



GUIDE DE DÉPLOIEMENT D'UN PROJET

TIC&PME 2010

Erick Jonquière, Chef de Projet, AFNeT

Rémy Marchand, Expert, AFNeT

Janvier 2010



SOMMAIRE

PRÉAMBULE	5
INTRODUCTION.....	7
▪ Les stratégies de déploiement des projets TICPME 2010	8
▪ Le déploiement d'un projet : Contexte, enjeux et objectifs	9
RECOMMANDATIONS AU DÉPLOIEMENT	13
▪ Le support de la filière	13
▪ L'intelligence territoriale	14
▪ La communication	16
▪ L'organisation et modèle d'affaire	17
ANNEXES	19
▪ Principaux acteurs locaux du déploiement	19
▪ Actions et dispositifs	28

PRÉAMBULE

L'accompagnement des projets, l'assistance dans les opérations de déploiement, les réflexions et actions menées par l'instance de pilotage, le soutien technique et l'ensemble des projets TIC&PME 2010 ont permis de réaliser ce petit guide à l'usage des chefs de projets.

Les considérations générales et le recueil des bonnes pratiques répartis en quatre familles distinctes,

- le support de la filière
- l'intelligence territoriale
- la communication
- le modèle d'affaire

fixent un cadre et forment un ensemble non exhaustif de recommandations présentées ici de manière synthétique et destinées aux porteurs de projets actuels et à venir dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle de solutions d'échanges numériques.

Pour conclure les éléments et informations annexées doivent permettre de trouver des éléments de réponse aux questions de base sur le rôle des différents acteurs et les dispositifs d'accompagnement existants sur un territoire.

INTRODUCTION

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) prennent une part de plus en plus importante dans la croissance économique. Optimiser les flux et les échanges interentreprises est devenu une priorité. Seule une action concertée d'envergure telle que le programme TIC&PME 2010 sous l'impulsion et la conduite de l'Etat pouvait autoriser une mobilisation nationale des entreprises.

Dématérialisation des procédures commerciales, conception, traçabilité, gestion du cycle de vie des produits ou encore gestion des flux logistiques, le plan d'action TIC&PME 2010 a eu pour objectif de développer la mise en œuvre d'outils dans les entreprises d'une même filière, de promouvoir l'interopérabilité entre outils de différentes filières à travers la standardisation des formats d'échanges de données entre entreprises.

2009, des premiers déploiements en région

La mise en œuvre de la stratégie de déploiement des projets, le pilotage de ce déploiement en liaison avec les services publics, collectivités territoriales, réseaux consulaires, acteurs de la filière ainsi que l'accompagnement des entreprises, représente l'objectif essentiel du Plan d'Actions TIC&PME 2010.

Le déploiement concerne la mise en œuvre opérationnelle des résultats des projets en matière d'échanges électroniques sur les filières concernées.

Global dans son approche filière et **local** dans sa mise en œuvre opérationnelle si il fallait traduire en une formule simple la philosophie de déploiement TIC&PME 2010 cela pourrait être "penser globalement agir localement".

LES STRATÉGIES DE DÉPLOIEMENT DES PROJETS TIC&PME 2010

Après avoir défini un cadre de présentation générique de l'ensemble du programme TIC&PME2010 le Comité de Pilotage a lancé un plan de sensibilisation avec l'ensemble des régions dès l'année 2007.

La stratégie initiale d'action régionale s'est appuyée principalement sur le réseau des DIRECCTE* (ex DRIRE) mais également le Conseil Régional, les Chambres de commerce et d'industrie, les Agences et réseaux TIC.

Il est très vite apparu que pour impliquer efficacement les acteurs régionaux et mobiliser les utilisateurs il importait de tenir compte du niveau de maturité des projets TIC PME 2010 et d'adapter "l'offre" à chaque région en tenant compte de son "histoire" TIC, de son contexte socio-économique propre et de sa culture en matière de développement.

Le déploiement opérationnel des processus d'échanges dématérialisés sur un ensemble d'entreprises impose une certaine coordination des actions d'accompagnement des projets auprès des acteurs régionaux (Conseils Régionaux, DRIRE, ...) et des PME.

*La Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) est un service déconcentré sous cotutelle du Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville et du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Les DIRECCTE sont nées de la fusion des actuelles directions régionales et départementales de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle (DDTEFP et DRTEFP), des divisions développement industriel (DDI) des **DRIRE**, de la mission concurrence des directions régionales de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DRCCRF), des délégations régionales du tourisme (DRT), des directions régionales du commerce et artisanat (DRCA), des directions régionales du commerce extérieur (DRCE) et des chargés de mission régionaux d'intelligence économique (CRIE).

Déploiement “sur mesure” des projets

Les retours d’expériences des premières actions d’information régionale ont démontré la difficulté à modéliser une approche unique d’accompagnement. L’évaluation des projets confirme la diversité des options de mise en œuvre et de la stratégie associée.

Qu’elle soit à l’initiative de prescripteurs, clients ou donneurs d’ordre, reposant sur l’acquisition de compétences, l’engagement d’une filière ou encore au service d’un nouveau cadre réglementaire, il y a en matière de stratégie de déploiement presque autant de cas particuliers que de projets, de types de flux concernés ou encore de régions visitées.

CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS,

Une information ciblée, une bonne communication auprès des entreprises de la filière ainsi que de l’ensemble des acteurs, la réalisation d’un pilote sous forme d’action collective sont autant d’éléments conditionnant la réussite d’un déploiement qu’il convient d’identifier et d’anticiper dans la définition même de la stratégie initiale.

Adopter les processus numériques n’a de sens que **si un groupe suffisant d’entreprises en relation le fait simultanément**. D’où l’importance de préparer et d’organiser la constitution de ces groupes au niveau régional, en fonction des principales filières et des PME de chaque région (effet d’entraînement de proximité).

L’identification d’un **noyau dur d’entreprises** déterminées à utiliser simultanément les processus numériques devrait être l’objectif préliminaire à atteindre pour tous candidats à un déploiement de projet TIC&PME 2010.

Il s'agit le plus souvent de permettre aux entreprises de travailler de manière collective (partage de plans, de notices et spécifications techniques, organisation logistique,...). L'interopérabilité avec des systèmes d'informations existants, le choix d'une approche centrée sur les gains et non sur la technologie, le partage de l'action (associations, syndicats professionnels) sont quelques uns des facteurs de succès de la dynamique de déploiement.

Adresser une grappe constituée d'entreprises

La logique de **mutualisation** de ces "communautés d'intérêt" (besoins et contraintes communs, complémentarités, interdépendances...) permet de faire basculer une contrainte individuelle en une opportunité collective. C'est à ce titre que les ensembles systémiques d'entreprises déjà constitués et identifiés par secteur et région peuvent offrir un support privilégié et la masse critique indispensable à la mise en œuvre et au déploiement effectif des projets TIC&PME 2010 .

Une "communauté" d'entreprises liées par des problématiques communes aura souvent des besoins similaires en matière d'outil, solution ou format d'échange.

Cette "communauté" devrait être une cible privilégiée d'action collective reposant sur les résultats en matière de bonnes pratiques et format d'échanges électroniques inter entreprises développés par certains projets.

On voit ici aussi que le déploiement auprès des PME ne sera réussi que s'il fait l'objet d'un scénario bien adapté à la typologie économique régionale, soutenu et accompagné par les principaux acteurs et intervenants de terrain.

Les délais de mise en œuvre d'un déploiement TIC&PME 2010 sont en partie liés à la nature des flux échangés entre les entreprises. La qualité de la logistique de marchandise dépendant fortement de la qualité de la "logistique informationnelle", les projets qui adressent cette problématique de dématérialisation des flux d'informations auront certainement de plus fortes opportunités de déploiement à court et moyen terme que ceux proposant une solution de conception collaborative.

Tenir compte de l'existant

Des programmes d'action filière (plan filière) ou de soutien public aux entreprises d'un secteur existent bien souvent dans les régions. Une veille territoriale et sectorielle permet d'identifier rapidement ceux ci.

Les projets TIC PME 2010 ne doivent pas être opposés mais s'intégrer si possible aux initiatives qui ont été initiées ou en cours de lancement. Chaque fois qu'il existe une initiative régionale d'échange électronique de données inter entreprises face à un projet TIC PME 2010 ce dernier doit proposer un cadre de référence technique et méthodologique.

Des handicaps structurels

Les PME françaises sont de **petite taille**, souvent « isolées » et pouvant difficilement dégager seules des moyens financiers et humains pour des technologies jugées souvent complexes et avec un "retour sur investissement" difficilement mesurable. La dématérialisation des échanges n'est pas la plupart du temps une priorité pour les petites entreprises.

Une logique "**chaîne de sous-traitance**" plus présente qu'ailleurs. De nombreuses PME françaises sont dans une logique

verticale de filière orientée vers quelques grands donneurs d'ordre nationaux. Les PME sous-traitantes seraient donc plus qu'ailleurs dans une logique de réponse à la demande et de rapport de force que d'échange collaboratif ou de partenariat.

Mais aussi des atouts

Plusieurs types d'action, dispositif de soutien et financement existent, sont accessibles aux projets et mis en place localement par les acteurs des territoires et bassins d'activité : actions collective des DIRECCTE, implication des collectivités territoriales, contrats de développement filière...

Des groupes d'entreprises déjà constitués en **communauté d'intérêts** existent dans de nombreux secteurs et régions qui fonctionnent déjà en « mode » collaboratif peuvent permettre à certains projets TIC&PME 2010 d'atteindre la masse critique indispensable au déploiement.

Il existe un tissu d'intégrateurs et de SSII performant qui ont conquis une position de premier plan et qui offrent ainsi une couverture territoriale intéressante dans le cadre de déploiements à grande échelle nécessitant de nombreuses interventions de conseil et d'intégration de solution sur le terrain.

RECOMMANDATIONS AU DÉPLOIEMENT

Il est donc question ici de réunir par thème les retours d'expérience et de capitaliser leurs principaux enseignements autour de ce qui pourrait préfigurer un véritable référentiel de bonnes pratiques.

LE SUPPORT DE LA FILIÈRE

1. Avoir le **soutien officiel de sa fédération professionnelle** ou organisme représentatif (avec un soutien effectif d'une ou plusieurs personnes influentes de la filière).
2. Identifier **les rapports de force et contraintes structurelles existants dans la filière** (pour contourner ou anticiper) identifier les acteurs clés au niveau national pour assurer le portage du projet.
3. Mobiliser **l'ensemble des prescripteurs potentiels** (engagement sectoriel, contrat de branche, schéma directeur filière, ...).
4. Avoir l'engagement dans le projet d'un acteur majeur du secteur (grand compte, marque).
5. S'assurer **d'un bon niveau d'expertise** au sein de la filière (acquisition de compétences e-business) engager des actions de formation, relais régionaux d'accompagnement.

6. Identifier et **répartir les différents engagements** opérationnels.
 - techniques (développement, maintenance, gestion de services),
 - normalisation (relations avec les instances, les éditeurs..),
 - commerciale (vente et déploiement).
7. Utiliser **les dispositifs de diagnostic ou programme d'évaluation filière en place** pour présenter l'offre.
8. Identifier et mobiliser **un porteur de projet pour conduire l'action pilote** (légitimité).
9. Identifier et mobiliser **une grappe d'entreprises en prévision de l'action pilote du projet.**

L'INTELLIGENCE TERRITORIALE

1. Avoir une **bonne connaissance des acteurs et des décideurs** (points de convergences entre acteurs filières et territoriaux)...
2. **Associer les acteurs territoriaux au projet** dès le lancement (calendrier de mise en œuvre ...).
3. Avoir réalisé une **cartographie précise de la filière** (acteurs et flux).
4. **Tirer parti des initiatives existantes** (contrat de développement,...) ne pas s'imposer et ne pas brouiller les dispositifs existants. Eviter pour les PME le risque de confusion entre actions en cours redondantes ou non coordonnées.

5. Tirer parti des **grappes constituées d'entreprises**, clusters autres SPL.
6. **S'associer avec un projet complémentaire** pour élaborer une stratégie commune de déploiement sur un territoire donné.
7. Avoir une bonne connaissance des **dispositifs de soutien et financement public** (action collective).
8. Mobiliser **l'ensemble des prescripteurs territoriaux** et leur fournir des éléments de langage communs : les PME ne doivent idéalement n'entendre qu'un "son de cloche".
9. Mobiliser **les éditeurs et SSII locaux** en les associant à la démarche (ex: couple industriel/éditeur métier des pilotes EDI Optique).
10. Privilégier **l'accompagnement de proximité** (réseau et agences TIC locales).
11. Lancer un **programme pilote** en évitant l'isolement (organiser des revues de pilote régulières à coordonner avec la communication).

LA COMMUNICATION

1. Identifier clairement l'objectif.

- Trouver des partenaires technologiques.
- Commercialiser la solution à des clients (PME...).

2. Définir les cibles.

- Définir **la cible visée** (Privées : entreprises, éditeurs, banque, expert-comptables,...et publics : réseaux consulaires, ARD, ...Presse).
- Se constituer **un fichier de contacts** commerciaux (coordonnées complètes du contact : bien identifier la bonne fonction et le bon secteur d'activité).
- Associer les **grands éditeurs et offreurs de solution** à la communication.

3. Construire et enrichir vos messages.

- Utiliser le programme pilote comme **“vitrine opérationnelle”** du projet.
- Préparer un **argumentaire commercial** concernant l'offre associée, orienté usage, solutions et non technique.
- Préparer un argumentaire sur **les gains attendus** pour l'entreprise (ROI).
- **Capitaliser** sur les actions (réaliser une revue de presse).

4. Supports de communication.

- Identifier les **canaux de communication** les plus appropriés au secteur (mailings, e-mailing, salons professionnels, supports corporatifs,..). Voir comment communiquer la concurrence.
- Elaborer des **éléments de communication clairs et adaptés** aux cibles définies : plaquette, vidéo, ...
- Prévoir des outils de **formation et de support** à la solution (tutoriels, e-learning, assistance en ligne...).
- Utiliser les supports et **dispositifs connexes existants** (PEN, CEFACT...).

5. Calendrier des actions.

- Adapter la communication au **calendrier du secteur** : événements, salons, congrès...
- Communiquer en fonction de la **maturité du projet**.

LE MODÈLE D'AFFAIRE

1. Définir un **modèle d'affaire solide et adapté** au projet assurant crédibilité, pérennité et ROI.
2. **Séparation des rôles** : éviter la confusion ou le mélange des genres entre le rôle des organisations professionnelles (garantes de l'intérêt commun) celui d'acteurs spécialisés dans la filière pour les aspects commerciaux et enfin des acteurs IT pour le volet technique.
3. Définir clairement le **rôle de l'opérateur** de commercialisation de la solution.
4. Réaliser un **benchmark de l'offre marché** existante sur le périmètre visé (cible, territoire, région, ...).

5. En cas d'absence de solution marché œuvrer à la **réalisation d'une offre dédiée** soutenue au besoin par des opérateurs de services "historiques".
6. **Mobiliser les éditeurs** (formation, com., ROI)
7. Avoir une approche "commerciale" **en cohérence avec l'offre régionale** (éviter la "captivité technologique").
8. Avoir un **positionnement concurrentiel clair** (plateforme de service, certification...).
9. Avoir une **politique commerciale attractive** (ticket d'entrée technologique "low cost").
10. Acquérir les compétences et la méthode nécessaire **à la recherche de capitaux** comment "séduire" un fond d'investissement.

ANNEXES

PRINCIPAUX ACTEURS LOCAUX DU DÉPLOIEMENT

Les Collectivités territoriales

Toutes les collectivités interviennent mais désormais la région “coordonne sur son territoire les actions de développement économique des collectivités territoriales et de leurs groupements”.

Les principales collectivités territoriales sont la commune, le département et la région, les collectivités territoriales interviennent notamment dans :

- la **définition du régime des aides économiques** aux entreprises et la décision de leur octroi (les collectivités territoriales peuvent désormais mettre en œuvre leurs propres régimes d’aides économiques avec l’accord de la région).
- l’élaboration d’un **schéma régional de développement économique**, après concertation avec les départements, les communes et leurs groupements, afin de coordonner les actions de développement économique, promouvoir un développement économique équilibré de la région et à développer l’attractivité de son territoire.

Il convient également de souligner le rôle tenu par la région dans l’aménagement du territoire et la planification notamment la signature de **contrats de projets entre l’État et les régions** qui se concentre en priorité sur **la compétitivité et l’attractivité des territoires**, le développement durable et la cohésion sociale.

D'autre part les collectivités territoriales au titre de l'achat public et de la dématérialisation des appels d'offres ont un potentiel énorme de promotion de l'économie numérique au sens large (facture électronique ...).

DIRECCTE

Relais au plan local des politiques économiques impulsées par le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, le réseau des DIRECCTE (ex DRIRE) (Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) intervient auprès des entreprises industrielles et de services aux entreprises pour soutenir la compétitivité françaises et pour accompagner le développement des PME/PMI, en favorisant le développement technologique.

Parmi les missions majeurs dont les DIRECCTE sont en charge on note **le développement économique**, (soutien à l'innovation, diffusion des technologies, accompagnement des mutations économiques...).

Le réseau des DIRECCTE est donc largement mobilisé par le ministère et invité à soutenir le déploiement des projets au niveau des territoires.

Ces actions s'appuient sur une **connaissance fine du tissu économique local** et sur une capacité à monter et piloter des **actions collectives pour fédérer les PME autour de thèmes à forts enjeux**.

DRAAF

En fonction de leur secteur d'activité certains projets pourront s'appuyer localement sur des actions conduites par les **Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt**.

Et notamment sur le pôle animation des filières et aides nationales qui assure le suivi et l'animation des filières régionales participe à la définition et la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement mis en place dans le cadre des contrats de projets Etat-Région et du Programme de Développement Rural Hexagonal (PDRH) instruit les aides à l'investissement des industries agroalimentaires.

CCI & CRCI

Les chambres de commerce et d'industrie peuvent être consultées par les collectivités territoriales et leurs établissements publics sur leurs projets de développement économique, de création d'infrastructures et de dispositifs d'assistance aux entreprises et sur leurs projets en matière de formation professionnelle.

Pour répondre au besoin d'évolution économique et technologique des entreprises dans les différents secteurs d'activité, les Chambres de commerce et d'industrie proposent leur services : d'information, de conseil, de formation et d'accompagnement.

Les collectivités territoriales s'impliquant de plus en plus dans les TIC, les Chambres de Commerce et d'Industrie ont développé leur coopération tant au niveau local qu'au niveau régional avec par exemple : l'Espace Numérique Entreprises auquel participe la CCI de Lyon ou encore l'Agence NTIC Bourgogne qui associe la CRCI et l'ensemble des CCI de la région.

Les actions d'information et de sensibilisation sur les usages TIC et la réglementation sont largement répandues dans le réseau consulaire. Les initiatives évoluent vers des thématiques spécialisées et vers une structuration sous forme de centres de ressources et de démonstrations des usages TIC professionnels (les premiers Cybermassifs ont été inaugurés en 2003, et les Echangeurs se sont regroupés la même année au sein de l'association "Réseau Echangeur").

Les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie (CRCI) regroupent les CCI de leur région. Les C(R)CI intègrent aujourd'hui la composante TIC en soutien de l'ensemble des politiques d'appui et d'accompagnement des entreprises.

Fédérations, organisations et syndicats professionnels

Aux côtés des syndicats spécialisés par produit, métier ou marché, la fédération professionnelle intervient sur des sujets d'intérêt commun à son secteur dont elle se fait le porte-parole auprès des structures professionnelles nationales et européennes.

Les fédérations professionnelles accompagnent les entreprises dans leurs préoccupations collectives et sont naturellement fondées à soutenir largement le déploiement des projets filières auxquels elles ont participé et d'assurer la meilleure diffusion possible de leurs résultats opérationnels auprès des entreprises.

Signalons à ce titre la mobilisation de nombreuses fédérations et organisations professionnelles associées aux travaux des projets TIC&PME 2010 :

La FFB – Fédération Française du Bâtiment

➔ <http://www.ffbatiment.fr/>

La FNTF – Fédération Nationale des Travaux Publics

➔ <http://www.fntp.fr/>

GALIA - Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile

➔ <http://www.galia.com/>

GIFAS – Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales

➔ <http://www.gifas.asso.fr>

TLF – Fédération des entreprises de Transport et Logistique de France

➔ <http://www.e-tlf.com/>

FJP – Fédération Française des Industries Jouet - Puériculture.

➔ <http://www.fjp.fr/>

FIEN - Filière des Industries Electroniques et Numériques

➔ <http://www.fien.fr/>

FFC - Fédération Française de la Chaussure

➔ <http://www.chaussuredefrance.com/>

FENSCOPA - Fédération Nationale des Professionnels du Commerce de Gros en Volaille et Gibier

➔ <http://www.fenscopa.com/>

...

Centres techniques

Un centre technique industriel (CTI) est une structure de recherche technologique qui intervient en support d'une filière industrielle généralement caractérisée par une forte part de PME.

Les centres techniques industriels exercent une mission d'intérêt général dans les domaines de la veille technologique, de la recherche et développement et de la normalisation.

Les centres techniques industriels peuvent intervenir dans un cadre régional conjointement avec d'autres organismes en qualité de centre de ressource technologique pour offrir un soutien opérationnel à la mise en œuvre de solutions concrètes, à la fois en termes de conseil en management et de support technique dans le domaine des TIC.

Signalons à ce titre l'implication et le rôle de porteur de projet des centres techniques suivants dans certaines filières du programme TIC&PME 2010.

IFTH- l'Institut Français de l'habillement et du textile

➔ <http://www.ifth.org/>

CETIM - Centre Technique des Industrie Mécanique

➔ <http://www.cetim.fr>

FCBA - Institut Technologique Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement.

➔ <http://www.fcba.fr>

Agence TIC & Centres de ressources IT

La mobilisation de structures de soutien et d'échange au niveau local peut s'avérer être un complément indispensable à l'approche structurante par "secteur" ou "filière" dans le cadre des actions de déploiement.

La plupart des régions françaises se sont dotées de centres de ressources TIC. Ces structures sont soit attachées au réseau consulaire, soit des entités autonomes soutenues collectivement

par les acteurs économiques locaux (Etat, collectivités,...). Ces centres ressources, généralement affiliés à des réseaux, représentent une véritable offre de services reconnue faisant office de référence à l'échelle régionale.

Deux types de structures peuvent être distingués :

les structures généralistes : on peut citer le **Réseau des Echangeurs** (comme celui de Marseille ou de Haute Normandie), l'**ARDI** (Rhône Alpes) et ses départements industrie et numérique, le réseau **Cybermassif** dans le massif central ou encore **DIGIPOINT** dans le Nord Pas de Calais.

les structures spécialisées, qui promeuvent un usage spécifique des TIC : on peut citer en particulier l'Echangeur d'Alençon, spécialisé dans l'e-administration, celui de Paris sur les technologies TIC appliquées au commerce, ou encore le pôle traçabilité de Valence (RFID).

Le réseau **CYBERMASSIF** est un exemple réussi de travail collaboratif entre les centres d'accompagnement des PME dans leur appropriation des TIC (13 implantations dans 8 départements du massif central, et regroupant d'autres réseaux locaux comme Cyber-Corrèze). Le réseau permet la mutualisation de nombreux moyens (assistance à maîtrise d'œuvre dans le montage des centres, mutualisation de connaissances, des moyens de communication, construction d'actions collectives associant plusieurs territoires).

Les “Communautés d’intérêts”

Les pôles de compétitivité, clusters, districts industriels, SPL, grappes, groupements, clubs, PRIDES ou encore réseaux d’entreprises sont autant d’exemples de formalisation de communautés d’intérêts.

Définition et typologie des “communautés d’intérêts”

Cluster est le terme générique désignant un regroupement d’entreprises d’un même secteur, source d’externalités positives dites de réseau.

Ces regroupements stratégiques peuvent être de nature verticale, dans le cadre de relations clients-fournisseurs, et/ou horizontale, unissant des entreprises développant un même type d’activité, utilisant une même technologie, ayant recours à un même type de ressources.

C’est grâce à des relations privilégiées entre les différents acteurs économiques et politiques locaux que le groupement peut véritablement s’ériger en un outil performant et dynamique de développement économique pour le territoire régional. Les entreprises et autres acteurs locaux développent volontairement des relations de coopération dans un ou plusieurs domaines.

“Un **pôle de compétitivité** est une combinaison, sur un espace géographique donné, d’entreprises, de centres de formation et d’unités de recherche publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s’organise autour d’un marché et d’un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché, et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale”.

Les pôles ont pour objectif de :

- accroître les interactions entre les acteurs de l'innovation (entreprises, centres universitaires et/ou de recherche...);
- renforcer les partenariats au sein de projets collaboratifs de R&D;
- faire émerger des pôles capables de s'imposer sur des marchés mondiaux ;
- enfin de développer l'activité, et notamment l'emploi, sur leur territoire.

Initiatives destinées à faire émerger des collaborations, et propices à un mode d'organisation de PME efficace, les **Systemes Productifs Locaux (SPL)** ont été instaurés en 1999 par la Diact (Datar à l'époque), sur le modèle italien des districts industriels. Il s'agit de groupement d'entreprises et d'institution proches géographiquement et collaborant dans un même secteur d'activité ». Les SPL constituent des réseaux d'interdépendances, formés d'entreprises (notamment de PME) aux activités similaires ou complémentaires, et qui mutualisent leurs moyens pour répondre efficacement aux exigences du marché.

Le dispositif des **PRIDES - Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economique Solidaire** - a été lancé par la Région PACA en 2006 dans le cadre du schéma régional de développement économique. Les PRIDES fédèrent des entreprises d'une même filière, en les incitant à coopérer et à travailler en réseau en intégrant la prise en compte des critères de développement durable. La Région souhaite ainsi renforcer l'efficacité des PME et TPE autour de 5 leviers de développement : innovation, international, TIC (Technologies de l'information et de la communication), formation des salariés, et enfin développement durable.

Les acteurs privés et les offreurs de solutions (Editeurs, Cabinets de conseils, Sociétés de services, Intégrateurs, ...)

Il existe en France **un tissu d'intégrateurs et de SSII performant** qui ont conquis une position de premier plan et qui offre ainsi une couverture territoriale intéressante dans le cadre de déploiement à grande échelle nécessitant de nombreuses interventions de conseils et d'intégration de solution sur le terrain.

En matière d'assistance technique (conseil, intégration de système, infogérance ...) pour une meilleure reconnaissance régionale chaque projet aura avantage à faire appel pour l'implémentation de ses solutions aux sociétés de services reconnues ainsi qu'à privilégier d'une manière générale les compétences locales en cas de besoin d'assistance.

ACTIONS ET DISPOSITIFS

L'action collective en région

Un premier recensement des actions collectives cofinancées et réalisées par le réseau des DIRECCTE (voir exemples d'actions en annexes) a permis de les classer en plusieurs catégories. Nous nous intéresserons ici à celles qui peuvent répondre effectivement aux besoins des projets et s'inscrire dans le cadre de leur stratégie de déploiement.

Les actions ponctuelles de renforcement de l'usage des TIC dans les entreprises.

On peut distinguer en proportion équivalente **deux types d'actions collectives** de renforcement de l'usage des TIC dans les entreprises

- Des actions généralistes qui, par un apport en conseil, visent à optimiser l'utilisation des solutions TIC dans l'entreprise. Par exemple : comment mieux gérer l'information dans mon entreprise ou comment la protéger ?
- Des actions ciblées sur l'appropriation d'une solution TIC donnée : plateforme collaborative, gestion de la relation client, développement d'un site marchand...

Les actions de développement des relations inter-entreprises par les TIC

Les actions de développement et de soutien des relations inter-entreprises au sein d'une filière ou sur un territoire par un usage approprié des TIC représentent 30% de l'ensemble des actions collectives menées par les DIRECCTE et s'articule fort logiquement et de manière cohérente avec l'appel à projets TIC&PME2010.

Pour autant le montage des actions collectives n'est pas automatique et doit répondre à des **priorités locales** ainsi que satisfaire à un certain nombre de pré requis inscrits au dispositif de financement.

Ainsi une priorité peut être accordée aux PME-PMI dans les secteurs économiques porteurs de croissance ayant un fort impact sur l'emploi ou concernés par des restructurations ou des conversions.

Plusieurs filières ont pu également être accompagnées lors d'actions d'implémentation des TIC comme dans la filière auto en Franche Comté, (ALFA) la filière bois et la filière mécanique en

Rhône Alpes (après une impulsion créée par le programme UCIP), la filière mécanique en Ile de France.

Par ailleurs, plusieurs actions visant à favoriser le développement du **travail collaboratif entre entreprises industrielles ont été lancées par les DIRECCTE**, notamment en Champagne-Ardenne, Midi Pyrénées, ou Rhône-Alpes.

L'action collective en pratique

Qu'est ce qu'une action collective ?

Une action collective a pour objectif d'accompagner un porteur de projet qui s'engage à conduire une ou des actions au bénéfice de plusieurs entreprises industrielles ou de services à l'industrie ; ces actions doivent répondre à des préoccupations (sectorielles, thématiques ...) communes à un certain nombre de PME. Ces PME doivent être (de préférence) situées dans la région de la DIRECCTE concernée et doivent répondre à la définition européenne de la PME.

Pour la mise en œuvre de ces actions le porteur peut prévoir de recourir à des prestataires (laboratoires, cabinets conseils, etc...).

Qui est le porteur de projet et quel est son rôle ?

Le porteur peut être une personne morale de type association, organisme consulaire, organisme professionnel, organisme public ou para-public, collectivité locale, établissement d'enseignement, entreprise, comité d'expansion économique, un grand groupe.

Ses missions principales sont :

- assurer l'ingénierie de l'opération et porter l'action via une convention,

- assurer la trésorerie courante de l'action,
- organiser les comités de pilotage de suivis de l'action au démarrage et à la clôture du projet,
- informer les partenaires engagés dans l'action sur le déroulé de l'action.

De préférence, le porteur est représentatif et missionné par les PME.

A quel financement s'attendre ?

Les principales sources de financement du dispositif d'action collective sont :

- Crédits de Politique Industrielle mobilisés par la **DIRECCTE**.
- **Conseil Régional**, Conseil Général, communautés d'agglomération, agences de développement local.
- Crédits européens (FSE pour les actions de formation ou FEDER).
- Structure porteuse en autofinancement.
- PME bénéficiaires qui participent au programme.
- Caisse des Dépôts, grandes entreprises.

Quels fonds ?

La DIRECCTE mobilise des fonds d'Etat dédiés à l'accompagnement de la politique industrielle (taux de participation indicatif de la DIRECCTE : 50 %) ainsi que des fonds européens (FEDER , etc...) ; Un cofinancement institutionnel peut être recherché par le porteur (dans les limites des financements publics maximum) auprès des collectivités territoriales (Régions, Départements...) ou d'autres partenaires financiers (autre service de l'Etat, agences de l'eau, ADEME...).

Comment monter le dossier ?

Avant de constituer un dossier, il est recommandé au porteur de prendre contact avec un chargé de mission de l'activité Développement Industriel et Technologique à la DIRECCTE de la région concernée.

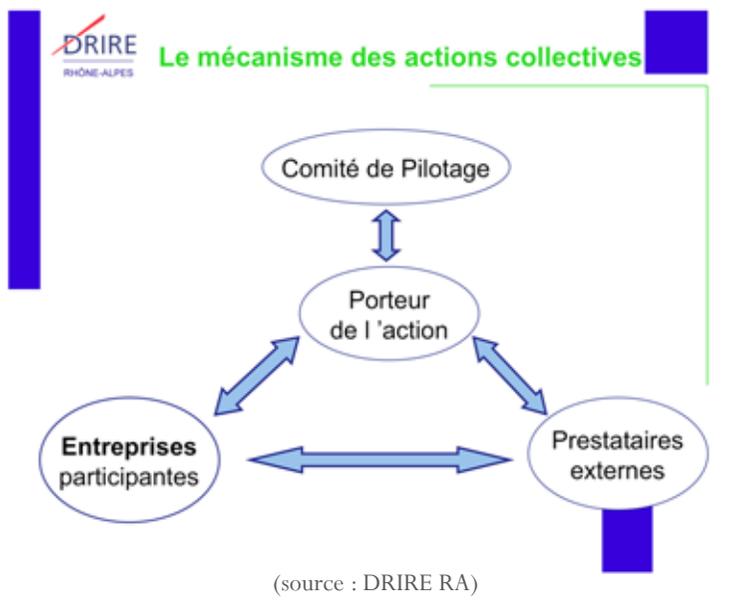
Ce dossier doit comprendre d'une part des pièces administratives et d'autre part une présentation.

Quelles relations financières entre DIRECCTE, porteur, prestataires et PME ?

Rappelons que la DIRECCTE contractualise avec le porteur à qui elle verse la subvention.

En règle générale, les prestataires et fournisseurs facturent au porteur qui les règle et leur demande de certifier qu'ils ont bien été réglés ; à partir de ces factures ainsi certifiées acquittées et des justificatifs de ses propres dépenses il présente une demande de paiement à la DIRECCTE qui lui verse la part de subvention justifiée. Le porteur facture aux PME le prix de la prestation (au prorata de son avancement) diminué de la part subventionnée par la DIRECCTE et se fait régler par elles.

Il est fortement conseillé au porteur de prendre contact avec la DIRECCTE pour affiner son plan de financement et les flux financiers.



Déroulement type d'une action collective par lot

- Lot 1- Communication et sensibilisation
- Lot 2- Prospection ciblée et identification d'un groupe
- Lot 3- Pré-diagnostic, calcul de ROI, recommandation
- Lot 4- Diagnostic/formation conception détaillée analyse avant paramétrage (contractualisation)
- Lot 5- Déploiement, paramétrage, implémentation

(source : DIRECCTE RA)

Contrat de développement

Les Contrats de développement sont un des outils privilégiés pour un développement des territoires basé sur un projet de développement local laissé à l'initiative des acteurs locaux. Des moyens financiers issus de ces contrats permettent la concrétisation des actions mises en œuvre.

Tirer parti des initiatives régionales, susciter des initiatives régionales

Exemple : Contrat de développement de la **filière mécanique et matériaux des Pays de la Loire**

Le contrat de développement de la filière mécanique matériaux a pour but principal de mettre en synergie l'ensemble des acteurs régionaux au profit du développement économique des entreprises de la filière.

Au départ une **volonté forte de la filière**:

- de s'organiser en entreprise étendue autour des grands donneurs d'ordre de la région,

- de favoriser l'obtention de la taille critique pour les PME régionales,
- de se différencier par l'innovation,
- de s'internationaliser,
- de trouver des solutions à la pénurie de recrutement,
- et de mieux gérer les compétences humaines dans les entreprises.

La mise en œuvre de réponses appropriées à ces enjeux a conduit l'ensemble des représentants de la profession à proposer aux pouvoirs publics la mise en place d'un **Contrat de Développement** dans lequel les entreprises de la filière et leurs représentants seront impliqués dès la conception des actions.

Ce dernier répond également à la nécessité de coordonner de manière efficace les diverses actions menées par les acteurs régionaux en faveur de la filière.

Le périmètre retenu dans le contrat inclut les industries de la mécanique / matériaux au service des marchés de la construction navale et aéronautique, du nautisme, du machinisme agricole et des équipements pour l'industrie agroalimentaire, des équipements et matériels électriques et des équipements du foyer. Il inclut les entreprises d'ingénierie et de service liées à ces secteurs. Le secteur automobile sera traité en concertation avec les acteurs du contrat de développement automobile.

En réponse à un objectif de performance selon plusieurs axes, un de ceux-ci concerne :

“l'entreprise étendue” et vise à faire de la région un territoire d'excellence dans les coopérations inter entreprises, aussi bien pour les relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs que pour les groupements d'entreprises.

Actions :

- Identifier les besoins en outils méthodologiques collaboratifs pour agir sur l'ensemble de la chaîne de valeur (développer la performance globale, concevoir et réaliser des produits à plus forte valeur ajoutée, améliorer la productivité sur les chaînes de sous-traitance, mutualiser les savoir-faire complémentaires au sein d'une filière...).
- Développer les outils ou processus nécessaires.
- Créer un centre de ressource Entreprise Étendue à vocation régionale : donner plus de visibilité aux actions, capitaliser les bonnes pratiques, former les acteurs...

Les partenaires sont :

- L'Etat, représenté par le préfet de la région Pays de la Loire,
- La Région des Pays de la Loire,
- Les partenaires du Comité de développement de la métallurgie - CRCI, UIMM PAYS DE,
- LOIRE DE, CETIM, FIM,
- Le Pôle EMC2,
- L'Association NEOPOLIA,
- L'Association PLASTI-OUEST.

Déroulement type du contrat de développement par lot pour une action donnée.

- Lot 1- communication et sensibilisation,
- Lot 2- prospection ciblée et identification d'un groupe,
- Lot 3- prédiagnostic, calcul de ROI, recommandatio,n
- Lot 4- diagnostique/formation conception détaillée analyse

- avant paramétrage (contractualisation),
- Lot 5- déploiement, paramétrage, implémentation,
 - Lot 6- retour d'expérience,
 - Lot 7 : (lot transversal) => conduite du changement (transfert de compétence).

Sources documentaires

Bonnes pratiques et pistes d'actions pour les DRIRE dans le domaine des TIC (DRIRE NPDC-DRIRE Bourgogne)

- ➔ <http://www.vie-publique.fr/>
- ➔ <http://www.drire.gouv.fr/>
- ➔ <http://www.acfci.cci.fr/>
- ➔ <http://www.oseo.fr/>
- ➔ <http://www.caissedesdepots.fr/>
- ➔ <http://www.cdif.fr/>
- ➔ http://www.drire.gouv.fr/haute-normandie/developpement/action_co/ac.pdf

Rapport Petit du CGIET rendu public en mars.

- ➔ http://www.telecom.gouv.fr/fonds_documentaire/rapports/09/090311rapport-ticdd.pdf
- ➔ http://www.moselle.cci.fr/IMG/Pres_TIC_DD_CCI_Metz_definitif.pdf
- ➔ <http://www.telecom.gouv.fr/rubriques-menu/organisation-du-secteur/dossiers-sectoriels/tic-developpement-durable/tic-developpement-durable-2050.html>
- ➔ <http://www.e-activitesdurables.eu/app/download/2186995617/eACTIVITESweb2.pdf>

Impression Janvier 2010