

Cultiver et organiser le développement économique dans les territoires

A la veille des prochains contrats de plan entre l'Etat et les régions (2000- 2006), la connaissance approfondie des multiples initiatives locales et de leurs leviers spécifiques devient essentielle pour que se construise dans les territoires un développement innovant, durable et diversifié. Facteur de cohésion sociale, la dynamique de développement à l'échelle locale peut aussi être une réponse à la mondialisation.

**par Denis Chastenet,
CNRS,
et Luc de Charentenay,
ETD-Antide (*)**

L'existence de dynamiques et cultures locales spécifiques est ancienne, en France, comme dans toutes les régions d'Europe, mais ces diversités constituent des richesses économiques et sociales potentielles encore peu explorées.

En effet, ce n'est que relativement récemment (moins de vingt ans) que la responsabilité du développement local est devenue une compétence partagée

entre l'Etat et les diverses collectivités territoriales concernées. Celles-ci ont été confrontées, depuis, à la nécessité d'élaborer, en des temps relativement courts, des politiques économiques locales, au moment même où la mondialisation des informations et des échanges leur imposait aussi la prise en compte de nouvelles menaces - et opportunités - pour leurs activités et emplois.

Les initiatives de développement local, nombreuses et variées, révèlent des ressources humaines très importantes pour cet enjeu du développement et de la cohésion sociale. Ces initiatives, le plus souvent empiriques, émanent de réseaux d'acteurs, construits autour de projets ne comportant que peu de références externes, d'études préalables et d'évaluations finales.

Aujourd'hui, à la veille de l'an 2000 et des prochains contrats de plan entre l'Etat et les régions (2000-2006), la connaissance précise et approfondie de ces multiples initiatives et de leurs leviers spécifiques devient essentielle pour que se construise dans les territoires un développement innovant, durable et diversifié. C'est en s'appuyant sur des actions collectives qu'on répondra aux besoins économiques et sociaux locaux, avec des réseaux ou des clubs d'échanges.

Cependant, certains économistes mettent en doute - sur la base des seules données et des modèles « macro-économiques » - la réalité de l'efficience que pourraient avoir la culture et l'organisation du développement « micro-économique », et, donc, la rentabilisation des investissements humains et financiers consentis. Sans prétendre apporter une réponse complète et suffisante à l'en-

semble de ces questions, nous tenterons d'apporter quelques éléments de constat et de méthode sur des processus, de fait, encore peu explorés. Ils amènent à penser que l'échelle locale peut être aussi un facteur de cohésion et de développement dans une dynamique d'aménagement durable du territoire et de réponse à la mondialisation.

Le développement de l'industrie et l'emploi

Si la part relative de l'industrie dans l'économie diminue dans la plupart des pays de l'OCDE, il serait néanmoins dangereux d'en conclure que l'industrie ne joue plus qu'un rôle secondaire dans la création des emplois et le développement de l'activité économique.

Cette règle de déclin industriel est trop générale et souffre de nombreuses exceptions. Au plan mondial, la baisse de l'emploi industriel est loin d'être identique pour tous les grands pays industrialisés : elle est particulièrement accentuée en France - seul, le Royaume-Uni a connu une baisse relative plus importante en Europe - alors que le Japon a vu ses effectifs industriels croître au cours des vingt dernières années. Cela provient du mouvement d'externalisation particulièrement vigoureux dans notre pays ; ainsi, la part cumulée de l'industrie et du tertiaire industriel est relativement stable en France. Par secteur, le constat doit, là aussi, être nuancé : ce sont les

(*) Antide est une action nationale d'ingénierie du développement des territoires de la Datar, mise en œuvre par entreprises - territoires et développement (ETD).

activités à faible technologie et bas salaires qui connaissent des difficultés dans les pays industrialisés.

Par ailleurs, certaines analyses montrent que l'industrie conserve un rôle moteur et une place centrale dans le développement de l'industrie et de l'emploi. Des corrélations fortes existent entre le dynamisme du tissu industriel et la bonne santé du marché global du travail. En France, ce sont les régions les plus industrialisées qui sont les plus riches. Globalement, ce sont les pays qui ont le moins perdu d'emplois industriels (Etats-Unis, Canada, Allemagne) qui ont la meilleure performance en emploi total (voir les figures 1 et 2).

L'idée, répandue, selon laquelle la mauvaise performance française en terme de création d'emplois tiendrait à son incapacité à créer des emplois de service doit être réexaminée. Les choses se passent comme si la France cumulait un problème commun à l'Europe (un faible taux de création d'emplois total comparativement aux pays nord-américains) et un problème spécifique (une évolution particulièrement défavorable de l'emploi industriel en France). C'est, en définitive, l'industrie qui différencie les performances en terme d'emploi des économies européennes.

Le commerce international illustre aussi la place importante (et, qui plus est, croissante) des produits manufacturés. En effet, le commerce a progressé à un rythme beaucoup plus rapide que la production, puisque le taux de croissance des exportations mondiales en volume a pratiquement toujours représenté depuis 1948 une fois et demie celui de la production mondiale. Tout s'est passé comme si le développement des échanges avait entraîné la croissance mondiale (voir la figure 3).

La part des biens manufacturés dans les échanges n'a pas cessé de croître : elle s'élevait, en 1989, à 70 %, contre seulement 50 % au début des années cinquante. Les échanges des produits manufacturés sont donc, de loin, le moteur essentiel de l'économie mondiale.

Il faut noter que la tertiarisation des économies, qui a induit un déclin relatif de l'industrie manufacturière dans les pays de l'OCDE, ne semble pas avoir d'impact sur les échanges : la part des services, hors paiements d'intérêts

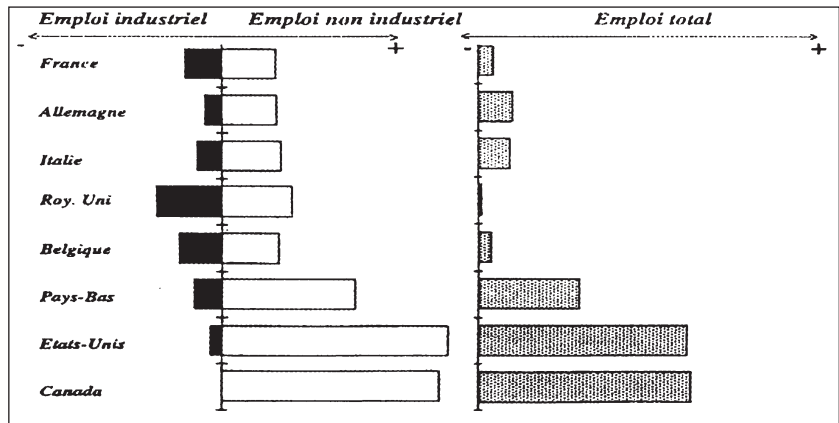


Fig. 1. Variations de l'emploi sur vingt ans (en millions, ramenées à la taille de l'économie française). Source : Rexecode, juin 95.

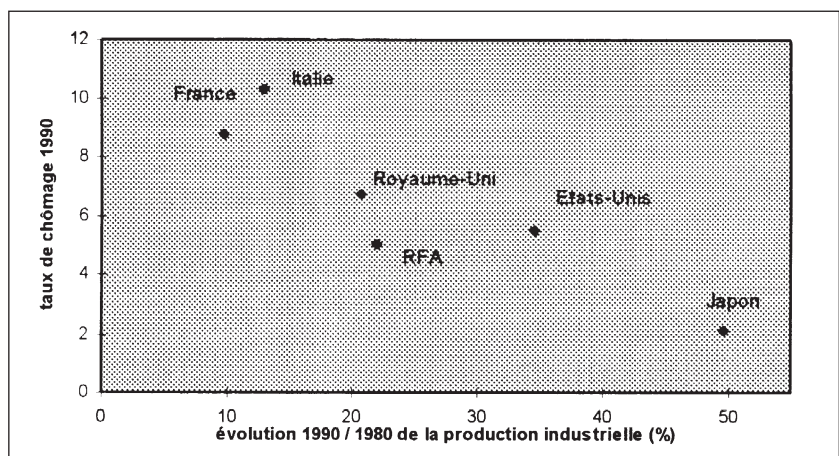


Fig. 2. Production manufacturière (y compris les industries agroalimentaires) et taux de chômage. Source : OCDE.

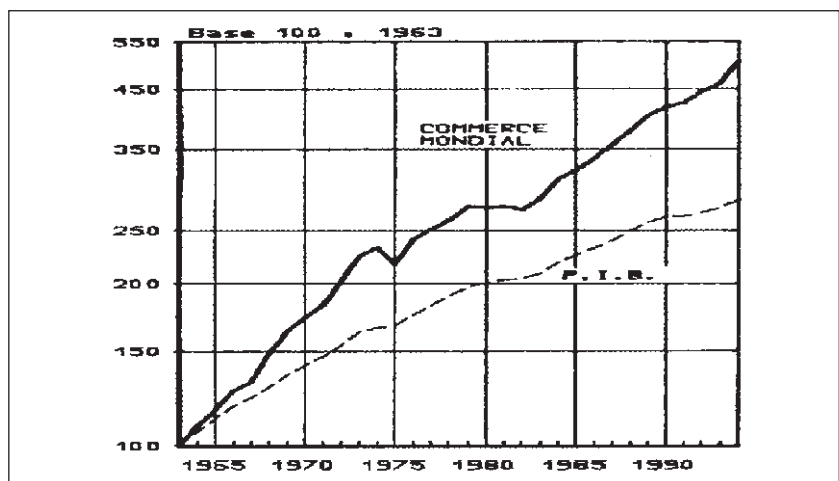


Fig. 3. Indices du PIB et du commerce mondial. Source : Rexecode 95.

au sein des échanges courants mondiaux et hors énergie, n'a pas augmenté depuis la fin des années soixante. Dans le cas de la France, cette importance décisive de l'industrie dans les échanges peut être caricaturée de la

façon suivante : bon an, mal an, nos excédents agro-alimentaires et touristiques (près de cinquante milliards chacun) financent approximativement notre facture pétrolière (un peu plus de 90 milliards). C'est donc, finalement,

sur le solde des échanges industriels que se joue l'équilibre global de nos transactions courantes. Le commerce international, moteur de la croissance, repose sur des produits manufacturés. Si l'Allemagne crée nettement moins d'emplois (et en développe moins) que la France, elle sait en revanche les maintenir en limitant fortement les fermetures d'entreprises et en conservant le personnel. Rappelons que la structure industrielle allemande se caractérise par une présence plus forte des établissements dont l'effectif est compris entre cinquante et cinq cents salariés. Globalement, la variation nette d'emploi y est deux fois supérieure. Les emplois créés, même s'ils sont plus nombreux, apparaissent en France plus fragiles (voir les figures 4 et 5).

Ce constat spécifique est confirmé par l'étude de Bain et Compagnie. Sur les 185 000 entreprises créées en 1986, 100 000 existent encore dix ans plus tard. Mais elles ne sont plus que 500 environ à avoir dépassé le cap des cinquante millions de francs de chiffre d'affaires, et 243 à être rentables. Enfin, trente seulement sont directement issues des créateurs d'origine (voir la figure 6). L'enjeu apparaît, à terme, de pérenniser les PMI manufacturières dès leur création, dans une perspective d'adaptation au marché mondial.

Le développement et la localisation des PMI

Contrairement aux grandes entreprises directement confrontées à la concurrence mondiale et à la course à la productivité, causes de pertes d'emplois, les PMI contribuent de façon croissante à l'activité économique, malgré l'affaiblissement relatif du poids de l'industrie dans le PIB en France. Les PMI représentaient 40,5 % du chiffre d'affaires de l'industrie en 1994 (contre 37,5 % en 1980), 28,5 % des exportations contre 22,2 % en 1984. Elles sont la source potentielle d'emploi dans l'industrie : plus d'un salarié sur deux (52,6 % en 1995 contre 44,3 % en 1980) travaille dans une PMI de moins de 500 personnes (voir la figure 7 sur l'évolution de la part des PMI dans l'emploi industriel entre 1980 et 1995).

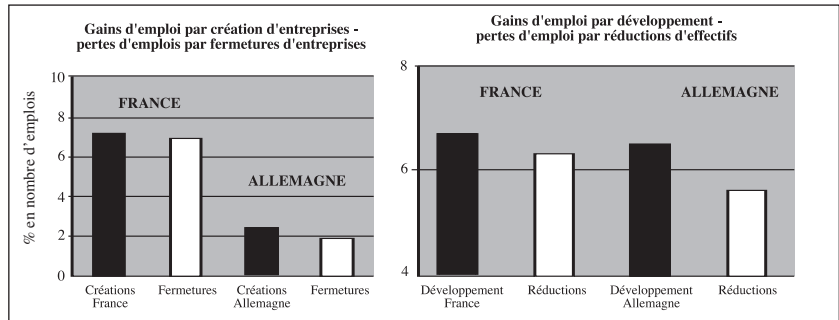


Fig. 4. Gains et pertes d'emploi en France et en Allemagne.

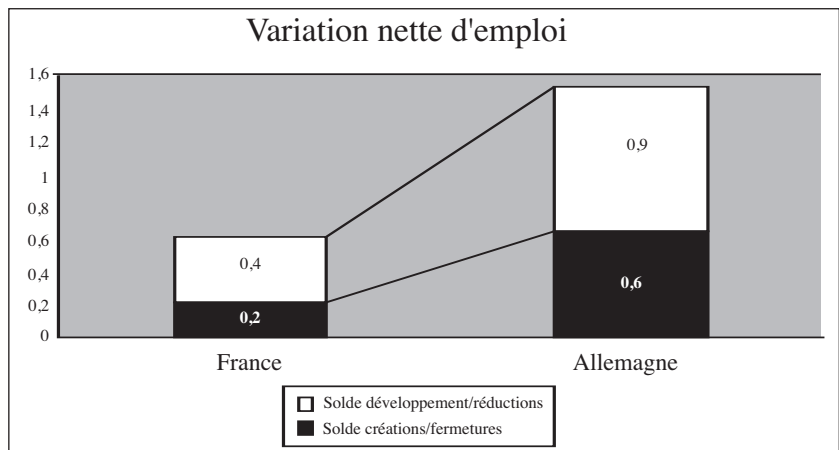


Fig. 5. Les soldes créations / fermetures (0,2 %), développement / réductions (0,4 %) conduisent la France à une variation nette de l'emploi de 0,6 % entre 1984 et 1992 ; celle de l'Allemagne est de 1,5 %. Source : Rapport Mac Kinsey, Mai 1995.

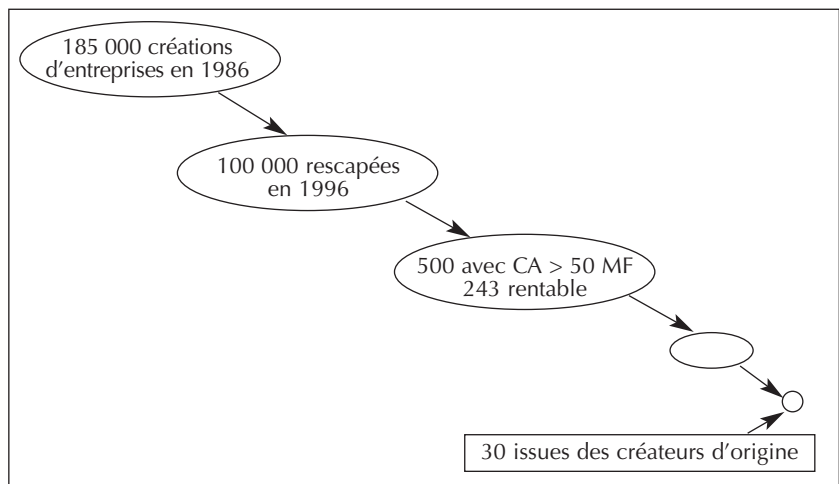


Fig. 6. Sur les 185 000 entreprises créées en 1986, 100 000 existent encore dix ans plus tard. Mais elles ne sont plus que 500 environ à avoir dépassé le cap des cinquante millions de francs de chiffre d'affaires, et 243 à être rentables. Enfin, trente seulement sont directement issues des créateurs d'origine (Etude de Bain et Compagnie).

Contrairement aux autres secteurs d'activité et notamment aux services, la répartition géographique des PMI privilégie les communes de moins de 50 000 habitants, 76 % des PMI y étant localisées. Ainsi, les PMI constituent un levier

fort pour le développement et l'aménagement du territoire.

L'industrie est très nettement le secteur le plus implanté dans les villes inférieures à 5 000 habitants, voire à 10 000 habitants. A l'inverse, les services et les commerces

sont surtout présents dans les agglomérations de plus de 50 000 habitants.

De plus, les PMI ont mieux préservé leur rentabilité que les grandes entreprises au début des années 1990 (le ratio RNC/CA a été de 2 % contre 1,7 % pour les GE en 1991). Globalement, les PMI amplifient moins les variations cycliques de conjoncture. Elles représentent un gisement d'emplois important en privilégiant une croissance des effectifs, contrairement aux grandes structures qui fondent leur expansion sur une intensité capitalistique plus forte et sur l'internationalisation croissante de leurs activités et emplois.

Il résulte de ces éléments, et d'un environnement territorial qui n'est pas spécifiquement favorable au développement des PMI, une faiblesse du nombre d'entreprises moyennes, maillon essentiel dans la dynamique de densification des tissus industriels : le nombre d'entreprises de 100 à 500 salariés est passé de 15,4 % en 1974 à 10,2 % en 1991, celui des entreprises de 10 à 100 salariés de 78 % à 85,4 % selon le Sessi (voir la figure 9).

Face à ce nouvel ordre économique, il semble que les moyennes entreprises familiales disposent d'atouts (1) spécifiques et forts. Parmi ceux-ci, citons un avantage en termes de flexibilité, un ancrage territorial plus fort que les grands groupes, une meilleure fidélisation de leurs salariés, une structure du capital non anonyme qui privilégie une logique d'activité sur une logique de rentabilité (2). C'est ainsi que, selon l'ASMEP (3), les moyennes entreprises familiales ont connu une hausse de leur chiffre d'affaires et de leur rentabilité courante plus forte que l'ensemble des autres structures productives ; 65 % d'entre elles ont vu leur effectif croître durant les cinq dernières années.

Les schèmes de développement industriel dans les territoires se redistribuent dans l'espace territorial selon la maturité des activités industrielles, autour d'une métropolisation des sièges de décision, du tertiaire et des échanges internationaux. Les changements profonds apparaissent autour de l'enjeu des compétences, des partenariats et des services. Plus particulièrement, les PMI devront accroître leur flexibilité

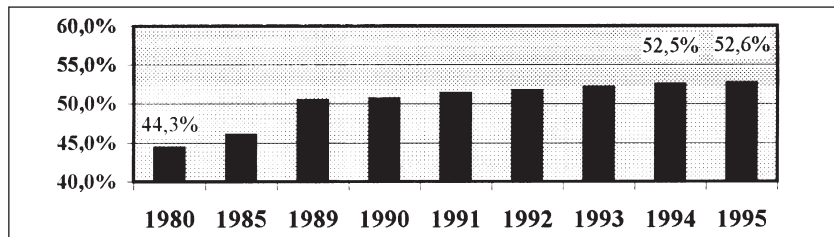


Fig. 7. Évolution de la part des PMI dans l'emploi industriel entre 1980 et 1995. Source SESSI. Traitement ANTIDE : Rexecode, juin 95.

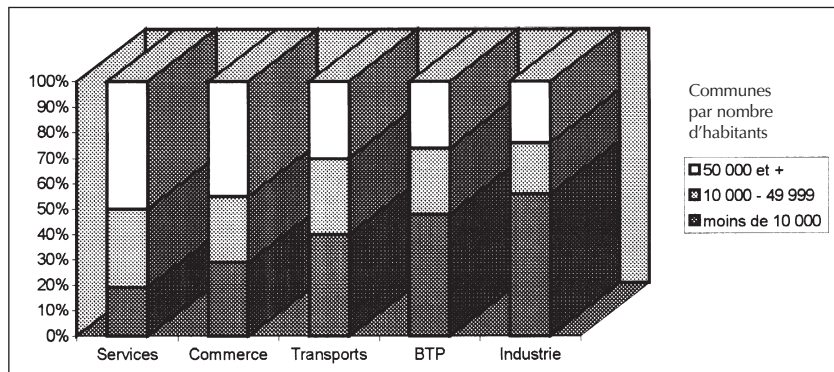


Fig. 8. Contrairement aux autres secteurs d'activité et notamment aux services, la répartition géographique des PMI privilégie les communes de moins de 50 000 habitants, 76 % des PMI y étant localisées. L'industrie est très nettement le secteur le plus implanté dans les villes inférieures à 5 000 habitants, voire à 10 000 habitants. À l'inverse, les services et les commerces sont surtout présents dans les agglomérations de plus de 50 000 habitants. Source : Enquête sur les PME françaises, 1994, CEPME.

par l'intégration de nouvelles qualifications qui leur permettront de participer à une nouvelle efficacité fondée sur l'interaction des acteurs. L'aspect dynamique des échanges prime sur l'offre passive des moyens. Les mutations nécessaires vont se trouver accélérées par les nouvelles technologies de communication. Les MEP ont montré leur capacité particulière à s'adapter à ces changements.

Professionaliser les formations : la pédagogie du projet

Les formations de niveau III répondent aux attentes industrielles, technologiques et scientifiques des petites et moyennes entreprises industrielles. Ainsi, si les diplômés des écoles d'ingénieurs se dirigent massivement vers les structures de grande taille, les Bac+2 sont sensiblement plus présents dans les petites et moyennes entreprises. Réciproquement, les lycées d'enseignement technique entretiennent beaucoup plus de relations avec les entreprises de taille moyenne plus for-

tement ancrées sur le territoire que les grands groupes. Ce constat est issu des travaux de l'Antide portant sur les partenariats entreprises-lycées dans le cadre de la convention DLC-Datar.

A la répartition plus homogène sur le territoire des petites et moyennes industries, répond ainsi une présence des formations techniques au niveau bac+2 beaucoup moins inégalitaire que celle des formations d'ingénieurs. Le coefficient de dispersion (4) est ainsi trois fois moindre pour les formations au niveau

(1) Etude de M. Allouche pour l'association des moyennes entreprises patrimoniales. Cf. également O. Géliérier, « La réussite des entreprises familiales », Maxima.

(2) La structuration des capitaux propres est déterminante pour le mode de croissance, qui peut soit privilégier les share holders (logique de rentabilité) soit les stake holders et notamment l'emploi (logique d'activité). Cf. le rapport du stage DEA, Stéphane Zelany : Un regard sur les politiques d'emploi des PME, Antide, septembre 97.

(3) ASMEP : Association syndicale des moyennes entreprises patrimoniales.

(4) Le coefficient de dispersion est un indice d'inégalité qui mesure le rapport de l'écart-type à la moyenne. La variable ici mesurée est un taux : nombre d'étudiants inscrits pour 100 000 habitants. Les individus sont les vingt-deux régions françaises. Le coefficient est compris entre 0, si la répartition est parfaitement homogène, et (n-1) dans une situation binaire où un seul agent (ici, une région), aurait toute la richesse (ici, les étudiants) et les autres, rien du tout.

BTS et IUT (0,23) qu'au niveau des écoles d'ingénieurs (0,65).

Il existe toutefois des freins au développement local. On peut citer, plus particulièrement :

- l'absence de diagnostic territorial préalable aux investissements et aux actions publiques et collectives, pourtant nécessaire pour les rendre pertinentes et efficaces dans la durée ; ceci a conduit la mission Frade puis Antide, à identifier les éléments nécessaires et disponibles, ainsi que les méthodes pour réaliser ces diagnostics sur des bases mesurables et reproductibles ;

- la faible implication des partenaires économiques et éducatifs dans les actions collectives, qui résulte du manque d'étude préalable de leurs pratiques, et du peu de prise en compte de leurs attentes ; pour créer une volonté et un consensus sur la situation et sur les potentiels, Antide a développé des démarches empiriques d'identification des pratiques et d'analyse des attentes, tant des entreprises que des écoles (lycées, écoles d'Ingénieurs et universités) ;

- l'application locale de procédures nationales émises par les diverses institutions, souvent peu adaptée à des démarches transversales de stimulation des potentiels et dynamiques locales qui sont créatrices d'activités et d'emplois ; ce constat a conduit Antide à aborder les démarches de développement au travers

de projets concrets entre les divers types d'entreprises (TPE, PME et GE) et les divers types d'écoles (LT et IUT, écoles d'ingénieurs et universités) ;

- l'accent très fortement donné à la technologie comme levier du développement, sans lien construit avec la formation et le développement des ressources humaines ; ceci a conduit la Datar et Antide à des actions et études menées avec la DLC (Direction des lycées et collèges) et des organismes économiques locaux (UP, CCI, etc.) pour mettre en valeur ce levier fondamental de la créativité et du développement des territoires.

Les entreprises attendent des compétences culturelles et industrielles, associées à des comportements d'autonomie, d'ouverture et de responsabilité. La personne recrutée est évaluée pour son comportement, sa personnalité et sa motivation ; les prétentions à tout savoir en technologie devront s'effacer derrière l'adaptabilité et la capacité d'intégration. C'est la raison pour laquelle les PMI ont besoin de jeunes techniciens formés à l'innovation et à la conduite de projets.

Cette culture du projet est encore peu répandue dans notre pays, contrairement au modèle professionnel

allemand, qui accorde une grande place à l'expérience et au diplôme professionnel. Le développement actuel de l'alternance, sous ses diverses formes, est une réponse importante et qui se généralise du lycée à l'université.

Ce sont les pays qui ont le moins perdu d'emplois industriels (Etats-Unis, Canada, Allemagne) qui ont la meilleure performance en emploi total

Dans le modèle classique français, l'orientation et la sélection vers les filières de formation professionnelle se font par l'échec et non par l'attractivité propre des formations qui articulent entre elles les pratiques et les connaissances. La variété des modes de cognition, de développement de l'intelligence et de la créativité, requiert une variété d'offres de formations, afin de pouvoir cultiver les potentiels humains et économiques des territoires.

Ainsi, les coopérations école-entreprise, pour favoriser l'insertion des jeunes par la pratique de projets industriels ou commerciaux, doivent être professionnalisées pour en faire à la fois un levier du développement personnel des étudiants et du développement économique des entreprises. Pour être durables, ces coopérations doivent se construire sur la base du projet de l'établissement, élaboré en relation avec le projet économique et éducatif du territoire (cf. : cahiers n° 1 et 2 de la convention DLC-Datar, réalisation

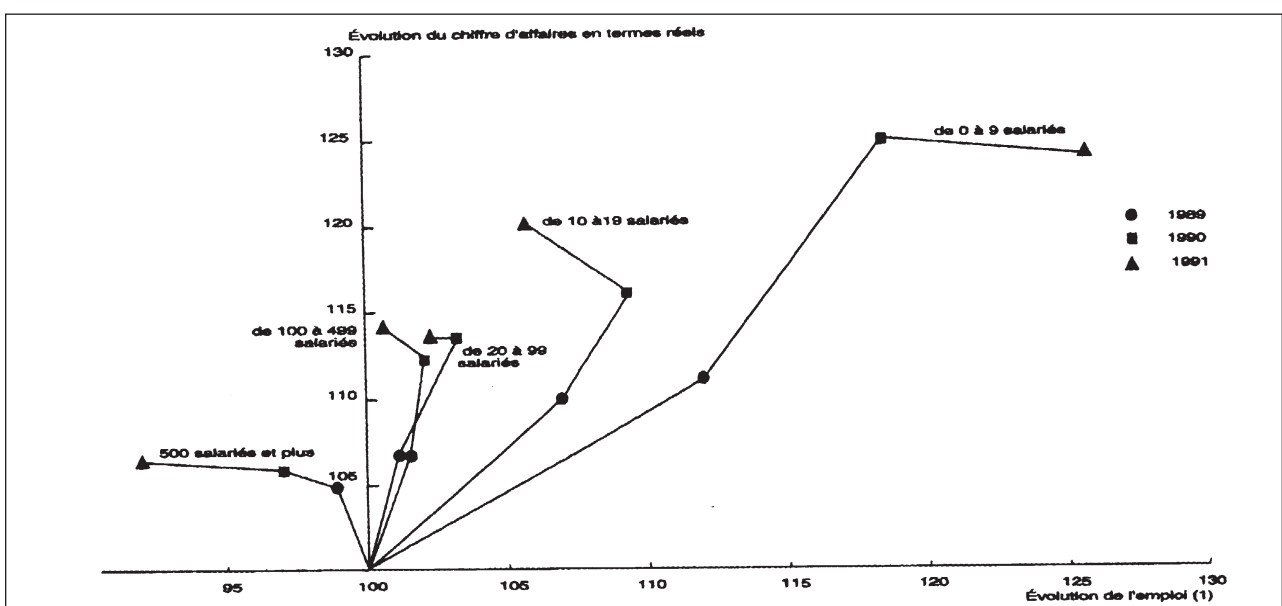


Fig. 9. Pour une même évolution du chiffre d'affaires, la croissance des entreprises apparaît beaucoup plus riche en emplois pour les entreprises des plus petites tailles. Source : Économie et Statistique n° 270 - 1994.

Antide, Ed. Les Essentiels - sept. 1996 et oct. 1997).

Le diagnostic et l'élaboration d'une vision partagée

De nombreuses informations apparaissent disponibles sur la situation d'un territoire, ses entreprises, son potentiel de formation, ses acteurs. Elles sont réparties entre de multiples détenteurs et organisées d'une manière descriptive. Rien ne relie entre eux ces éléments, si ce n'est des opinions sur les forces et faiblesses locales, sans caractère opératoire ni capacité fédératrice et anticipatrice.

Pour élaborer une stratégie de développement qui privilégie des axes d'orientation, il apparaît nécessaire de rapprocher des informations objectives, et comparatives, de préciser les enjeux, économiques et sociaux, les performances des différentes activités économiques exprimées par leurs pratiques réelles, et leurs attentes en matière de services et de ressources de proximité. Ces diagnostics opérationnels permettent d'identifier les pratiques et les potentiels, les inadéquations et dysfonctionnements ainsi que les domaines porteurs, tant du côté de l'offre de compétences en formation et recherche appliquée que du côté de la demande des entreprises. Ils s'appuient sur des outils d'analyse et de synthèse évoqués précédemment (cf. : « Les PMI pour développer les territoires », *Annales des Mines - juillet - août 1994*, D. Chastenet).

Un prédiagnostic permet de proposer les premières bases d'un projet fédéra-

teur de développement économique et éducatif. Réalisé à partir des données et études locales et nationales existantes, ce prédiagnostic situe le territoire dans un contexte plus large. Le rapprochement de ces éléments avec une évaluation du portefeuille d'activités du territoire, permet aux responsables et acteurs locaux de choisir les orientations à mettre en œuvre (voir le schéma des portefeuilles d'activités en figure 10).

Cet outil, déjà expérimenté et validé, peut être mis à disposition des organismes économiques et des collectivités locales à bref délai, sous forme d'un cadre de structuration de l'information qui permettra de charger les données locales via Internet sur un serveur administré par ETD. Cette organisation permet, d'une part, une identification des situations locales et, d'autre part, la mise à disposition à des fins d'appréciation nationale d'un outil d'aide à la décision à partir d'éléments

objectifs constructeurs d'une vision partagée localement (voir les figures 11a et 11b).

Le projet fédérateur de développement économique et éducatif

Le constat, établi précédemment, des relations privilégiées des lycées techniques avec les PME confirme l'intérêt du renforcement des compétences autour de ces leviers du développement local et de l'emploi.

Dans cette perspective, la coordination, en réseau, des villes petites et moyennes, de leurs interventions et de leurs investissements en faveur du développement économique apparaît être un facteur déterminant. Elle sera renforcée par l'appui sur les IUT et les Universités. Leurs thématiques majeures devront confirmer les axes et pôles d'activité dont les contenus sont à identifier et à conforter

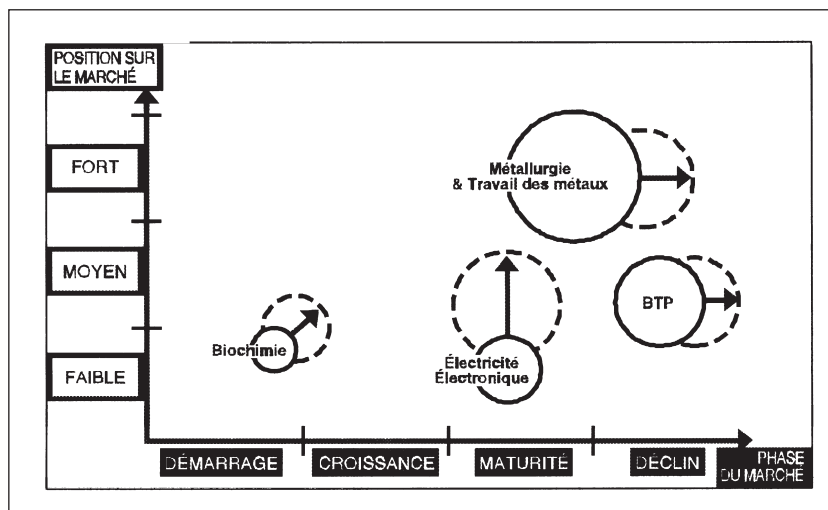


Fig. 10. Diagnostic stratégique d'un territoire : dynamique du portefeuille d'activités.

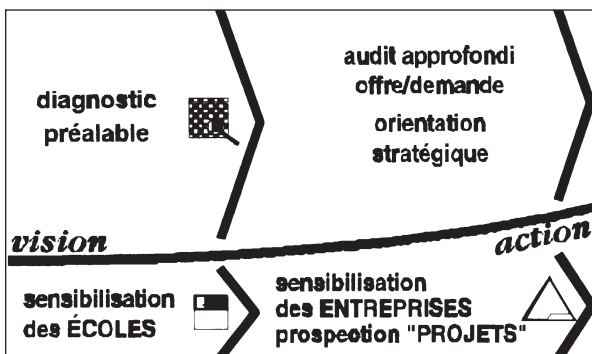


Fig. 11a. Ingénierie du développement local : vision stratégique.

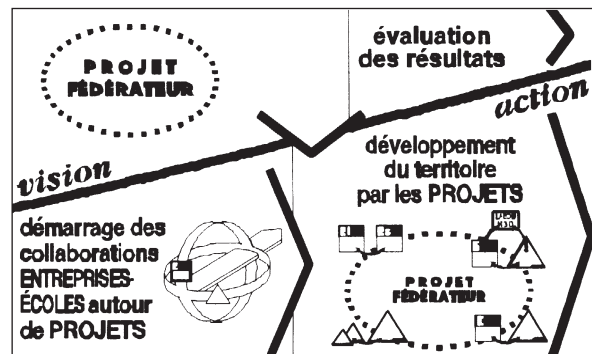


Fig. 11b. Ingénierie du développement local : démarche opérationnelle.

comme éléments de développement durable et d'aménagement du territoire. Cette mise en œuvre part de l'existant, dont elle recense les potentiels, du tissu industriel et de ses leaders, des formations professionnalisées, de la recherche appliquée, des prestations de services du tertiaire technologique et industriel. Ces ressources sont encore faiblement cultivées et organisées pour constituer un milieu innovateur.

La démarche fédère l'ensemble de ces acteurs et comble, par des apports méthodologiques et les outils appropriés, les carences éventuelles du développement, en cultivant les gisements de projets des TPE et PME, avec les potentiels humains et technologiques des « écoles », par leurs étudiants et professeurs. Un langage, des méthodes et outils communs, éprouvés, leur sont nécessaires pour réussir ces projets, de l'idée au marché (cf « Cultiver le développement industriel », Ed. ETD-Antide - Oct. 1997), en créant activités et emplois.

C'est dans cette démarche de mise en réseau des compétences, de partenariat interactif entre le système éducatif et les acteurs économiques, que s'inscrit le projet de développement économique fédérateur. Son objectif majeur est de dynamiser les PMI-PME, d'accroître le professionnalisme des élèves et des étudiants et de favoriser une meilleure insertion des jeunes dans la vie active, avec leurs professeurs et établissements étroitement impliqués et, ainsi, valorisés, autour de pôles locaux d'activités et de créativité.

Ce programme construit, à partir de l'analyse de la demande des entreprises, les coopérations entre les établissements d'enseignement supérieur, technique et commercial, et les tissus productifs locaux autour de projets industriels concrets. Il fédère et mobilise les efforts de tous les acteurs du développement à l'échelle d'un bassin : les entreprises autour des leaders, le lycée et l'école d'ingénieurs orientés vers des projets, les prestataires économiques, techniques et industriels, les agents du développement économique, les collectivités locales... Tous sont alors associés localement dans un projet fédérateur de développement économique et éducatif.

Ses activités sont suivies et pilotées dans leur croissance comme une entreprise,

avec un conseil de direction présidé par un industriel, avec des objectifs, un programme d'actions locales, des investissements et un retour sur investissement pour les entreprises, pour les étudiants et pour les écoles.

Cette démarche globale d'ingénierie du développement, proposée par ETD-Antide a pour objectif principal d'adapter et de pérenniser le portefeuille d'activités et d'emplois du territoire, appuyé notamment sur des pôles d'activité par une démarche d'anticipation stratégique et collective, d'une part, et de valorisation des ressources locales, d'autre part.

L'objectif d'ETD-Antide est de soutenir le développement durable des territoires et, pour cela, de construire localement des capacités pérennes de développement et d'innovation, en s'appuyant, notamment, sur la création locale d'un institut industriel d'innovation et de développement (3ID) destiné à former en action les futurs cadres de développement des PME-PMI à partir des projets d'activités nouvelles de ces entreprises.

Les instituts industriels d'innovation et de développement

La nécessité d'adapter, pour partie, les politiques de formation et de recherche aux besoins des PME apparaît ainsi

comme une condition du développement des régions et de leur compétitivité. On peut synthétiser par le graphique de la figure 12, ci-dessous, la demande en compétences des PMI et l'offre des établissements de formation et de recherche. L'objectif de l'institut est d'aller de l'idée au marché, à partir des gisements de projets des PME, du potentiel des étudiants issus des BTS et DUT et de l'expertise acquise par les professeurs, appuyés par l'expérience professionnelle des dirigeants et des consultants d'entreprises.

Cette situation a amené la mission Frade, transformée en Antide en 1996, à développer, avec la Datar et les responsables économiques et éducatifs des territoires, un réseau d'instituts industriels d'innovation et de développement pour répondre à ce besoin des régions, en mobilisant toutes les compétences économiques locales existantes, et tout particulièrement celles des lycées et IUT.

Ces instituts associent sur une même région l'ensemble des partenaires économiques et éducatifs pour étudier et réaliser des projets dans les PMI en formant des étudiants issus des lycées techniques et des IUT aux outils et méthodes du développement et de la recherche appliquée.

Les étudiants acquièrent à la fois une nouvelle qualification par les connaissances en développement et recherche appliquée, le savoir-faire en gestion de

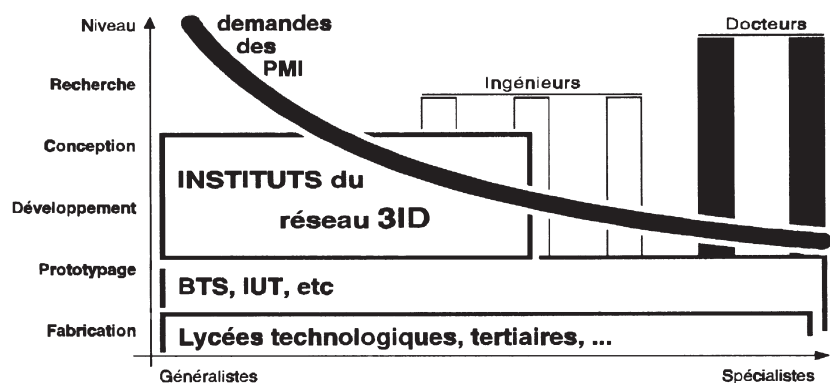


Fig. 12. L'offre et la demande en compétences. La demande des PMI apparaît plus tournée vers les généralistes conducteurs de projets en conception et développement, alors que l'offre propose, d'une part, des ingénieurs et des docteurs particulièrement spécialisés dans la résolution de problèmes complexes et, d'autre part, des Bac Pro et des BTS dont le niveau de compétence est insuffisant pour conduire le développement de produits et procédés adaptés au marché.

projets industriels, vécu par eux sur 20 projets environ, et les comportements de l'entreprise par le fonctionnement même de l'institut, géré comme une entreprise par un groupe d'industriels locaux, en partenariat avec les responsables économiques et éducatifs locaux. La confiance qu'acquissent les responsables d'entreprises dans les capacités pratiques de ces instituts les convaincent ainsi progressivement de renforcer leurs compétences internes en recrutant les moyens humains de leur développement.

L'expérience acquise par ces étudiants dans l'utilisation des compétences des lycées et des universités, comme celle des consultants et sociétés de recherche sous contrat, les prépare à utiliser, demain, dans les PME, ces ressources qu'elles ignorent faute de savoir s'en servir.

De ce fait, une formation/action intermédiaire destinée à faciliter la transformation et la mise en œuvre, de l'idée au marché, répond à une demande latente des PMI pour l'incubation de leurs projets et la formation accélérée de leurs futurs cadres de développement et innovation. Les objectifs ambitieux et complexes de ces instituts requièrent qu'ils soient construits en coproduction par les entrepreneurs locaux et les organismes économiques, avec les responsables éducatifs et scientifiques locaux, en valorisant les compétences dispersées du territoire, et en mutualisant les informations et les expériences acquises sur les projets.

Des pôles d'attractivité et d'excellence, de veille économique et de recherche

Dans le contexte de l'eupéanisation des entreprises et des marchés et de la globalisation des interventions économiques à l'échelle mondiale, les

moyens et les politiques d'intervention mis en œuvre se doivent d'atteindre une nouvelle crédibilité. Celle-ci se construit, notamment, sur la taille et sur la cohérence des moyens, des thèmes et des équipes mises en place sur un site. Elle doit identifier son positionnement par rapport à l'existant national et européen, et par rapport à l'évolution des marchés et des concurrences.

La France représente aujourd'hui 1 % de la population mondiale, avec des capacités économiques, scientifiques et éducatives performantes, mais insuffisamment organisées localement

plusieurs territoires connexes. Ils s'appuieront, autour de thèmes fédérateurs, sur les interfaces locales, technopoles, centres de transfert, réseaux de diffusion technologique, et créeront un effet de levier sur ces thèmes ou auprès de certains secteurs industriels concernés par ces thèmes, comme c'est le cas pour Astride, avec le réseau des villes Rhin-Sud, ou pour Valupal et le pôle transport terrestre du Hainaut Cambrésis. Ils doivent stimuler et accompagner l'émergence de nouvelles activités et des compétences nécessaires, comme c'est le cas, par exemple, pour l'environnement durable, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ou les biotechnologies, en s'appuyant en particulier sur des incubateurs de projets comme les instituts 3ID et 5ID.

Dans ces domaines, une telle organisation, qui pourra être inter-régionale, élaborera des programmes avec la collaboration des organismes locaux de formation et d'aide au développement. Son action sera de l'ordre de la fédération et de la mise en forme de la demande des entreprises, petites et moyennes, afin qu'elles puissent accéder à l'offre de services, de veille économique et technologique, de conception de produits, de formations spécialisées et de recherches finalisées. La France représente aujourd'hui 1 % de la population mondiale, avec des capacités économiques, scientifiques

De tels pôles d'excellence, avec leurs agences de moyens, peuvent fédérer l'offre publique de R&D présente sur un ou

et éducatives performantes, mais insuffisamment organisées localement. Un effort novateur dans ce sens permettra d'appuyer la création d'activités et la croissance des entreprises, par un tissu organisé et dense de services précompétitifs, créant des économies d'échelle et de réseau pour ses entrepreneurs et leurs projets de développement et innovations.

Construire la France de 2015

Cultiver et organiser le développement des territoires autour de projets fédérateurs, appuyés sur une vision partagée et des actions collectives, est à la fois opportun et possible, comme le montrent les initiatives locales de développement, multiples et variées, qui ont émergé, ici et là, cette dernière décennie, dans des domaines comme le tourisme et la culture, les services de proximité aux personnes et aux entreprises, par exemple. Leur réussite dans la durée, pour construire la France de 2015, requiert à la fois une cohérence d'ensemble sur des projets intégrés, fondés sur une vision partagée et un implication plus forte, dès l'origine de ces projets, des entreprises et de leurs organismes collectifs, mais aussi des enseignants et des chercheurs, avec leurs lycées et universités, par des actions fédératrices.

Pour ce faire, il est nécessaire de connaître, pour les uns, les stratégies et attentes locales, et, pour les autres, les compétences et capacités à produire des idées nouvelles avec les étudiants. Cette approche permettra de les impliquer dans ces projets. A ce sujet, les recherches pluridisciplinaires et finalisées sur les processus de développement des activités, des entreprises, des compétences et des territoires, sont peu nombreuses et valorisables.

Le langage, les méthodes et outils adéquats commencent à se construire, mais ils restent encore largement à devoir être élaborés, pour qu'ils per-

mettent des réalisations importantes dans leur efficacité économique et sociale autour des projets d'agglomérations et de pays. ●