

AGORADA 2003+

Bruxelles, 20/21 Novembre 2003

Maison des Associations Internationales
Rue Washington, 40
B – 1050 Bruxelles

ARD : POMPIERS ET/OU NOSTRADAMUS ?

DOCUMENT PREPARATOIRE

Introduction

Le développement d'un territoire peut être à chaque instant fragilisé ou renforcé par différents types de décisions stratégiques prises par les entreprises ou les pouvoirs publics nationaux ou supranationaux.

Les entreprises déforcent ou renforcent un territoire grâce à ou à cause de leurs décisions d'investir, de se délocaliser, d'innover ou encore de commercialiser les résultats de la recherche.

Les pouvoirs publics suprarégionaux influencent le niveau régional par une politique de développement régional ou d'aménagement du territoire d'une part, par l'absence de prise en compte de la dimension régionale de décisions politiques ou de programmes macro-économiques d'autre part. La stratégie de Lisbonne nous paraît un exemple significatif de ce dernier cas de figure.

Dans cette situation, les ARD sont constamment ballottées entre des missions d'ajustement liées au court terme (pompiers) et des ambitions d'excellence à long terme (Nostradamus). Le moyen terme est donc souvent sacrifié et avec lui toute capacité d'anticipation des crises ou la découverte, avant les concurrents, de nouvelles opportunités.

1. Les pompiers

Il faut constater que les moyens humains et financiers dégagés par les pouvoirs publics – nationaux – pour le sauvetage d'entreprises en difficulté sont quasiment sans aucune mesure avec les moyens investis dans l'entrepreneuriat et la vision à long terme du développement des territoires.

Les outils et les moyens financiers à mettre en œuvre pour répondre aux chocs que constituent la délocalisation et la faillite d'une grande entreprise sont mieux maîtrisés que les outils visant à concevoir le développement futur d'un territoire.

Quelques chiffres illustrent ce propos.

En 1999, l'Etat allemand avait consenti 130 millions d'Euros pour sauver le groupe Philip Holzmann, en pure perte. En 2002, l'Etat français aidait Bull par une aide de 450 millions d'Euros jugée illégale par la DG Concurrence. En 2003, l'Etat français souhaite contribuer au sauvetage d'Alstom à concurrence de 900 millions d'Euros.

Le sauvetage de ces trois entreprises représente plus de 1.5% du budget annuel de l'Union Européenne !

Le sauvetage d'Alstom représente à lui seul 61% du total des aides d'Etat de la France en faveur des PME, si l'on se fonde sur les chiffres 2001 recensés par la DG Concurrence dans son Tableau de Bord des Aides d'Etat publié dans le doc. COM(2003) 225 final.

Les pompiers ont parfois tendance à suivre une mode. C'est ainsi que les "centres logistiques" et les "call centres" semblent actuellement considérés comme une panacée. Comme on le verra aux points 3. et 7. ci-après, les décideurs ne semblent toujours pas tenir compte du moyen terme ou exploiter l'intelligence territoriale.

En effet, comment expliquer par exemple que le 6 octobre 2003, les autorités territoriales du Nord-Pas de Calais (F) se félicitaient du fait que Danone¹ reconvertit un site de production des "Biscuits Lu" en Call Centre de 3900 m² et devant employer, à terme, 500 personnes, alors que le 17 octobre 2003, soit 10 jours plus tard, la banque britannique HSBC² annonçait son intention de licencier quelque 4000 personnes employées dans les services de soutien à la clientèle, afin de délocaliser. Les études semblent indiquer que les emplois qui seront délocalisés d'ici à 2008 dans ce secteur atteindront la barre des 200.000 au Royaume-Uni au profit de pays tels que l'Inde (Hyderabad & Bangalore) et la Malaisie.

2. Nostradamus

Un grand nombre de régions estiment que leur futur passe par l'excellence dans des secteurs tels que la biotechnologie, la nanotechnologie, les NTIC et que, par conséquent, elles doivent s'y intéresser ou y montrer des ambitions. Il est toutefois quasiment certain que peu de régions sont appelées à égaler la Silicon Valley ou Sophia Antipolis en termes de performance ou de renommée dans ces secteurs.

Il est néanmoins indispensable que chaque territoire développe une stratégie visant à favoriser la naissance et l'épanouissement d'une masse critique d'entreprises dans un ou plusieurs secteurs d'activités pour lesquels la région peut revendiquer un savoir-faire proche de l'excellence. Pour beaucoup de régions, il ne pourra être question que de niches technologiques spécialisées ou de niches fondées sur l'identification d'opportunités de combinaison ou d'intégration de plusieurs technologies ou de savoir-faire.

Contrairement aux outils des pompiers, les outils de Nostradamus sont peu nombreux et peu exploités et ne sont pas dotés de ressources financières significatives. En effet, quelles sont les régions qui pratiquent ou maîtrisent l'intelligence économique, l'intelligence territoriale, le cycle de commercialisation des résultats de la recherche, l'entrepreneuriat, le cycle de l'innovation ou qui ont mis en place des instruments financiers spécifiquement dédiés à un secteur technologique ?

On constate que si le total des aides d'Etat dans l'Union Européenne en faveur d'objectifs horizontaux, c'est-à-dire les aides qui ne sont pas accordées à des secteurs précis, représente en 2001 un volume de 33.5 milliards d'Euros sur un total de 86.1 milliards d'Euros, les aides en faveur des PME ne comptent que pour 16%, soit 5.4 milliards d'Euros, et que les aides en faveur de la RDT ne sont que de 4.6 milliards d'Euros, soit 13% de ce total³. Ces types de montants semblent peu en rapport avec les ambitions d'excellence affichées par les pays et les régions.

¹ Les Echos, 6.10.03

² Financial Times, 17.10.03

³ Doc. COM(2003) 225 final

3. Entre pompiers et Nostradamus

Entre les pompiers et Nostradamus, il y a un espace de temps – le moyen terme – qui est souvent négligé, alors qu'il pourrait s'avérer précieux s'il était correctement maîtrisé. En effet, plus de ressources devraient être dédiées à la détection de nouvelles opportunités de développement.

Quelles sont les régions qui font régulièrement un audit ou, plus modestement, une analyse de leur position (forces et faiblesses, menaces ou opportunités) dans les domaines suivants :

- la capacité de rétention des filiales d'entreprises multinationales ou le taux de dépendance de l'emploi régional vis-à-vis des centres de décision établis en dehors de leur région;
- la compétitivité, la pérennisation des activités et le taux d'innovation des principales unités de production implantées dans la région (renouvellement des outils de production, date d'implantation de l'unité, ou du dernier investissement majeur);
- l'évolution des facteurs de compétitivité des secteurs d'activité les plus importants dans leur région : localisation stratégique (par exemple, les menaces pesant sur les unités de production continentales chimiques ou sidérurgiques face aux implantations côtières); nouvelles relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants ou co-traitants (automobile, aéronautique, textile, ...); évolution dans les services administratifs grâce au télétravail (billetterie et facturation des compagnies aériennes, comptes clients des banques, des assurances, ...);
- l'évolution des nouvelles technologies applicables par le tissu des PME locales ou régionales;
- la contribution des universités et des centres de recherche régionaux au développement des entreprises locales;
- la prédiction des faillites des entreprises régionales;
- l'anticipation des besoins en qualifications;
- l'accompagnement à l'international des PME sous-traitantes de grands groupes se développant dans les marchés émergents (Peugeot et Volkswagen en Slovaquie, par exemple);
- la gestion de la qualité et son amélioration constante.

Comment les ARD peuvent-elles intervenir sur leur territoire en matière de gestion de la qualité lorsque l'on prend conscience des déclarations du CEO de Toyota North America⁴: "Nous avons quelques soucis quant au maintien d'un haut niveau de qualité, essentiellement parce que les fabricants nord-américains de pièces détachées nous livrent 500 pièces défectueuses sur un million contre quinze seulement au Japon".

4. Asymétrie d'informations et de jugement entre le secteur privé et le secteur public

Pour des raisons diverses, il semble exister une grande asymétrie entre les informations économiques en possession des opérateurs privés et celles en possession des opérateurs publics, et donc des jugements émis par ceux-ci. On constate trop souvent que ces derniers se satisfont de ou sont confrontés *de facto* au principe de l'économie néo-libérale qui veut que "le secteur privé privatise les profits et demande au secteur public de socialiser les pertes" (cf. les exemples Holzmann et Alstom mentionnés au point 1, auxquels on peut aisément ajouter ceux de France Telecom, Bull, ...).

De même, les acteurs publics n'investissent pas nécessairement le produit de la croissance dans le soutien ou l'amorçage d'activités nouvelles et ne thésaurisent pas ce produit afin d'être en mesure d'agir de façon anticyclique lors de crises ou de récession.

Or, les informations et les attitudes prémisses de décisions d'entreprises sont parfois disponibles depuis longtemps.

⁴ USA Today, 16.10.03

Il y a déjà plus de 10 ans, Eurada avait créé un groupe de travail des régions fortement dépendantes de l'industrie chimique qui avait conclu à la fermeture, à terme, des unités de production continentales. Pourquoi s'étonner plus de 10 après de décisions similaires dans le secteur sidérurgique.

Dans son analyse, Marc Halévy souligne que "(...) la diminution des effectifs employés dans l'industrie va encore accélérer le développement des métiers liés à la connaissance, des métiers faisant intervenir la créativité, l'expertise, la gestion, etc. (...) On est en train de sortir de l'ère industrielle. La part de l'industrie va s'amenuiser pour n'occuper sans doute plus que 10 à 15% de la population active, essentiellement dans des productions complexes à très haute valeur ajoutée."

Faire le meilleur usage de ces informations au niveau régional s'avère un défi de plus en plus important voire crucial pour les territoires et la définition de leur stratégie.

Les prémisses de l'évolution industrielle sont également disponibles depuis des lustres.

C'est ainsi que l'innovation provient désormais plus de la division internationale du travail du secteur des services que de l'industrie manufacturière. Les économistes⁵ sont convaincus que "l'enjeu des pays riches est de réussir à conserver une longueur d'avance dans certains secteurs industriels et technologiques, mais aussi dans l'offre de services sophistiqués (...)". Dans cette perspective, ces pays ne devraient pas tant se préoccuper des délocalisations de productions banalisées ou peu rentables, mais plus des délocalisations d'activités de RDT.

Le recours à des scénarios et à la prospective régionale peut s'avérer un instrument important d'aide à la décision. Le développement d'un concept d'intelligence (cf. point 7 ci-après) s'avèrera, à terme, stratégique pour tous les territoires.

5. L'entreprise du XXI^{ème} siècle

Il est probable que les entreprises du 21^{ème} siècle seront de trois types :

- l'entreprise globale
- l'entreprise de "niche de marché"
- l'entreprise locale.

Chacune d'elle sera un défi pour les acteurs du développement régional et la stabilité socio-économique de leur territoire. En effet, les entreprises "globales" ont une mobilité importante et ont en général leur siège de décision en dehors de la région; les entreprises de "niche de marché" sont des PME qui, à tout moment, peuvent être absorbées par une entreprise globale ou doivent sans cesse innover pour rester compétitives; les entreprises "locales" connaissent en général un fort taux de natalité et de mortalité et nécessitent donc un effort constant de la part du territoire pour garantir un solde positif de création d'entreprises.

Selon une étude réalisée début 2003 par Goldman Sachs, les caractéristiques de l'entreprise globale du 21^{ème} siècle se présenteront comme suit :

- ✓ mettre l'accent sur la globalisation en tant que clé de l'avenir de l'entreprise ;
- ✓ posséder une marque mondiale ;
- ✓ être perçu comme une entreprise locale et non comme la filiale d'une société étrangère ;
- ✓ faire preuve de souplesse ;
- ✓ exploiter les technologies pour développer les affaires ;
- ✓ mettre en place des pratiques d'entreprise qui tiennent compte de l'employé ;
- ✓ disposer d'une stratégie pour la Chine et les autres grands pays en voie de développement ;
- ✓ pratiquer une forme d'engagement social compréhensible à l'échelon local.

⁵ Article de Frédérique Sachwald de l'IFRI publié dans Les Echos du 17.10.03

Il serait intéressant de savoir combien d'entreprises opérant sur le territoire de chaque ARD répondent à au moins cinq ou six de ces critères et d'autre part si les critères pris en considération par Goldman Sachs peuvent être adaptés pour identifier tant l'ARD du futur que la région globale du 21^{ème} siècle.

6. Nokialand et Silicon Valley

Disposant des ingrédients relatifs au court, au moyen et au long terme, on peut légitimement s'interroger sur la manière de tendre vers l'excellence en matière de développement économique régional.

Beaucoup d'analyses ont été menées sur le phénomène de la Silicon Valley. On retiendra entre autres de celles-ci :

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- ✓ Les nouvelles entreprises sont importantes pour la Silicon Valley ;
- ✓ Les jeunes pousses de la Silicon Valley bénéficient d'un accès rapide au capital-risque ;
- ✓ Les entreprises bien implantées dans la Silicon Valley essaient davantage ;
- ✓ Les délocalisations ne sont pas un problème grave dans la Silicon Valley ;
- ✓ Les entreprises pérennes de la Silicon Valley filialisent ;
- ✓ Les entreprises du secteur des hautes technologies connaissent des mutations structurelles rapides.

CONSEQUENCES POLITIQUES

- ✓ Renforcer l'intelligence technologique ;
- ✓ Encourager la création de nouvelles entreprises ;
- ✓ Regarder au-delà de l'horizon de la Silicon Valley ;
- ✓ Préserver un bassin d'emploi dynamique.

Ou:

- ✓ La Silicon Valley, ce n'est pas du silicium, c'est de l'innovation ;
- ✓ Nombre de petites entreprises hi-tech de la région sont issues de laboratoires universitaires ;
- ✓ Développer l'esprit d'entreprise et la culture du risque au plan local implique de disposer localement d'investisseurs en capital-risque ;
- ✓ La seule présence d'investisseurs en capital-risque n'est pas suffisante ;
- ✓ La Silicon Valley n'est pas un espace de recherche mais un lieu d'échange d'idées ;
- ✓ Toute région qui vise le statut de chef de file de la petite entreprise technologique dans un secteur doit impérativement disposer d'un réservoir d'investisseurs en capital-risque car, outre les fonds, ils offrent également le conseil, zèle entrepreneurial et l'audace nécessaires à la réussite de toute nouvelle entreprise.

Comme pour les critères de l'entreprise du 21^{ème} siècle développés par Goldman Sachs, on peut s'interroger sur le nombre de régions pouvant se reconnaître au vu des paramètres qui font le succès de la Silicon Valley.

On remarquera que tant la Silicon Valley (USA) que Sophia Antipolis (F), les deux exemples le plus souvent cités pour illustrer des régions dites d'excellence technologique, sont des "marques" et non des noms de zones géographiques ou de municipalités !

Il est probable que la prochaine Silicon Valley soit une région dont les politiques publiques auront mis en avant :

- les capacités d'innovation;
- la constitution de pôles d'excellence en matière de R&D et de commercialisation des

résultats de ces activités de R&D;

- la formation à la mobilité de la main d'œuvre et à l'entrepreneuriat;
- la création d'un environnement favorable au développement d'une industrie du capital risque informel et formel dynamique.

7. Les régions peuvent-elles transférer à leur profit les pratiques du secteur privé ?

Ces dernières années, les grands groupes industriels ont mis en œuvre ou développé des concepts tels que (i) valeur ajoutée économique (economic value added – EVA) : un instrument de mesure qui incite les managers à réduire le niveau des capitaux investis, particulièrement efficace lorsque la ressource endogène devient rare ou coûteuse; (ii) design to market; (iii) benchmarking; (iv) intelligence économique.

A notre connaissance, peu de travaux ont été entrepris dans ces domaines en vue d'appliquer ces concepts au développement régional. Certes, les problématiques à traiter ne sont pas toujours similaires. Néanmoins, les défis sont les mêmes. C'est ainsi que la valeur ajoutée économique peut s'avérer utile dans un contexte de réduction des finances publiques, et que le design to market éviterait de nombreuses défaillances du secteur public dans l'élaboration des procédures administratives régissant la mise en œuvre de certaines initiatives publiques de soutien aux entreprises.

De même, si le concept de benchmarking est de plus en plus répandu dans le secteur public, il est évident qu'il n'est pas encore suffisamment fondé sur des données statistiques qualitatives et reste donc trop souvent limité à une énumération non comparable de bonnes pratiques.

Enfin, il nous semble que les pouvoirs publics régionaux n'ont pas la capacité de tirer les enseignements de la masse d'informations désormais disponibles dans la sphère économique, sociale et de l'innovation de la même manière que ne le font les entreprises en recourant de plus en plus fréquemment à l'intelligence économique. Nous plaidons donc pour que des réflexions soient entreprises au sein d'Eurada pour développer le concept d'intelligence territoriale. Cet outil devrait permettre de pallier aux défaillances d'exploitation des connaissances par le secteur public qui ont été identifiées dans les différents points précédents.

Lors d'un tel exercice, les positions concurrentielles que pourraient adopter les régions seraient abordées à partir d'informations traitant :

- du vieillissement de la population
- de l'arrêt e la production d'énergie nucléaire
- de la fermeture inéluctable d'un nombre de plus en plus élevé d'unités de production manufacturière
- du besoin d'importation de main d'œuvre qualifiée pour satisfaire la demande des entreprises, etc.