités d'innovation et d'adaptation sont maximum et les risques moindres que dans le cas d'une spécialisation sur une mono activité ;
- l'existence de relations interentreprises fortes, malheureusement difficiles à analyser... notamment en France ;
- l'accès à un ensemble de services marchands et non-marchands afin que les entreprises acquièrent un avantage à être dans le système ;
- l'idée d'une culture commune, mise en lumière de façon forte par les Italiens.

Cinq critères donc, plus une recommandation, qui serait que chaque SPL intègre ses propres outils d'auto-analyse ou de diagnostic stratégique qui lui permette d'avoir une lecture plus explicite du système.

Constatons que le cœur du SPL, ce sont bien les entreprises, appuyées par des partenaires locaux mobilisant des ressources locales.

Les travaux de MM. SAGET et COURLET permettent de comparer trois sources d'identification :

- des enquêtes régionales auprès d'experts régionaux organisées à l'initiative des DRIRE ;
- une analyse statistique visant à caractériser les spécialisations des zones d'emploi ;
- un bilan par les DRIRE pour l'identification des actions collectives, outil de politique industrielle visant à appuyer des projets associant plusieurs entreprises.

Au total, apparaît un "potentiel" de 150 à 200 SPL reconnus, émergents, ou à émerger... Une véritable ressource qu'il s'agit maintenant de valoriser.

DES EXEMPLES FRANÇAIS

A MOREZ...

M. CRESTIN-BILLET, Président de la Chambre Syndicale des Lunetiers du Jura. Morez dans le Haut Jura, est le berceau de la lunetterie, fournissant 55 % de la production nationale. 4 200 salariés, dix millions de paires de lunettes fabriquées et 1 000 nouveaux modèles par an. 100 griffes ou marques exploitées, une lunette sur deux est exportée.

Caractéristique première du tissu industriel de Morez : l'existence de la filière complète : chacun a besoin des autres et tous sont, depuis plus de 20 ans, habitués à travailler ensemble.

Deuxième élément important : un lycée technique forme des opticiens mais aussi des mécaniciens et apporte une dynamique dans le bassin.

Enfin, les entreprises sont des entreprises familiales, situées dans un bassin étroit qui favorise le rapprochement des entreprises.

Il y a donc plus de 20 ans, ce SPL s'est construit pas à pas, à partir d'une communauté d'intérêts. Il a fallu tout d'abord créer un climat de confiance entre des gens qui étaient concurrents, notamment en leur faisant prendre conscience que la concurrence véritable était au-delà du bassin. Ainsi a émergé un programme consensuel, décidé par les chefs d'entreprises ; quand se sont rencontrés les chefs de services de ces entreprises, le travail est devenu plus efficace.

M. CRESTIN-BILLET expose ensuite les grandes lignes de la démarche concrète suivie par le SPL de Morez :

- premier temps : création du groupement "Alutec", qui s'est occupé des problèmes de recherche technologique ;
- deuxième temps : signature d'un premier Contrat de Progrès investissant 4,5 millions de francs, financé par la profession (1,5 millions de francs), la région, le département, la DRIRE, la DATAR, et les fonds européens. Un chef de projet a été mis à disposition pour assurer les actions collectives ; il a coordonné la réflexion, en analysant notamment la concurrence afin de déterminer une stratégie ;
- troisième temps, un deuxième Contrat de Progrès (17,5 millions de francs, dont 5 provenant des entreprises). Cette fois, il y avait quatre volets dans la démarche:
 - un volet "technologique", avec création d'un laboratoire, création d'un poste d'ingénieur et d'un centre de documentation avec une documentaliste,
 - ce volet technologique a débouché sur une démarche "qualité collective", à laquelle 35 entreprises se sont associées, l'objectif étant que 30 entreprises soient labellisées Iso 9000 sachant que six le sont déjà,
 - un volet "exportation", dont l'objectif principal est de reconquérir le marché USA, grâce à une stratégie collective,
 - un volet "communication", avec l'organisation d'un concours international de design, la création d'un poste d'attaché de presse et d'un site Internet.

Une analyse rapide de cette expérience montre que des efforts sont encore à fournir, notamment sur le plan de la communication interne au SPL, et de l'implication des chefs d'entreprises dans les actions collectives. Il s'agit aujourd'hui d'aller encore plus loin pour s'intégrer durablement et efficacement dans le phénomène de globalisation. Ce que l'on souhaite, c'est rester dans le bassin. L'innovation, la créativité, la réactivité sont nos atouts essentiels.

A THIERS...

M. POUGET, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Thiers, ouvre son intervention en citant Georges BERNANOS : "On ne subit pas l'avenir, on le fait"... Et... le passé de la coutellerie à Thiers, est vieux de quelques sept siècles !...

Cette industrie a aujourd'hui effectivement besoin de réfléchir sur son avenir. Depuis 25 ans, grâce aux actions de la CCI, des entreprises ont visité l'étranger, appris la concurrence, développé des partenariats. Mais M. POUGET souligne également qu'aujourd'hui, il faut aller plus loin.

Thiers, c'est 50 000 habitants, 50 % de l'emploi est industriel ; le taux de chômage y est relativement faible. Un tissu dense de PMI regroupe 180 entreprises de plus de dix salariés, dont 20 de plus de 100. La coutellerie a fait émerger de nombreuses activités :

- forge et estampage ;
- découpage et emboutissage ;
- usinage et décolletage (la première entreprise européenne est sur le site de Thiers) ;
- injection des matières plastiques, thermoformage et traitement de surface ;
- emballage.

L'origine de l'activité coutelière à Thiers daterait du XIII^{ème} siècle. Ce serait les premières croisades qui, revenant d'Orient, auraient ramené le savoir-faire du traitement de l'acier. Plus de 700 couteliers au XVIII^{ème} siècle. 10 000 emplois au début du XX^{ème}, et aujourd'hui 130 entreprises et 130 sous-traitants qui n'emploient que 3 000 personnes.

Le chiffre d'affaire global : 1,3 milliard de francs dont à l'export : 18 % ; ceci est un point faible sur lequel le bassin devra travailler. Thiers, c'est 75 % de la production coutelière française.

Ainsi, les caractéristiques du bassin de Thiers en font un SPL :

- une concentration de PME autour d'une activité traditionnelle ;
- des liaisons étroites entre fournisseurs et clients, entre sous-traitants et donneurs d'ordre ; cette caractéristique existe car beaucoup d'opérations sont nécessaires dans la fabrication d'un couteau et le partage des tâches est traditionnel dans ce domaine ;
- une concentration de savoir-faire spécifiques. Dans ce domaine, notons que des formations existent sur place, mais ces formations sont loin d'être suffisantes malgré la présence sur le site de nombreuses organisations professionnelles ;
- une notoriété nationale, voire internationale ;
- et... un fort sentiment d'appartenance au bassin, c'est une tribu de Gaulois !

Où donc en est notre travail aujourd'hui ?

On s'est rendu à Morez, on va aller en Italie. Nous élaborons une étude documentaire, une étude de marché menant à une analyse des points forts et des points faibles. Mais surtout, il faut déboucher sur du concret avec quelques actions fortes :

- la promotion de l'image "production française de Thiers" ;
- l'innovation dans la production ;
- la formation des revendeurs (qu'ils sachent promouvoir pertinemment les produits !) ;
- une communication renforcée par une diffusion accrue de la "Lettre du SPL".

Ainsi, malgré un certain nombre de difficultés, liées à l'individualisme de ce métier et qui restent encore à vaincre, le bassin de Thiers est convaincu qu'il est possible de vendre plus. Pour convaincre de la nécessité de travailler ensemble, on a besoin d'un petit groupe de 10 ou 15 entreprises. C'est avec celles-ci que va s'effectuer le voyage en Italie.

A ROUBAIX...

Mme FAVRIE, créatrice et animatrice de la Cité de l'Initiative à Roubaix, souligne tout d'abord que mise à part l'importance connue de tous, de la vente par correspondance dans le bassin d'emploi, il existe dans cette région une longue tradition d'activités liées au textile : activité de marchands qui remonte au Moyen Age, puis de filature, de tissage et de peignage, puis plus tard, de confection et de fabrication de vêtements, pour répondre tout d'abord aux besoins de la grande distribution. Pour celle-ci, il a fallu développer le "circuit court", c'est-à-dire satisfaire ces magasins tels que Kiabi, Camaïeu, Promod, Décathlon, etc... où tous les 10 jours, l'on change, non pas la mode, mais les modèles présentés.

Depuis une quinzaine d'années, la massive délocalisation de la production vers le Portugal, l'Afrique du nord, et aujourd'hui l'Asie, a fait que d'environ 30 000 emplois, le secteur n'en offre plus que 19 000.

Alors, à quoi sert de créer un SPL à Roubaix, pour un secteur de production qui est quasi totalement délocalisé ? Tout d'abord, parce que les capacités de production existent !

De plus, le "circuit court" offre des possibilités telles que produire en 10 jours ; ce qui n'est pas faisable à 10 000 kilomètres. Et puis, il y a le réassortiment. Si la grande distribution manque de quelque 1000 exemplaires d'un article, il faut pouvoir les lui fournir. Enfin, il ne faut pas négliger le fait qu'un tel système puisse contribuer à améliorer les gammes et les produits.

Cela a fait que les fermetures massives des entreprises de 100 à 500 employés il y a 10, 15 ans, ont été suivies de manière assez spontanée par la création de petites unités de 10 à 50 salariés, se lançant dans le façonnage. Or, ces unités se sont trouvées en butte à deux faiblesses :

- un manque de compétences tout d'abord, notamment dans le domaine de la gestion, du marketing et du commercial. Les responsables de ces petites entreprises manquent de formation à la stratégie industrielle ;
- l'absence de surface financière d'autre part. Les grands donneurs d'ordre étaient effectivement demandeurs d'entreprises plus réactives, plus souples, mais également équipées des outils technologiques les plus performants représentant des investissements de deux, trois, voire quatre millions de francs.

De là, l'idée de mutualiser, de mettre en commun. La première démarche fut donc d'acheter ensemble ou d'acheter seul, mais de travailler pour les autres. Ceci accompagné de la concrétisation d'une idée : mettre tout le monde dans le même bâtiment, car j'avais une expérience de pépinière d'entreprises. Ainsi, est né un bâtiment de 11 000 m² où se trouvent aujourd'hui 35 entreprises couvrant toutes les étapes du circuit de la confection textile.

Un petit-déjeuner commun hebdomadaire rappelle à tous que les préoccupations communes sont bien plus importantes que la pseudo concurrence quand on travaille tous pour les mêmes donneurs d'ordre. Il permet d'aller plus loin dans les mises en commun, notamment dans les domaines de la communication, de la formation et de la "formation action à la qualité". Une réponse a été donnée au programme d'Initiative Communautaire ADAPT, qui a permis de financer un certain nombre d'actions et une réflexion a été menée sur un groupement d'employeurs pour avoir une gestion commune des ressources humaines. Des déplacements auprès de collègues en Italie, en Espagne et en Grèce ont révélé l'existence et la force des districts dans ces pays.

Sur un territoire de 98 000 habitants il y a 3 ans, le taux moyen de chômage était de 33 %. Aujourd'hui, même si le chiffre est encore dramatique, nous sommes descendus à 27 %. Des choses urgentes étaient à faire et la capacité de production était là. En créant cette Cité de l'Initiative trois enjeux ont alors été définis :

- un enjeu de redynamisation d'une zone urbaine sensible ;
- un enjeu de relance d'une filière traditionnelle qui avait du potentiel, y compris dans l'innovation et le modernisme ;
- un enjeu de mise en place d'un concept nouveau de mise en commun de moyens.

De plus, comme nous voulions aller plus loin collectivement, tous les chefs d'entreprises ont signé une Charte éthique reposant sur les trois points suivants :

- respect de la législation française... il vaut parfois mieux l'écrire que simplement le dire... ;
- solidarité entre les entreprises ;
- solidarité vis-à-vis de l'emploi. Il s'agissait ici de favoriser le recrutement de jeunes, des handicapés et des chômeurs de longue durée et de transformer nos entreprises en entreprises insérantes.

Trois chiffres pour conclure, qui montrent l'importance du nouveau souffle ainsi apporté à ce territoire :

- 33 % d'augmentation des effectifs de la Cité depuis mai 1994 ;
- 50 % d'augmentation du chiffre d'affaire global des entreprises ;
- 37 % des emplois en contrats à durée indéterminée qui sont des emplois insérants.

DANS LA VALLEE DE L'ARVE... avec les autres SPL

M. LEGER, Président du Club des districts industriels français présente la démarche qui, depuis le district de la Vallée de l'Arve, a mené à la création du Club des districts industriels français.

La Vallée de l'Arve se situe entre Genève et le Mont-Blanc. Elle est le prolongement naturel d'un système productif horloger qui a évolué en district industriel du décolletage, grâce notamment à :

- l'existence d'un environnement socioculturel très spécifique ;
- la présence d'éléments structurants comme l'École Nationale d'Horlogerie ;
- le soutien d'une banque locale longtemps appelée d'ailleurs la "banque des décolleteurs".

Aujourd'hui donc, domine un métier : le décolletage qui représente sur un bassin de 60 000 habitants, 12 000 salariés distribués sur 500 PME, 70 % du décolletage sous-traité en France, 25 % à l'exportation. Comme dans tous les SPL, il s'agit d'une part prépondérante d'entreprises familiales dont 75 % ont moins de 20 salariés.

Mais aujourd'hui le rachat d'entreprises par des groupes étrangers accélère notre réflexion sur le devenir du district industriel, d'autant que celui-ci s'est tout de même enrichi d'un environnement complet en amont et en aval.

La problématique du décolletage réside en fait aujourd'hui, dans l'évolution des techniques et des technologies qui a largement vulgarisé la connaissance de notre industrie, facilitant ainsi l'apparition de concurrents.

Il faut conforter l'aire de production vers une aire système utilisant toutes les compétences locales. Donc, élargir des stratégies communes à l'ensemble des SPL, par le biais d'une réflexion anticipatrice.

C'est dans le prolongement de ces réflexions qu'a été créé le Club des districts industriels français le 9 juillet 1997. Actuellement, il compte 17 bassins représentant plus de 5 000 entreprises.

Ce que le Club veut, c'est :

- développer un réseau d'énergie, car tous les districts ont les mêmes problèmes et doivent faire face aux mêmes défis ;
- rassembler, échanger et partager à l'intérieur du territoire national, mais aussi avec nos partenaires européens car les vrais problèmes de concurrence ne se situent pas au niveau européen ;
- être mieux entendu sur le plan français et, bien sûr, à Bruxelles. Pour cela, il faut initier une véritable politique de la PME ;
- être admis et accepté à part entière comme partenaire de la politique de développement industriel et d'aménagement du territoire, par exemple à travers les Contrats de Plan. Les politiques macro-économiques ont en effet montré leurs limites et doivent laisser la place à des démarches micro-économiques plus pertinentes et plus efficaces.

Réunir tous ces représentants des SPL a été une réussite, mais n'oublions pas que ce sont bien les entreprises qui feront le succès de l'opération et que, sans elles, il ne se passera rien.

LA DYNAMIQUE DES SPL EN EUROPE

EN ITALIE...

M. BALESTRI, Secrétaire du Club des districts industriels italiens, propose une présentation générale des SPL en Italie.

Les recherches sur la compétitivité ne s'attardent souvent que sur deux notions, à savoir : les problèmes économiques internes à une entreprise, ou les problèmes de politique économique "tout court". Les districts présentent l'originalité de tenir compte de l'aspect territorial de ces problèmes ; ils ont pris une importance toute particulière en Italie. A noter qu'il n'existe en Italie aucune entité administrative ou juridique affectée aux districts industriels, mais des recherches en ont identifié environ 200.

Ceux-ci sont un véritable moteur pour l'économie nationale :

- ils emploient 40 % de la main d'œuvre manufacturière italienne ;
- ils soutiennent la balance des paiements ; ainsi si l'Italie ne fournit que 9 % des exportations des pays du G7; elle fournit en revanche 66 % des exportations de chaussures, 54 % de celles des bijoux et des matériaux de construction, 37 % des exportations de mobiliers et de décoration, 37 % de celles de machines pour l'alimentaire, 38 % de celles de l'habillement masculin, etc.

C'est donc justement sur les marchés globaux que l'importance de ces lieux est significative et ceci sur la souche de traditions artisanales.

Le cas des districts industriels italiens est intéressant aussi d'un autre point de vue.

Alors que les politiques de développement régional tendent à attirer capitaux et ressources entrepreneuriales de l'extérieur, les districts montrent que l'on peut avoir intérêt à mobiliser les ressources et les énergies locales.

Les districts italiens sont caractérisés par trois points essentiels :

- une spécialisation de la production dans un secteur signifiant de l'identité du territoire ;
- une interrelation entre l'activité économique et la vie culturelle et sociale ;
- un tissu productif composé essentiellement de petites entreprises (à noter que les entreprises italiennes de moins de 10 salariés représentent 95 % du total des entreprises, 47 % des salariés, pour 22 % en France, 21 % en Angleterre et 27 % en Allemagne).

Les PME sont fragiles... dit-on.

Mais il est clair que les programmes de politique industrielle en Europe qui consacrent beaucoup de place aux petites et moyennes entreprises ne perçoivent pas la dimension du développement et des relations qui existent entre groupes d'entreprises localisées sur une même zone ; pourtant, les districts démontrent la flexibilité et les capacités d'innovation de ces entreprises liées à la dimension territoriale et à leur interaction.

Un autre élément de ces politiques est que l'ensemble des règlements semble avoir été pensé comme si toutes les entreprises avaient 250 salariés. Pour cela nombre d'entrepreneurs décident de ne pas dépasser un certain nombre d'employés, profitant ainsi de systèmes réglementaires plus souples.

Une question fréquente qui nous est posée est : quels sont les instruments de la politique industrielle nationale qui ont pu favoriser le développement des districts ?... Les districts industriels italiens sont nés sans programme d'aide ! Ils sont décrits comme des systèmes gagnants qui n'avaient pas besoin d'interventions spécifiques.

Cependant, certaines entreprises ont pu profiter d'instruments de politique industrielle à caractère général et certains d'entre eux se sont effectivement révélés efficaces :

- la loi Sabbatini de 1965 qui visait à faciliter les investissements en machines-outils ;
- les financements en compte capital et compte intérêt en faveur des investissements des entreprises artisanales (fonds Artigiancassa) ;
- la contribution publique aux frais engagés pour des activités de promotion par des consortiums ; il en existe plus de 300 (cette contribution est proportionnelle aux entreprises associées et aux frais engagés. Elle est plafonnée à 1 MF) ;
- les contributions publiques au consortium de crédits (il en existe 640 auxquels adhèrent 800 000 entreprises).

Une tentative explicite pour soutenir les districts a été effectuée en 1991 avec une loi qui a transféré aux régions les programmes de développement des districts.

Le manque d'intervention de la part du Gouvernement central a ainsi été en partie compensé par l'action des Régions, des Municipalités, des Organisations syndicales, des Associations d'entrepreneurs et des Chambres de Commerce.

Donc, même si le soutien public n'a pas été négligeable, il n'a jamais eu un rôle essentiel dans le développement des districts.

Mais attention ! Si le modèle des districts italiens peut fasciner, les problèmes aujourd'hui n'y manquent pas. Globalisation, nouvelles technologies et grande distribution imposent bien des défis. Une réflexion sur la réorganisation des très petites entreprises s'impose, et la politique qui en découlera devra être :

- souple ;
- articulée autour de tous les facteurs de l'activité économique ;
- complète, c'est-à-dire qu'elle devra investir la vie économique, sociale et culturelle du district.

Mme VIDAL, consultante, a eu l'occasion de visiter et d'étudier à de nombreuses occasions des districts italiens. Elle présente un kaléidoscope d'impressions qu'elle a retenu de ses rencontres.

A San Daniele, district du jambon de haute qualité, les entrepreneurs insistent sur l'importance de leur "consorzio", groupement professionnel qui réunit 37 entreprises et leur impose des règles de stricte discipline, dans une ambiance de confiance vigilante. On note que toute la ville bénéficie d'emplois induits liés à la fabrication de ce jambon.

A Prato, sur la place principale du District, se dresse la statue de Francesco Datini, entrepreneur-marchand du Moyen Age. Il organisait localement le travail des tisserands et diffusait leur production dans l'Europe de son époque. Aujourd'hui à Prato, 1 000 professionnels assurent toujours ce rôle d'interface et de coordination dans un district dont le tissu social est profondément imprégné par la culture textile.

A Lecco, où dominent les activités métallurgiques et mécaniques, les industriels se sont mobilisés pour monter une antenne du Politecnico de Milan.

A Udine, district de la chaise, le consorzio "Promosedia" réunit plusieurs acteurs, dont les industriels et les représentants de la Chambre de Commerce. Il définit les stratégies et organise tous les ans un salon international.

Montebelluna, district de la chaussure technique et sportive, est un milieu où la créativité est vive. Les informations s'y échangent de manière formelle et informelle. C'est là qu'a été inventée la chaussure Geox, à la semelle qui respire. Elle est faite d'une membrane inventée par la NASA traitée par une technique fine de micro perforations.

En Brianza, district de 42 communes où domine le mobilier contemporain, on remarque dans une petite ville, une exceptionnelle "Galerie du Design". Comme dans la plupart des districts, les industriels travaillent en étroite collaboration avec les designers.

De tout cela on peut conclure que :

1. Ces univers respectent les PME-PMI comme de précieux éléments de patrimoine.
2. Les acteurs des districts savent coopérer. Cela signifie qu'ils s'identifient, se reconnaissent, acceptent que chacun puisse exercer un pouvoir et voir ses apports reconnus.

M. GARIBALDO, Directeur de l'Institut du travail à Bologne, à partir de deux affirmations de sens commun, illustre quelques paradoxes sur les SPL ou districts industriels italiens.

Première affirmation : la globalisation serait commandée par la logique de la compétition par les coûts.

La réalité des entreprises est en fait différente : les décisions ne peuvent se prendre simplement à partir d'une analyse des coûts. Elles doivent tenir compte des "externalités positives" que génère le système local. Les externalités positives sont les interdépendances entre des producteurs qui utilisent des facteurs créés par un tiers, comme par exemple un certain "know how" dont chacun pourrait disposer sur un territoire donné. Les "externalités négatives" quant à elles, sont ce dont pourrait pâtir une tierce partie suite à une opération économique engagée par d'autres, par exemple, la pollution.

Dans le cas de l'Emilie-Romagne, un exemple de l'effet d'une externalité positive, c'est l'installation d'une unité de production de la multinationale Tetrapack. Pourquoi ce choix ? Parce que cette firme a trouvé à Modène un tissu d'industries, de travailleurs, d'écoles, un marché et des prestataires de services. Ceci grâce à une situation historique, mais aussi grâce à une action publique efficace pour pallier les manques. L'implantation de Tetrapack a aussi été source d'externalité positive pour le territoire, notamment dans le domaine du management.

Deuxième affirmation : la télématique permettrait la coopération à distance et donc annulerait les bienfaits de la proximité territoriale.

Là encore, la réalité est différente : faute d'un système de "gouvernance", les réseaux télématiques ne font pas baisser les coûts de production, mais peuvent au contraire provoquer une plus grande insécurité, et engendrer des conflits ! Il faut donc envisager d'allier positivement les deux possibilités : l'utilisation des réseaux électroniques et la proximité territoriale.

Un exemple est la firme virtuelle DICO, composée de 10 firmes reliées en réseau, capables d'opérer ensemble en partenariat.

Ses premières tâches sont :

- renforcer la capacité de la fonction d'achat ;
- réaliser un système de production souple ;
- travailler en réseau, avec un système de qualification certifié pour l'ensemble.

Ainsi émerge la possibilité d'une firme virtuelle, avec les avantages de la proximité territoriale. Les réseaux sont utiles pour des échanges de données, mais l'organisation nécessite aussi que l'on se parle en vis-à-vis.

EN ESPAGNE... plus précisément en CATALOGNE !...

M. DUCH se présente comme porteur d'une "double casquette"... à savoir Président d'une société de Conseil, et Président d'une association à but non lucratif, le "Competitiveness Institute", qui concerne plus de 20 pays, rassemble plus de 60 membres et a une expérience de renforcement de la compétitivité des clusters.

M. DUCH nous présente le cas de la Catalogne et non pas de l'Espagne... ceci est important ! En effet, lorsque l'on parle de compétitivité, il est plus fréquent d'avoir affaire aux Régions qu'aux Etats.

En Catalogne, la question se présentait de la manière suivante : "des clusters, des SPL existent. Que peut-on en faire ? ". La réflexion s'est donc engagée avec un responsable politique, au niveau du Ministère de l'Industrie, très ouvert et qui avait une forte volonté d'expérimenter une nouvelle méthodologie pour le développement du territoire.

Ainsi, pendant quatre ans, sans réunions ni colloques, les entreprises ont évolué dans le projet. C'est seulement l'année dernière qu'a été organisée, avec l'intervention de Michaël PORTER, Universitaire américain, une rencontre avec 600 entreprises pour exposer les différentes expériences. On a travaillé avec plus de 19 clusters ("micro clusters") dans les domaines du jouet en bois, de l'électronique et du tourisme. Il faut souligner ici l'importance des divers acteurs dans ce processus, dont le promoteur était le Gouvernement régional, et "l'exécuteur", une société de conseil externe dont le rôle était d'analyser les clusters présents et surtout de gérer les processus de changement.

Quelques remarques sur la méthodologie :

- aucun cluster n'a été priorisé ; tous sont jugés importants et susceptibles de créer de la richesse pour leur région ;

- il y a eu focalisation sur un changement progressif et consensuel des principaux agents du cluster ;
- la méthodologie, c'est une combinaison d'analyses stratégiques et de processus de changement ;
- mais comment intervenir pour provoquer le changement psychologique des personnes ? Aucun outil n'existe pour travailler au niveau du changement de la stratégie et de la psychologie d'un groupe d'entreprises qui sont rivales et concurrentes.

Le résultat essentiel de ces travaux consiste en de nouvelles relations entre les entreprises et les Pouvoirs Publics, qui ont évolué dans le sens d'un échange d'opinions. On a commencé par se dire ce que chacun n'est pas habilité à faire pour, ensuite, travailler de façon constructive. Il est clair que chacun a acquis une connaissance fine du problème des entreprises au niveau de chaque grappe. Enfin, une reconnaissance internationale a émergé, grâce notamment aux travaux de Michaël PORTER.

Après les résultats, les leçons :

- l'analyse stratégique est fondamentale, et relativement simple à réaliser ;
- le catalyseur du processus du changement est un acteur essentiel. Qui peut-il être ?
 - soit les entreprises, mais elles peuvent avoir des difficultés à se faire "hara-kiri" !...,
 - les associations professionnelles mais elles sont souvent favorables au statu quo,
 - les centres de services ont quant à eux trop intérêt à vendre leurs propres services,
 - le Gouvernement central est trop loin, bien que des exceptions, telles qu'aux Pays-Bas, confirment la règle,
 - le Gouvernement régional, comme c'est le cas en Catalogne, est souvent le plus efficace.

L'année dernière nous avons organisé une conférence au niveau mondial avec 90 participants de 20 pays.

En novembre prochain, le Club des districts italiens et le Competitiveness Institute vous invitent à Varese en Italie pour participer à une conférence sur le sujet qui nous préoccupe aujourd'hui.

AU PORTUGAL...

Mme COELHO, Vice-Présidente du Commissariat à la Coordination de la Région Centro-Portugal rappelle tout d'abord qu'une concentration d'entreprises ne suffit pas à l'existence d'un SPL. Il faut qu'à cela s'ajoute une coopération véritable et des attraits communs reconnus.

Elle apporte le témoignage de la région Centre du Portugal avec une ville : Marinha. Près de 35 000 habitants, deux SPL consolidés, 250 années d'industrie locale dans le verre (2 500 emplois), puis dans le moule plastique (1 500 emplois).

Les caractéristiques de ces deux SPL sont sans grandes surprises :

- un tissu industriel de PME et TPE familiales ;
- une histoire industrielle longue, faite d'un processus d'accumulation de connaissances spécifiques et basée sur un esprit entrepreneurial remarquable ;
- leur développement s'est fait de façon organique, sans intervention extérieure, ouvrant sur un système de relations interindustrielles entre différentes activités et entreprises ;
- une capacité d'organiser la représentation et les intérêts collectifs locaux, soit par des associations d'entrepreneurs, soit par une étroite coopération avec l'autorité locale, qui est l'agent d'intermédiation politique auprès du Gouvernement central ;
- une capacité d'articulation de toute la formation sociale qui a donné lieu à la création de centres de formations professionnelles et de centres de compétences technologiques.

Dans les deux cas, il faut noter que le SPL est ouvert sur l'extérieur, soit par les ventes, soit par les parts de marché, soit par les capacités de partenariat avec des institutions extérieures. A signaler de plus que des projets sont en cours (label commun pour le verre, centre technologique qui travaille sur un projet de développement de prototypage rapide...).

En conclusion, il est souligné que même si ces territoires font l'objet d'une attention particulière de la part du Ministère de l'Économie, ils ne profitent d'aucune politique spécifique, qui serait pourtant parfaitement justifiée. Le rôle des Pouvoirs Publics vis-à-vis des SPL pourrait être un rôle d'accompagnateur, qui compenserait certains manques au niveau notamment de la formation professionnelle, de l'innovation ou de la coopération entrepreneuriale. Pourraient aussi être facilités le marketing, les investissements directs étrangers et une organisation partenariale public/privé ayant pour but le suivi intégré des SPL. Ceci se ferait dans une attitude de veille et d'anticipation des "étranglements". Ce partenariat qu'il faut construire doit être "horizontal" dans nos territoires, mais aussi "vertical" avec les diverses autorités (nationales, communautaires) pour accompagner les SPL.

LE SOUTIEN DE L'ÉTAT AUX SPL

INTERVENTION DE Mme Marylise LEBRANCHU

Secrétaire d'Etat chargée des PME, du Commerce et de l'Artisanat

Monsieur le Président,
Mesdames, Messieurs les Parlementaires,
Monsieur le Délégué,
Mesdames, Messieurs les Conseillers Généraux
Mesdames, Messieurs les Maires
Mesdames, Messieurs les représentants Consulaires,
Mesdames, Messieurs,

Je remercie tout d'abord la DATAR d'avoir consacré cette journée aux Systèmes Productifs locaux, parce que je crois profondément, au bout de deux ans de travail avec les entreprises, que c'est un besoin ressenti, aussi bien par les entreprises, que par l'ensemble des acteurs du développement économique dont vous faites partie.

Et en anecdote, mais en anecdote déterminante pour l'avenir, j'ai vu que les Députés de la Commission de la Production et des Echanges ont examiné par exemple, les résultats de l'expérience italienne des Districts Industriels, la semaine dernière, lors d'une édition spécifique. La DATAR a organisé un appel à projets, qui a recueilli de très nombreuses réponses, même si et je fais une toute petite incidente, je ne suis pas certaine qu'aujourd'hui, sur l'ensemble du territoire français, on soit absolument d'accord sur la définition des Systèmes Productifs Locaux, mais j'y reviendrai.

Le sujet donc, interroge, l'objet mobilise, c'est incontestable et, je crois que l'on doit souligner que votre force de mobilisation à Toulouse, est déjà un bon signe pour l'avenir !

Pour le Secrétariat d'Etat aux PME, intégré au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, je crois que nous avons essayé depuis deux ans, d'imprimer une base territoriale à chacun des axes de la politique menée.

Il faudra sans doute et, je le disais tout à l'heure à M. Jean-Louis GUIGOU, faire évoluer l'appellation "Systèmes Productifs Locaux", parce que cette concordance de base territoriale avec des politiques, montre que l'on a besoin d'une appellation, parce que l'on ne vit pas dans le monde européen ou dans le monde français sans appellation et je pense que les "SPL", ce n'est pas encore tout à fait un langage commun et partagé.

Les phénomènes qui nous intéressent concernent bien évidemment la production, mais aussi un champ plus large de relations entre les entreprises, les territoires et l'action de l'Etat. Il s'agit en fait, d'un élément de la politique menée pour le développement local lui-même ; il s'agit aussi d'une démarche de solidarité pour les entreprises et j'en dirai un mot en conclusion. Il s'agit enfin, d'une solidarité territoriale.

L'origine de cette démarche, dont la forme la plus avancée, ou la plus connue, parce que les Italiens ne veulent pas que l'on dise qu'ils sont têtes de pont sur cette affaire, est celle, bien sûr, des Districts italiens ou des Grappes nord-américaines.

La préoccupation des grands ensembles industriels de disposer d'un environnement de PME de proximité, comme on l'a vu tout de suite, d'ailleurs, pour les trois exemples qui ont été donnés, ou de procéder à une restructuration du groupe en externalisant une partie des métiers a conduit, de toutes façons, à cette logique. Et les PME d'un territoire n'étaient pas forcément préparées à cette association parce que, forcément pas préparées à la nécessité de la compétitivité internationale.

Et je crois qu'à côté de cela, de cette volonté des grandes entreprises d'avoir à proximité un système cohérent, il y a eu en parallèle la volonté de certains territoires, mais aussi de certaines Collectivités Territoriales, de Chambres Consulaires, de Comités d'Expansion, de développer l'économie locale à partir des ressources territoriales : on appelle cela encore le développement endogène.

Toutes ces démarches se rencontrent sur un objectif commun, qui est de valoriser le développement des petites et moyennes entreprises, bien sûr en raison des avantages générés par leur taille : leur souplesse, leur facilité de prise de décision, la capacité à investir des niches, mais en plus, en suppléant les inconvénients liés aussi à ce problème de taille, qui est la difficulté à engager des investissements lourds, celle aussi de répondre à des grosses commandes, et celle d'avoir un système interne à l'entreprise de veille technologique et de veille sur les marchés.

En France, les Comités d'Expansion ont, je crois, joué un rôle précurseur dans le développement de cette démarche et ont particulièrement insisté sur la dimension "territoire" de la production qui, avec la contractualisation et la décentralisation, a évolué vers des concepts de "territoires innovants" et je pense que ce concept de territoires innovants, qui a été un concept français très porté par les universitaires et par la DATAR, a peut-être été assez peu décliné auprès de l'ensemble de nos entreprises.

Cette orientation est effectivement importante : la maîtrise de la production dans un secteur ne suffit plus ; elle demeure incomplète si elle ne s'accompagne pas de l'effort de veille, de production technologique et bien sûr d'innovation.

L'action menée par le Secrétariat d'Etat de Christian PIERRET, chargé des technologies-clefs, constitue en ce domaine un apport précieux, car il permet aux entreprises de disposer de points de repère sur l'évolution technologique internationale. Mais je reste persuadée aujourd'hui que si ces repères sont bien bâtis, il faut un échelon intermédiaire entre ceux qui peuvent écrire la banque de données de ces repères internationaux et ceux qui peuvent les transmettre directement, à l'intérieur des entreprises.

– L'Accès à la ressource financière

Dans le même mouvement, les actions qui sont proposées à la contractualisation, dans le cadre des Contrats de Plan, qui viennent assurer les moyens financiers aux groupements d'entreprises se mobilisant sur ce secteur, seront aussi déterminantes. Par exemple, je prends le cas, égoïstement de mon ministère. J'ai voulu que l'on puisse répondre à ce volet de

solidarité entre entreprises, à côté de celui du financement et de celui des problèmes de croissance et de création.

Je crois que les entreprises françaises n'ont pas forcément eu l'opportunité, ou le temps, d'entrer de plain-pied dans le système de l'organisation territoriale, parce que l'accès aux financements était un problème majeur et qui a fait écran au reste. Et j'ai vu que, selon le dernier rapport du Conseil National du Crédit et Titre, il y a une amélioration de la situation, amélioration de la trésorerie, en particulier, des entreprises ces dernières années, mais je crois qu'il ne faut pas que cette amélioration masque les difficultés qui restent réelles, aussi bien au stade de la création, qu'au stade du développement. Et je pense que nous avons à régler, pour que les Systèmes Productifs Locaux aient toute leur place, le poids des investissements incorporels, parce que cela devient de plus en plus important, bien sûr pour la mise aux normes, bien sûr pour l'innovation, pour la certification de qualité, pour le développement des produits, mais aussi pour le recours au conseil et je dirais aux moyens d'intelligence qui font que les SPL puissent travailler.

Les investissements, en particulier pour les PME et les entreprises artisanales, de commerce et de service, sont très liés à ce que je viens de décrire, mais sont aussi liés au problème que toute action qui ne requiert pas de leur part un achat de matériel important, que l'on peut "hypothéquer" ou "nantir", est une difficulté nouvelle par rapport au monde bancaire et c'est vrai que nous devons associer à ce travail qui est fait par la DATAR, le problème de la garantie pour les crédits aux PME, à condition bien sûr que, très rapidement, on puisse aussi avoir, pour ce dossier-là, une logique territoriale. Et c'est pourquoi je m'inscris totalement dans votre sujet d'aujourd'hui.

J'ai soutenu certaines Régions qui ont contractualisé d'ores et déjà avec la BDPME, pour essayer de bâtir et elles ont, pour certaines, réussi des accords de co-garanties, qui permettront d'aller beaucoup plus loin dans le financement des entreprises et qui auront de plus en plus cette nécessaire assiette de négociation territoriale dont vous parlez depuis ce matin. Et la quotité majorée, obtenue grâce à la combinaison des fonds de garantie nationaux, qui sont gérés par la BDPME et de ceux constitués par les Collectivités Territoriales, que ce soit les Régions, ou des Collectivités, comme l'on dit aujourd'hui, infra-régionales, pourra nous permettre de boucler cette approche des problèmes majeurs d'entreprises.

– Solidarité entre entreprises et mobilisation territoriale

Autre sujet, c'est la solidarité entre les entreprises dans le cadre de cette mobilisation territoriale. La solidarité, et nous sommes bien dans le sujet, nos amis Italiens la pratiquent de longue date : d'autres, outre Atlantique, ou dans l'Europe du Sud, le font aussi. Pour la France, je ne pense pas que nous puissions répéter ou copier l'un ou l'autre modèle ; nous avons, au contraire, le devoir d'interpréter l'esprit de ce qui nous a été raconté tout à l'heure et de créer une démarche nouvelle adaptée.

Devant les Chambres Consulaires, ou devant les Collectivités, devant les organisations des chefs d'entreprises, je tiens toujours le même discours : la difficulté majeure à laquelle sont confrontées les entreprises est bien celle de la solitude et cette solitude existe pour les dirigeants aux différents stades de la vie de l'entreprise, que ce soit la création, le développement, la croissance ou la transmission.

Et pour y parer, plusieurs initiatives ont été engagées : d'abord, la création de réseaux qui se sont appuyés, essentiellement d'ailleurs, sur les Chambres Consulaires, les boutiques de gestion et les Comités d'Expansion. Et puis, après ces réseaux qui ont eu du mal à trouver des relais territoriaux, la décentralisation, je crois, a libéré la capacité d'initiative des Collectivités qui se sont engagées, de la Commune à la Région, dans l'action économique.

Elles ont soutenu, par exemple, les plates-formes d'initiative locale, ou elles ont procédé au renforcement des structures existantes qu'étaient les Comités d'Expansion, ou elles ont créé des agences de développement et elles ont reçu, à ce moment là, le soutien plus efficace des réseaux de portée nationale.

L'Etat, en particulier la DATAR, a contribué également à soutenir ces efforts et je suis attachée, en tant que responsable des PME et des entreprises artisanales, de commerce et de service, à orienter profondément l'action du Ministère en faveur de ces actions.

C'est le sens de ce que nous avons mis dans les premières ébauches de contractualisation ; c'est le sens que nous avons donné à l'esprit des initiatives pour l'entreprise artisanale, qui est de les sortir d'un égoïsme habituel et de les lancer, justement, sur cette collaboration entre elles et avec d'autres ; et c'est l'objectif poursuivi pour faciliter, bien sûr, la création d'entreprises.

Je crois que c'est aussi la volonté exprimée d'organiser l'accès à la ressource financière, comme je le disais tout à l'heure, mais aussi le souci de simplifier les démarches administratives, parce que le temps perdu aux démarches administratives empêche les entreprises de réfléchir, ou d'être acteurs à part entière sur un territoire.

Toutes ces actions visent donc à aider le partenariat et à assurer aux entreprises, où qu'elles se trouvent sur les territoires, un environnement de conseil global, qu'il soit de conseil technologique, financier, de formation, de commercialisation, ou d'exportation.

Ainsi, le chef d'entreprise pourra bénéficier, sur son territoire, des soutiens qu'il est en droit d'attendre de la part de ses partenaires et aura envie, à ce moment-là, de participer à un mouvement plus collectif sur son propre territoire.

– Proximité territoriale

Et cette mobilisation doit nous conduire à parler d'économie de proximité. On l'a dit tout à l'heure, la proximité, c'est d'abord la notion de distance, c'est celle d'un espace géographique, d'un territoire, où se mêlent à la fois la production, la formation et la vie sociale. Sur cet espace, les solidarités peuvent se développer entre différentes entreprises ; je dis "peuvent", car en règle générale, vous l'aurez constaté, les exemples de ce type de solidarité constituent encore des exceptions.

Et je suis persuadée que nous, l'Etat, les Collectivités, les Chambres Consulaires, l'ensemble des réseaux, nous avons un rôle à jouer pour inciter les entreprises à se soutenir mutuellement sur un territoire.

Je viens d'une région –et je tiens à cette anecdote- dans laquelle une des principales organisations est une organisation agroalimentaire, de la production jusqu'à la transformation

et j'ai vécu pendant les 25 dernières années, le fait qu'entre la production et la distribution, les choses se passaient relativement mal et que tout a été fait pour mettre "à genoux", un corps intermédiaire qui était le corps intermédiaire des expéditeurs-négociateurs. Et puis, on vient de se rendre compte, après la disparition de ces négociateurs, qu'ils manquent dans la structuration de ce qui est un réseau de production organisé localement et on est en train d'essayer de les reconstruire.

Je crois donc que lorsque l'on parle de solidarité, de proximité géographique, il faut se mettre d'accord sur l'analyse du territoire et, malheureusement, c'est peut-être cette démarche d'analyse du territoire, d'analyse des plus ou des moins dans les réseaux, qui fait peut-être le plus défaut.

Je crois qu'une journée comme celle d'aujourd'hui devrait conduire à populariser cette démarche globale. Je crois que d'autres Régions que la mienne ont mieux réussi, où des exemples de réussite en ce domaine sont nombreux, mais me "baladant" dans une région de fabrication d'art de la table, on m'a dit : "Là, le réseau productif n'est pas possible, parce que les gens sont en train de régler les conflits de leurs arrières grands parents du XIXème siècle, et comme l'on ne connaît pas le conflit, on ne sait pas comment le régler".

Et je crois que c'est vrai que de temps en temps, y compris l'aspect psychologique des choses, qui a été largement souligné tout à l'heure, est un maître-mot de la réussite, parce que le maître-mot de la réussite est sans conteste le partenariat, mais pour qu'il y ait un partenariat, pour que chacune des actions conduise à une fédération d'acteurs, il faut que l'ensemble de ces acteurs sache exactement ce qu'est l'origine de leurs différences de culture, ou de manière de produire.

Je crois que l'on va aider à cela, parce que dans le même temps où chaque territoire s'organise, je crois qu'il faut être optimiste, malgré tout ! Dans le même temps donc, où chaque territoire s'organise et où le Gouvernement, avec les lois de Madame VOYNET, Monsieur CHEVENEMENT et Monsieur ZUCCARELLI, met en place un dispositif législatif qui permettra aux Collectivités d'intervenir dans la légalité bien sûr, mais aussi dans la transparence et les dispositions que nous avons retenues avec Dominique STRAUSS-KAHN pour les petites et moyennes entreprises, vont sûrement aider à gommer ce qui pouvait être, non seulement une barrière psychologique, un peu culturelle comme je l'ai rappelé tout de suite, mais aussi une barrière psychologique disant : "Nous n'avons pas les moyens de".

Je crois qu'il faut ajouter une chose et c'est vrai que même si les 35 heures ont été longtemps un sujet qui fâche entre l'Etat et les entreprises, je crois qu'il faut tirer aussi des leçons positives du texte de Martine AUBRY, parce que je me suis rendue compte, en travaillant avec un certain nombre de territoires, que ce texte a permis de développer le recours au conseil, pour des entreprises pour lesquelles ce n'était pas une évidence et que, appelant au conseil sur un dossier aussi difficile que la gestion des ressources humaines, je crois que les entreprises seront plus ouvertes, à la fois à l'appel au conseil extérieur, et puis à l'appel à tout apport extérieur ; que l'on va aller au-delà du simple règlement d'un problème délicat et passager.

– Proximité sectorielle

Mais cette proximité géographique, ou d'intérêt, ou de partage d'envie de faire ensemble n'est pas la seule ; il existe aussi, je crois, une proximité de type sectoriel, parce que la vie d'une

entreprise ne se limite pas, bien évidemment, au marché local et les évolutions économiques ont placé l'international comme une nécessité impérative de référence à une certaine forme de compétitivité et le marché fonctionne dans les deux sens : import-export.

Les innovations technologiques dans la production, l'acquisition de brevets, la coopération en matière de recherche constituent sûrement un facteur clef pour le développement et le rapprochement avec les entreprises françaises et européennes devient un élément indispensable pour capter les marchés.

Cette nouvelle forme de proximité doit nous conduire à soutenir et à développer des réseaux nationaux, mais aussi européens et je pense –j'en suis intimement persuadée- que de la même manière qu'un citoyen pour être citoyen du monde, ou citoyen d'Europe –soyons moins ambitieux- doit être un citoyen de quelque part ; je pense que de la même manière, une entreprise, pour être une entreprise dans un réseau français ou européen, doit d'abord être une entreprise d'un territoire et c'est en cela que je rejoins parfaitement la problématique d'aujourd'hui.

– Proximité de l'Etat

Enfin, la proximité doit être aussi celle de l'Etat.

L'Etat doit participer à cette orientation ; c'est ce que nous essayons de mettre en œuvre avec Jacques DONDOUX et Christian PIERRET, en rapprochant déjà nos services, pour que les entreprises n'aient pas affaire à un guichet unique –je ne crois pas au guichet unique-, mais à un réseau unique où le fait que posant une question à une personne, ils sont sûrs que la personne va aller chercher la réponse, même si ce n'est pas de sa propre compétence.

Je suis profondément attachée à la réussite du décloisonnement des services de l'Etat qui traitent directement avec les entreprises, parce que nous n'avons pas à confier aux entreprises la complexité de l'Etat, mais nous avons, au contraire, à faire le mouvement inverse et à confier la complexité de l'économie à l'Etat ; c'est à l'Etat de gérer cette complexité.

Je crois que c'est sûrement le service le plus important que l'Etat pourra rendre à l'ensemble des acteurs économiques de ce pays.

Et il faut également ajouter à ce transfert de complexité des entreprises vers l'Etat, redire plutôt, que l'Etat est garant de l'ensemble des mesures qui seront prises, mais garant aussi de l'efficacité des actions engagées et il lui appartient de soutenir le développement de ces territoires et de ces réseaux, même s'ils ne sont pas territoriaux.

L'Etat a longtemps pensé qu'il n'était pas possible de confier à des réseaux la gestion de politiques nationales ; que ce soit des réseaux nationaux, des réseaux techniques, des réseaux de formation, ou même des réseaux locaux tout simplement et je pense qu'il faut prendre comme un acte fort le fait qu'en confiant la gestion de l'accompagnement des jeunes créateurs d'entreprises, ou de ceux qui vont bénéficier des dispositions de la loi AUBRY concernant les personnes en voie d'exclusion, de ceux qui vont bénéficier d'avances remboursables, en confiant pour la première fois la gestion de l'accompagnement à des acteurs qui ne sont pas des acteurs d'Etat, l'Etat a démontré que la proximité était une chose possible, également pour

lui. Mais je pense que c'était important de le réaliser, sinon la décentralisation n'aurait jamais été terminée.

– Proximité sociale

Je suis un peu longue, mais je voudrais ajouter une chose : la proximité géographique, la proximité sectorielle, la proximité avec l'Etat et les partenaires publics ne seraient pas suffisantes si l'on ne parlait pas aussi de proximité sociale.

Je pense qu'il ne faut pas éloigner ce sujet, même si j'ai remarqué que dans beaucoup de réunions, de colloques, de forums d'entreprises, on évite de parler de la proximité sociale. Je crois au contraire que la coopération et la solidarité doivent être tangibles entre cadres, employés, que le partenariat ne doit pas s'arrêter à la porte de l'usine ou à la porte du bureau et qu'il y a aussi, à l'intérieur de l'entreprise, à écrire la proximité sociale, avec cette prise en compte d'une nouvelle culture entrepreneuriale, plus ancrée, bien sûr, sur les territoires, mais plus ancrée aussi sur les entités "entreprises" elles-mêmes.

Il me semble que pour les Systèmes Productifs Locaux réussissent, il faut non seulement que le chef d'entreprise, ou le cadre à qui l'on a confié cette mission, soit totalement intégré à la démarche, mais que l'ensemble des acteurs interne à l'entreprise en soient aussi persuadés pour que cette démarche devienne une réalité à long terme.

Et je conclurai en vous disant que je vous ai simplement donné ma façon de voir, notre façon de voir, mais je crois que dans cette affaire, pour que les choses fonctionnent, il faut d'abord que l'Etat fasse son métier, ne fasse que son métier, mais fasse bien son métier.

Je ne parle pas, bien sûr, de l'ensemble des services que l'on doit apporter à l'entreprise sur chacun des territoires et de l'égalité que l'on doit recréer sur les territoires, qui n'est pas une réalité aujourd'hui ; des efforts de Dominique VOYNET pour faire que lorsque l'on est dans un territoire, d'un bout à l'autre de la France, autour de Paris, à côté de Lyon, ou à Toulouse, on ait les mêmes chances de développement.

Je crois qu'il y a un formidable besoin d'égalité entre les territoires et donc cela, c'est le métier de l'Etat, dans sa fonction de Contrat de Plan par exemple, mais aussi avec toutes les actions de la DATAR.

Je crois également qu'il faut que nous parlions de solidarité entre les entreprises, parce que si les Districts italiens se sont bâtis parce que les PME italiennes ont eu besoin d'être aussi fortes que la majorité des grandes entreprises, je crois que dans l'ensemble du développement européen, il faut que nous disions aux grandes entreprises qu'il est hors de question que nous bâtissions ces Systèmes Productifs Locaux –ou peu importe leur nom dans l'avenir– uniquement parce que les petites entreprises ne résistent pas à l'organisation des plus grandes.

Je crois au contraire qu'il faut dire aux grandes entreprises qu'elles doivent être solidaires des plus petites et qu'à l'image du cas qui a été montré tout à l'heure pour les emballages, la grande entreprise doit s'intégrer parfaitement dans le Système Productif Local et non pas simplement se créer un réseau d'externalités qui, au départ, était peut-être, pour elle, négatives.

C'est donc un message de solidarité entre les entreprises que je voudrais aussi donner aujourd'hui, parce que si nous n'avons pas cette solidarité entre les entreprises, les efforts de l'Etat et des Pouvoirs Publics seront vains et ce que je souhaite, c'est que toutes ces images que nous avons vues de Districts à l'italienne, à la portugaise, à la catalane... mais aussi à la française, ou bien d'autres exemples que l'on pourrait prendre ailleurs, débouchent sur ce que disait Jean-Louis GUIGOU en aparté tout à l'heure, sur le fait que nous soyons capables de travailler sur les Systèmes Productifs Locaux européens, et que nous puissions avoir ce réseau des territoires européens, ce réseau de compétences européennes qui feront que, dans l'avenir, nous aurons un territoire de quelques 370 millions de personnes qui pourra être un grand acteur économique du monde, parce que je ne crois pas que la mondialisation puisse tenir bien debout s'il n'y a pas, à l'intérieur de cette mondialisation, de grands espaces organisés à partir d'espaces territoriaux construits.

Je vous remercie.

QUEL CONTENU POUR UNE POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DES SPL EN FRANCE ?

Les districts italiens partent d'une forte culture d'entreprise et d'un appui constant mais mesuré des pouvoirs publics. Ils ressentent aujourd'hui le besoin d'être mieux coordonnés et appuyés pour des prestations collectives. En France, l'essentiel des efforts doit porter sur la création d'un esprit de compétition/coopération et faire descendre celui-ci au niveau de la production pour que le réseau devienne une véritable entité économique. Dans cette évolution, quelle est la place respective des différents acteurs publics notamment dans le cadre des contrats de plan Etats-régions ?

Quelques remarques de M. GUIGOU pour amorcer cette troisième table ronde.

- évitons la confusion entre un SPL et une spécialisation sectorielle poussée. Un SPL, c'est un système complexe d'interdépendances entre la production, la recherche, la formation, l'exportation... A Rotterdam, SPL de logistique, vous avez 100 métiers !
- les SPL, ce n'est pas le local rural. A Paris il y a des SPL : le Sentier, le cinéma, les cosmétiques... il y a des systèmes d'interdépendances très bien organisés... que l'on ne voit pas !
- le développement des SPL remet en cause le système d'intervention de l'État : celui-ci doit repenser sa relation aux entreprises et aux acteurs locaux.

Sur ce dernier point, il faut noter que l'intervention sectorielle de l'État n'est pas adaptée à la volonté d'organisation de la globalité. Deux formes de l'action publique de l'État existent :

- le contrat, qui est "simple" ;
- le zonage, bien plus compliqué...

La bonne relation avec le local, les SPL, les pays ou les agglomérations, passe par le contrat qui permet de s'adapter à toutes les réalités, qui est respectueux des différences et qui est donc un outil performant pour aider, soutenir ou animer ceux qui voudraient s'organiser.

Après la synthèse des ateliers présentée par M. AUBERT, Inspecteur Général de l'Industrie, M. GANNE, chercheur au GLYSI-CNRS, Université Lumière-Lyon II, était invité à réagir.

Il étudie depuis longtemps les districts industriels et introduit son propos en précisant qu'il préférerait une autre appellation qui traduirait mieux les notions d'ensembles et de diversité (le tertiaire, les services, etc.) qui composent ces nouvelles formes d'organisation. En réaction aux débats en ateliers, il formule 3 remarques :

- 1) - Outre le fait que les SPL en France constituent une multiplicité de zones de mono activités (anciennes ou nouvelles), la différence avec les districts italiens réside dans la façon dont l'Etat cherche à les institutionnaliser. Cette implication de l'Etat en France peut nous amener à penser que "cela casse tout le spontanéisme des Districts" tel qu'il a pu être observé en Italie ou au Portugal. Mais cela peut aussi indiquer que nous en sommes à un autre stade que l'on pourrait caractériser "d'institutionnel négocié" qui trouve sa place dans le contexte global français (décentralisation, contrats de développement...). Soyons donc conscients que

si l'on rêve de systèmes locaux très endogènes, spontanés et communautaristes, c'est peut-être une utopie car la réalité traduit un mode plus institutionnel, même s'il est négocié ;

2) - Cet institutionnel négocié peut être productif à condition que ce nouveau modèle ne soit pas rigide et fermé sur le local, alors même que la mondialisation impose de multiples synergies et de nouveaux réseaux. Il est primordial que ces systèmes productifs ou industriels puissent évoluer dans le temps et dans l'espace en prenant des formes variées. Pour avoir beaucoup observé les districts italiens, M. GANNE insiste sur le fait que ce système n'est pas magique et qu'un certain nombre de districts ont pu passer par des phases de restructuration ou parfois même ont disparu. On ne peut donc miser sur un modèle unique de développement ; il faut rester ouvert à de possibles mutations dans le fonctionnement des SPL ;

3) - Être fidèle à une certaine logique des systèmes productifs locaux entraîne une remise en question du mode d'intervention étatique tel qu'il existe aujourd'hui. Ce fut le cas pour la création d'un lycée. Ces acteurs ont imaginé une solution, alors que l'éducation nationale émettait un avis défavorable, pour fonder un lycée de proximité intégrant à la fois la formation classique et la formation professionnelle. La mobilisation locale peut donc parfois remettre en cause le système que nous connaissons et les collectivités peuvent aussi être en mesure de trouver des solutions en exigeant d'avoir face à elles des interlocuteurs moins cloisonnés au niveau étatique. Pousser jusqu'en son fond la logique de mobilisation locale, c'est aussi accepter que soient présentées des formes inédites qui remettent en question les formes d'interventions étatiques.

M. MALVY, Président du Conseil Régional Midi-Pyrénées, souligne que le thème de la réflexion d'aujourd'hui intéresse la Région Midi-Pyrénées qui s'est efforcée de mettre en place des procédures nouvelles dans la logique du ou des partenariats :

- création depuis un an d'un fonds pour l'innovation de l'emploi, pour aider à l'émergence de nouveaux types d'emplois ;
- création d'un fonds de garantie en réponse à l'appel de Mme LEBRANCHU en liaison avec la BDPME (Banque du Développement des PME) ;
- organisation d'assises de la Recherche, réorientées par le CCRRDT (Comité consultatif régional pour la recherche et le développement technologique) vers le transfert de technologie qui va ensuite aller à la rencontre des PME et PMI des 8 départements de Midi-Pyrénées ;
- création d'un fonds d'amorçage au sein de l'IRDI (Institut Régional du Développement Industriel), qui préfigure l'incubateur et enfin un projet d'incubateur qui va être déposé auprès du Ministère de l'Industrie.

Un Conseil Régional peut donc intervenir sur les SPL à différents niveaux, sur :

- le diagnostic, en partenariat avec la DATAR ;
- la veille marketing et technologique ;
- la mise en relation avec le milieu de la recherche ;
- la mise en réseau des entreprises régionales, en partenariat avec les entreprises étrangères, avec l'appui du Comité Régional d'Expansion que l'on veut ici réorienter vers l'animation économique. Il peut avoir un rôle majeur dans le débat sur les SPL car la Commission du Plan du Conseil Régional a souhaité contractualiser avec l'État sur ce thème ;
- le soutien aux activités économiques ;

- le suivi des actions et des bilans ;
- le partenariat avec l'Éducation Nationale pour des actions fortes de formation.

Cette démarche des SPL intéresse au plus haut point donc la Région mais ce n'est pas au Conseil Régional de la conduire mais de l'épauler, ou de l'appuyer.

M. de GAUDEMAR, recteur de l'Académie de Toulouse, estime que dans l'Education Nationale également, on est interpellé sur la façon de se penser comme des sortes de SPL, s'interroger sur la cohérence à une échelle territoriale donnée de nos établissements. Avant de parler de bassins, le vocabulaire scolaire utilisait l'expression "district scolaire". La même idée de base existe donc, celle de Alfred MARSHALL, qui consistait à se poser la question de l'interaction dynamique entre une communauté locale, dont fait partie l'Education et son tissu d'entreprises.

Une fois que l'on a tenté de penser cette cohérence, l'Éducation Nationale a un autre rôle à essayer d'assumer qui procède de ce que MARSHALL appelait à l'appui des districts industriels, une "atmosphère industrielle", une sorte d'état d'esprit collectif favorable au développement industriel.

C'est le rôle notamment des "Comités locaux Education-Economie" où sont abordés des problèmes tels que :

- le diagnostic de formation : existe-t-il, ou comment améliorer l'adéquation formation/besoin des entreprises ?
- l'organisation de l'alternance et de l'enseignement professionnel ;
- l'orientation et la meilleure information des élèves sur le territoire donné.

Le projet de "la Vallée de la Mécanique" est une bonne illustration de cette demande. Les industriels ont estimé leurs besoins dans un certain type de qualification (niveau IV). A la demande qui se manifestait sous la forme de l'apprentissage, nous avons répondu en créant des sections d'apprentissage dans nos lycées en utilisant l'article 57 de la loi quinquennale.

Il s'agit en fait d'apparaître comme offreur de service et notamment en formation continue et dans ce que l'on nomme de plus en plus souvent des plates-formes de développement technologique. Ceci ne concerne pas seulement l'enseignement supérieur, comme on le croit trop souvent, mais aussi les lycées professionnels et technologiques qui sont un outil considérable et sous-utilisé au service des petites, voire de très petites entreprises régionales.

En Midi-Pyrénées, grâce au soutien de la Région, un outil de partenariat entre PME PMI et l'Éducation Nationale qui met à disposition ses compétences, est déjà en place. Il faut continuer.

M. RIBEIL, représentant de la DRIRE de Franche-Comté définit les Contrats professionnels de progrès, qui sont un outil important pour le développement, d'un "ensemble d'actions collectives pour un secteur donné".

Le principe en est simple : il s'agit d'un contrat sur 3 ans avec des secteurs professionnels et des financeurs publics qui sont le Conseil Régional, les Collectivités locales, les Départements et l'État. L'accord se signe sur la base d'un programme commun défini dans une étude stratégique, un plan d'action pour l'avenir et un tableau de financement.

Il s'agit donc d'avoir des politiques ambitieuses et d'apporter non seulement de l'argent, mais aussi une animation conjointe.

Le préfet de région nomme un chef de projet pour chaque contrat de progrès qui est un chargé de mission de la DRIRE. Celui-ci est :

- compétent pour le secteur donné ;
- participe à la discussion, à la définition des actions, en gardant bien sûr, un maximum d'écoute et en forçant un peu sur les thèmes émergents ;
- chargé de résoudre la complexité administrative des dossiers et de chercher les financements selon une approche interministérielle. Ceci contribue à rendre la politique industrielle de l'État lisible.

Quels sont les facteurs clés du succès d'un tel Contrat ?

- savoir tout d'abord que rien n'est jamais gagné et qu'il faut continuer dans la confiance réciproque et surtout ne pas la trahir ;
- une étude stratégique préalable est absolument nécessaire ;
- la présence d'une structure porteuse compétente, où sont prévus des permanents qui peuvent prendre le temps de développer les actions collectives est une condition du succès ;
- ne pas oublier d'associer les grandes entreprises du secteur, à travers leurs leaders incontestés et consensuels.

Pour conclure : il ne faut pas opposer les pratiques collectives et les pratiques individuelles. L'important est d'amener tout le monde vers une stratégie à moyen terme.

M. CABROL, maire de Lacaune, Président du SIVOM de Lacaune-Murat (Tarn), présente tout d'abord quelques caractéristiques de sa région :

- une région enclavée, éloignée, par la distance et la topographie, des centres de production et de consommation, mais une situation stratégique en Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon ;
- une concentration d'entreprises tout à fait étonnante : 40 pour seulement 3 000 habitants ;
- un abattoir spécialisé qui symbolise la force des liens qui existent entre les Collectivités et les entreprises. Cet outil est propriété de la Commune et est géré par une société réunissant les charcutiers. Ainsi, les efforts de la Collectivité et ceux des salaisonnières se conjuguent pour maintenir et développer l'abattage local et l'élevage régional.

Le développement des élevages porcins pose de gros problèmes et nous sommes très loin des concentrations des élevages de l'Ouest. Il s'agit donc de trouver des adaptations. C'est dans ce sens que le choix d'un positionnement marketing fort a été fait, en liant étroitement les entreprises avec leur terroir. Cela crée une solidarité qui s'accroche à cette image.

D'autre part, un lien formel doit exister avec les éleveurs de la région et il a été décidé de travailler dans le sens d'une appellation d'origine contrôlée. Ces produits ont été les premiers à obtenir le "label rouge" en 1969.

La concentration d'entreprises a amené à travailler en collaboration avec les 11 communes des deux cantons, et se crée actuellement une zone d'activités intercommunale pour arriver à un regroupement d'activités et ainsi réduire les coûts de production.

L'essentiel est en fait de fédérer tous ces acteurs et le territoire est en train de créer une "Maison de la Charcuterie" pour resserrer tous ces liens par le biais d'une communication commune.

M. CHAUZY, Président du Conseil Economique et Social Régional Midi-Pyrénées, intervient pour apporter quelques remarques :

- si dans le tableau des lauréats de l'appel à projets de la DATAR sur les SPL, Midi-Pyrénées est bien positionné, c'est parce qu'il y a eu une réflexion préalable sur l'approche des bassins industriels que nous avons animés depuis de nombreuses années ;
- il y a eu le souhait d'un accompagnement des SPL, au niveau régional ;
- les SPL sont aussi une réponse à la mondialisation par le retour au territoire, au développement local à partir de la mise en commun des compétences sur un métier ou une activité et d'identifier les problèmes et objectifs communs.

En Midi Pyrénées, le textile, la mécanique, le bois, l'agro-alimentaire, le médical identifiant le tissu industriel, doivent permettre une expérimentation territoriale originale et utile.

M. PARLANGE, Conseiller du commerce extérieur, Président de la Commission Italie, l'un des 3 500 hommes et femmes nommés par le Premier Ministre, estime qu'avec les districts industriels italiens et les SPL, leurs équivalents en France, on se trouve devant un mode d'organisation d'entreprises et de fonctionnement en réseau constituant une réalité incontournable.

Cinq conditions doivent être réunies pour structurer une bonne politique autour des SPL :

1 - d'abord bien identifier le SPL, sans codifier à l'excès ni, à l'inverse, élargir à tous les modes d'organisation d'entreprises liées par l'appartenance à un territoire : pour favoriser la coopération dans la compétition, il faut des acteurs jouant plus ou moins à armes égales et s'engageant de part et d'autre sur des objectifs clairement définis. Il y a donc lieu de valider et contractualiser.

2 - établir un environnement favorable à la création d'entreprises, ceci dès l'école. Focaliser l'attention des étudiants qui -selon un sondage récent- sont dans leur majorité favorables à situer leur vie professionnelle dans les entreprises, au rôle qu'elles jouent dans l'économie, sans angélisme ni diabolisation.

3 - plutôt que de créer de nouvelles aides, optimiser ce qui existe dans le dispositif actuel. Peu de moyens sont à apporter, mais ils seront "ciblés" :

- autour de la diffusion de la culture du SPL au niveau local (musée, événementiel...)
- autour du "lobbying" au plan national ou communautaire de façon à faire entendre la voix des SPL au niveau souhaité ;
- afin de favoriser l'accès au crédit : regroupées en SPL, les PME/PMI font moins courir de risque aux banques...

4 - tout SPL doit se poser -et résoudre- la question de l'acquisition de l'information au coût minimum. L'organisation d'une veille technologique et concurrentielle où chaque membre du réseau a son rôle pour collecter et protéger si nécessaire le renseignement utile, est la condition indispensable pour acquérir et conserver une capacité d'innovation et de réaction face à un monde "globalisé" qui bouge en permanence.

5 - enfin, il doit y avoir un engagement du fameux trinôme : Entreprises, Elus, Etat tendant à la simplification et au rééquilibrage des relations entre partenaires naturels au sein du SPL.

Un rappel en conclusion : souvent les hommes politiques veulent du spectaculaire, des grandes réalisations qui marquent les esprits.... ce n'est pas dans ce registre-là que les SPL vont s'exprimer. Ils restent des systèmes fragiles, non assurés de leur pérennité et, pris individuellement, de petite taille en terme d'emplois ou de chiffres d'affaires et ayant du mal à se faire entendre.

Pourtant, ils peuvent et doivent être au cœur de toute la politique d'un Etat moderne puisque l'on touche en fait, à travers l'émergence et la consolidation des SPL, à tous ses domaines d'intervention.

C'est le sens du défi que nous avons les moyens de relever. Il y a urgence.

M. GUIGOU, au terme des débats, prend l'engagement de se battre sur trois points :

- premièrement, faire en sorte que les Préfets soient autorisés et même incités à rencontrer les Présidents de Région afin de leur faire part du mandat qu'ils auront reçu pour contractualiser sur les SPL ;

- deuxièmement, faire en sorte que dans les décrets qui suivront la loi de Dominique VOYNET, se trouvent les Systèmes Productifs Locaux ;

- troisièmement, faire en sorte que dans les DOCUP (Document Unique de Programmation) de l'Objectif 2, pour lesquels 50 milliards seront contractualisés, il y ait de bons projets de Systèmes Productifs Locaux.

En conclusion, M. GUIGOU exprime son optimisme devant "l'opportunité qui apparaît et dont sauront se saisir les acteurs, de se décroisonner entre privé et public, entre hommes politiques, administrations et entreprises".

DISCOURS DE Mme Dominique VOYNET

Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement

*Prononcé par M. Jacques ARCHIMBAULT,
Conseiller Technique au Cabinet de Mme VOYNET*

Mesdames, Messieurs,

Le succès de votre colloque, par le nombre de participants, mais plus encore par la qualité et la densité des échanges, montre l'attention que portent en France les Développeurs et les entrepreneurs à la notion de "Système Productif Local", et surtout aux réalisations concrètes auxquelles elle fait référence.

Vous savez que j'ai, en tant que Franc-comtoise, un intérêt particulier pour ces sujets.

A l'instar du District italien, le Jura, tant du côté français que sur le versant suisse, a vu évoluer un certain nombre de ses savoir-faire industriels.

Développés au départ par des petits entrepreneurs issus du monde rural, ils ont su d'adapter aux évolutions du marché ; vous avez abondamment commenté tout cela, en citant les exemples de la lunetterie, du jouet, de la tournerie ou de l'horlogerie, qui s'est d'ailleurs peu à peu orientée vers les micro-techniques.

Au-delà du regard local, c'est, je crois, une certaine idée de l'aménagement du territoire et de l'emploi qu'on découvre dans les processus productifs que vous avez décortiqués aujourd'hui.

Une économie moderne comme celle de la France tire certainement de la puissance de ses grands groupes industriels une partie déterminante de sa force.

Leur capacité à concentrer du capital, à identifier et à pénétrer des marchés vastes et désormais mondialisés, à rassembler les conditions technologiques de la productivité dans la course difficile à la diminution des coûts, est un atout incontestable.

Les journaux bruissent chaque jour de rumeurs de fusions et de concentration, en Europe, aux Etats-Unis et en Asie.

Toutes ne se réalisent pas, mais nos propres fleurons industriels doivent également –parfois par anticipation– être à la hauteur des enjeux.

Cependant, notre économie serait fragilisée, si elle reposait sur la seule figure de la grande entreprise et si ses modes d'expansion se résumaient à la seule croissance par "absorptions-fusions".

Ce modèle était adapté à la période où la question essentielle était celle de la production standardisée de masse, unifiée et homogène. Il l'est certainement encore dans tous les secteurs

où des retards accumulés nécessitent des politiques volontaristes à une certaine échelle et où la demande d'équipement reste forte.

En même temps, cependant, le contexte change.

La demande des particuliers et des entreprises est de plus en plus diversifiée ; la nécessité d'évoluer vite, de réagir en temps réel, implique une forte capacité d'adaptation et d'innovation.

Les positions apparemment les plus solides sont en réalité souvent fragiles... L'actualité le prouve malheureusement :

On voit telle ou telle usine, appartenant à une multinationale, hier portée aux nues et largement subventionnée par les pouvoirs publics et les collectivités locales, en passe de procéder à des licenciements massifs ; parce qu'une incertitude de marketing a accumulé les véhicules invendus sur des parkings, une région entière risque de se trouver une nouvelle fois sur le carreau...

Trop de concentration en un seul endroit, sur une seule catégorie de produits, fragilise les territoires et les met en situation de "tout ou rien"...

L'emploi durable, comme l'ont compris nombre de décideurs, renvoie désormais à des formes plurielles d'organisation, dans lesquelles un tissu dense de PME/PMI équilibre, complète et parfois corrige la pression des grands groupes et des grandes entreprises.

Je crois que Marylise LEBRANCHU, dont c'est la passion, vous aura largement entretenu de cela. Car c'est la politique du gouvernement que de ne pratiquer le laisser-faire, ni dans le domaine industriel, ni dans les autres domaines économiques, sociaux et environnementaux.

Les éco-industries ou les éco-services sont l'exemple parfait de mon propos : il est sain que, à côté de grands groupes multiservices de taille mondiale, en matière de déchets ou d'assainissement, se structure aujourd'hui un tissu de petits ou moyens entrepreneurs. A condition bien sûr que les gros ne pressurent pas les petits, ne les enferment pas dans la sous-traitance de bas de gamme à faible valeur ajoutée, à faibles niveaux de qualification et par conséquent à forte fragilité d'emploi.

Je n'aimerais pas, pour tout vous dire, que les éco-industries empruntent aux secteurs du BTP leurs plus mauvais côtés, ceux qui précisément leur confèrent en France depuis longtemps une instabilité particulière.

Voilà pourquoi la figure du Système Productif local, nous motive beaucoup.

Il ne suffit pas en effet, de s'agiter en s'écriant "PME, PMI !". Il faut passer à l'acte et contribuer à donner un minimum de dynamisme à nos entrepreneurs et de consistance à nos emplois. La qualité du tissu local est à cet égard évidemment déterminante.

Vous avez évoqué dans vos travaux les conditions parfois non explicitées de cette qualité, s'agissant des Systèmes Productifs Locaux :

- L'existence, sur un même espace, d'un tissu dense d'entreprises agissant dans les mêmes domaines ; elle crée en quelque sorte une "atmosphère industrielle", sans négliger un problème d'échelle dans le cas français.
- Des performances poussées autour d'une gamme de produits ou d'un ensemble de métiers.
- Des relations sociales, j'allais dire une ambiance sociale, très caractéristiques : une flexibilité importante de la main-d'œuvre, assise a contrario sur un haut niveau de confiance entre le capital et le travail et finalement un degré assez élevé de sécurité de l'emploi et du revenu.
- Des modes originaux de circulation de l'information entre individus et entreprises, avec une implication personnelle forte des dirigeants, des coopérations interentreprises, des organismes et des espaces de collégialité plus ou moins formalisés.

Bien sûr, tout cela ne supprime ni le conflit, ni la concurrence, ni le risque... Mais quand j'entends des chefs d'entreprises parler de "s'épauler mutuellement, de mettre en commun des moyens de production, de communication, de veille technologique, de crédit interentreprises et de partage du risque", je constate avec plaisir que le discours et la pratique économiques ne renvoient pas forcément à des métaphores et à des comportements militaires : il ne s'agit pas là de tuer le voisin, de mener la "guerre des prix", de conquérir à tout prix, de garder le secret, de "conduire des raids", etc.

S'il est un terrain sur lequel on peut parler de jeu à somme positive, c'est bien celui des Systèmes Productifs Locaux.

Du coup, l'espace du local reprend sa dignité et le politique, dont on dit souvent qu'il ne lui reste aucune marge, retrouve une partie de son rôle : arbitrer entre des choix, diversifier des solutions...

La réussite des entreprises repose alors sur l'attention qu'apporte une communauté, dans son ensemble, à son devenir économique :

- Les écoles, dont l'ouverture à l'environnement industriel apporte aux jeunes une motivation et une ouverture d'esprit très remarquées ;
- Les dispositifs de formation continue pour favoriser la mentalité et la pratique de la mobilité sociale ;
- Les collectivités, pour gérer le foncier et ne pas laisser s'enkyster des friches ;
- Le tissu associatif, pour apporter une offre "hors temps de travail" qui brasse les individus et les groupes.

Le tableau que je dresse ne renvoie pas la vision idyllique de quelque utopie pour l'avenir : il correspond assez bien à des situations que vous vivez quotidiennement et dont vous avez parlé aujourd'hui avec chaleur.

On aura bien compris d'ailleurs que je n'oppose ni le petit au grand en général, ni le sédentaire au nomade dans l'absolu. Il est exact que le développement durable, y compris en termes d'évaluation de coûts globaux, nous amène à privilégier le circuit court et la proximité, chaque fois que cela est possible.

Mais cette notion de développement durable a vocation à s'appliquer à des échelles plus vastes, à des volumes plus importants et à la gestion de flux de longues distances.

C'est pourquoi vous n'avez pas parlé seulement de marchés locaux, mais bien de positionnement sur les marchés globaux.

La force des entreprises regroupées en réseaux de proximité, dans un contexte de compétition accrue entre territoires, c'est justement de pouvoir accéder à des marchés larges et divers, dans des logiques ciblées de niches ou de segments.

Face à la pression considérable des pays à bas salaires et à capacité technologique significative, la seule façon de tirer son épingle du jeu, ce sera de plus en plus de jouer la réactivité, de renforcer les liens entre clients et fournisseurs, de cristalliser les savoir-faire accumulés en système de marques ou de labels, à fort contenu d'image, à faible potentiel de substitution.

Le textile, mais aussi l'agroalimentaire ou l'outillage, en fournissent une bonne illustration.

Au total, le rapport s'avère de plus en plus évident entre la qualité de la démarche locale ou professionnelle de coopération et l'impact, la durabilité du produit, du service et de l'emploi...

Alors, quel peut et quel doit être le rôle particulier du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement dans la diffusion et la promotion de ce mode de développement des PME/PMI en grappes ?

Ce n'est sûrement pas de fixer un modèle établi à priori, qu'il s'agirait de plaquer sur n'importe quel territoire.

Vous avez peut-être discuté des différences entre les situations italiennes et françaises. Il n'y a pas lieu de faire là-dessus de querelles de religion, une fois observé le retard français et même, j'allais dire, la permanence chronique d'une relation difficile en France à la création, à la reprise ou à la transmission d'entreprises.

Ce qui nous motive dans les exemples étrangers et dans les pratiques françaises existantes, c'est la démarche et l'esprit. Notre rôle est, avant tout, de favoriser une façon de faire et de procéder et non de forcer la réalité.

Ce sont évidemment les entreprises, par conscience de l'intérêt qu'elles peuvent y trouver et par conviction, qui identifieront et créeront entre elles les coopérations et des liens nécessaires à leur performance. Et cela en tenant compte de la spécificité liée à leurs activités et à leurs territoires.

Donc, pas d'interventionnisme : un Système Productif Local, ça ne se décrète pas, pas plus qu'un pays ou une agglomération.

La DATAR, dans la gestion de son appel à projets, s'est efforcée de procéder de cette façon : ce qui l'a intéressée, c'est moins les constructions intellectuelles, y compris les plus parfaites sur le papier, que les processus réellement existants, la présence d'acteurs vraiment motivés et leur volonté d'aller dans la même direction.

Dans l'avenir, pour l'accompagnement régulier des projets émergents, elle procédera de la même façon.

Ce que nous pouvons faire, c'est aider, en lien étroit avec les collectivités territoriales, à créer un environnement favorable à ces projets ou à ces réalisations.

Etre à l'écoute des entrepreneurs, créer les conditions du débat, en particulier appuyer les lieux et les espaces de proximité par lesquels s'améliore la communication socio-économique, mobiliser les outils dont nous disposons autour de projets locaux partagés : voilà la contribution que nous pouvons apporter à l'essaimage de l'idée de Système Productif Local.

Voilà pourquoi, un premier effort doit être fait pour inscrire la démarche SPL dans un paysage institutionnel par ailleurs en plein mouvement.

Comme vous le savez, les mois qui viennent seront denses en matière d'aménagement du territoire :

- La Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire (LOADDT) a été adoptée la semaine dernière et ses décrets d'application vont aller très vite, je m'y suis engagée ;
- La montée en puissance du volet territorial des Contrats de Plan en fournira, d'ici 2003, un cadre naturel...

Au sein de ce volet territorial, la notion de SPL devra trouver toute sa place, comme outil original pour conforter les partenariats.

Nous aurons l'occasion, en lien avec mes collègues de l'Emploi, de l'Industrie et des PME/PMI, d'en souligner l'importance, auprès des préfets, des SGAR et des chefs de service.

La reconnaissance d'un mot par une administration ne suffit certainement pas, mais cela peut aider. J'insisterai donc, comme je l'ai fait en matière de gouvernance locale avec l'outil Agenda 21, pour que les promoteurs de pays et d'agglomérations aient en perspective, comme un point de repère dans la dimension économique de leurs projets, la dynamique SPL.

Au demeurant, cette dynamique ne peut pas être sans effet sur nos propres dispositifs d'appui à la création d'entreprises.

Les suggestions faites par certains parlementaires pour favoriser des ORAC industriels ou des exonérations fiscales aux associations ayant pour objet d'aider les entreprises à construire des stratégies collectives, méritent d'après moi notre attention...

De même, sans qu'il soit forcément pertinent d'ouvrir tout de suite des lignes "spécial SPL", il m'apparaît utile que l'usage que nous faisons du FNADT et du FNDE tienne compte à l'avenir des enseignements que nous tirerons de l'organisation des coopérations entre les entreprises. Pourquoi ne pas imaginer des formes spécifiques de mobilisation de financement et de capital risque, pour des entreprises qui s'engagent dans de telles coopérations ? Je suggère aux organismes bancaires, aux plates-formes d'Initiative Locale, aux Comités de Bassin d'Emploi et plus généralement aux structures de développement local, de regarder d'un peu plus près la thématique SPL et ses acquis, pour voir comment tout cela pourrait fonctionner et comment compléter les instruments existants.

Enfin, puisque nous travaillons à l'articulation du local et du sectoriel, il m'apparaîtrait utile d'examiner de manière systématique avec les différentes organisations professionnelles, le profit qu'elles peuvent tirer de cette démarche : je crois par exemple, que la formule de dispositifs intégrés et locaux de formation correspond aujourd'hui à un véritable besoin.

Pour ce qui me concerne, je serais heureuse, par exemple, que les secteurs de l'environnement, particulièrement actifs dans le Nord-Pas-de-Calais et en Rhône-Alpes, puissent être dynamisés et diversifiés de cette façon, aucun SPL n'ayant jusqu'à présent clairement émergé dans ces domaines !

Mesdames, Messieurs,

En cette période d'intense activité communautaire, notre réflexion est la parfaite illustration de ce que signifie une circulation intelligente et mutuellement enrichissante de l'information économique entre pays d'Europe.

Je compte demander à la DATAR et à «Entreprises, Territoires et Développement», de poursuivre l'effort de recensement des meilleures expériences, de façon à ce que les acteurs du développement local, que nous réunirons pour de nouvelles rencontres nationales au premier trimestre 2000, disposent de références solides et d'outils documentaires efficaces en la matière.

Ce qui se joue en effet dans vos travaux, c'est bien l'émergence d'une nouvelle culture du développement et de l'intelligence économiques, une pratique consciente de la veille et de l'innovation territoriales.

Je vous félicite d'avoir apporté votre contribution à cette construction et je m'efforcerai d'en être encore davantage porteuse dans l'avenir.

Je vous remercie.

ATELIERS

COMMENT ASSURER LE DEVELOPPEMENT DES SPL EN FRANCE ?

A - La gestion des rapports coopération/compétition

B - Veille et transfert de technologie, la dynamique de l'innovation

C - Les collaborations à l'export, une réponse du local au global

D - Formation et gestion des compétences

ATELIER A : **”Gestion des rapports coopération/compétition”**

Les SPL ne peuvent se structurer durablement en tant que tels si les coopérations initiées au plan local ne perdurent pas. Leur développement dépend de la capacité des acteurs à organiser un partenariat, à gérer leurs rapports entre concurrence et collaboration. Les intervenants débattront de cette difficulté en atelier. Ils aborderont la question de façon générique en insistant sur les démarches qui permettent de dépasser ce ”paradoxe”.

M. DOYEN, Président du Pôle Hydraulique et Mécanique d’Albert (PHMA) introduit le thème :

Le facteur qui a déclenché le travail sur la coopération entre les entreprises à Albert a été la crise de 1991/1993. La réflexion qui s’est engagée a alors abouti à un double constat : chacun cherchait à s’approprier des parts de marché, alors que tous connaissaient de grandes difficultés à trouver de la main d’œuvre formée, ou mieux de la main d’œuvre qualifiée.

Imaginons le climat qui régnait dans notre ville de 10 000 habitants, avec une périphérie de petites communes, ancien fief de la machine-outil des années 45 aux années 70 ; quatre grandes entreprises : trois de machines outils, une de l’aéronautique, et quatre ou cinq petites entreprises qui fabriquaient des machines de levage ou de tractage. Aujourd’hui, le tissu est composé d’une grande entreprise aérospatiale avec 1 000 ouvriers et d’une quarantaine de petites entreprises de 2 à 200 employés. Vous voyez donc la profondeur de la restructuration.

Pourquoi l’hydraulique sur le site d’Albert ? Dans les années 55/60, a commencé à se développer la mécanisation dans le machinisme agricole. Ainsi a émergé une entreprise qui a employé jusqu’à 200 personnes. Mais en raison de problèmes structurels, elle a déposé son bilan vers 1975. Il en est résulté un essaimage désordonné avec créations de petites entreprises par les anciens employés. La conséquence a été que tout le monde opérait sur le même marché et que se sont installées à la fois une concurrence stérile entre entreprises et une difficulté accrue pour chacune d’elles à trouver de la main d’œuvre qualifiée.

Un noyau dur d’entrepreneurs a alors lancé une étude. Les supports de cette étude ont été l’AIDERA, une association de développement local, la CCI de Péronne et la DRIRE (Direction Régionale de l’Industrie, de la Recherche et de l’Environnement) de Picardie. Cette étude, menée sans concession, devait répondre à la question : ”possédons-nous vraiment les capacités et les techniques pour nous développer ?”. Un constat a été ainsi mis à jour : des problèmes existent au sein même de certaines entreprises, et des manques frappent toutes les entreprises. En 1993, une Charte a été mise au point, et de cette Charte est né le PHMA.

Dans ce cadre se déroule toutes les six semaines, une réunion thématique. Une grande convivialité y règne, d’autant que nous sommes maintenant une association à laquelle chacune des 24 entreprises adhère pour un coût annuel de 1 000 F.

Nous sommes confrontés aujourd’hui à deux principaux problèmes. D’une part, la fiscalité sur les associations qui risque de mettre en péril notre outil de réflexion, de communication et de

progrès. D'autre part, nous nous trouvons toujours face à un manque dans le domaine de la formation. Naguère existaient le B. E. I. et le Baccalauréat Technique qui a été maintenu, mais les formations techniques longues sont parties à Amiens. Se pose alors le problème de la mobilité des jeunes. Même si la formation n'est pas le thème spécifique de cet atelier, je tiens à insister sur la nécessité d'un partenariat dans ce domaine.

Je reprendrai donc les thèmes à traiter dans notre atelier :

- L'individualisme des PME : il y a des "villages gaulois", comme il a été dit à propos de Thiers, un peu partout...
- La protection du savoir et de l'innovation : si vous avez une entreprise un peu pilote dont la perte aboutit à de l'essaimage, l'innovation se dilue. Il faut réussir à maintenir à tout prix le savoir-faire.
- La notion de confiance-vigilance : la confiance ne peut s'acquérir que par l'existence ou la mise au jour de complémentarités. Il faut pour cela du temps, et ne pas rester fixé sur la concurrence à tous crins. Alors on peut travailler sur les deux grands chantiers que sont les spécialisations/complémentarités des entreprises et la formation.

Il est nécessaire que les entrepreneurs définissent leur métier ou leur activité leader et ce n'est qu'ensuite que pourront être mises en place des actions commerciales communes et, pourquoi pas avec un commercial commun, car il faut chercher à externaliser en mutualisant certaines fonctions. Dans bien des cas, c'est un pool d'entreprises qui pourra prendre le marché. Une va faire la mécanique-soudure, l'autre, l'usinage, la troisième, le câblage, et une quatrième, peut-être, l'assemblage.

Il faut avoir suffisamment de liberté d'esprit pour dire : "ça, je vais le passer aux amis".

M. BROYER, PDG d'INTEXA, propose quelques réflexions sur "la mutualisation de la main d'œuvre qualifiée dans le textile roannais" :

PDG d'une entreprise de textile qui emploie aujourd'hui 120 salariés, après 10 ans d'existence, il est également responsable textile à la CCI de Roanne.

Quel est le constat aujourd'hui ? Une crise textile grave et cyclique, parce que les marchandises arrivent par avion d'Asie, à très bas prix. Alors, doit-on baisser les bras, ou réfléchir et réagir ? Car une question se pose : que va-t-il rester ?... En Europe, je pense que ce qui va nous rester, ce sera la partie immatérielle, c'est-à-dire le commercial, la création, le marketing, la logistique, le développement... Il va rester des laboratoires de production qui pourront encore employer de 40 à 80 personnes. Mais je ne vois plus aujourd'hui de grandes entreprises produisant des volumes énormes...

Comment donc évoluer en tenant compte de ceci ? Dans leur diversité de taille et de structures, les entreprises sont-elles capables aujourd'hui de comprendre ce qui va leur arriver ? Première nécessité : se rencontrer, se parler. Cela a été l'objet de l'opération MUTEX (la mutation textile et habillement dans le bassin roannais). Elle a mobilisé 50 entreprises, 2 000 personnes et un budget de formation de 36 millions de francs, provenant des entreprises et surtout du Ministère du Travail par le biais d'un Engagement de développement de la formation (EDDF).

La cible : toutes les entreprises du textile et de l'habillement du roannais.

L'objectif : renforcer la filière par une démarche collective.

Le déroulement : nous, les dirigeants, nous nous sommes remis en cause et avons du coup fait beaucoup bouger autour de nous, notamment à la CCI de Roanne. Nous avons organisé des séminaires stratégiques qui prévoyaient une présentation de chaque entreprise, de ses difficultés, de son projet. Puis des formations collectives et individuelles et la participation à des groupes de travail. En même temps que l'on formait les dirigeants, ceux-ci ont formé leur encadrement proche, lequel a formé à son tour l'opérateur.

La répartition des formations, d'un total de 230 000 heures pour 50 entreprises sur 1997/1998/1999 a été de 4 % pour les dirigeants, 26 % pour l'encadrement, 70 % pour les opérateurs.

Cela correspond à la partie individuelle de MUTEX : chaque entreprise s'auto-analyse et définit son projet.

Pour 1999 et 2000, une association d'entreprises mène cette fois un projet collectif. Nous avons, comme à Albert, demandé aux membres qui avaient reçu la formation MUTEX de mettre la main au portefeuille. Cela coûte de 5 000 à 25 000 francs pour adhérer et sur les 50 entreprises du départ, 36 ont répondu positivement.

Quelle a été la collaboration effective des partenaires ? la CCI du Roannais, 4 syndicats interprofessionnels, les Chambres de Métiers, les 2 unions patronales, le FORTHAC (Formation-Textile-Habillement-Cuir), le Ministère du Travail, la DRTEFP (Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), la DRIRE, Jean AUROUX, Président du district de l'agglomération roannaise, et Yves NICOLIN, Député de la Loire.

Que s'est-il passé après MUTEX ? On enregistre plusieurs synergies telles qu'une action entre des commerciaux, une plate-forme de tricotage, une plate-forme de coupe et l'association dont je viens de vous parler. En parallèle à ceci, Roanne et la Région ont œuvré pour développer la formation sur le bassin. Lyon cumulait tout. A partir de septembre 1999, la dernière année d'études de l'ITEC (Institut Textile et Chimique) portant sur les spécificités textiles se fera à Roanne. L'ITF (Institut Technique de France) va aussi venir chez nous. Ceci va contribuer à créer un environnement favorable.

Autres effets induits de MUTEX : le GEM (Groupement d'employeurs) qui s'est fixé comme objectif de créer un vivier de main d'œuvre qualifiée pour les entreprises de l'ennoblissement. Puis, le Groupe pour l'Emploi par l'Insertion et la Qualification (GEIQ). Plus personne n'est formé pour la conduite de machines simples, ni pour l'ennoblissement : imprimeurs, teinturiers... Il fallait donc créer un centre de formation, et c'est ce que nous avons fait avec le GEM.

La philosophie du GEM : créer un noyau dur de personnes formées qui reste dans l'entreprise pour pouvoir sauvegarder et pérenniser celle-ci et également former des personnels "flottants", c'est-à-dire qui ont appris un métier et peut-être même dans le futur deux ou trois. D'où la mise en place d'un centre de formation, qui dispense de l'enseignement tant en matières générales qu'en techniques spécifiques. Un point important à souligner est que la formation est totalement individualisée.

Nous voulons aujourd'hui que les entreprises du Roannais aillent ensemble à la distribution. Face à la mondialisation, il faut avoir des projets ambitieux. Mieux vaut se bagarrer pour 10 milliards que pour 1 million de francs.

M. DUCROC, Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais : Existe-t-il une structure d'animation dans le MUTEX ?

M. BROYER : Oui, deux personnes issues de la CCI, parce qu'elles étaient en partie disponibles et qu'elles connaissaient bien le textile. Ces deux personnes ont de plus suivi avec nous toutes les formations.

M. DUCROC : On voit bien la thématique abordée, mais y a-t-il une vision à plus long terme, au-delà de l'an 2000 et quelle est-elle ?

M. BROYER : C'est difficile. Nous sommes aujourd'hui, dans le textile en pleine tempête, et il faut parfois barrer au jour le jour, tout en se préparant pour les moments où le ciel redeviendra bleu.

On réfléchit bien sûr à cela dans le cadre du MUTEX, par exemple en relation avec le centre virtuel de Rhône-Alpes. A Roanne, nous avons par exemple un important projet de cabines virtuelles pour prendre les mesures des clients, afin de faire les ourlets sans essayage... Nous avons donc des projets, bien sûr.

M. CALLONNEC, ETD : La formation apparaît comme une clef d'entrée, et vous réfléchissez ensemble à une stratégie. Mais est-ce que les entreprises font du business ensemble ? Ont-elles des rapports marchands ?

M. BROYER : Tout à fait. Il y a 2 ou 3 ans, il arrivait que des entreprises refusent des marchés, parce que, pour une raison ou pour une autre, elles ne pouvaient pas les honorer. Aujourd'hui, on fait le travail ensemble. C'est le fruit de notre connaissance mutuelle. On est en train de mettre en place les achats et les stocks communs, on se dépanne... Je pense que la territorialité que nous avons acquise aujourd'hui est en train d'essaimer au plan européen à grande vitesse.

Question : M. BALESTRI nous disait ce matin que l'un des facteurs clés de succès des SPL italiens était la concurrence interne. Que pouvez-vous nous dire à ce sujet ? Le modèle italien est-il transposable en France ?

M. BROYER : Je ne crois pas que les Italiens aient une concurrence interne particulièrement forte. Mais il s'agit de travailler en fait en petits laboratoires, où tout se sait... Donc le savoir est mis plutôt en commun, puisque l'entreprise n'est pas fermée sur elle-même.

Par contre, les Italiens savent prendre les choses et vous les rendre encore plus belles qu'ils les ont prises ! Ça, c'est constructif !

Question : Les Français adaptent le concept SPL à leurs spécificités ? Pouvez-vous nous apporter des précisions sur vos procédés de recrutement ?

M. BROYER : Nous avons délégué le recrutement à un cabinet extérieur qui s'appelle CORALIS. Ce cabinet s'occupe donc du recrutement, de l'audit, des analyses et de la... surveillance ! On ne peut pas être chef d'entreprise et gérer tout cela.

Nous embauchons avec un contrat de 18 à 24 mois, minimum au SMIC, plus les avantages spécifiques à chaque entreprise. De plus, il y a l'opportunité de la formation.

S'il s'agit d'un contrat de qualification, nous percevons les aides correspondantes. Et s'il y a formation, FORTHAC (organisme collecteur du 1 % formation) participe et l'entreprise s'engage à payer 50 % environ des heures au coût du GEIQ, parce qu'il faut bien que l'on paye aussi le GEM et ses formateurs. Ensuite, le salarié a trois possibilités : quitter l'entreprise, être embauché définitivement, ou bien encore rester dans le GEM. Nous gardons ainsi un vivier qui peut nous assister dans les périodes fortes. Je pense d'ailleurs qu'il faudra que l'on s'associe à d'autres groupements d'employeurs pour mettre en place des formations "croisées", car on s'aperçoit par exemple que sur Roanne, nous manquons de soudeurs. On pourrait former pour cela et ainsi éviter des tensions.

Question : Depuis quand animez-vous cette association et avez-vous prévu le jour où vous partirez... ?

M. BROYER : Cela fait 3 ou 4 ans que nous animons notre association, et lorsque je partirai, il y aura plein de gens pour poursuivre l'action. Aucun problème de succession en perspective donc.

Atelier B : **”Veille et transfert de technologie, la dynamique de l’innovation”.**

Il n’est pas un article de presse qui ne rappelle l’importance de l’innovation dans la réussite des entreprises. Au sein des SPL, cette réussite dépend étroitement du partage de l’information entre entreprises concurrentes mais aussi des dispositifs de veille stratégique et de transfert de technologie mis en place. Les intervenants débattront des freins et des difficultés en matière de gestion, de la confidentialité, et décriront les dispositifs de partage de ressources mis en place avec succès au niveau local.

M. d’ACREMONT, Président de la CCI de Saint-Nazaire et ancien PDG des Chantiers de l’Atlantique intervient sur ”le transfert de technologie en direction des équipementiers des chantiers de construction navale” :

Le génie naval a été retenu comme l’un des thèmes de SPL selon la méthode utilisée par la DATAR. Les Chantiers de l’Atlantique de Saint-Nazaire sont malheureusement les derniers chantiers de grande construction navale en France et s’y est donc posée la question du transfert technologique et de l’innovation.

Les Chantiers de l’Atlantique ont su profiter de l’explosion du marché de la croisière dans le monde, ce qui leur a permis d’enregistrer une série de commandes significatives.

Ceci est le résultat d’une démarche structurée, ou plus exactement qui s’est révélée structurée a posteriori et qui a fait travailler sur le même objectif l’ensemble du tissu industriel de notre bassin d’emploi autour du thème du génie naval. C’est donc un SPL un peu atypique en ce sens qu’un réseau de petites et moyennes entreprises s’est créé autour de l’activité ”construction navale” et donc des Chantiers.

La première phase a été la création d’un centre de recherche cofinancé par les collectivités (Municipalités, Département, Région, Etat), qui avait pour but de regrouper toutes les activités de recherche existantes autour de Saint-Nazaire. A l’occasion de ce regroupement, j’ai été sollicité pour présider l’association qui accompagnerait le développement de ces structures de recherche pour favoriser, entre autres, le transfert technologique vers les entreprises du bassin d’emploi, ou plus largement de la région.

Cette association a bien fonctionné et a eu la chance, ou le mérite, d’être retenue dans le cadre d’un programme européen, sous l’égide de la DATAR, permettant de regrouper grandes, petites et moyennes entreprises, ainsi que les représentants de l’Education de l’enseignement supérieur, de la Recherche et des collectivités. Grâce à ce programme, l’association a pu mettre en place un Institut de créativité industrielle qui forme une vingtaine de ”Bac + 2” pour les mener à un niveau ”Bac +3” en les formant à la gestion de produits innovants. Cet Institut a le mérite de rapprocher très

étroitement la recherche et les entreprises. Les étudiants travaillent à partir d'un contrat de recherche passé avec de petites entreprises dans le but de réaliser des prototypes industriels.

Parallèlement à cela, est apparue la nécessité d'accélérer les efforts de compétitivité, ce qui a conduit à l'élaboration d'un projet d'entreprise. La grande entreprise prend le risque financier et technique d'un contrat très important, en s'appuyant sur le réseau de fournisseurs et de sous-traitants intervenant, le plus en amont possible, dans la conception et la construction du navire.

Cette démarche nécessite une adaptation très rapide du tissu de petites entreprises et leur demande en particulier de fonctionner en réseau, de se grouper pour prendre des marchés intégrant plus de conception et de matière grise et donc, de reprendre des initiatives économiques qu'elles n'avaient plus. C'est là qu'est intervenue la CCI, par une opération d'accompagnement appelée "Nouvelle Donne", consistant à aider à l'élaboration de plans stratégiques, à la définition des besoins de compétences, à la recherche de ces compétences dans le domaine commercial notamment et à la formation des chefs d'entreprises dans les domaines de la gestion et du commercial.

M. HABABOU, Directeur de PROMES (SPL de micro électronique en PACA) : L'innovation vient-elle nécessairement de la présence d'une grosse entreprise qui "tire" les petites ?

Question : Quel est le degré d'intervention de la grande entreprise ? Comment sont répartis les savoir-faire et l'encadrement ?

M. d'ACREMONT : Je vais citer un exemple concret. Sur certains grands navires existe tout un système de sonorisation et d'éclairage, en particulier dans leurs salles de spectacles. Les technologies mises ici en œuvre étaient auparavant gérées par les Chantiers. Nous avons favorisé l'externalisation de ces techniques vers un entrepreneur qui a embauché le cadre des Chantiers responsable de ce secteur et cette entreprise est aujourd'hui une référence européenne, voire mondiale.

Intervention : Il y a 20 ans, quand nous avons construit nos premières usines, nous avons travaillé en sous-traitance avec des PME qui construisaient des villas et notamment qui fabriquaient des tuyaux de chauffage. Aujourd'hui, ces PME sont capables d'utiliser des techniques spéciales de soudure sur inox, avec zéro défaut. Un travail absolument propre. Elles ont été capables de changer de métier et d'être aujourd'hui concurrentielles sur un marché élargi.

M. d'ACREMONT : La grande entreprise doit apporter en premier lieu un esprit de qualité, puis les certifications de méthodologie de travail, enfin, le ou les ingénieurs qui ont, ou peuvent aller chercher, les connaissances de base qu'ils transféreront ensuite.

Question : La grande entreprise confie donc des tâches tertiaires : recherche, développement. Sachant cela, comment avez-vous donc conçu l'Institut de la créativité industrielle dont vous nous parliez précédemment ? L'avez-vous conçu avec l'Education Nationale ? Car l'on sait que les formations doivent être rapidement mises en place, modulables et que les entreprises ne peuvent pas former en interne.

M. d'ACREMONT : J'ai déjà précisé que l'association "Transfert de technologie" existait avec la participation de l'IUT (Institut Universitaire de Technologie) de Saint-Nazaire et de

l'Education Nationale par l'intermédiaire du Lycée Aristide Briand et notamment de son directeur qui fait partie du Comité Pédagogique. Et nous avons obtenu le label "Diplôme Universitaire".

Question : Dans la question de l'innovation et du transfert technologique, les SPL sont-ils "importateurs" d'innovations, ou est-ce qu'ils innovent, utilisent, puis transfèrent ?

M. BERGAYA, Directeur du Centre de Ressources Technologiques Plasma Laser (Région Centre) : En ce qui nous concerne, nous sommes partis d'un constat extrêmement simple : entre les laboratoires et l'industrie, il n'existait rien. C'est-à-dire qu'au moment où les choses deviennent intéressantes, elles deviennent lourdes et elles deviennent risquées. Du côté recherche, le Ministère ne donne pas les moyens aux chercheurs pour aller plus loin et ce n'est peut-être pas sa vocation. Du côté industriel, les risques sont énormes et freinent donc les désirs de concrétiser l'innovation.

Nous avons donc décidé d'être non seulement observateurs, mais initiateurs d'un avant-projet. Notre réflexion nous a amenés à penser qu'il y avait des filières à créer en France dans le domaine de la recherche développement. Nous avons d'abord pensé filière territoriale, puis filière technique, puis filière sectorielle, ceci sur le territoire français ou sur le territoire européen. Et nous considérons que tous les SPL, quels que soient leurs structures et leurs supports, doivent toucher à l'innovation.

L'innovation peut aussi se situer dans le marketing, ou la gestion du personnel, ou encore le management en général.

Nous pensons que cette partie du développement nécessite des moyens financiers et humains de plus en plus importants et que les petites et les grandes entreprises doivent se réunir pour faire de la recherche partagée. Et quand cela va très très loin, chacun peut mener sa propre recherche et son propre développement pour aboutir à des procédés ou à des produits nouveaux qui lui sont propres. Chacun peut alors prendre son propre chemin pour des applications spécifiques. Est-ce que les SPL doivent s'intéresser à l'innovation ? Oui, il le faut absolument.

Actuellement, nous avons quatre filières de développement sur les applications laser et, sur les quatre, l'une est associée à un grand groupe et les trois autres concernent des réseaux de petites entreprises.

Intervention : Nous aimerions avoir le témoignage de M. Alain GARES, Directeur Général de SICOVAL.

M. GARES : Nous essayons d'aider à la mise en place d'un SPL sur le thème de la santé, dont l'essentiel est dans le périmètre du SICOVAL, mais qui concerne l'ensemble de la région Midi-Pyrénées. Au départ, un groupe de PME a identifié un besoin commun, celui d'un équipement de stérilisation. Ces entreprises sont trop petites pour disposer individuellement d'un tel équipement et recourent à une sous-traitance lointaine et coûteuse. Nous proposons donc de réaliser pour elles l'étude d'un équipement commun, puis de les aider à le mettre en place. Nous avons déjà mené une démarche identique, bien qu'elle ne porte pas le label SPL, dans le domaine de la Compatibilité Electro-Magnétique (CEM) pour des entreprises d'électronique et elle a abouti à la création d'une filiale commune exploitant un laboratoire de test. Pour le secteur de la santé, l'idée est que, autour de ces premières activités en commun, d'autres coopérations peuvent voir le jour. Il existe d'ailleurs déjà de nombreuses pistes, qui

n'ont pas été mentionnées explicitement dans le projet SPL présenté à la DATAR, mais qui vont être étudiées : nouveaux équipements, centre de documentation commun, etc. Ainsi peut se créer une notion d'appartenance à un ensemble commun, une identité propre au SPL Santé.

Question : Vous avez donc innové dans le sens où vous avez répondu à un besoin ?

M. GARES : Nous innovons en effet dans la façon de répondre à un besoin qui ne trouvait pas jusque-là de réponse satisfaisante. Cela dit, le but du SPL n'est pas forcément l'innovation en soi. En revanche, un SPL peut être un formidable diffuseur d'innovation, dans la mesure où la communication entre les entreprises, créée par exemple à l'occasion de l'utilisation d'un équipement commun, permet aussi à chacune de profiter des avancées des autres, lorsqu'elles ne posent pas de problème de concurrence. Nous voyons déjà ce mécanisme à l'œuvre dans le domaine de la CEM, que j'évoquais à l'instant. Je pense que dans celui de la santé, qui est très vaste, le potentiel de diffusion de l'innovation par le SPL est considérable.

Atelier C :

”Les collaborations à l’export : une réponse du local au global”

La France est l’un des pays au monde qui exporte le plus par tête d’habitant, il n’en demeure pas moins que cette performance demeure fragile compte tenu de la structure des exportations. Certains SPL italiens sont leaders mondiaux dans leur spécialité et ont ancré dans leurs territoires des capacités à résister au choc de la mondialisation. Ces performances sont à la portée de la nouvelle génération des entrepreneurs français regroupés dans ces organisations territoriales.

M. BROWNE de KILMAINE, Délégué Général du Groupement de l’Industrie de la Chaussure des Pays de Loire, se présente et introduit la thématique :

Je suis moi-même partie prenante d’un SPL, à savoir le pôle de la chaussure dans le grand arrondissement de Cholet. 11 000 salariés et 45 % de la production de chaussures françaises... et nous sommes, bien entendu, confrontés à la concurrence internationale. On s’aperçoit que dans cette mondialisation, une des meilleures réponses est le développement de l’exportation, mais les entreprises ont en général beaucoup de mal à s’organiser et à être solidaires à l’exportation.

M. ROUILLIER, Directeur de Seine Maritime Expansion apporte le témoignage du SPL Vallée de la Bresle :

Les maîtres verriers, c’est une tradition millénaire qui emploie jusqu’à 6 000 personnes, mais regroupées dans des PME pas toujours très bien armées pour affronter un marché mondial concurrentiel. On travaille dans la Vallée de la Bresle essentiellement pour la parfumerie. Nos clients sont exigeants et demandent de la qualité.

La collaboration entre les entreprises complémentaires n’est pas forcément facile à mettre en place, même si, aujourd’hui, on est parvenu à faire travailler ensemble des entreprises, non seulement complémentaires, mais également concurrentes.

Chez les spécialistes du sablage et du dépolissage, par exemple, on attend beaucoup des études confiées au laboratoire universitaire de Rouen, pour définir de nouvelles normes et améliorer les techniques de fabrication. Il s’agit de mettre en commun la résolution d’un problème qui se pose individuellement à plusieurs entreprises.

On travaille sur des produits industriels, c’est vrai, mais on travaille à façon. Donc, à chaque fois se présente un problème différent et, à chaque fois, on a quelque chose de nouveau à mettre au point.

En fait, c’est surtout dans le domaine du parachèvement que ce district s’avère le plus efficace. Ces sous-traitants des grands verriers peuvent être considérés comme de vrais partenaires et devenir plus indépendants vis-à-vis de leurs donneurs d’ordres.

Il faut développer ce concept en France, et apprendre aux petites entreprises à travailler ensemble et à se développer en partageant les marchés.

Notre district industriel s'appuie sur la filière verre. Sur 42 entreprises, il y en a en gros 38 qui sont dans la Vallée de la Bresle, mais l'on essaie de favoriser l'essaimage autour de cette vallée, notamment dans la région dieppoise.

La Vallée de la Bresle se situe entre Dieppe et Amiens. 100 000 habitants, 46 000 actifs, un taux de chômage de 11,7 %. 44 entreprises identifiées dans la filière flaconnage en verre, 5 800 emplois aujourd'hui, pour 4 500 il y a 10 ans. Forte progression de l'emploi donc, notamment dans le secteur des moulistes. Les verriers qui avaient des moules les ont passés à des sous-traitants, souvent d'anciens salariés qui montaient leur entreprise.

Autre activité qui a pris de l'importance : le décor de flacons. Les flacons étaient autrefois livrés transparents au client. En 1992 une dizaine d'entreprises employaient 550 personnes ; aujourd'hui il y a 20 entreprises et 1 300 salariés. Notre Comité s'est investi pour faire en sorte que ces créations perdurent.

Aujourd'hui, sur les 5 800 emplois du district, 3 800 sont chez les verriers eux-mêmes, dont deux unités principales, plus les verreries semi-automatiques. Nous avons commencé à intégrer à notre district les deux dernières petites verreries qui restent. Essayons de les faire coopérer.

Ensuite, il y a le monde du parachèvement : sérigraphie, dépolissage et coloration. Dans cette troisième activité notamment nos entreprises possèdent un savoir-faire assez exceptionnel. C'est ainsi que des flacons nous parviennent des Etats-Unis pour se faire laquer, et repartent ensuite vers leur pays d'origine... L'irrationalité de ce cheminement nous a d'ailleurs menés à réfléchir sur la création à terme de filiales à l'étranger.

Les moulistes : 640 emplois répartis en douze entreprises, dont cinq ont mis en place un groupement grâce au programme européen ADAPT.

Pour ce faire, la première piste a été d'amener les entreprises à se connaître. Nous avons gagné des mois dans ce rapprochement entre les entreprises en organisant un voyage commun en Allemagne. Seize chefs d'entreprises sont ensuite restés relativement groupés.

La deuxième piste a été de faire progresser le savoir-faire et les process. Les blocages technologiques, notamment, sont souvent une sérieuse entrave. A partir de la prise de contact préalable, nous sommes arrivés à la signature de conventions avec l'Université et trois contrats de recherche sont en cours.

Troisième piste : la diversification. Notre souci était que les sous-traitants ne soient plus dépendants à 100 % d'un seul donneur d'ordre et notre objectif est qu'à la fin de notre programme, il n'y en ait plus un seul qui soit dépendant à plus de 50 % d'un grand verrier donneur d'ordre.

Dans tout cela, nous avons été particulièrement surpris par la vitesse à laquelle nous avons travaillé avec les chefs d'entreprises. Il est fort dommage que les aspects administratifs ne suivent pas un tel rythme de travail. Si les administrations de l'Etat nous faisaient confiance

sur des programmes de trois ans... cela faciliterait grandement les choses, au lieu de décomposer année par année.

Toujours dans le domaine de la diversification, une étude par un cabinet parisien a permis de révéler quelques possibilités dignes d'intérêt : passer du verre au plastique, passer du verre à la porcelaine, développer l'assemblage et travailler sur le conditionnement du parfum. 100 emplois ont déjà été créés dans ce cadre de diversification.

Nous avons de plus engagé un gros travail de communication. Nous allons sortir un certain nombre de documents, un site Internet démarre ces jours-ci, un autre site regroupera tout le parachèvement, et nous avons arrêté un label commun à la vallée.

La notion de SPL arrive pour nous à point nommé. Si la vallée est bonne en emplois industriels, il nous reste un gros travail à fournir dans les services, la logistique, le design, la maquette, etc.

Un industriel de la Vallée de la Bresle : Je fais partie d'un des deux grands verriers dont M. ROUILLIER vous a parlé. Notre société, fondée en 1623, a surtout évolué à partir des années 1970, lorsque nous avons su développer beaucoup plus notre exportation. Nous employons 1 650 personnes, et le développement de notre activité a permis à tout un ensemble de sous-traitants d'évoluer en parallèle, notamment à partir du moment où nous avons prospecté à l'étranger, en particulier aux Etats-Unis, avec un "multicartes". En 1985/1986, nous avons créé une filiale aux USA, qui est devenue une filiale commerciale, mais aussi une filiale de parachèvement. Plus proche de nos clients Américains et Canadiens, elle peut nouer avec eux des relations beaucoup plus commerciales et satisfaire leurs demandes plus rapidement.

Nous fabriquons 350 millions de flacons par an, et nous exportons, directement ou via nos clients, environ 75 % de cette production.

M. BROWNE de KILMAINE : Quel est le rôle du SPL dans le développement de l'exportation ?

M. ROUILLIER : Au départ, ce sont les parfumeurs qui ont exporté nos flacons. Dans un deuxième temps, ce sont les verriers qui se sont mis à exporter directement. Et troisième temps, nous y sommes aujourd'hui, les sous-traitants se rendent compte qu'ils peuvent eux aussi se lancer dans l'export. A ce titre, un exemple : cinq moulistes se sont associés. Nous avons défini avec eux un protocole et des règles de partenariat. Un plan export a été élaboré, financé par les DRCE (Direction Régionale du Commerce Extérieur) de Normandie et de Picardie. Déjà deux marchés ont été signés, l'un avec l'Allemagne et l'autre avec l'Autriche, alors que ces chefs d'entreprises n'étaient jamais allés à l'étranger jusqu'alors. Là aussi nous avons été surpris de la relative rapidité avec laquelle les choses se sont produites. Une Charte de répartition des commandes a été établie et une SARL de commercialisation est en cours de création. L'embauche d'un ingénieur commercial et d'une secrétaire à temps partagé est prévue.

Question : Vous parliez du site Internet... Qu'en faites-vous ?

M. ROUILLIER : Pour les cinq moulistes, il s'agit d'un site de commercialisation de leur savoir-faire, pour converser avec les clients. Nous commençons, au Comité d'Expansion, à recevoir des consultations pour ce groupement de moulistes !!! Nous les avons donc tout

d'abord "dépannés", et les avons ensuite incités à créer leur propre site. Le groupement a gagné l'appel à projets "Internet pour les PME" du Ministère de l'Industrie.

Nous étudions maintenant la possibilité de créer un autre site pour l'ensemble de la filière parachèvement.

Tout cela va très vite. Les entreprises sont prêtes, mais comme je l'ai déjà signalé, il faudrait que les programmes publics avancent eux aussi à la bonne vitesse. Le travail de notre Comité d'Expansion est aussi d'harmoniser tout cela.

Intervention : Je signale que nous avons un programme "salons internationaux" qui travaille sur l'ensemble de la Picardie et qui étend ses potentialités à la Normandie et à la Champagne-Ardenne. L'ensemble de la logistique de participation à des salons est conduit par nous gracieusement, puisqu'elle est financée par la Région Picardie. Il suffit qu'il s'agisse d'une participation collective d'entreprises sur des salons internationaux.

Intervention : Il ressort de ces expériences l'importance particulière des intermédiaires...

M. ROUILLIER : L'idéal est un intermédiaire qui soit extérieur aux entreprises. Si le chef d'une des entreprises prend la tête du groupement, des tensions risquent de se révéler. Si l'on emploie un permanent, celui-ci risque d'en faire trop à sa tête, et de ne plus être à l'écoute. Une agence de développement, un comité d'expansion, ou une chambre consulaire, peu importe, mais il faut une structure un peu "neutre".

Question : Puis-je savoir comment est rémunéré le responsable commercial du groupement de moulistes ?

M. ROUILLIER : La Région Picardie paie la moitié et l'autre moitié est divisée en cinq parties, payée chacune par une des cinq entreprises.

Question : Et comment est réparti entre les entreprises le chiffre d'affaire ?

M. ROUILLIER : Je vais vous lire exactement la Charte de répartition :

- 1- Il sera tenu compte de la charge de travail de chacun et du respect des délais du client, c'est-à-dire que s'il y en a un qui reçoit le marché, il le passera aux autres dans la mesure où il ne peut pas tenir les délais.
- 2- On tient compte en priorité des distances ; priorité sera donnée à celui qui aura fait le même travail une fois précédente.
- 3- Les spécialités de chacun seront un élément déterminant du choix de l'exécutant de la commande parce que tous les exécutants ont des machines différentes.
- 4- Sur l'ensemble d'un exercice, une répartition équitable du chiffre d'affaire sera faite entre les partenaires.

La répartition s'effectue sur la base d'un "mélange" de ces quatre points... Les premiers marchés arrivent ces semaines-ci. Une politique définitive sera arrêtée au bout d'un an. Les entreprises ont fait un travail de diagnostic individuel pour savoir exactement quelles étaient les compétences de chacun, défini les pays sur lesquels des actions avaient été menées et choisi les produits.

M. BROWNE de KILMAINE : Y a-t-il dans la salle d'autres expériences de regroupement à l'exportation ?

Réponse : On a mené une opération qui n'a pas la dénomination SPL, qui était en fait le regroupement d'entreprises dans le domaine de l'environnement, sous la forme associative. L'objet était de recruter une personne qui avait une connaissance des marchés publics, et notamment à l'exportation, et l'on a complètement détaché la rémunération de cette personne de la performance. On a budgété l'ensemble de l'opération, inclus le salaire : 50 % sont couverts par des fonds publics, et 50 % par les entreprises. Nous arrivons à la sortie de cette opération qui aura duré trois ans et nous pourrons alors dresser un véritable bilan. Toujours est-il que les entreprises ont découvert de nouveaux marchés et ont surtout appris à travailler ensemble.

M. ROUILLIER : Nous aussi attendons une année complète de fonctionnement avant d'engager les entreprises du parachèvement, par exemple, dans des structures communes. Mais la société qu'ils ont créée deviendra de toute façon une plate-forme commune pour les achats.

M. MORANGE (Franco-Finn Services) : Je suis consultant spécialiste de la Finlande et des Pays Nordiques. J'ai l'impression qu'en France nous avons assisté à la disparition d'un corps de métier : les agents commerciaux dignes de ce nom qui acceptent de travailler sur des pôles collectifs pour les PME. Peut-être y a-t-il à faire émerger ce métier, que je représente un peu et notamment grâce aux nouvelles technologies de communication. On en a très peu parlé, et c'est là un grand contraste avec ce qui se passe au Danemark ou en Finlande, où ces nouvelles technologies permettent de collectiviser une action export. Il faut mettre en commun les outils productifs, mais il faut également former en commun des pôles commerciaux.

M. ROUILLIER : Dans le groupement des 5 entreprises de moulistes, chaque entreprise a une personne qui est formée en interne à la gestion du site Internet. Il s'agit donc bien d'une action collective.

Intervention : Je suis stupéfait de constater la forte présence des Italiens sur des salons et ceci en commun. Et quand je dis "en commun", c'est-à-dire qu'une seule personne représente dix entreprises, présente leurs offres, prend des affaires, puis partage et répartit les affaires qu'il ramène. Et ils sont présents sur tous les salons !

M. BROWNE de KILMAINE : C'est vrai. Mais il faut reconnaître que les pouvoirs publics italiens, espagnols ou portugais aident beaucoup plus leurs exportateurs que leurs homologues français.

Atelier D : **”Formation et gestion des compétences”**

Les savoir-faire et les compétences sont désormais la ressource essentielle du développement des entreprises. Ils s’acquièrent et s’entretiennent par la formation mais aussi par la pratique et se valorisent au travers des réseaux. Une gestion mutuelle et des dispositifs communs peuvent également offrir une clef d’entrée à des collaborations plus larges.

Quelle valeur ajoutée peut apporter un SPL dans le domaine de la formation ? Les problèmes de compétences et de recrutement sont souvent identiques sur tout le territoire, excepté peut-être dans des métropoles. Les réponses peuvent varier d’un endroit à un autre, mais dépendent toutes d’un préalable incontournable : l’observation des besoins réels des entreprises.

Pour amener le débat, un document audiovisuel est présenté, évoquant les problèmes de formation et les solutions imaginées dans le district de la ”Mécanic Valley”.

Document : A cheval sur l’Aveyron, le Lot et la Corrèze, la ”Mécanic Valley” concentre des entreprises de première importance dans le domaine de la mécanique. 14 000 emplois dans trois activités fortes : l’aéronautique, l’automobile et la machine-outil. Le dynamisme de cette activité s’est construit grâce au combat des industriels pour le développement local, leur détermination à s’ouvrir sur l’extérieur et à se structurer en réseau.

Le tissu industriel de ce territoire est d’abord représenté par quelques grandes entreprises, leaders dans la mécanique : RATIER à Figeac (fabriquant d’hélices et spécialiste des commandes de vol pour Airbus), GFI Industrie à Villefranche de Rouergue (branche aéronautique), les ateliers de la SUM à Tulle (fabriquant de pièces d’armement, machines à coudre, appareils de cinéma), BOSCH à Rodez, BOURGEOIS à Decazeville.

Mais ce réseau est aussi caractérisé par la présence de nombreux sous-traitants. BOSCH Rodez, par exemple, s’est appuyé pendant 5 ans sur eux pour fabriquer des injecteurs mono-point à l’aluminium. Avec plus de 400 salariés, cette sous-traitance se consacre à 85 % au marché automobile et est fournisseur de BOSCH Allemagne et BOSCH Belgique.

Autre exemple : RATIER-FIGEAC qui, pour s’engager dans l’innovation, s’est impliquée dans la création d’un véritable réseau d’entreprises. Certaines personnes, dont des cadres de la société, ont été incitées à créer leur propre entreprise dans l’environnement immédiat. La société a assuré la formation de leurs personnels, a prêté les outillages nécessaires, a fourni des commandes pour démarrer et, avec l’aide de la CCI et des pouvoirs publics, a construit des locaux. RATIER a ainsi essaimé dix entreprises représentant 250 emplois.

Ce réseau a des répercussions importantes dans plusieurs domaines où des actions communes se développent. En matière de formation, le territoire compte des lycées professionnels à Decazeville, à Brive et à Rodez, un Centre de Formation d’Apprentis de l’Industrie à Tulle (CFA), un IUT à Figeac. Le C.F.A., que l’on nomme ici en souriant ”l’Ecole Ratier”, a été

implanté dans l'usine même. Une quinzaine d'élèves y acquièrent une véritable culture d'entreprise.

Pour la recherche également, toutes les compétences nécessaires sont réunies dans un rayon de 20 kilomètres. Ces compétences sont aujourd'hui fédérées autour d'une première expérience commune : la construction de deux machines très grande vitesse. Cette opération rapproche les concepteurs des utilisateurs et les fait travailler ensemble. RATIER s'est investi dans ce programme avec l'espoir de pérenniser la construction de ce type de machines dans la région, plutôt que d'aller les chercher à l'étranger.

M. VITRAT, PDG de RATIER-FIGEAC : sur la question de la formation, nous sommes encore confrontés au problème du recrutement. Notre "école RATIER" existe, mais n'accueille que 16 élèves (le maximum pour ce type de section), ce qui est insuffisant pour notre entreprise et celles de la Mécanic Valley.

Le problème du recrutement a beaucoup évolué ces 10 dernières années. Nos difficultés d'hier à recruter des ingénieurs ou des cadres se portent aujourd'hui sur l'embauche d'ajusteurs, monteurs et mécaniciens où les candidatures font cruellement défaut. Les formations existantes sur le territoire ne forment pas le nombre de personnes nécessaires, faute d'intérêt de la part des jeunes pour ces filières peu valorisées.

Une réflexion commune entre industriels nous incite à penser qu'une formation Bac productique répondrait à nos besoins. Nous avons donc imaginé embaucher des jeunes comme apprentis dès le B.E.P. (avec rémunération et emploi à la sortie). En accord avec l'Education Nationale, les services du Recteur de l'Académie de Toulouse et les lycées de Rodez, Brive et Figeac, un dispositif de formation en alternance est actuellement mis en place : 50 % du temps au lycée pour les matières générales, et 50 % du temps dans une entreprise qui aura recruté le jeune pour l'enseignement technique sur des machines que l'on utilise aujourd'hui.

J'espère que ce projet attirera des jeunes. Parallèlement, nous organisons des journées Portes ouvertes pour revaloriser la filière mécanique.

Il restera ensuite à créer et à fixer un ensemble de services, industriels ou autres, pour atteindre la dimension SPL évoquée ce matin.

M. GUILLON, Directeur Régional du Travail et de l'Emploi : Le Conseil Régional, qui a compétence en matière de formation et d'apprentissage, vous a-t-il appuyé pour obtenir les créations de postes des sections qui s'imposaient ?

M. VITRAT : Oui, il y a eu une très bonne coordination avec la Région, l'Académie et le Rectorat. Nous avons commencé à discuter en tout début d'année, et le projet sera opérationnel en septembre.

Question de la salle : Un tutorat performant permet d'éviter la déperdition de jeunes qui commencent en apprentissage et qui, déçus par le métier, s'en vont. Avez-vous préalablement travaillé sur la formation des tuteurs ?

M. VITRAT : Tout à fait, "l'école RATIER" dispose déjà de maîtres d'apprentissage qui accompagneront les jeunes durant leurs 2 années de formation.

Intervention de la salle : Le rôle des conseillers en orientation est également très important. Ils se basent trop souvent sur l'échec pour orienter. De plus, il faut éviter de figer les élèves qui ont des capacités pour aller plus loin.

M. VITRAT : L'intérêt de cette formation, c'est qu'elle amène un emploi immédiat. Mais les formations BTS doivent bien sûr rester accessibles.

Intervention de la salle : Sur la région de Castres, nous avons créé un C.F.A. en textile et la première difficulté a été de négocier avec l'Education Nationale pour la partie formation, puisqu'en section mécanicien, nous avons quatre élèves. Nous sommes confrontés à ce problème de recrutement de candidats et ceux qui viennent sont des jeunes en situation d'échec, très difficiles à remettre dans le circuit scolaire.

M. VITRAT : Oui, nous avons aussi eu ces problèmes. On a amené l'idée du C.F.A. On voulait détacher le C.F.A. de l'Education Nationale et cela s'est avéré très problématique.

M. LE LOUET : La recherche de jeunes candidats doit être accélérée par une véritable campagne de publicité extérieure ! Il faut informer et sensibiliser pour que les jeunes se dirigent vers ces formations.

Mme FAVRIE : Et les adultes ? Il ne faut pas oublier la formation, le perfectionnement et la remise dans le circuit des adultes ! Avec 800 inscrits à l'ANPE de Roubaix, 30 postes ne sont pas pourvus depuis 2 ans à la Cité de l'Initiative parce que nous ne trouvons pas les personnes ayant les compétences et les capacités dans la polyvalence recherchée. Dans cet atelier "SPL et formation" où sont présents l'Etat, l'Education Nationale, les Régions, la formation des adultes doit apparaître comme une de nos priorités. Avez-vous cette préoccupation ?

M. VITRAT : Dans le bassin de Montbéliard, la société des automobiles Peugeot a compris qu'elle n'allait pas uniquement recruter par les voies classiques et regarde les choses à plus long terme. Des conventions sont passées chaque année pour elle et les équipementiers.

Mme FAVRIE : Je ne crois pas que ce soit un problème lié à la volonté des chefs d'entreprises. Ils font leur métier. Il faut faire des programmes qui soient adaptés.

Intervention de la salle : Peut-être que les parcours peuvent être un peu mieux professionnalisés, mais nous travaillons avec des publics en très grande difficulté et l'on essaie de les insérer en fonction de la professionnalisation de différents secteurs. Je pense que le SPL est un bon outil pour pouvoir mieux réfléchir à ce problème.

Intervention de la salle : A l'AFPA (Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes), à la demande des entreprises, nous mettons en place des programmes très adaptés, en collaboration avec l'ANPE, pour cerner le type de population souhaité par les recruteurs. Mais c'est vrai que selon les bassins, c'est plus ou moins facile, les compétences formatrices n'étant pas forcément disponibles.

Intervention de la salle : On nous a parlé tout à l'heure des Contrats de Progrès mis en place par certaines DRIRE. Au sein du Ministère du Travail, des contrats d'objectifs professionnels sont passés avec les Conseils Régionaux. Aucune liaison n'existe entre ces différents contrats. Alors, dans le prochain Contrat de Plan, essayons de nous coordonner un peu plus !

Intervention de la salle : Il n'existe pas actuellement sur les bassins de vie de "veille sur les compétences" pouvant donner une visibilité du territoire et permettant aux entreprises et aux organismes de formation de se présenter. En Bourgogne, nous travaillons sur l'organisation d'une "veille compétence" en milieu rural, pour tenter de sortir de la logique clientéliste et pour avoir une vision plus globale de territoire. Nous créons un site Internet qui est une sorte de kiosque d'informations sur le territoire. Il faut mettre en place des observatoires.

Question de la salle : Je suis Maître de Conférence en Géographie à l'Université de Toulouse, et l'exemple de la Mécanic Valley, qui répond à une définition un peu atypique du SPL par rapport à ce que nous avons entendu ce matin, me suggère une question : ne court-on pas le risque de perdre ce qui faisait l'attractivité d'un territoire si au fur et à mesure on se retrouve intégré dans une structure industrielle plus lourde, telle BOSCH ou RATIER et de basculer progressivement vers des logiques industrielles, voire des logiques financières ?

M. VITRAT : Je vous dirai qu'on ne choisit pas ses parents... RATIER est devenue américaine, mais cela n'indique pas que les centres de décisions partent. Il n'y a pas d'Américains à Figeac, et nous gérons notre entreprise.

Des SPL et leurs territoires ⁽¹⁾

- La lunetterie du canton de Morez
- La coutellerie de Thiers
- La cité de l'initiative textile-confection du versant nord-est de Roubaix
- Têt Méditerranée
- Le choletais
- Le district industriel de la Vallée de l'Arve
- Le pôle santé du sud-est toulousain
- Le génie naval de Saint-Nazaire
- Le pôle de la micro-électronique à Aix-Marseille
- Le pôle hydraulique et mécanique de la région d'Albert
- La Vallée de la Bresle
- L'Adour
- Mecanic Valley
- Le Pays du Gier
- Roanne

⁽¹⁾ Présentés dans le cadre du Colloque

LA LUNETTERIE DU CANTON DE MOREZ

Informations générales

Domaine :	Lunetterie
Localisation :	Franche-Comté
Promoteur :	ALUTEC (Association Lunetière Technologique)
Contact :	Jean-Louis CRESTIN BILLET, Président du Syndicat des Lunetiers.

Descriptif du district

Objectifs :

L'association ALUTEC créée en 1980 à l'initiative du Syndicat des Lunetiers du Jura s'est donnée pour objectifs :

- de favoriser le développement technologique des entreprises du secteur à travers la promotion, la veille et la conduite d'études techniques,
- d'encourager la participation active des entreprises à la réalisation d'essais et d'études.

Actuellement, ALUTEC se définit comme le laboratoire d'essais et de contrôles de l'industrie lunetière. L'assistance de l'Etat et de la Région lui a permis de se repositionner face à la concurrence et de redéfinir sa stratégie. L'objectif fondamental est l'essor de l'exportation notamment sur le marché américain et le renforcement des capacités sur l'ensemble des marchés étrangers face à la concurrence de Hong Kong

Cible :

Les 60 PME du bassin et deux grandes entreprises.

Territorialité :

Au XVIIIème siècle la lunette moderne a pris naissance dans le bassin de Morez et s'est développée jusqu'à constituer une véritable industrie. Le canton est aujourd'hui spécialisé dans la monture en métal et en acétate usiné. Il assure 50% de la production de montures de lunettes en France mais le premier italien a un chiffre d'affaire équivalent. Les produits sont exportés pour 45% dans les pays de l'Union européenne et 30% dans le reste du monde dont les Emirats arabes.

Résultat attendu :

Le principal objectif de la démarche est d'augmenter la proportion d'entreprises certifiées ISO 9001 de 5 à 100 entre 1999 et 2001, de développer les synergies entre les entreprises par une politique de créneaux (notamment autour des collections, des outillages, des matériaux, du design), de favoriser les rapprochement pour atteindre la taille critique permettant d'attaquer les marchés mondiaux dans de bonnes conditions.

Partenaires :

- Association des Lunetiers,
- Syndicat des Lunetiers du Jura,
- DRIRE,
- Préfecture de Franche Comté,
- Conseil Régional de la Franche Comté.

LA COUTELLERIE DE THIERS

Informations générales

Domaine :	Coutellerie, arts de la table
Localisation :	Auvergne
Promoteur :	CCI de Thiers
Contact :	Maurice TEMPERE, Directeur

Descriptif du district

Objectifs :

Positionner le bassin de Thiers comme une véritable vitrine de la coutellerie française face à une concurrence italienne, espagnole et, de plus en plus, du Sud-est asiatique et du Brésil tel est l'objectif du Comité de Pilotage du SPL aujourd'hui formalisé. Dans un premier temps, le bassin se réorganise afin, d'une part, d'améliorer la compétitivité des entreprises par le biais de l'innovation, de la productivité et de la qualité, et, d'autre part, de promouvoir l'image de la coutellerie de Thiers en France et à l'international.

Dans un second temps, le district s'appuiera sur une structure de coordination, d'assistance et de veille. Les objectifs choisis par les partenaires se fondent sur une analyse des SPL existants en France et en Italie.

Cible :

Les 134 entreprises de coutellerie du bassin d'emploi de Thiers, les 130 fournisseurs et sous-traitants de la filière qui emploient 3.000 salariés ainsi que les très petites entreprises (TPE) qui gravitent autour de l'activité.

Territorialité :

La coutellerie est un art pratiqué depuis plusieurs siècles dans la région de Thiers. Il imprègne toutes les activités et les diversifications engagées puisqu'il concerne encore 30 à 35% des emplois de la région de Thiers (contre 90% il y a 50 ans). Cependant, la coutellerie de Thiers si elle devance le bassin nogentais et le secteur de Laguiole, s'exporte difficilement face à une concurrence accrue.

Résultats attendus :

La constitution d'un véritable district industriel. Elle passe par la réussite des actions à engager en matière :

- d'amélioration de la connaissance de marchés,
- d'aide à la pénétration de nouvelles technologies,
- d'amélioration et d'organisation des interconnexions entre entreprises,
- de mise en œuvre de synergies sur les techniques et les savoir-faire avec des partenaires français et européens spécialisés en la matière.

Partenaires :

- Chambre des Métiers du Puy de Dôme,
- Comité d'Expansion Economique du Puy de Dôme,
- ADIMAC (DATAR),
- Conseil Régional d'Auvergne.

LA CITE DE L'INITIATIVE TEXTILE-CONFECTION DU VERSANT NORD-EST DE ROUBAIX

Informations générales

Domaine :	Activités de création, de services et de production liées à la filière textile-confection
Localisation :	Nord Pas-de-Calais
Promoteur :	Association Cité de l'Initiative
Contact :	Marc Saint-OLIVE, Président / Annie FAVRIE, Directrice

Descriptif du district

Objectifs :

Depuis 15 ans, la crise de l'industrie textile s'est traduite par la fermeture brutale de nombreuses entreprises et la perte de 11.000 emplois. Une demande locale se maintient cependant, la démarche globale entreprise vise à développer et animer un réseau d'entreprises de la filière textile-confection. Dans cette optique, l'association renforce et amplifie les actions déjà engagées et cherche à répondre aux nouveaux besoins qui se font jour en s'appuyant sur la mise en commun de certaines fonctions et une forte réactivité grâce au réseau d'entreprises et sous-traitants.

Cible :

Les 60 entreprises spécialisées en la matière.

Territorialité :

L'industrie textile est développée depuis la fin du XIXème et a créé des habitudes de travail et de coopération. Dans le contexte de la reconversion de l'industrie textile, due principalement aux délocalisations, de nouvelles unités économiques se sont créées pour répondre aux nouvelles formes de demandes. Aujourd'hui, 485 établissements sont recensés sur le territoire dont une trentaine se sont regroupés au sein d'une association. Cette organisation dont le cœur est la Cité du Textile couvre plusieurs communes au nord-est de Roubaix et tend à se développer à d'autres communes.

Résultats attendus :

La mise en place et la reconnaissance d'un véritable SPL spécialisé, réactif sur la production et la confection textile, en associant un grand nombre de TPE et PME, constitue le principal objectif de la Cité de l'Initiative du Textile. Il répondrait aux difficultés du secteur textile face à la crise que subit le nord de la France.

Partenaires :

- Ville de Roubaix,
- URIC,
- ARACT,
- REACTIF,
- INNOTEX,
- UIT Nord,
- CBE Roubaix-Tourcoing.

TET MEDITERRANEE

Informations générales

Domaine :	Industries nautiques de plaisance
Localisation :	Languedoc-Roussillon
Promoteur :	CCI de Perpignan et des Pyrénées orientales
Contact :	Guy LORMAND, Président / Pierre-François ALEXIS, service industrie CCI

Descriptif du district

Objectifs :

Les industries nautiques de plaisance de Têt Méditerranée constituent un SPL émergeant. En 1996-97 une entreprise majeure de construction de catamarans de plaisance a décidé de réimplanter à Canet des chantiers basés en République Populaire de Chine et dans le Var. De cette implantation industrielle unique, a émergé l'idée de favoriser la création d'un SPL. La CCI a donc engagé une prospection des marchés et une identification des perspectives d'évolution de l'industrie nautique via une étude de faisabilité. Dès à présent elle s'efforce d'assurer :

- La structuration et l'organisation des activités,
- L'adéquation des infrastructures avec les besoins en matière d'aménagement de terrains et de bassins,
- L'amélioration du niveau technique et de la compétitivité par la formation et la mise en commun des recherches notamment sur les nouveaux matériaux,
- Le développement de l'interactivité entre les entreprises et avec d'autres sites méditerranéens.

Cible :

Chantiers de fabrication de catamarans de plaisance (des négociations prometteuses sont en cours avec deux autres chantiers) et 17 entreprises directement liées à l'industrie nautique.

Territorialité :

Le district s'est développé autour de la commune de Canet en Roussillon. Il est lié strictement aux industries nautiques : bateaux de plaisance, vedettes à moteur, voilerie, sellerie, matériaux, électronique, ébénisterie constituant des filières aval et amont. Une association des industries nautiques de Languedoc Roussillon vient d'être créée et renforce le rapprochement du territoire et de l'industrie nautique.

Résultats attendus :

La CCI de Perpignan et des Pyrénées orientales a décidé de développer un véritable district industriel à l'image de ce qui existe en Vendée mais sur un autre créneau : les bateaux de grande taille spécialisés et fabriqués à l'unité, et sur un autre territoire : la Méditerranée.

Partenaires :

- Communauté de Communes Têt Méditerranée,
- Conseil Général des Pyrénées Orientales,
- Conseil Régional de Languedoc-Roussillon,
- EDF,
- Caisse Régionale du Crédit Agricole,
- Association des Industries Nautiques du Languedoc-Roussillon.

LE CHOLETAIS

Informations générales

Domaine :	Entreprises de la mode : textile, habillement, chaussure
Localisation :	Pays de la Loire
Promoteur :	CCI du Choletais
Contact :	Jean-Louis CLOCHARD, Président / Xavier COIFFARD, Directeur Général

Descriptif du district

Objectifs :

Le système choletais est resté longtemps basé sur une compétitivité centrée sur la maîtrise des coûts qui s'illustre par une production de moyenne gamme en série. Aujourd'hui, les industriels sont confrontés à la nécessité d'être différenciés de leurs concurrents et d'améliorer les process.

La CCI du choletais et l'ensemble des acteurs territoriaux s'investissent pour revitaliser la région. Cette démarche s'articule autour d'une réflexion globale sur les produits, les marchés, les opportunités de nouvelles activités et un soutien au développement économique des entreprises. Elle est accompagnée par une action d'animation pour encourager les synergies entre les entreprises, la complémentarité des filières, l'essor de concept marketing, de la qualité.

La réalisation des orientations du district industriel s'appuie sur la mise en place d'outils et de services communs tels que les NTIC.

Cible :

Les 150 TPE et PME ainsi que les groupes du choletais qui constituent le tissu industriel de la zone.

Territorialité :

L'arrondissement de Cholet, le nord de la Vendée et des Deux-Sèvres recensent plus de 10.000 personnes salariées dans le secteur de la chaussure. Cet espace constitue l'ossature du bassin de production de plus de 50% des chaussures en cuir produites en France et rassemble les principaux groupes du domaine.

En parallèle, l'industrie du textile-confection est animée par 150 entreprises qui emploient 1.000 personnes dans le tissage et 3.000 dans la confection. Cette activité est représentée par de nombreuses marques et sous-traitants.

Résultats attendus :

L'objectif visé à terme est un renforcement, grâce une meilleure connaissance des évolutions des marchés, des potentiels du choletais et de ses parts sur un marché mondialisé. Les concrétisations attendues dans un premier temps sont plus précisément :

- l'identification des savoir-faire locaux et notamment des technologies afin de développer les complémentarités et les liens entre entreprises,
- l'amélioration du système productif grâce à un perfectionnement de l'accès à l'information (techniques, marchés,...),
- l'émergence de nouvelles activités en croisant les compétences techniques.

Partenaires :

- C.E.T.I.H.(Centre d'Etudes Techniques des Industries de l'Habillement)
- Groupement Ouest Mode industrie
- C.T.C. (Centre Technique du Cuir)
- Groupement Professionnel de la Chaussure

LE DISTRICT INDUSTRIEL DE LA VALLEE DE L'ARVE

Informations générales

Domaine :	Décolletage, mécanique de précision et sous-traitance industrielle.
Localisation :	Rhône-Alpes
Promoteur :	SIDEMVA (Syndicat Intercommunal de Développement Economique de la Moyenne Vallée de l'Arve).
Contact :	Jean-Claude LEGER, Président / Stéphanie MUGNIER, chargée de mission

Descriptif du district

Objectifs :

La crise conjoncturelle de 1992-93, la pression accrue des donneurs d'ordre de l'industrie automobile à partir de 1993-94 ont amené les industriels de la Vallée de l'Arve à renforcer les coopérations qui existaient au sein d'un des plus vieux districts industriels français. Objectif : passer d'une « aire-production » à une « aire-système », c'est-à-dire, être en capacité de proposer des produits finis propres.

Le plan engagé depuis 1997 a pour objet le renforcement des potentiels, l'amélioration des outils et des relations entre les entreprises ainsi que la diversification des activités en identifiant de nouveaux secteurs. Il dépassera à terme le seul cadre de la vallée pour concerner 85.000 personnes et 30 circonscriptions.

Cible :

Les 800 entreprises du district industriel et les entreprises qui pourraient se créer.

Territorialité :

Le district industriel s'étend sur 30 km dans la vallée de l'Arve entre Genève et le massif du Mont-Blanc. Il se compose de 180 PME/PMI, employant 12.000 personnes. Il est issu des habitudes de travail nées de l'industrie artisanale de l'horlogerie au XIXème et de l'industrie du décolletage. Il a su développer un maillage international et une clientèle dans 22 pays différents.

Résultats attendus :

Les promoteurs du district recherchent par leur démarche actuelle deux retombées :

- 1) L'amélioration des synergies et la coordination de leur développement grâce au soutien apporté au réseau local et à son animation.
- 2) Le développement de l'identité industrielle et la recherche d'une qualification.

Partenaires :

- Communes de la Vallée de l'Arve,
- Syndicat National du Décolletage,
- Centre Technique de l'Industrie du Décolletage,
- Syndicat interprofessionnel,
- Observatoire stratégique de la sous-traitance,
- CCI de Haute-Savoie.

LE POLE SANTE DU SUD-EST TOULOUSAIN

Informations générales

Domaine : Fabrication de produits et prestations de services dans le secteur de la santé

Localisation : Midi-Pyrénées

Promoteur : SICOVAL Toulouse Sud-Est

Contact : Louis DUCERT, Président / Alain GARES, Directeur Général

Descriptif du district

Objectifs :

Depuis la création du pôle santé, les entreprises pharmaceutiques et para-pharmaceutiques expriment la volonté de développer des échanges entre les sphères de la formation, de la recherche et des entreprises. C'est un SPL émergeant qui s'appuie sur le Centre de Transfert de Technologies Médicales et le Syndicat des Industries de la Santé. Ses actions visent à consolider et développer les effets de synergies existants, structurer et organiser les relations. L'objectif final est de renforcer la position des entreprises sur les marchés nationaux et internationaux.

Cible :

Les sociétés des secteurs pharmaceutique et biomédical du pôle de Labège : des PME et 5 grands groupes.

Territorialité :

L'industrie pharmaceutique collabore au travers d'un pôle santé réunissant 47 entreprises, des instituts de recherche et des écoles d'ingénieur dans l'arrière pays du sud-est toulousain. Ce noyau - où les plus petits sont souvent les plus actifs - profite de l'expérience acquise auparavant dans le domaine de l'électronique sur le site de Labège.

Résultats attendus :

Le syndicat, moteur essentiel du SPL, attend des actions engagées un essor des partenariats, le développement des fonctions achat et commercialisation, la création de nouvelles activités communes et la mise à jour de projets complémentaires durables. Ces retombées devraient leur permettre de renforcer leurs compétences et leur compétitivité sur le marché pharmaceutique.

Concrètement, un équipement collectif de stérilisation par rayonnements ionisants a déjà été créé et un projet de pépinière spécialisée dans les bio-technologies doit prendre forme d'ici peu.

Partenaires :

- Centre de Transfert de Technologies Médicales,
- Syndicat des Industries de la Santé Midi-Pyrénées,
- Laboratoires et Centres de recherches locaux : CRITT, INSA, ...

LE GENIE NAVAL DE SAINT-NAZAIRE

Informations générales

Domaine :	Construction navale civile et militaire
Localisation :	Pays de la Loire
Promoteur :	Groupement Interconsulaire de Loire-Atlantique
Contact :	Denis BATARD, Président / Philippe JAN, chargé de mission

Descriptif du district

Objectifs :

Les grands donneurs d'ordre de la construction navale envisagent d'occuper un premier plan européen dans la compétition internationale. Cet objectif se fonde sur les axes d'action suivants: l'analyse des compétences existantes pour faciliter le maillage des entreprises, la spécialisation de certains corps de métier et la diversification des produits et des marchés par le biais de la prospection, le soutien à l'implantation, le développement de la communication.

Cible :

Les 60 entreprises du bassin de St-Nazaire qui emploient 2.000 personnes ainsi que les nombreuses PME et PMI spécialisées en plasturgie, bois, métallurgie, machines-outils, électronique et électromécanique qui gravitent autour de l'activité navale.

Territorialité :

La Loire-Atlantique rassemble la plus forte concentration de savoir-faire et compétences dans le domaine de la construction navale confortée par la proximité des ports de Brest et Lorient. Le tissu industriel regroupe ainsi 60 entreprises significatives et 10.000 personnes autour de l'estuaire de la Loire. Par ailleurs, l'activité influence de nombreux domaines professionnels tels que la formation, les centres de recherches ...

Résultats attendus :

Les résultats doivent répondre aux exigences de compétitivité économique et d'autonomie commerciale. Le partage de l'information, la veille sectorielle, le benchmarking constituent les outils qui devront être une des composantes de l'activité des entreprises. La performance globale se mesurera à la capacité du district industriel de développer des marchés extérieurs sur les segments actuels mais aussi de nouveaux comme par exemple la plaisance, les navires à grande vitesse ...

Partenaires :

- CCI de Nantes et Saint-Nazaire,
- Délégation du Développement de la région nazairienne,
- Ecole supérieure Atlantique d'Ingénieurs en Génie Electrique,
- Pôle productique de Saint-Nazaire,
- Centre d'Etudes Supérieures Industrielles,
- Pays de Loire Innovation.

LE POLE DE LA MICRO-ELECTRONIQUE A AIX-MARSEILLE

Informations générales

Domaine :	Micro-électronique et ses filières
Localisation :	Provence - Alpes Côte d'Azur
Promoteur :	Pôle de la Micro-électronique et de ses applications
Contact :	Guy GUISTINI, Président

Descriptif du district

Objectifs :

Les opérations engagées se concentrent sur le soutien et la consolidation du réseau de PME-PMI dans le domaine de la micro-électronique. Cette démarche a pour objectif de renforcer l'économie du bassin en l'orientant vers la diversification des activités, des produits et des clientèles ainsi que la constitution d'une solidarité d'entreprises .

Pour cela, les promoteurs du pôle se fondent sur :

- un accroissement des capacités d'initiatives des entreprises,
- un regroupement des compétences et des moyens,
- un essor des partenariats.

L'objectif fondamental du pôle est de mettre en place une réflexion stratégique de développement et un processus d'évolution des entreprises afin de les rendre indépendantes tout en constituant un réseau de travail et d'échange.

Cible :

Les entreprises qui gravitent dans le domaine de la micro-électronique.

Territorialité :

Plus de soixante entreprises sont implantées dans un rayon de 40 à 50 km au sein de la grande métropole marseillaise et aixoise. Elles se sont regroupées autour de questions techniques et économiques liées à la micro-électronique. Actuellement, le bassin représente 25% de la production française de composants électroniques actifs.

Trois structures associatives : CREMSI, JEMI et PROMES ont été créées afin d'assurer la coordination des actions et des initiatives. Chacune assure en parallèle une action spécifique. Ainsi le CREMSI soutient et encourage les programmes de recherche et développement, PROMES valorise le secteur d'activités et ses applications notamment en initiant une politique de communication, JEMI constitue une plate-forme de méthode, d'expertise de consultant-intégrateur-promoteur.

Résultats attendus :

Le bassin deviendrait à terme un SPL spécialisé dans le domaine de la micro-électronique. Les entreprises disposeraient d'une autonomie et d'une capacité de réaction propre face aux marchés tout en s'intégrant dans un réseau d'échange et de collaboration. Cette démarche permettrait de consolider et pérenniser les activités actuelles.

Partenaires :

- DRIRE PACA,
- UDIMETAL,
- ANPE,
- AFPA,
- Conseil Régional de PACA.

LE POLE HYDRAULIQUE ET MECANIQUE DE LA REGION D'ALBERT

Informations générales

Domaine :	Hydraulique et mécanique
Localisation :	Picardie
Promoteur :	AIDERA (Association Intercommunale de Développement Economique de la Région d'Albert) PHMA (Pôle Hydraulique et Mécanique de la région d'Albert)
Contact :	Philippe DOYEN, Président PHMA Frédéric FONTAINE, chargé de mission AIDERA

Descriptif du district

Objectifs :

La volonté de sortir des traditionnelles luttes intestines entre industriels d'un même secteur et le souhait d'un des plus gros donneurs d'ordre de la région d'externaliser une partie de sa production ont amené des industriels de la mécanique et de l'hydraulique de la région d'Albert à se pencher sur d'éventuelles coopérations. Ils ont été fortement encouragés par l'AIDEIRA, la DRIRE de Picardie et la CCI de Péronne.

Deux démarches sont aujourd'hui engagées : une étude pour déterminer quels sont les axes forts des entreprises intéressées et leurs complémentarités pour de futures collaborations et la mise en place d'une formation (productique, mécanique, usinage) face au déficit de personnel qualifié prévisible pour les 3 ans à venir (environ 100 personnes).

Cible :

Les PME de la mécanique ainsi que leurs filières et réseau de sous-traitants qui ont adhéré à la démarche

Territorialité :

Depuis 1993, 24 entreprises issues des secteurs hydrauliques et mécaniques de la région d'Albert (canton d'Albert, Bray et Comblés localisée entre Arras et Bapaume) se sont regroupées au sein d'une association : PHMA.

L'AIDERA (Association Intercommunale de Développement Economique de la Région d'Albert) a été créée en 1985 et aujourd'hui les élus envisagent la constitution d'une communauté de commune.

Résultats attendus :

Etablir de réelles coopérations à la manière des districts italiens.

Partenaires :

- DRIRE Picardie,
- CCI de Péronne,
- AIDERA,
- PHMA.

LA VALLEE DE LA BRESLE

Informations générales

Domaine : Production et décoration de flaconnages en verre.

Localisation : Haute-Normandie

Promoteur : Seine-Maritime Expansion

Contact : Jean Marie ROUILLIER, Directeur

Descriptif du district

Objectifs :

La Vallée de la Bresle, c'est 75 % de la production mondiale du flaconnage de verre. Deux sociétés dominent le paysage : Saint Gobain Desjonquères (1.600 emplois) et Pochet du Courval (1.650 emplois). Au total 42 entreprises produisent 2 milliards de flacons par an et assurent 5.700 emplois. En 1997, le Comité d'Expansion souhaite organiser les sous-traitants pour les amener à diversifier leurs productions, leurs donneurs d'ordre, notamment à l'exportation, et développer la recherche. Il s'agit de :

- Structurer des réseaux d'entreprises,
- Accroître la compétitivité face aux concurrents,
- Organiser une commercialisation et une distribution commune,
- Développer la recherche d'une production de qualité.

Pour le parachèvement, des coopérations commencent à s'établir sur la base de petits groupes de 3 à 4 entreprises et un commercial commun à l'export est envisagé. Pour les moulistes, une société commune consacrée à la fois à l'export et la recherche vient d'être créée.

Cible :

Les 47 entreprises du district comprenant toutes les activités en aval et amont de l'industrie du verre .

Territorialité :

A cheval sur la Picardie et la Haute-Normandie, d'Aumale à Tréport au sud de la vallée de la Somme, la vallée de la Bresle rassemble toutes les compétences de l'industrie du verre et de la cristallerie.

Résultats attendus :

Le district industriel souhaite développer son marché en Europe et dans le monde. Pour cela, il entend réussir l'élargissement des donneurs d'ordre, l'essor de la participation des autres maillons de la filière, créer des partenariats transnationaux et enfin obtenir une meilleure productivité et qualité.

Partenaires :

- DRIRE de Haute-Normandie et de Picardie,
- SGAR de Haute-Normandie et de Picardie,
- CCI du Tréport,
- Union des Chambres Syndicales des Métiers du Verre,
- Comité d'Expansion de la Somme,
- Chambre syndicale du Vimeu et la CCI d'Abbeville,
- Musées verre et traditions verrières,
- Business Link,
- Commission Européenne (ADAPT).

L'ADOUR

Informations générales

Domaine :	Textile, habillement et chaussure
Localisation :	Pyrénées-Atlantiques
Promoteur :	ADOUR compétitivité
Contact :	Alain BROUDEUR, Président / Elias AGOURI

Descriptif du district

Objectifs :

L'objectif premier de ce SPL naissant est de développer une complémentarité et une synergie entre les entreprises du textile, de l'habillement et de la chaussure du pays de l'Adour, ainsi que des actions communes sur le département et à une échelle plus vaste.

Il se fonde sur trois axes : la compétitivité, l'image de marque et la recherche de nouveaux marchés.

La compétitivité passe par un renforcement des coopérations notamment en faisant appel aux NTIC, tandis que le développement d'une image de marque exige l'amélioration de la qualité et une communication commune attachée à la région Pyrénées. Le dernier volet découle des deux premiers avec la mise en place d'outils communs de prospection commerciale et de communication.

L'objectif final est le développement des activités actuelles comme de nouvelles filières afin de maintenir un dynamisme local et les emplois.

Cible :

Les 23 entreprises adhérentes au projet ainsi que les nombreuses entreprises familiales de la vallée où la filière emploie 1.600 personnes environ.

Territorialité :

Des relations d'affaires existent entre les entreprises spécialisées localisées dans la Vallée de l'Adour au nord-est de Pau. L'association Adour Compétitivité anime depuis plusieurs années des actions collectives en faveur des entreprises du pays de l'Adour notamment vers l'Angleterre ainsi que le Béarn et le Pays Basque.

Résultats attendus :

Le SPL attend des démarches engagées deux retombées majeures : l'identification d'un district lié à un terroir pyrénéen et l'émergence d'alliances. Celles-ci se répercuteraient sur le développement des marchés, l'essor d'un réseau local et régional, la production d'articles de qualité et porteurs de valeur ajoutée. Elles contribueraient à affirmer une nouvelle image de la Vallée.

Partenaire :

- CETIH.

MECANIC VALLEY

Informations générales

Domaine :	Aéronautique, automobile et machine-outil
Localisation :	Midi-Pyrénées
Promoteur :	ADIMAC (Association pour le Développement du Massif Central et du Centre)
Contact :	Bernard LELONG, Commissaire-Adjoint à l'Industrialisation

Descriptif du district

Objectifs :

Les entreprises de mécanique des 3 bassins reliés par la RN 140 entre Brive, Figeac et Rodez-Decazeville se sont unies afin de juguler les effets de la crise industrielle. Elles s'efforcent dans un premier temps de regrouper les compétences des différents bassins et de développer une stratégie de reconcentration sur les métiers de bases, accompagnée d'un processus d'externalisation. Ce développement se fonde sur l'articulation entre grandes entreprises et TPE/PME.

Cible :

Les 250 entreprises de la "Mecanic Valley", dont 6 grandes entreprises et une multitude de TPE et PME.

Territorialité :

La situation de crise économique, la concurrence italienne et japonaise ont conduit les industriels à s'unir et s'appuyer sur le tissu local. Cette volonté, développée isolément dans les bassins de Rodez, Figeac, Brive et Decazeville s'est coordonnée dans le cadre d'une structure pilote autour des métiers de l'aéronautique, de l'automobile et de la machine-outil.

Le bassin représente environ 250 entreprises (14.000 emplois) qui vivent aux rythmes de développement soutenus par des leaders mondiaux. Actuellement, le district industriel cherche à être clairement identifié et à émerger face à la métropole toulousaine qui tend à absorber les activités nouvelles.

Résultats attendus :

Pour tirer les activités vers le haut, trois actions prioritaires ont été définies :

- Formation et recrutement dans des domaines innovants,
- Echange de savoir-faire et développement des interactions entre les entreprises,
- Communication avec développement d'une image forte autour du concept de Mecanic Valley.

Parallèlement, les TPE et PME sont encouragées à accéder à un niveau d'autonomie suffisant et à développer des activités complémentaires.

Partenaires :

- Comité d'Expansion Economique de l'Aveyron
- CCI de Rodez,
- CCI de Cahors,
- CCI de Brive, Tulle-Ussel,
- Agence Lotoise de Développement.

LE PAYS DU GIER

Informations générales

Domaine :	Métallurgie, textile et toutes branches d'activités
Localisation :	Rhône-Alpes
Promoteur :	Syndicat intercommunal du Pays du Gier / Club GIER ENTREPRISES
Contact :	Olivier Maisonneuve, Président / Brigitte Blanchard

Descriptif du district

Objectifs :

Le pays du Gier a subi les conséquences des restructurations industrielles et fait face aux difficultés spécifiques aux vieilles zones industrielles. Actuellement, le tissu économique se caractérise par de nombreuses PME qui travaillent en sous-traitance principalement dans les domaines de la métallurgie, du textile, de la mécanique et de la construction automobile. Les partenaires locaux du pays du Gier ont réussi à entamer la reconversion des entreprises et des logiques. Aujourd'hui, ils structurent leurs actions autour de trois objectifs :

- organiser et renforcer le réseau d'entreprises,
- dynamiser et diversifier le tissu économique,
- adapter les ressources humaines aux besoins.

Cible :

Toutes les branches d'activité adhérentes du groupement: 70 PME-PMI.

Territorialité :

La vallée du Gier se caractérise par le déclin de l'industrie textile, la métallurgie et l'extraction du charbon. La crise industrielle a été ressentie très durement et marque profondément le paysage et les esprits de vallée. Aujourd'hui, le pays du Gier : 22 communes, 90.000 habitants, vit au rythme des reconversions. Il se présente comme un district industriel bénéficiant de 20 secteurs d'activités différents et d'une très forte identité.

Résultats attendus :

Le syndicat intercommunal du Pays du Gier et Gier Entreprises unissent leurs efforts pour dynamiser le territoire et faciliter les mutations. La finalité de leurs actions est de favoriser le passage d'une production de sous-traitance à une production propre. La complexité de la tâche se révèle au travers de la nécessité de réconcilier l'économie, le social et le territoire dans une approche transversale de la problématique du redéveloppement du pays.

Partenaires :

- CEDIIA,
- PAIO,
- Training centre of Magnesia – Volos (Gr),
- IRES Liguria – Genova (It),
- FOREM – Liège (B),
- TSB (D).

ROANNE

Informations générales

Domaine :	Ennoblement textile
Localisation :	Rhône-Alpes
Promoteur :	GEM, Groupement pour l'EMploi
Contact :	Marc BROYER, Président / Jean-Louis d'Anjou, Secrétaire / Michel CAMPY, gestionnaire

Descriptif du district

Objectifs :

Aider individuellement et collectivement les entreprises à se réorganiser et se structurer, est l'objectif principal des promoteurs du bassin de Roanne. Pour cela, le GEM, organe créé à l'initiative des industriels du textile, a défini une stratégie en trois temps :

- développer une main d'œuvre qualifiée et polyvalente,
- organiser un système de formation permettant de requalifier le personnel permanent,
- encourager la mutualisation des moyens à la disposition des PME.

Cible :

Les entreprises de l'ennoblement qui emploient environ 700 personnes sur le bassin de Roanne ainsi que les filières de développement commercial.

Territorialité :

Le bassin s'étend sur un périmètre de 30 à 50 km autour de la ville de Roanne. Il se fonde sur la production textile qui, développée depuis le XIX^{ème}, constitue l'un des piliers de la vie économique locale.

Actuellement, dans un contexte de concurrence accrue, notamment de l'Italie et des pays de l'Asie du Sud-Est, les 700 PME et TPE se sont regroupées afin de maintenir et développer l'activité textile en restructurant tant l'organisation de la production que les processus de commercialisation. Ainsi, les entreprises sont à même de proposer sur catalogue un produit qui associe le travail d'entreprises différentes. Cette étape contribue à renforcer les liens préexistants afin de conforter la production textile du bassin sur le marché et préfigure l'organisation d'un district industriel.

Résultats attendus :

Le GEM souhaite aboutir à une gestion pragmatique de l'emploi permettant de répondre tant aux attentes des industriels en leur apportant une main d'œuvre qualifiée notamment lors des pics de production, qu'à celles des salariés en leur offrant une stabilité qui s'articule entre des périodes d'activités dans différentes entreprises et des périodes de formation pour améliorer leurs compétences.

Partenaires :

- Syndicat de l'ennoblement,
- ANPE,
- Direction Régionale du Travail,
- Collectivités locales

