

EXPÉRIENCE RÉGIONALE D'ACCOMPAGNEMENT DU DÉVELOPPEMENT DU TISSU PME/PMI. CAS DE LA RÉGION LORRAINE EN FRANCE

Claudine GUIDAT *
Polytechnique de Lorraine.

Alain STORCK**
Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques

Martine TANI***
Laboratoire de Recherche en Génie des Systèmes Industriels

RÉSUMÉ

L'objet de cette communication est, à partir du cas de la région Lorraine en France, de présenter l'évolution du sens des actions d'accompagnement conduites auprès des PME-PMI depuis 10 ans.

L'effet recherché est de démontrer la nécessité de l'évolution d'une mécanique d'aide classique et souvent extérieure aux entreprises vers une réelle culture du développement industriel à l'intérieur de l'entreprise, grâce à la mise en place d'une dynamique d'accompagnement et d'entraînement au développement.

Après l'analyse des mécanismes régionaux d'accompagnement traditionnels du développement du tissu PME-PMI, nous présenterons les différents leviers actuels et le système d'accompagnement mis en place en Lorraine.

Mots clés: Développement PME-PMI - Entraînement au changement - Stratégie.

* Claudine Guidat est docteur en génie des systèmes industriels, directrice de l'École nationale en génie des systèmes industriels et du Laboratoire de recherche en génie des systèmes industriels. Elle mène des recherches dans le domaine de la maîtrise de l'innovation et de la conduite du changement dans les systèmes industriels. Elle participe également à la formalisation du génie des systèmes industriels en tant que discipline de recherche (épistémologie, démarche expérimentale...). Elle est présidente de l'Association CONFERE (Fédération des laboratoires en conception de produits et d'activités) et responsable de la Commission recherche de l'Institut des grands projets.

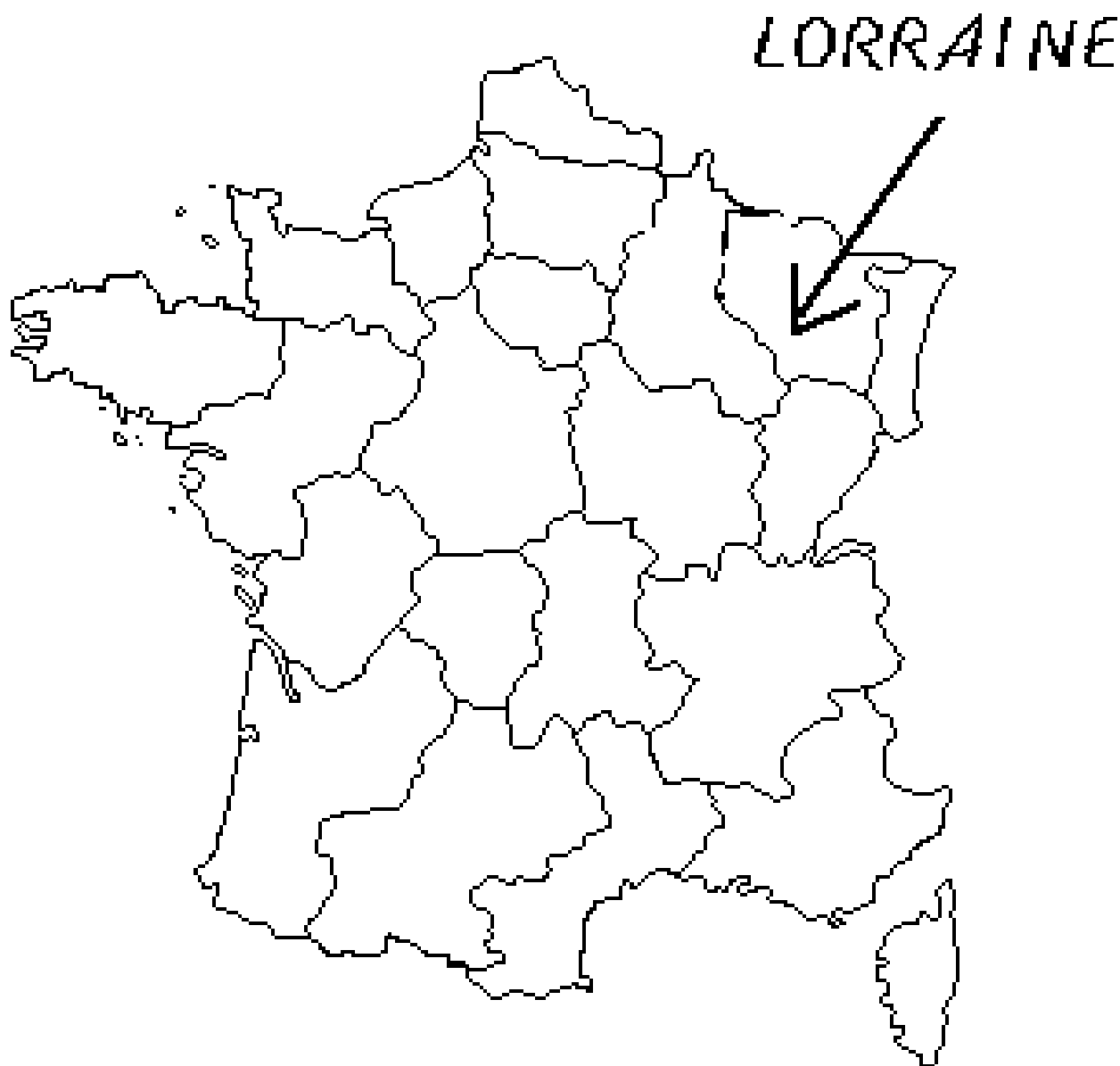
** Alain Stork est professeur des Universités, Directeur de l'École Nationale Supérieure des Industries Chimiques

*** Martine Tani est maître de conférences, responsable pédagogique du DEA du Laboratoire de Recherche en Génie des Systèmes Industriels

Introduction

Nous présenterons, dans cette communication, l'évolution des actions d'accompagnement conduites auprès des PME-PMI depuis 10 ans en Lorraine (Région Est de la France - cf. Schéma n° 1) et nous proposerons une nouvelle approche de l'accompagnement du développement du tissu PME-PMI.

SCHÉMA N° 1



“ On ne peut construire l'avenir d'une région sans maîtriser les acquis de son passé. Et c'est à la lumière des circonstances du présent, des traits dominants de son évolution que peut être anticipé le futur ” (Préfecture de la Région Lorraine, 1993).

Le déclin des grandes industries a laissé la place à un tissu PME-PMI fragile car souvent peu autonome technologiquement et sous-traitant des grands groupes.

En Lorraine, la maîtrise de cet héritage est un passage obligé, incontournable, comme dans l'ensemble des régions européennes de " tradition industrielle ", telles que la Ruhr en Allemagne, le Midland et l'ouest de l'Ecosse au Royaume-Uni ou la région de Bilbao dans le Pays Basque espagnol.

Les industries de base et de première transformation ont assuré une prospérité réelle à la Lorraine. Leur fragilité est apparue flagrante dans les années 70.

La situation dans laquelle s'est alors trouvée la région s'est avérée d'autant plus difficile que, notamment du fait de sa situation géographique, en bordure d'une frontière stratégique, peu d'activités de substitution à forte valeur ajoutée avaient pris le relais des activités traditionnelles.

L'Etat a oeuvré à l'adaptation de ces secteurs essentiels pour l'économie nationale ; il est intervenu tout au long des années 80 en coopération avec les acteurs locaux et communautaires, pour atteindre des résultats aujourd'hui significatifs :

- les suppressions d'emplois ont été accompagnées par d'importantes mesures sociales. On estime notamment à 36 000, le nombre de lorrains bénéficiaires de mesures d'âge (dont 20 000 pour le seul secteur sidérurgique),
- l'outil de production des secteurs traditionnels a recentré son activité vers des produits de haute technicité particulièrement dans le domaine des aciers ou de la chimie,
- un tissu industriel de substitution implanté notamment dans les bassins d'emploi en difficulté a permis des créations d'emplois, certes en nombre encore insuffisant, mais de façon significative, et dans des secteurs dynamiques (plasturgie, mécanique, automobile, papier-carton, ...),
- les friches industrielles ont été largement traitées (3 000 hectares auront été traités en 1993), les cités ouvrières partiellement réhabilitées, de nouvelles infrastructures réalisées, le tout transformant un paysage forgé par un siècle d'industries lourdes,
- des équipements scolaires ont été implantés, l'enseignement supérieur a été renforcé, le dispositif de formation professionnelle adapté.

L'intervention des fonds communautaires a joué un effet de levier déterminant dans ces processus de recomposition.

" La mutation de la région est en passe de réussir. Il faut achever ce qui a été engagé " (CRCIL, 1995).

Il importe à cette fin de doter la Lorraine d'un tissu industriel, plus diversifié, plus souple et plus intégré, composé plus de PME que de grands groupes, capable de s'insérer fortement sur les marchés extérieurs, ouvert aux mutations technologiques et d'organisation. Un tel tissu est appelé à jouer un rôle d'impulsion déterminant pour la recomposition économique et sociale de la région.

La dynamisation du tissu industriel lorrain passe donc par l'accompagnement de mutations technologiques profondes des PME-PMI et la création d'activités technologiques.

Un récent rapport de l'Association Nationale pour la Recherche Technique (ANRT, 1995) met en évidence le développement technologique des PME-PMI et leur capacité à gérer leurs ressources technologiques :

- information " vivante " sur leurs fournisseurs et besoins du marché,
- organisation d'une veille commerciale et technologique,
- intégration de méthodes pour gérer le processus de développement technologique,
- intégration et structuration des compétences pour gérer ce processus.

Ce constat nous conduit à poursuivre l'action régionale d'accompagnement du tissu PME-PMI en passant d'un système " d'accompagnement extérieur des PME-PMI " à une véritable " culture de développement industriel au sein des entreprises ".

Cette évolution de la logique d'accompagnement est actuellement soutenue par le programme européen ADAPT (BETA, 1994).

Après avoir analysé les mécanismes régionaux d'accompagnement du développement du tissu PME-PMI régional, en début de crise il y a 10 ans, nous analyserons les différents leviers actuels du développement du tissu PME-PMI et nous présenterons le système d'accompagnement mis en place en Lorraine dans le cadre d'un projet européen ADAPT en coopération avec la Confédération Régionale des PME-PMI.

1. Première attitude du développement du tissu PME/PMI régional en début de crise il y a 10 ans

Il y a 10 ans, la problématique locale du développement du tissu PME/PMI pouvait se traduire de la façon suivante :

"CRÉER UN CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL LOCAL d'aide à la création d'activités nouvelles et de modernisation des PME-PMI".

Cette volonté d'aide peut être représentée comme une "MECANIQUE D'AIDE EXTERIEURE" aux entreprises fondée sur la mise en place d'un ensemble de rouages institutionnels composés classiquement (cf. schéma n° 2) :

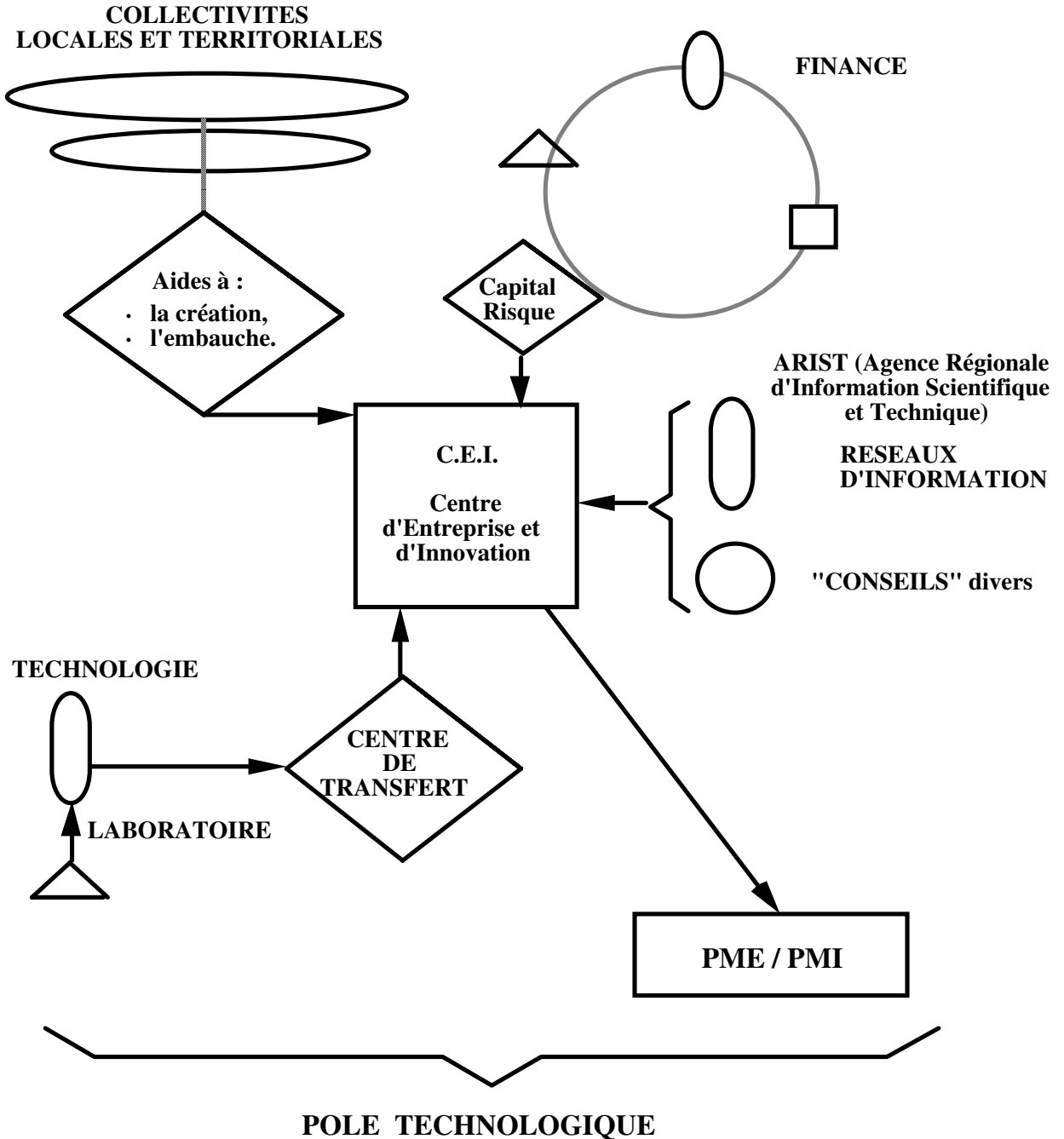
- d'un environnement financier s'organisant pour apporter un financement complémentaire en "risque-capital",
- d'un environnement institutionnel local multipliant les aides à la création d'entreprises, à l'embauche, à l'investissement, au financement du conseil, ...,

- d'un environnement universitaire scientifique et technologique s'ouvrant à l'univers des PME/PMI en créant des centres de transfert technologique en aval des pôles scientifiques regroupant les laboratoires scientifiques d'un domaine donné,
- d'un environnement informationnel technologique se régionalisant à l'instar des ARIST (Agence Régionale à l'Information Scientifique et Technique) proposant aux PME/PMI des actions de recherche d'informations allant de la simple étude d'antériorité en recherche de brevet à la veille technologique.
A côté de cet organe institutionnel, on a pu voir fleurir la multiplication des Banques de Données proposées aux PME/PMI,
- d'une structure d'animation du développement technologique local répondant à six fonctions :
 - . détecter et faire sortir des "idées-projets" des laboratoires de recherche par des démarches d'exploration systématiques,
 - . transférer ces projets en aidant les chercheurs dans leur démarche de valorisation,
 - . constituer un lieu d'interface entre tous les acteurs du développement local afin d'en faciliter l'accès aux PME/PMI et créateurs d'entreprises,
 - . aider à la conduite des projets innovants en développant une "ingénierie de l'innovation technologique",
 - . connecter les activités technologiques nouvelles à un "réseau européen d'affaires",
 - . proposer une logistique d'aide aux entreprises en création (locaux, services communs,).

IL Y A 10 ANS → PROBLEMATIQUE

CREER UN CONTEXTE LOCAL D'AIDE A :

- la création d'activités nouvelles,
- la modernisation des PME-PMI.



La mise en oeuvre progressive de ces différents rouages a favorisé la création d'entreprises High Tech et des reconversions industrielles en mettant l'accent sur une meilleure préparation et un pilotage des projets pour diminuer le risque de rejet de l'environnement.

On peut cependant constater que cette mécanique d'aide constitue un ensemble d'actions "de type prothèse" qui assistent l'entreprise en impulsant et en accompagnant une démarche d'innovation sans créer à l'interne une véritable dynamique de développement.

Or, dans une région où le tissu PME/PMI est né, pour une majeure partie, d'une nécessité de sous-traitance industrielle traditionnelle, il ne suffit plus que cette lourde mécanique locale génère la création de quelques entreprises High Tech et pousse à la modernisation des plus "ouvertes". Il s'agit de trouver une dynamique s'adressant à la globalité du tissu PME/PMI, seule assurance d'une potentialité de croissance économique et donc d'emplois.

2. Leviers actuels du développement du tissu PME-PMI

L'accompagnement de mutations technologiques profondes au sein des PME-PMI existantes ou la création d'activités High-tech viables durablement ne peut se contenter d'une sous-traitance partielle ou totale de la " fonction Innovation " auprès de Centres Techniques Régionaux ou Centres d'Entreprise et d'Innovation.

Il s'agit de mobiliser à l'intérieur des entreprises une capacité d'innovation globale, permanente et concertée, permettant de faire progresser, non seulement les produits, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements de production, les méthodes, le réseau de vente, l'organisation, les savoir-faire et compétences.

Il ne s'agit donc plus seulement de créer dans l'environnement des entreprises les conditions de leur développement mais de " CULTIVER LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL AU SEIN DE L'ENTREPRISE ", créant ainsi les conditions et l'organisation de la mobilisation de toutes les compétences vers une dynamique continue de développement.

Nous pouvons caractériser cette nouvelle problématique de développement des PME-PMI par quatre leviers principaux :

- levier technologique : il ne s'agit plus de transférer une technique ou technologie nouvelle, mais d'amorcer une réelle capacité interne des PME-PMI à développer des activités économiques nouvelles durablement ancrées dans l'environnement, ceci pouvant se faire par l'implantation d'outils de pilotage de l'innovation,
- levier compétences : rapprocher les PME-PMI des centres de formation, les faire participer à l'élaboration de filières spécifiques de formation pour PME-PMI, former des cadres capables d'être acteurs du développement technologique et formés aux techniques de pilotage de l'innovation, former des bras droits de chefs d'entreprise ou repreneurs potentiels, sont autant d'actions possibles visant à renforcer le potentiel " compétences " des PME-PMI,

- levier organisationnel : aider les entreprises à créer en leur sein une véritable fonction transversale “ Innovation ”, organisant la mobilisation des compétences internes et une orchestration rigoureuse des partenariats extérieurs devient actuellement une impérieuse nécessité,
- levier managérial : l’émergence d’une dynamique interne aux PME-PMI nécessite une évolution de l’état d’esprit managérial caractérisé par le passage :
 - * d’une logique territoriale à une logique d’ajustement client,
 - * d’un état d’esprit de fermeture et d’auto-centration à une ouverture à son environnement,
 - * d’une logique de fonction à assumer à une logique de responsabilisation et de développement des compétences.

Le repérage de ces quatre leviers principaux nous a conduits à envisager le sens de l’accompagnement du développement des PME-PMI vers la mise en place d’une “ DYNAMIQUE D’ACCOMPAGNEMENT ET D’ENTRAÎNEMENT AU DEVELOPPEMENT ”.

3. Vers une nouvelle dynamique d'accompagnement et d'entraînement au développement des PME-PMI

Cette dynamique locale d’accompagnement et d’entraînement au développement est complémentaire de la mécanique d’aide existante et trouve son expression dans l’action coordonnée des écoles d’ingénieurs de Lorraine et, plus particulièrement, de l’Institut National Polytechnique de Lorraine¹ et d’un organisme professionnel, la Confédération Régionale des Petites et Moyennes Entreprises.

La consultation traditionnelle appliquée aux PME-PMI était du TYPE PROTHESE par la résolution extérieure et ponctuelle d’un problème donné.

Dans cette logique d’apprentissage et d’entraînement des PME-PMI à un nouveau métier “ le développement technologique ”, nous proposons une dynamique d’accompagnement qui s’articule autour de quatre axes :

- la formation de compétences d’ingénieurs adaptées aux PME-PMI,
- une structure d’animation directe des échanges entre PME-PMI et écoles d’ingénieurs,
- la conception d’un métier “ ingénierie de l’innovation en PME-PMI ” à transférer au sein des PME-PMI lorraines et caractérisé par des outils de pilotage, des méthodes intégrées de traitement de l’information et de management, une organisation,

¹ INPL : Fédération de huit écoles d’ingénieurs : Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques, Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes Industriels, Ecole Nationale Supérieure d’Agronomie et des Industries Alimentaires, Ecole Nationale Supérieure d’Electricité et de Mécanique, Ecole Nationale Supérieure de Géologie et de Prospection Minière, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Nancy, Ecole Européenne d’Ingénieurs en Génie des Matériaux, Ecole Supérieure d’Ingénieurs des Techniques de l’Industrie.

- un programme d'actions et d'interventions auprès des PME-PMI les plus défavorisées.

Ces quatre axes d'intervention sont mis en oeuvre auprès des PME-PMI sous forme d'une dynamique d'accompagnement et d'entraînement du développement des PME-PMI (cf. schéma n° 3) en trois points :

3.1. La formation de compétences d'ingénieurs adaptées aux PME-PMI

L'INPL s'est engagé dans le cadre d'un projet négocié avec la Région Lorraine par an : à former et placer dans les PME-PMI des ingénieurs adaptés à leurs besoins de développement. Dans cette optique, deux actions ont été entreprises :

- la création d'une filière de formation d'ingénieurs " Bras droit " de chefs d'entreprise dans le cadre de l'ENSGSI,

en plus d'une solide formation scientifique et technique, ces nouveaux ingénieurs se différencient par :

- * l'acquisition de façon intégrée d'un ensemble de compétences dans le domaine des méthodes industrielles,
- * un tempérament " d'entrepreneurs ", en ce sens qu'ils seront porteurs d'une dynamique de changement, état d'esprit renforcé par l'acquisition de méthodes managériales.

Pour atteindre cette ambition, l'ENSGSI propose trois types d'innovations pédagogiques sur un cursus en 5 ans :

- * une intégration des disciplines scientifiques et méthodologiques,
 - * une limitation des enseignements verticaux de développement des connaissances par spécialité et le développement des enseignements dits " horizontaux " d'intégration des savoirs et compétences,
 - * une pédagogie par projet, approche inductive du processus d'acquisition des connaissances et des savoir-faire,
- le renforcement dans les différentes écoles de l'INPL de la sensibilisation de tout ingénieur à la connaissance des mécanismes de développement des PME-PMI et aux méthodes afférentes.

3.2. La création d'une structure d'animation directe des échanges PME-PMI - Ecoles

La CGPME et l'INPL ont réuni leurs compétences dans le cadre de la structure d'ANIMATION FOGGARA qui a quatre missions principales :

- intégrer les chefs d'entreprise à la définition et à l'ambition pédagogique de la filière " Ingénieurs, bras droit de chef d'entreprise " de l'ENSGSI,

- marier progressivement jeunes ingénieurs et chefs d'entreprise en diffusant les possibilités de coopération d'élèves-ingénieurs ou d'ingénieurs en spécialisation sur des projets de modernisation ou de développement des PME-PMI,
- diffuser très largement auprès des chefs d'entreprise les possibilités de coopération entre l'INPL et les PME-PMI lorraines,
- aider les chefs d'entreprise à formuler des projets de développement et à monter des coopérations élèves-ingénieurs / PME grâce à la présence d'enseignants-chercheurs dans les entreprises.

3.3. Le développement d'actions de consultation / formation / entraînement

Ces actions ont pour objet de proposer aux PME-PMI de véritables démarches d'accompagnement de leurs mutations technologiques et, plus généralement, de leurs capacités innovantes sous forme d'action / formation / entraînement dans les domaines :

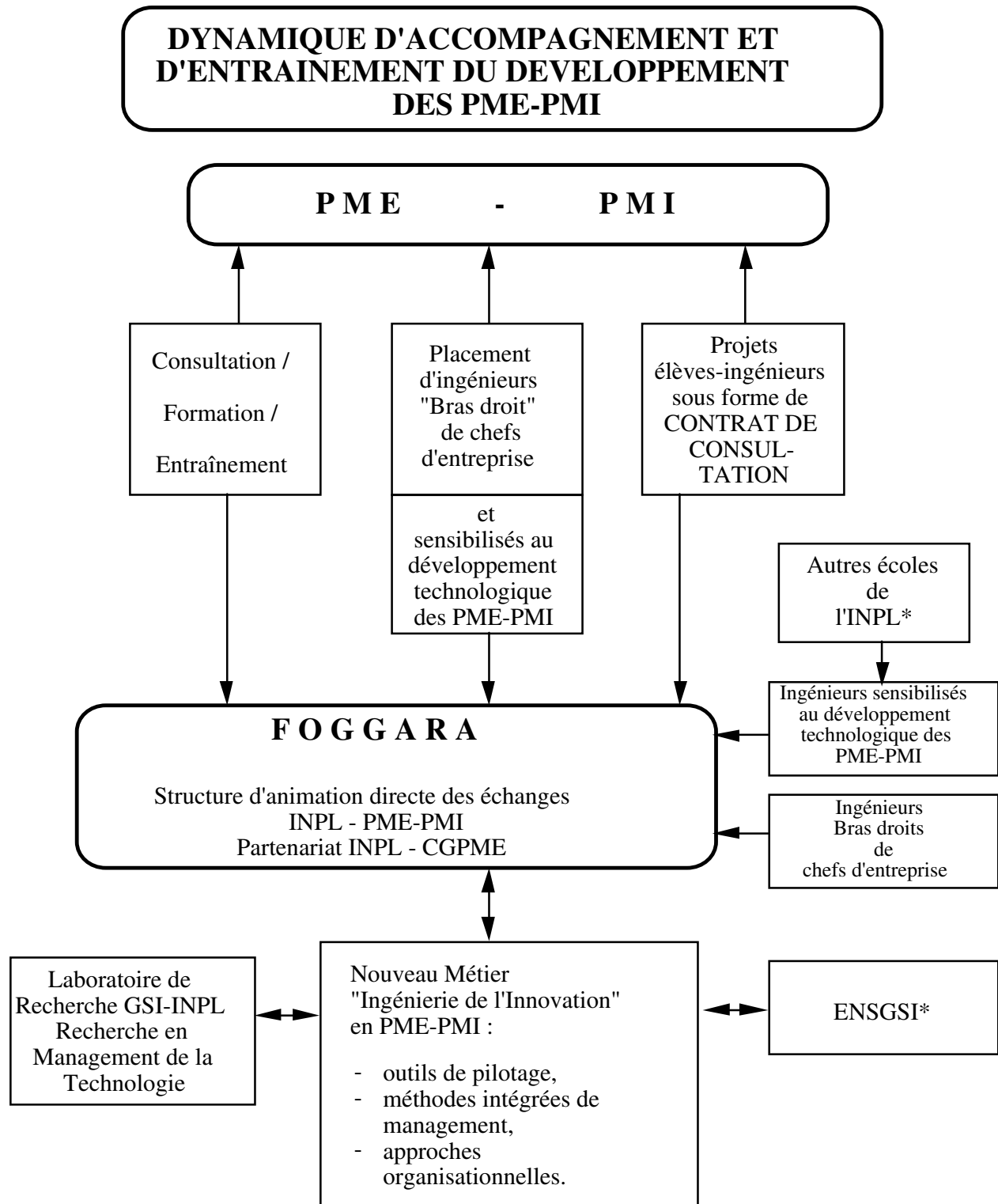
- du pilotage de projets innovants,
- de l'organisation de la fonction " innovation ",
- de la mise en place de méthodes de conduite du changement intégrant les approches qualité / conception de produit / sécurité / fiabilité / gestion des compétences,

et, surtout, caractérisées par un accompagnement :

- structurant et diffusant des méthodes,
- formant des compétences internes,
- fonctionnant sur une logique d'apprentissage conduite dans le cadre d'une démarche d'accompagnement long.

Ces actions sont conduites auprès des entreprises lorraines dans le cadre de l'association FOGGARA et sont financées par un programme européen ADAPT. La CGPME joue ici le rôle de prescripteur auprès des PME-PMI les plus " isolées ".

SCHÉMA N° 3



* INPL : Institut National Polytechnique de Lorraine.

* ENSGSI : Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes Industriels.

Conclusion

En conclusion, nous avons voulu, dans cette communication, démontrer qu'il existe une évolution nette du " SENS " de l'approche du développement local du tissu PME-PMI.

Il y a 10 ans, il s'agissait de mettre en place une " mécanique d'aide " proposant un environnement médical d'ordre allopathique aux entreprises dont les actions principales visaient des greffes de technologies nouvelles, aidant à " l'accouchement de projets nouveaux ", les soulageant des symptômes de crise de développement.

Actuellement, il convient d'instaurer une dynamique locale du développement permettant à l'entreprise de se conforter et de puiser en elle-même ses propres énergies et capacités d'ajustement et de progrès.

Bibliographie

ANRT (1994), " Les petites et moyennes entreprises qui embauchent gèrent bien leurs ressources technologiques ", Enquête ANRT / RITME International.

ANVAR Lorraine (février 1993), " Lorraine, des atouts pour l'avenir ", Courrier Anvar.

ATTELOR (1992), " Le transfert de technologie, une grande priorité pour la Lorraine ", Livre Blanc de la Recherche et du Transfert de Technologie.

BETA (Avril 1994), " Evaluation des effets économiques des programmes européens EURAM, BRITE et BRITE-EURAM 1 ", Rapport final d'étude du Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, Faculté des Sciences Economiques, Université Louis Pasteur, Strasbourg.

CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL (février 1993), " Synthèse et orientations : dix ans pour réussir ", Lorraine, Horizon 2003.

CRCIL (27 mars 1995), Actes du colloque de l'Observatoire des Entreprises de Lorraine, Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine.

MAISSEU, A. et G. CLIQUET (Janvier 1995), " Impact de la communication externe sur le processus de diffusion de l'innovation technologique ", Cahiers de recherche du Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations.

MESR (Février 1995), " Les centres de ressources technologiques pour l'innovation dans les PME ", Direction Générale de la Recherche et de la Technologie du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.