



CENTRE DE GESTION SCIENTIFIQUE

Extrait de ce rapport sur la mutualisation de moyens et le rôle du Cabinet ECA dans le rapprochement des PME sous forme de GEA (Groupement d'Entreprises Associées®)

Les Microtechniques en Franche-Comté :

**SPL, Pôle de compétitivité
et autres formes de stimulation de l'innovation**

PROJET
soumis pour validation

4 octobre 2006

Francis GINSBOURGER
Philippe LEFEBVRE

Les Microtechniques en Franche-Comté :

SPL, Pôle de compétitivité et autres formes de stimulation de l'innovation

Introduction

Dans le cadre d'une étude commanditée par la DIACT (ex DATAR) et destinée à explorer le rôle des SPL (Systèmes Productifs Locaux) dans la stimulation de l'innovation, le CGS (Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris) mène depuis quelques mois des investigations dans différents SPL - SPL d'extrusion plastique de Sainte Sigolène et SPL Pôle des Technologies Médicales de Saint-Etienne dans une première phase ; SPL Glisse de Bayonne, SPL Microtechniques de Besançon, SPL Capital Games dans une seconde phase. Ces investigations, relativement légères, se sont appuyées sur des entretiens avec les principaux acteurs concernés (voir liste en annexe), et la consultation de différents documents.

Ce texte est consacré aux cas du SPL Microtechniques de Besançon et du Pôle de Compétitivité des Microtechniques de Franche-Comté qui l'a suivi.

Le choix du SPL Microtechniques de Besançon était lié à l'hypothèse que la labellisation d'un Pôle de Compétitivité des Microtechniques de Franche-Comté avait sans doute partie liée à l'action particulièrement dynamique du SPL, notamment en matière de stimulation de l'innovation. Cette hypothèse, on le verra, mérite d'être fortement nuancée : le SPL n'a été que l'un des acteurs, nombreux et de divers types qui, dans la longue durée, ont contribué à l'émergence du Pôle des Microtechniques de Franche-Comté.

L'intérêt tout particulier d'étudier le cas des microtechniques comme objet de développement économique territorial, via le SPL ou le PC, est que cet objet n'a rien d'évident, de « naturel ». Il résulte d'un processus de construction progressive, étalé sur deux décennies. L'appellation même de « microtechniques » est récente dans le monde académique (la fin des années 80) et la notion, controversée dès qu'on entre dans le détail, est assez floue puisqu'elle désigne toutes les techniques du « petit » et du « précis ». D'un point de vue industriel cette fois, cela renvoie à un ensemble de techniques, de métiers, d'équipements et de savoir-faire hétérogènes, réalisant des pièces de types différents, pour une multitude de secteurs d'activité industriels et par des entreprises qui, de fait, n'ont que peu de rapports les unes avec les autres et sont disséminées sur le territoire.

Autant donc que l'action passée du SPL ou celle, en cours, du Pôle de Compétitivité, nous étudierons ce processus de construction, cette « problématisation » progressive des microtechniques comme objet possible de développement économique à l'échelle d'un territoire (lui-même problématique à délimiter) et les contributions particulières du SPL et du PC, parmi d'autres, à cette problématisation.

Le deuxième intérêt distinctif d'étudier les microtechniques en Franche-Comté est que, en raison peut-être des difficultés même qu'il a fallu surmonter pour constituer les microtechniques en objet de développement économique territorial, l'action menée par les acteurs locaux paraît particulièrement construite, voire assez avancée par rapport à d'autres pôles. L'effet paradoxal et intéressant de cela, c'est que le Pôle des microtechniques rencontre dès aujourd'hui des questions qui, demain, pourront se poser à d'autres pôles : aussi bien sur l'organisation et les axes de travail du système régional de recherche universitaire et de transfert, que sur les autres aspects liés à l'innovation qui peuvent, plus largement, entraîner des PME relativement traditionnelles dans une dynamique de coopération et de compétitivité.

“Aller porter la bonne parole”, démontrer par l'exemple, faire valoir les “bonnes pratiques” : nous reviendrons plus loin sur l'importance de ces mises en scène de messages, de cette forme de communication, dans les apprentissages de la mutualisation.

2.2.3 - des consultants

Des consultants jouent également, nous semble-t-il, un rôle essentiel dans l'affirmation et la concrétisation de l'idée microtechnique. A la différence des acteurs-institutions, leur mandat est indirect, en ce sens qu'ils ne représentent pas une institution, même si leur légitimité découle partiellement de la mission qui leur est confiée : les consultants que nous avons rencontrés ont en effet toujours, au départ de leur intervention auprès des entreprises, un mandat ou un financement institutionnel.

Une société de consultants, ECA, joue un rôle important dans la constitution de réseaux et de regroupements entre les PMI franc-comtoises. Lors d'interventions financées par le Contrat de Progrès de la plasturgie (et celui-ci à travers le contrat de plan Etat Région et la DRIRE), et à 50 % par les partenaires désireux de s'engager dans une dynamique de réseau, elle a rassemblé une quarantaine d'entreprises entre lesquelles des alliances ont pu se nouer.

ECA a notamment été présent dans le rapprochement entre les cinq entreprises engagées dans Plastic Solution Automotive (P.S.A), exemple sur lequel nous reviendrons. C'est à partir de là qu'une S.A.S a vu le jour à partir de un bureau d'études, de deux outilleurs et moulistes et de deux injecteurs fabricants de pièces, dont WORDPLAS.

De ce cabinet, il nous a été dit : "il fait du profiling du caractère des personnes pour les marier, c'est une véritable agence matrimoniale". Nous avons rencontré ensemble deux des consultants d'ECA : leur propos est homogène et convergent. Ils précisent d'emblée qu'ils ne pratiquent pas "le mariage" entre entreprises : plutôt "les fiançailles ou le PACS", c'est à dire des modalités qui n'engagent pas pour l'éternité, mais sur des projets.

La création de leur petit cabinet de "quinquas" fait suite à leur départ d'une SCOP, regroupement de cabinets placés sous une enseigne commune, CADRE EXPERT. A l'origine de la création d'ECA, un appel d'offres du syndicat professionnel régional de la plasturgie, consécutif à une étude menée par ERNST et YOUNG, lequel a préconisé une organisation en réseau des entreprises pour faire face aux menaces des pays émergents. Les quatre consultants qui s'associent pour répondre vont apprendre à se mettre eux-mêmes en réseau – "jusqu'alors, chacun gérait sa clientèle dans son département" et créer EXPERTS CONSEILS ASSOCIES. Ils ont expérimenté eux-mêmes ce qu'ils affirment : "la meilleure manière de répondre à une demande de réseau, c'est de créer le réseau".

3. Les dispositifs de traduction

Le cœur des apprentissages de la mutualisation semble se situer, s'agissant du moins des PMI traditionnelles, dans des *actions collectives*, qu'il s'agisse d'actions collectives institutionnalisées (dans le cadre des Contrats de Progrès professionnels, tels que la plasturgie) ou d'actions collectives montées ou dans le sillage de cadres d'action institutionnalisés : tel est le cas de la création de P.S.A, qui a bénéficié au départ de l'accompagnement de consultants d'ECA, partiellement financés par une action collective.

Ces exemples vont nous montrer comment l'on passe *à la construction de l'intérêt en commun*, puisque des entreprises vont s'engager, juridiquement et financièrement, dans la mutualisation de certaines de leurs ressources.

3.1 - le cas de P.S.A

La société WORDPLAS, créée par M. GUNESS, dirigeant évoqué plus haut, a développé un savoir-faire spécifique en matière d'injection, de surmoulage et de découpage. L'entreprise, qui est certifiée ISO TS et ISO 9001, assure plusieurs étapes de la chaîne de valeur :

- le développement de produits par un bureau d'études
- leur industrialisation, à travers la réalisation d'outillages, la réalisation de tests et de préséries
- le process industriel proprement dit (injection, surmoulage et découpage)
- l'assemblage et la finition (peinture, métallisation, décoration)

Cette offre “complète” de pièces, ou de composants, qui va de la co-conception des produits est destinée à des donneurs d’ordres et à des équipementiers de premier rang de différents secteurs : *automobile, aéronautique, électroménager, médical.*

Créée en 2004 par cinq entreprises franc-comtoises qui détiennent chacune 20 % du capital, la S.A.S PLASTIC SOLUTIONS AUTOMOTIVE se positionne dans *un seul de ces secteurs, l’automobile.*

Les étapes de la chaîne de valeur sont pour une part identiques à celles de WORDPLAS (développement, industrialisation, process, finition). La spécificité de P.S.A réside dans son caractère de *prestation intégrée*, de service réalisé à partir du cahier des charges d’un sous-ensemble ou fonction, et non plus seulement de composants.

Une plaquette a été réalisée pour présenter une offre commune : P.S.A. se présente comme une seule entreprise.

Un interlocuteur commercial unique représentant la SAS offre des prestations ou solutions “globales”, chaque projet étant porté techniquement par l’un des dix Chefs de Projet issus des différentes sociétés, et qui les représente toutes.

Ont été embauchés progressivement un commercial, un deviseur, un responsable achats, auxquels vont s’adjoindre prochainement un responsable qualité systèmes et un responsable méthodes : ce dernier aidera à faire des gains de productivité dans chacune des cinq entreprises associées.

Les cinq associés se réunissent tous les quinze jours et échangent des informations en termes de projets, d’utilisation de leur capacité de production, de prix de revient, de coûts ...

La dynamique de mutualisation touche ici des entreprises qui opèrent sur un même marché – l’automobile - mais à partir de savoirs techniques différents, donc potentiellement complémentaires.

Elle ne met pas en jeu des entreprises concurrentes, mais elle n’en requiert pas moins des règles du jeu concertées et formalisées.

“Nous n’étions pas concurrents, puisque nous n’avions pas les mêmes clients, mais nous savions que chacun d’entre nous était menacé s’il n’avait pas une surface suffisante. Les choses ont commencé à déboucher le jour où nous avons eu une conscience claire du partage des affaires”.

3.2 - Des actions collectives dans le sillage des cadres d’action institués

C’est maintenant en amont et en aval de ce type de réalisation que se situent les propos que nous tiennent les consultants d’ECA, et les documents qu’ils nous ont communiqués.

Animateur des réseaux de la filière Plasturgie en France Comté, co-financés par la Région, le cabinet ECA a une pratique confirmée de l’accompagnement de/à la mutualisation interentreprises.

Celle-ci, on va le voir, n’est pas une simple présentation des entreprises entre elles, dont découlerait par miracle une union plus ou moins éphémère. Le souci des consultants d’ECA est de créer méthodiquement des dynamiques cumulatives de réseau :

“Comment s’y prendre pour ne pas réduire le réseau à de l’informel, à quelque chose d’opportun, voire de ponctuel ? Deux grands principes guident notre méthode : créer des conditions pour que les gens se connaissent, et faire émerger des projets en commun sur autre chose que ce qui se fait déjà.

L'*interconnaissance* est en soi une question, nous disent ces consultants, chez des dirigeants qui ont l'habitude de relations verticales où ils se font obéir :

“On en a eu, des individualistes forcenés qui ne veulent que prendre le pouvoir et régner sur les autres, on a appris à être vigilants”.

Toute *une technique* est née de cette expérience, que l'on peut considérer comme un dispositif de traduction :

- Des journées avec pré assemblage de petits groupes (sur la base d'audits de qualification des savoir-faire : “ce pré assemblage est un sacré casse-tête”);
- Présentation de la méthodologie et de chacun;
- Répartition des gens entre les tables; déjeuners par petits groupes pour “faire se rencontrer les hommes et pas seulement des chefs d'entreprise”;
- Validation de conclusions l'après midi et présentation par un chef d'entreprise nommé rapporteur par les autres.

L'enjeu de ces dispositifs au plan des comportements coopératifs est présenté dans un tableau résumant les facteurs d'échec et les facteurs de réussite d'un réseau (document ECA de mars 2005) qui est en l'espèce celui de la filière plasturgie de Franche-Comté :

Les difficultés et facteurs d'échec	Les facteurs de réussite
1. d'ordre individuel	1. d'ordre individuel
- l'attente	- la volonté
- l'individualisme	- un engagement fort
- la peur du partage d'informations	- une réelle participation
- les idées reçues et les a priori	- le sens collectif
- le scepticisme et le défaitisme	- accepter d'apprendre des autres
	- l'ouverture d'esprit
	- le sens des responsabilités
	- accepter le jeu de la transparence
	- la confiance
2. d'ordre organisationnel	2. d'ordre organisationnel
- le manque de soutien financier	- l'engagement des organismes professionnels
- le manque d'accompagnement technique	et des pouvoirs publics

La concrétisation d'un projet mutualisé, indiquent ensuite les consultants d'ECA, implique une inscription de l'intérêt en commun dans des formes rigoureuses garantes d'équité :

“Il faut faire en sorte que les entreprises sortent avec des projets sur des marchés qu'aucune ne peut atteindre seule; qu'alors ils ne soient plus concurrents, mais partie prenante d'un intérêt en commun; et il faut faire en sorte que cet intérêt en commun soit inscrit dans *une structure solide* – pas une association loi 1901 sur un mode boy-scout – dont chacun se sent responsable et dont il a les retours en termes de crédibilité vis à vis des donneurs d'ordres”.

C'est cette expérience qui va amener les consultants d'ECA à prôner des “Groupements d'Entreprises Associées”, concept dont ils sont les inventeurs et qui prend des formes juridiques diverses : GIE, SARL, SAS, SA. Les entreprises adhérentes doivent en être *actionnaires*, et elles doivent fonctionner à la fois comme des entreprises “normales” – avec stratégie, plan d'action budget d'exploitation prévisionnel – et comme porteuse de projets innovants, placés sous la responsabilité d'un membre du groupement.

Cette organisation est à l'origine d'

- un GIE, ACTIVIPLAST ;
- un réseau, PROMÉOA PLAST
- une SARL, VANADIS (études, moules, machines spéciales, thermoformage, gravure)
- une SAS, OPTIPLAST, spécialisée dans la conception et la production de produits pour la maison et le jardin en Marques Distributeurs pour la grande distribution.

Deux remarques s'imposent sur ces regroupements (qui valent également pour P.S.A) :

- l'intégration de la conception, de la fabrication et de la valorisation est une constante : une offre "globale" est proposée;
- le caractère cumulatif des domaines de mutualisation : la valorisation commerciale (supports communs de prospection) est souvent le domaine premier. La mutualisation s'étend ensuite à d'autres domaines : les consultants d'ECA citent le cas d'entreprises qui, une fois mises en réseau, donnent naissance à un groupement qui va lui-même s'élargir et "recruter des entreprises complémentaires pour des compétences manquantes : ici un prototypiste, là un designer ...".

Les exemples cités relèvent de la filière plasturgiste franc-comtoise (Doubs, Jura, Haute Saône) élargie à la Côte d'Or ("150 km autour de Besançon"). Elles se sont étendues aux régions Bourgogne, Rhône Alpes, Auvergne, PACA. On peut penser que d'autres filières techniques (découpage emboutissage, usinages, traitement de surface, etc...) connaissent également des actions collectives débouchant sur des groupements d'entreprises., et que la capitalisation des expériences allant dans ce sens mériterait d'être faite.

Notons enfin que le cabinet ECA est en train de démarrer de nouvelles actions de ce type dans le cadre du Pôle Microtechniques.

4.1 - plaider les vertus de la mutualisation en montrant les résultats à d'autres PMI.

Le cas P.S.A et les actions accompagnées ou "coachées" par les consultants d'ECA dans la filière plasturgiste sont des cas éclairants de ce point de vue.

Ils sont tout d'abord des "success stories" parfaitement représentatifs de la théorie selon laquelle il existe pour les PMI franc-comtoises des opportunités de "remonter la chaîne de valeur" vers la conception de sous-ensembles et de présenter une offre intégrée, une "solution globale", à des donneurs d'ordres qui vont ainsi réduire leurs coûts de transaction.

Les exemples présentés par les consultants d'ECA procèdent d'apprentissages analogues permettant de "faire de sous-traitants des co-concepteurs" .