



LA NOUVELLE ECONOMIE REQUIERT-ELLE UNE NOUVELLE CONCEPTION DE LA POLITIQUE REGIONALE ?

Des opportunités pour les agences régionales de développement !

**Christian SAUBLENS
Novembre 2000**

AVANT-PROPOS

Certitudes quant aux incertitudes du début du 21^{ème} siècle

La globalisation, l'internationalisation des échanges et le développement de l'Internet ont pour corollaire une plus grande incertitude quant à la stabilité des échanges, des lieux de production, des flux monétaires voire migratoires. La seule certitude qui nous reste est que l'incertitude s'accroîtra. Les cycles de vie des projets et des produits se réduiront et donc le changement et son rythme augmenteront. Les temps de décision impartis aux entrepreneurs et aux décideurs publics se réduiront considérablement. Par contre, à laps de temps égal, les écarts de compétitivité ou de développement s'accroîtront si les politiques publiques n'apportent pas immédiatement les réponses adéquates.

Nouvelle économie ou non, il y aura lieu de modifier les systèmes d'intervention en matière de développement économique régional.

De tous temps, le secteur public a, certes avec retard, adapté avant de les adopter, les méthodes de gestion mises en œuvre par le secteur privé. Il en sera de même avec l'émergence de la nouvelle économie. Cette fois, le déphasage temporel pourrait s'avérer catastrophique pour les régions qui, consciemment ou non, n'accéléreront pas leur reconversion.

On trouvera ci-après quelques idées fortes, originales, lues, entendues et qui ont considérablement influencé les réflexions contenues dans ce document de travail destiné à alimenter le débat sur l'avenir des politiques de développement local/régional face à l'émergence d'une économie fondée sur la globalisation des échanges, la connaissance, les télécommunications, tout en tentant de respecter les aspirations sociales et de développement durable d'une partie de l'opinion publique.

- a) Le secteur public assimile les méthodes de gestion du secteur privé avec des délais plus ou moins longs. Dès lors, montrons-nous attentifs à l'évolution et réfléchissons à leur transposition.
- b) Dans son approche de maximisation du ratio Coût/Efficacité, le secteur public doit intégrer une "acceptation sociale" de certains coûts, qui a pour conséquence qu'il ne peut être question de privilégier, dans tous les cas de figure, l'option qui présente le meilleur ratio Coût/Efficacité.
- c) La nouvelle économie ne se limite pas uniquement à l'importante capitalisation boursière de nouvelles entreprises. Comme toute nouveauté, elle est source d'opportunités et de risques.

En vertu du principe défini ci-dessus sous les points a) et b), il faut se convaincre que la nouvelle économie régionale ne peut être uniquement une question de subventions et de

transferts financiers du centre vers les régions ni un accroissement de l'efficacité de ce type de mécanisme de financement du développement économique.

- d) Le développement économique régional n'est pas uniquement fonction de la capacité d'une région à absorber les financements externes qui lui sont plus ou moins généreusement octroyés, mais plutôt de sa capacité à générer des flux financiers qui lui assureront une base fiscale saine.
- e) Le développement régional est un processus d'apprentissage collectif visant à tirer le meilleur profit des atouts physiques et humains d'un territoire.
- f) Plus l'économie tend à la globalisation, plus l'échelon local sera important, pour autant qu'il se professionnalise et se développe en centre de compétences, car il peut être source de repères et d'assurance.
- g) L'innovation apparaît lorsqu'un nouveau produit, service ou procédé est introduit sur le marché. Ce constat est valable tant dans le secteur marchand que dans le secteur non marchand ou le secteur public.
- h) La nouvelle économie remplacera les hiérarchies du pouvoir par des réseaux de savoir et des partenariats de complémentarités¹. Le temps de la fragmentation de l'offre de services publics est sans nul doute révolu.
- i) Le concept de "small is beautiful" est désuet et doit faire face au concept "if you cannot beat them, join them!" ou encore "network is great".
- j) La solidité d'une chaîne est fonction du plus faible de ses maillons. Un gain en efficacité et en efficience des politiques de développement régional peut être obtenu si les décideurs et les concepteurs de ces politiques raisonnent en chaîne de valeur plutôt qu'en maillons.
- k) La nouvelle économie abolit les contraintes liées au temps et à l'espace.

La remise en question des modes opératoires de l'intervention publique dans un environnement en mutation rapide peut être une grande opportunité pour les agences de développement, car elles sont un lieu privilégié où peut s'exercer une nouvelle forme de gouvernance d'une part et parce qu'elles sont à l'intersection des secteurs public et privé d'autre part.

¹ Cf. Christian Poncelet, "Les enjeux du siècle à venir", Le Figaro, 26.6.00

I. LE CONSTAT ET LES INTERROGATIONS SUR LA CAPACITE DES POLITIQUES REGIONALES ACTUELLES DE REpondre AUX DEFICITS DE LA NOUVELLE ECONOMIE

Introduction

Les effets de la globalisation de l'économie ainsi que l'impact croissant de la "net-économie" et de la société de la connaissance ne peuvent plus être ignorés dans les politiques publiques.

Les instances internationales (G7, Union Européenne) et les Etats développent des actions – à défaut d'actions, au minimum des discours – qui tendent à maintenir un degré de confiance des populations dans leurs capacités à gérer les nouvelles situations qui verront le jour sous l'impulsion de ces contraintes. Or, dans certains domaines tels que la lutte contre le chômage, les politiques nationales ont des limites.

Il est donc légitime de s'interroger sur les conséquences et sur les adaptations qui seront requises au niveau régional ou local pour tirer le meilleur profit des opportunités qui surviennent ou de minimiser les effets négatifs qui pourraient être engendrés par ces nouveaux facteurs d'influence.

Autrement dit, quelles réponses apporter aux interrogations suivantes :

- ™ La nouvelle économie requiert-elle une ou des nouvelles stratégies régionales ?
- ™ La nouvelle économie aura-t-elle un impact différencié selon les caractéristiques propres des régions ?

La définition de la nouvelle économie ne se limite pas uniquement au développement des industries de l'information et des télécommunications. Elle doit également prendre en compte les concepts de :

- globalisation des échanges
- société de la connaissance
- développement durable
- innovation technique, technologique et managériale.

Ces concepts ont en commun :

- d'être très demandeurs en capitaux d'investissements
- d'avoir une échelle de temps de prise de décision plus courte que celle de l'économie dite traditionnelle
- de n'avoir plus de racines géographiques fortes
- de requérir un capital humain formé et flexible.

Les problèmes majeurs de l'adaptation des pratiques du développement régional à la nouvelle économie semblent être les suivants :

- le mode opératoire de la politique régionale actuelle est essentiellement conçu pour répondre à des problématiques industrielles ou curatives et non à des problématiques liées à l'immatériel ou à la prospective
- les régions souffrant de retard ne disposent pas *a priori* des atouts qui leur permettraient de sauter un échelon de développement et de passer ainsi du stade de région défavorisée de l'économie traditionnelle au stade de région forte de la nouvelle économie
- les régions en crise ne disposent pas des ressources financières indispensables aux investissements de base prérequis en vue d'entrer de plein pied dans la nouvelle économie

- la politique régionale actuelle est confinée à l'intérieur de limites géographiques administratives rigides tenant parfois plus de l'esprit de clocher que de l'aménagement du territoire.

Nouvelle économie, aménagement du territoire et politique régionale actuelle

Quels sont les effets majeurs et immédiats de la nouvelle économie sur l'aménagement du territoire ? Ils pourraient être au nombre de six, à savoir :

- la réduction des distances et des barrières géographiques,
- le renforcement de la concurrence entre territoires,
- l'accentuation du besoin de répondre à une demande qui s'exprime de plus en plus en temps réel,
- l'augmentation des besoins en formation qualifiée et en flexibilité de la population,
- l'accroissement des besoins en capitaux régionaux pour des investissements en infrastructures, en formation professionnelle et en éducation, en investissements productifs et en innovation (alors que la tendance est plutôt à l'internationalisation des mouvements de capitaux),
- la capacité des régions à accroître et accélérer le nombre des créations d'entreprises tout en assurant la pérennisation et le développement du stock existant.

Enfin, plus qu'auparavant, il s'agira de maîtriser au niveau régional les interactions entre des évolutions macro-économiques et des actions à caractère méso- voire micro-économique. Autrement dit, "small" est-il toujours "beautiful", ou bien les réseaux de "small beautiful" pourront-ils faire contrepoids au "big global" ?

Les principaux défauts des systèmes traditionnels de politique économique au niveau régional paraissent être les suivants :

- TM Absence de vision à moyen terme et de gouvernance appropriée. Ceci se traduit par le fait que certaines régions semblent se complaire dans un régime d'assistantat permanent pour elles-mêmes, ou visent à obtenir un statut d'assistance (cf. politique structurelle mise en œuvre par l'UE) et fondent leur système d'intervention économique sur l'assistantat (octroi de subventions) plutôt que sur une dynamique d'ingénierie financière. La plupart des régions souffrent également d'une importante fragmentation de l'offre de services de soutien publics ou mixtes à leur tissu socio-économique en général et aux entreprises en particulier.
- TM Des mécanismes d'évaluation qui constituent en fait un contrôle comptable des dépenses publiques afin de s'assurer du volume disponible dans le futur plutôt que des systèmes de gestion dynamique.
- TM Une difficulté à gérer des projets à fort contenu immatériel.
- TM Une tendance à privatiser les bénéfices de la croissance économique et à exiger du secteur public de minimiser les dégâts de la récession. Cette situation a pour double conséquence que les politiques régionales n'accompagnent pas les réflexions stratégiques qui s'élaborent lorsque la conjoncture est favorable et que leur fonction est mise en "état de sommeil" pendant les périodes économiques les plus favorables.
- TM Absence d'offre territoriale globale en matière de soutien aux investisseurs endogènes ou exogènes.

TM Conservatisme dans le choix des régions éligibles aux aides régionales. Depuis sa création, le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) est administré sur des bases qui prennent essentiellement en compte :

- Les agrégats d'une économie agricole ou industrielle, alors que l'avenir économique de l'Europe ne peut être basé que sur l'économie des services, l'innovation et la société de la connaissance.
- La subsidiarité, voire l'octroi de financements communautaires pour des politiques régionales nationales, au détriment d'une politique européenne volontariste. De façon générale, l'Union européenne n'a pas pu, su ou voulu développer une pédagogie d'innovation en matière de politique régionale basée sur la capitalisation des leçons des programmes d'initiatives communautaires ni des projets pilotes ou innovants cofinancés au titre de l'ex-Article 10 du FEDER. Le même constat est à observer en ce qui concerne l'ex-Article 6 du Fonds Social Européen (FSE) et l'ex-Article 2 du FEOGA-Orientation.
- L'adoption de stratégies régionales curatives plutôt que prospectives. Il est intéressant de souligner que l'UE a pu, pendant 3 générations de Fonds Structuraux, initier des initiatives curatives pour les secteurs industriels de l'acier, de la construction navale, du charbon (hors-quota FEDER², RECHAR, RENAVAL, RESIDER I et II), mais n'a pas pu, su ou voulu arracher aux Etats membres des fonds à mettre à la disposition des régions pour des initiatives liées à la société de l'information, à l'innovation ou à la recherche, à la société de la connaissance ou encore à l'aménagement de l'espace européen. Il est symptomatique de constater que le lobbying de certaines régions s'est concentré sur RESTRUCT³. à vocation essentiellement curative, plutôt que sur l'e-Région ou l'@-Région, les régions innovantes, voire Regentrepreneuriat, Knowledge Region. La même remarque vaut pour le lobbying urbain qui, non content d'avoir vu les zones urbaines éligibles au titre du main streaming Objectif 2 du FEDER pour la période 2000-2006, s'est vu conforté dans son approche curative conservatrice par le Parlement Européen, par le biais de l'initiative URBAN II. Il serait de bon aloi d'enfin raisonner, au niveau des politiques européennes, en termes de projets d'intérêt communautaire, afin que l'argent des contribuables européens serve à renforcer de manière visible la cohésion de l'Union européenne. On trouvera en Annexe I une réflexion quant aux enjeux des politiques structurelles européennes à l'horizon 2007.
- Une programmation financière rigide. Le partage des ressources budgétaires s'effectue en début de période de programmation, sans constitution de réserve pour des interventions curatives ou prospectives lors de l'apparition de faits imprévus.

En termes de développement économique régional, il serait sans doute réducteur de focaliser son attention sur une des composantes de la net-économie. Celle-ci repose en effet sur les quatre segments suivants :

- 4 Segment des infrastructures
- 4 Segment des applications
- 4 Segment des intermédiaires
- 4 Segment du commerce.

² Le même constat vaut pour le FSE et le développement rural

³ Lobbying des régions industrielles qui a obtenu la sympathie du Parlement Européen et du Comité des Régions pour la période 2000-2006, mais pas l'aval de la Commission Européenne ni du Conseil

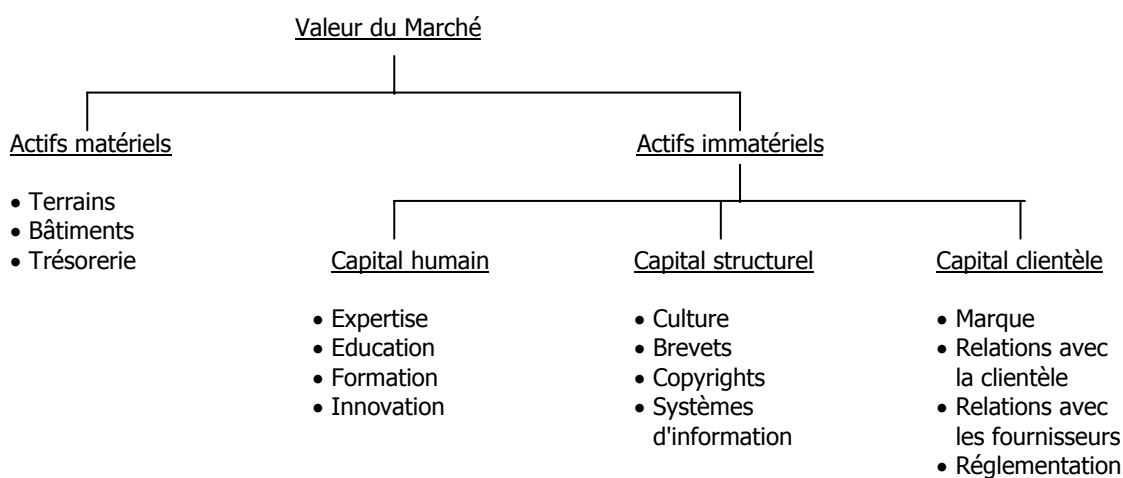
Pour chacun de ces segments, il y a lieu de concevoir des éléments appropriés de stratégie régionale et de veiller aux interactions potentielles entre les différents segments afin d'investir ou d'attirer de nouveaux opérateurs locaux dans chacun des segments de la nouvelle économie.

L'économie fondée sur l'immatériel

Les facteurs constituant la valeur du marché d'une entreprise active dans la nouvelle économie (technologie de l'information, software, biotechnologie) sont de plus en plus influencés par les actifs immatériels (capacité d'innovation, capital humain, brevets, etc...).

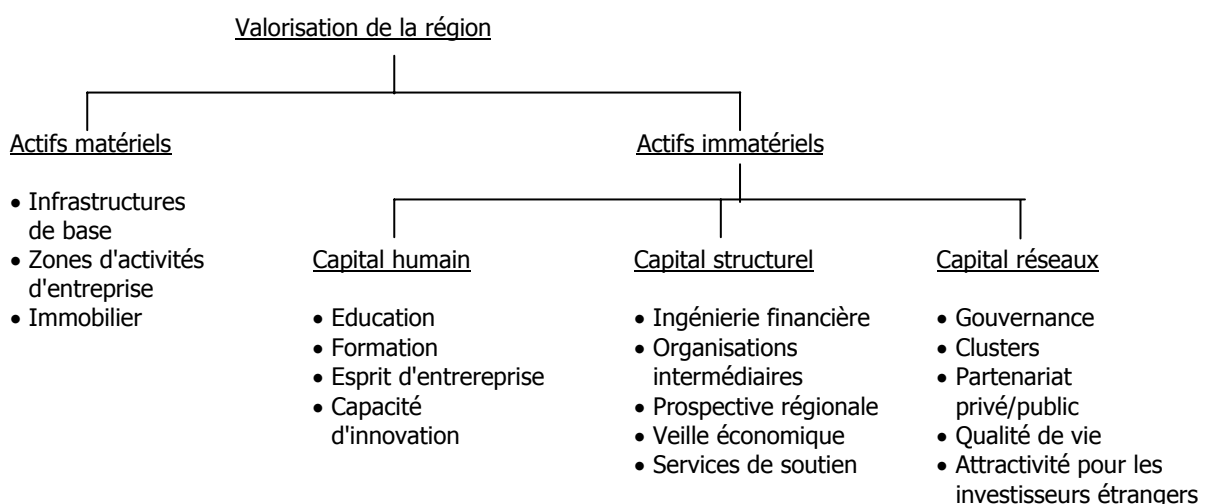
Les graphiques ci-après tentent de mettre en parallèle les actifs représentant de nouvelles formes de valeur ajoutée pour une entreprise privée (Graphique A) avec ceux d'une région (Graphique B).

Graphique A : Facteurs influençant la valeur du marché d'une entreprise



Source : Bob Downes, British Telecom

Graphique B : Facteurs influençant la valeur d'une région⁴



⁴ Graphique dérivé du modèle proposé par Bob Downes pour valoriser une entreprise et présenté lors de la Conférence annuelle de CUED à Atlanta en septembre 2000

A l'avenir, les politiques régionales devront rechercher d'une part une plus grande complémentarité entre les éléments matériels et immatériels du développement économique et d'autre part un ancrage régional des facteurs immatériels (càd prévenir les délocalisations, la fuite de l'épargne locale, le maintien ou le retour au pays des citoyens formés en dehors de la région ou des personnes talentueuses, ...).

Nouvelle économie et disponibilité des capitaux au niveau local

La nouvelle économie aura des répercussions importantes sur la disponibilité de capitaux pour des initiatives locales, y compris les PME. Cette conviction repose sur les constats suivants :

- La libéralisation du secteur financier a pour conséquence une concentration de ses entreprises. Ceci a pour effet d'une part d'éloigner les décideurs des réalités/spécificités locales, et d'autre part de rechercher des taux de rendement des activités de plus en plus élevés. Ces taux ne peuvent être obtenus au travers d'interventions de faible volume que requièrent par nature les projets locaux.
- Le développement de l'e-banking et de l'e-trading boursier permettra aux épargnants et à d'autres investisseurs de faire fi de toute contrainte géographique. Le développement de ce secteur de l'Internet accentuera la fuite de l'épargne locale et rendra donc plus difficile la mobilisation de l'épargne de proximité au profit de projets locaux.
- Le développement de l'e-banking aura pour conséquence la disparition d'un certain nombre d'agences bancaires locales. Par conséquent, les relations personnelles entre le banquier et l'entrepreneur disparaîtront. Cette situation rendra l'accès au financement bancaire encore plus difficile pour les PME.
- La nouvelle économie requiert des montants financiers de plus en plus importants. Par corollaire, ce fait réduit l'intérêt pour les projets locaux de faible envergure.
- Les pouvoirs publics sont plus sensibles au sauvetage d'entreprises en difficulté qu'au renforcement de leur base entrepreneuriale.

Libéralisme social et social libéralisme

L'économie de marché est désormais admise par la majorité des courants de pensée politique. Tout manager d'une structure publique ou semi-publique se doit désormais de réfléchir à l'avenir de son organisation en termes de valeur ajoutée que celle-ci peut apporter à ce phénomène inévitable, sinon elle apparaîtra, aux yeux de la collectivité, comme des frais généraux élevés du compte d'exploitation de la nouvelle économie !

Le rôle des services publics se modifiera de manière importante dans les prochaines années et ne se limitera pas à la simplification administrative, voire à une réforme des services administratifs. Le pouvoir public devra certes continuer à encadrer le développement de la nouvelle économie afin d'éviter certains excès, mais devra se spécialiser de plus en plus, soit pour combler les carences de l'initiative privée, soit pour faciliter la solvabilité de certains services dans les zones géographiques où celle-ci tarde à apparaître. Cette nouvelle fonction des services publics aura également des répercussions en matière de développement régional et sur la manière dont les stratégies régionales de développement économique doivent être pensées et mises en œuvre.

Explosion des montants des transactions

Les offres d'achat d'entreprises constituent la méthode actuellement la plus prisée par les dirigeants d'entreprises pour atteindre une taille mondiale. Les montants des OPE atteignent des sommets incroyables. En 1999, selon le quotidien français *Les Echos*⁵, les dix plus grandes fusions annoncées en 1999 ont porté sur près de 600 milliards d'Euros. A titre de comparaison, le budget consacré en 1999 par l'Union européenne au titre de la politique régionale est de 15.5 milliards d'Euros de crédits d'engagement.

Le budget "communication" d'une PME telle que *Cdiscount*, entreprise française spécialisée dans la vente par Internet de produits culturels, a été de 4 millions d'Euros par an en 1998 et 1999, montant considéré comme dérisoire, mais son site atteint 1 million de visiteurs par mois et 70.000 clients. En termes de chiffre d'affaires, *Cdiscount* affiche 1.25 millions d'Euros en septembre 2000, contre 0,85 million en août 2000.

A titre d'exemple, on citera⁶ les budgets "publicité" de quelques sociétés dites "dot.com" françaises pour la période de novembre 1999 à avril 2000 (soit 6 mois) :

<u>NOM</u>	<u>SECTEUR D'ACTIVITE</u>	<u>Mio Euros</u>
Houra.fr	Supermarché en ligne	10.0
Fimatex.fr	Services financiers	4.5
Travelprice.com	Voyages	2.7
Kelkoo.fr	Comparaison de prix	2.0
Immostreet.com	Immobilier	1.9
Spray.fr	Portail	1.7
Boursorama.fr	Infos financières	1.7

Rappelons à titre d'anecdote que le prix du transfert d'un bon joueur de football⁷ est de l'ordre de 10 millions d'Euros, alors qu'en 1999, l'Union européenne n'a déboursé que 9 millions d'Euros en vue de favoriser la protection de son patrimoine architectural ! Il serait peut-être judicieux que l'Union européenne établisse, après l'Arrêt Bosman, une taxe communautaire spécifique relative au commerce de main d'oeuvre afin de protéger, par exemple, son patrimoine culturel.

Notons également que pour la période 2000-2004, les chaînes de télévision payeront des droits de retransmission des matches de football anglais (championnat, cup et équipe nationale) pour un montant de 3.3 milliards d'Euros. Quant au chiffre d'affaires de Manchester United, il est de 193 millions d'Euros !

Au 25 juillet 2000, les transferts des dix joueurs les plus chers ont représenté quelque 370 millions d'Euros, soit plus que les fonds disponibles pour les actions innovantes du FEDER

⁵ Les Echos de 1999 – 7/8.01.2000

⁶ Le Journal du Dimanche (F) du 8.10.2000

⁷ Un joueur tel que le Français Anelka coûte 33.5 millions d'Euros; l'Italien Vieri coûte 46.4 millions d'Euros, l'Argentin Crespo quelque 56.8 millions d'Euros et le Portugais Luis Figo 61.7 millions d'Euros. A eux quatre, ils pèsent plus que des programmes de recherche tels que "Environnement et Santé" ou "Les écosystèmes maritimes" ou encore "Fission nucléaire".

pour la période 2000-2006. Tous ces transferts concernent des clubs espagnols et italiens, soit les pays que se partagent plus de 39% du total des Fonds Structurels au cours de cette même période.

Le gigantisme des transactions économiques met en exergue la faiblesse des marges de manœuvre des pouvoirs publics locaux et régionaux et ainsi l'absolue nécessité de développer des synergies débouchant sur des masses critiques susceptibles de générer un impact significatif de leur intervention.

L'explosion des montants investis dans la "Net-économie" a eu sur les Etats au moins un effet positif dans leur culture financière. En effet, au lieu d'octroyer un monopole public et les financements de soutien qui y sont généralement associés, les Ministres des Finances fixent à présent des droits d'exploitation aux opérateurs de téléphonie mobile. Cette pratique tend à prouver qu'il est possible et rentable de quitter une culture de subvention pour entrer dans le monde de l'ingénierie de projets! Ce qui est vrai aujourd'hui pour le téléphone portable devrait pouvoir le devenir pour d'autres secteurs des services publics. On peut également se demander pourquoi les opérateurs de téléphonie mobile sont astreint à payer une redevance nationale et non régionale.

Les recettes des licences UMTS ont été de 38.5 milliards d'Euros au Royaume-Uni et de 50.8 milliards d'Euros en Allemagne, soit à peu près l'équivalent du budget annuel de l'Union Européenne. Dans le même temps, *Deutsche Telekom* achetait la société américaine *Voice Stream* pour 54.7 milliards d'Euros, soit 20.000 US\$ par abonné. Si l'Europe avait pu allouer une licence transnationale, elle aurait pu dégager des ressources lui permettant de renforcer considérablement son budget d'aide aux régions en retard en matière de télécommunications.

A titre d'anecdote encore, on constate que la gestion des problèmes agricoles prend le pas sur le traitement d'autres problèmes. C'est ainsi que la Grande-Bretagne a dépensé quelque 4 milliards de Livres Sterling (soit ± 6,83 milliards d'Euros) en vue d'éradiquer la maladie de la vache folle et écarter ainsi de la consommation humaine 4,8 millions de vaches⁸, ce qui porte le coût moyen du traitement par vache à environ 1.430 Euros. Par comparaison, le montant total alloué par les Fonds Structurels à l'Objectif 2 au Royaume-Uni pour la période 2000-2006 est de 3.989 millions d'Euros et de 4.568 millions d'Euros pour l'Objectif 3.

⁸ Financial Times, 26.10.00

e-commerce et régions

Après une période d'ajustement boursier, il est évident que la nouvelle économie poursuivra son expansion et donc son influence sur la vie économique.

Les sociétés qui prospéreront seront celles qui, comme dans l'économie traditionnelle, sont innovantes, développeront un management fort ou pourront apporter une valeur ajoutée importante en termes de contenu.

Selon un article paru dans *Le Monde* du 26.4.99⁹, les enjeux de l'Internet seront affectés par l'évolution lourde suivante qui ne sera bien évidemment pas neutre en termes de politique de soutien aux entreprises.

- *L'explosion programmée des ventes en ligne. Tôt ou tard, la disparition des résistances culturelle et technologique du consommateur français, méfiant et sous-équipé, lui fera apprécier la qualité et la taille de l'offre. Ses envois de fleurs, ses achats de CD ou de tournevis seront donc majoritairement accomplis en ligne. Qui saura l'attirer ?*
- *Les empires vont contre-attaquer. Les mastodontes qui se positionnent actuellement sur le Net (TF1, France Télécom, Vivendi, etc.) vont générer un flux croissant, servis par une force de frappe financière telle qu'ils finiront par éclipser nombre de leurs rivaux "robotiques". Les start-up dont le business model est basé sur un service informatique (comparaison de prix, etc.) vont vivement souffrir de la concurrence de ces géants capables d'investissements considérables afin de satisfaire tous les besoins "robotiques" des internautes de masse, des e-mails aux enchères en ligne.*
- *Face à ces géants, ceux qui se spécialiseront dans "l'épicerie fine" – des produits intelligents et difficilement duplicables – augmenteront considérablement leurs chances de survie et de croissance. Basés sur des services riches dans leur contenu et originaux dans leur approche, mettant l'accent sur les communautés d'intérêt et/ou d'affect, ils apporteront aux internautes le supplément d'âme qui manque aux sites de vente en ligne. Ils seront fréquentés autant pour ce qu'ils offriront (infos, divertissement, communauté, services informatiques) que pour ce qu'ils permettront d'acheter. De l'e-publicité à l'e-commerce, sans oublier un fabuleux potentiel marketing de collecte d'informations sur les usagers, leur modèle de développement sera puissant et, surtout, viable.*

Les autres ? Eh bien, ils disparaîtront. (...) La nouvelle économie n'échappera désormais plus aux lois de la pesanteur : pas de valorisation sans un modèle de développement ultraréaliste.

Le e-commerce est souvent présenté de façon restrictive sous les appellations B2B et B2C. En fait, il faudrait analyser l'impact de ce type de commerce sous la forme d'une matrice de 6 colonnes et 4 lignes afin de prendre en compte les relations des secteurs privé et public et aussi avoir la vision d'un marché global pour l'e-commerce. Cette matrice se présente comme suit :

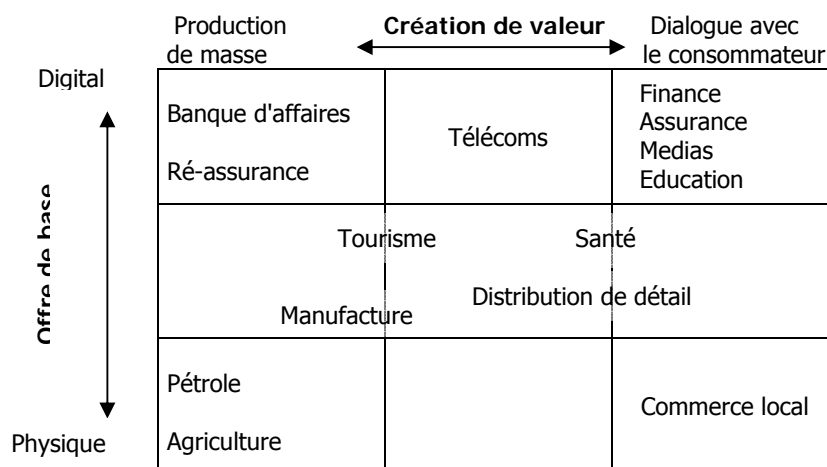
⁹ Article signé par Cyrille Minso, Directeur associé de Net@lerte

	Entreprises	Administration publique	Organismes intermédiaires	Commerce de détail	Consommateurs	Employés
Entreprise	B2B	B2A	B2I	B2R	B2C	B2E
Administration publique	A2B	A2A	A2I	-	A2C	-
Organismes intermédiaires	I2B	I2A	I2I	-	I2C	-
Consommateurs	C2B	C2A	C2I	-	C2C	-

L'e-commerce tire sa force, entre autres, des situations suivantes :

- 4 Grande échelle du marché
- 4 Fragmentation des chaînes d'approvisionnement
- 4 Coûts élevés de la veille d'information et de la comparaison des prix des produits
- 4 Coûts salariaux élevés de la main d'oeuvre des services généraux.

L'e-commerce est influencé par la mise en réseau du fournisseur avec ses clients. La mise en réseau aura donc un impact plus important si le secteur d'activité est fortement sensible à cette mise en réseau. Une ébauche d'évaluation de cette sensibilité est illustrée ci-après par C. Fellenstein et R. Wood¹⁰.



Le commerce électronique, et plus particulièrement le "B2C", n'est en quelque sorte qu'une réinvention ou une redéfinition du commerce par correspondance. Le développement de ce type d'activités au niveau des régions sera tributaire de la manière dont la problématique de la logistique pourra être gérée localement. Cette problématique doit être abordée tant du point de vue des relations entreprises/clients (acheminement des commandes) que du point de vue de l'avantage compétitif d'une région, c'est-à-dire son accessibilité. De plus, ce type de commerce nécessite la mise à disposition de zones ou de bâtiments à vocation de distribution en plus de ceux à vocation industrielle.

¹⁰ C. Fellenstein & R. Wood : E-commerce, Global E-business and E-societies – Prentice Hall PTR – 2000 – ISBN 0-13-084846-8 (cf. p. 17)

Ces constats ne plaident *a priori* pas en faveur des régions périphériques dont un des principaux désavantages compétitifs est l'éloignement (temps et accessibilité) et son corollaire : les coûts de transport plus élevés.

L'argumentation que le B2C n'est en fait que du commerce par correspondance sur un autre support que le catalogue papier peut être illustré par l'exemple de la société belge de prêt à porter JBC. Les coûts et délais de livraison appliqués sont les suivants :

- Par poste : 3.72 euros en 7 jours
- Par courrier express : 11.16 Euros en 2 jours
- Par enlèvement en magasin : gratuit en 3 à 10 jours.

Remarquons que la société de vente par correspondance *3 Suisses* propose quant à elle, en Belgique toujours, les solutions et coûts suivants :

- 4.19 Euros de frais fixes d'envoi
- 4.19 Euros pour une livraison dans les 24 heures dans un *Relais 3 Suisses*
- 10.88 Euros pour une livraison dans les 24 heures au domicile du client.

Selon une analyse belge¹¹, il apparaît que les principales lacunes actuelles de l'e-commerce, tant B2C que B2B, sont les suivantes :

• Livraison tardive	20.6%	42.1%
• Frais supplémentaires exorbitants	10.4%	22.7%
• Livraison erronée	4.5%	12.9%
• Décompte erroné de la carte de crédit	4.2%	9.9%
• Commande payée mais non livrée	3.7%	3.9%

Pour remédier à la problématique des délais de livraison, de nouvelles entreprises spécialisées dans le "same day delivery" voient le jour et tissent des partenariats avec différentes sociétés spécialisées tant dans le stockage (e-storage) que dans la livraison physique des produits.

En plus des facteurs logistiques développés ci-dessus, l'industrie du commerce électronique nécessite des capitaux très élevés et repose *a priori* sur un tissu de nouvelles entreprises à fort potentiel de croissance. Tout comme pour l'offre de logistique dont il est question ci-dessus, les régions en retard structurel ou périphériques ont plus de désavantages que d'éléments positifs à faire valoir en ces matières.

Rappelons que le commerce électronique inter-entreprises s'accroît de manière nettement plus importante que le commerce électronique à destination des clients finaux et que de nombreuses alliances voient le jour en ce qui concerne le B2B sous la dénomination de carrefours d'affaires. Cette évolution doit être prise en compte au niveau régional en matière de services de soutien aux entreprises. Ceux-ci, au lieu d'être individualisés, devront ainsi doute évoluer vers des services "sectoriels collectifs"¹² de soutien. Parmi les carrefours d'affaires qui se sont créés au premier semestre 2000¹³, notons Rubbernetwerk formé par Goodyear, Michelin, Cooper, Pirelli et Sumitomo, ou encore Covisint formé par G.M., Ford, Daimler-Chrysler, Renault-Nissan. De tels carrefours existent dans les secteurs de la

¹¹ Citée par Bizz, octobre 2000, p. 53, donnant comme source "Internet commercial – Grid Consulting 2000"

¹² Cf. L'expérimentation de la DATAR (F) sous le nom de systèmes productifs locaux

¹³ Source : *Les Echos*, 7.6.00, p. 79

distribution, du pétrole, des équipements automobiles, de l'informatique, de la chimie, de l'agro-alimentaire, etc.

Le développement du e-commerce dans sa forme B2B demande également une réflexion sur le futur du "just in time delivery" et donc sur les décisions d'implantation des entreprises. Les fournisseurs de composants auront-ils tendance, dans un avenir rapproché, à se localiser près de centres de logistique avancés – "les hubs de sociétés de messageries express" – plutôt qu'à proximité des unités de production des grands donneurs d'ordre ? Autrement dit, vaut-il mieux tenter d'attirer dans sa région DHL ou Fed Ex, par exemple, qu'un industriel quelconque en termes de potentiel d'activités induites par l'arrivée d'un investisseur étranger ?

Les principaux secteurs d'activité concernés par l'e-commerce sont actuellement présentés dans les deux tableaux ci-après. Cette liste doit interpeler les responsables du développement économique dans les régions afin d'anticiper les conséquences que pourrait avoir la nouvelle économie sur le tissu socio-économique de leur région en matière d'impact tant sur les entreprises, les infrastructures, les chaînes de sous-traitance que sur les réseaux d'entreprises.

Pénétration sectorielle du e-commerce

B2B

- Ordinateurs et électronique
- Automobile
- Industrie chimique
- Utilities
- Services financiers
- Logistique et stockage
- Articles de bureau
- Agro-alimentaire
- Produits pharmaceutiques
- Voyages d'affaires
- Aéronautique et défense
- Construction
- Industries lourdes
- Biens d'équipement
- Equipements de télécommunications

B2C

- Livres et musiques
- Voyages¹⁴
- Banque / Assurance
- Achat d'actions en bourse
- Cadeaux
- Jeux

L'état de développement du commerce électronique peut également être mesuré par le volume de publicité en ligne. Les principaux annonceurs étaient, au premier semestre 2000¹⁵, les suivants :

- Entreprises Internet, éditeurs de jeux, hébergeurs
- Vente par correspondance
- Banque
- Informatique
- Tourisme et transport

¹⁴ Lufthansa estime que la réservation d'un billet d'avion lui coûte actuellement en moyenne 94 Euros, contre 2.3 Euros si la réservation est réalisée en ligne

¹⁵ Source : *Les Echos*, 19.10.00

Nouvelle économie et ressources humaines

La nouvelle économie, surtout dans ses composantes "Internet" et "Société de la Connaissance", se nourrira essentiellement de l'excellence en capital humain et en esprit d'entreprise. Il faut souligner qu'en général, les régions en retard ou périphériques présentent relativement peu d'avantages concurrentiels dans ces deux domaines et ont donc des inquiétudes à avoir en ce qui concerne leur capacité à intégrer rapidement les éléments-clés de la nouvelle économie qui leur permettraient de rivaliser avec les régions les plus dynamiques.

Ces régions auront donc un intérêt stratégique à imaginer le plus rapidement possible une stratégie intégrée axée sur la mobilisation des ressources endogènes aptes à favoriser l'émergence d'une culture locale/régionale de la société de la connaissance, de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

Remarquons que tant l'économie Internet que la globalisation de l'économie et la société de la connaissance demandent de nouvelles compétences dans les domaines informatiques et linguistiques, domaines qui sont dans les programmes scolaires de compétences nationales et non régionales. Les régions n'ont donc pas de réels moyens d'anticiper sur leurs futurs besoins en compétences par le biais de l'éducation et doivent donc remédier à cette problématique par une offre de formation professionnelle.

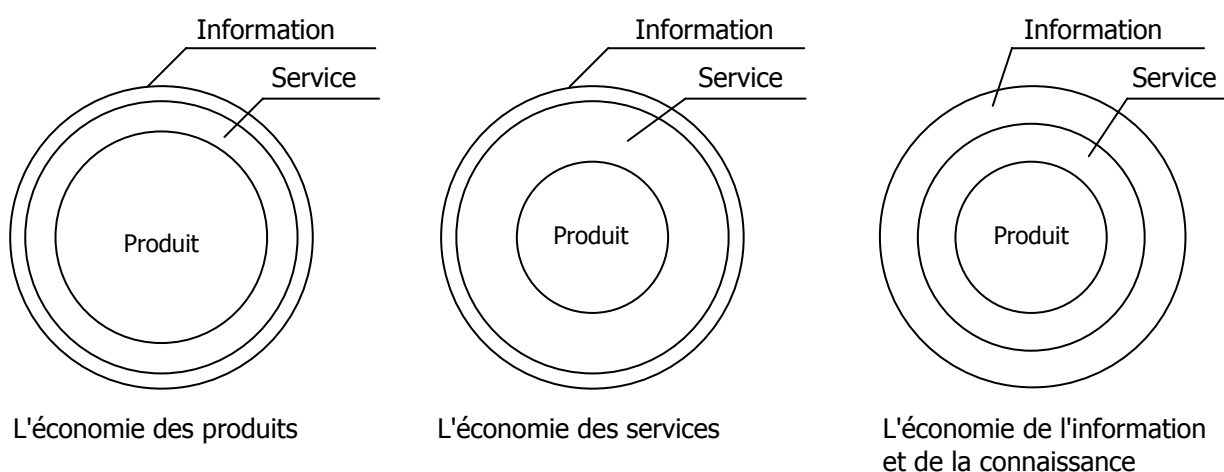
De plus, les composantes de notre définition de la nouvelle économie requièrent à tous les échelons de la société une forte capacité d'entreprendre et d'innover, c'est-à-dire de commercialiser des idées originales tant au niveau des produits et des services qu'au niveau du processus de leur mise sur le marché, capacité peu fréquemment inscrite dans les cursus scolaires.

La capacité à entreprendre et innover repose généralement, au niveau régional, autant sur une culture locale, un système éducatif de qualité, la présence de centres d'excellence que sur le degré d'ouverture de la population et des entreprises sur l'extérieur.

Ces constats étant faits, il est plus que probable que la nouvelle économie ne fera qu'accentuer les faiblesses des régions fragiles reconnues comme telles dans le cadre d'une économie industrielle.

Société de la connaissance

L'émergence de la société de l'information et de la connaissance est matérialisée par une offre comprenant des éléments intangibles de plus en plus importants. Dans l'économie traditionnelle, l'entreprise offre un produit tangible, dans l'économie des services, le produit tangible est accompagné de services (après-vente, conseils, ...). Dans l'économie de la connaissance et de l'information, l'offre devient plus complexe et de plus en plus intangible. Celle-ci combine de plus en plus de connaissances, des compétences complémentaires ainsi qu'une personnalisation accrue du service à la clientèle. Graphiquement¹⁶, cette évolution peut être représentée comme suit :



L'émergence de la société de la connaissance pose à terme le problème de la gestion de la masse impressionnante d'informations disponibles, leur volatilité ainsi que la création de valeur au départ d'information ou du capital immatériel. Ceci nécessitera donc à court terme de développer tant au niveau de l'entreprise que des acteurs du développement régional la fonction de *knowledge management*¹⁷ (KM, également baptisé les autoroutes du savoir, par analogie avec les autoroutes de l'information pour l'Internet). Au début 2000, il n'y a que peu d'entreprises qui ont créé un poste de *knowledge management* dont les tâches pourraient être :

- de favoriser le raisonnement en termes d'intelligence collective par rapport à une intelligence individuelle (cette dernière a été favorisée par le taylorisme);
- de modifier la culture d'entreprise ainsi que son organisation et son management en vue de tirer un avantage concurrentiel du partage et de la capitalisation des connaissances que recèle une entreprise ou une organisation.

Si, au niveau du secteur privé, l'importance du *knowledge management* s'accroît, ceci interpellera les organismes intermédiaires en vue de développer des services liés à :

- 4 l'intelligence économique
- 4 le conseil aux PME en matière de *knowledge management*

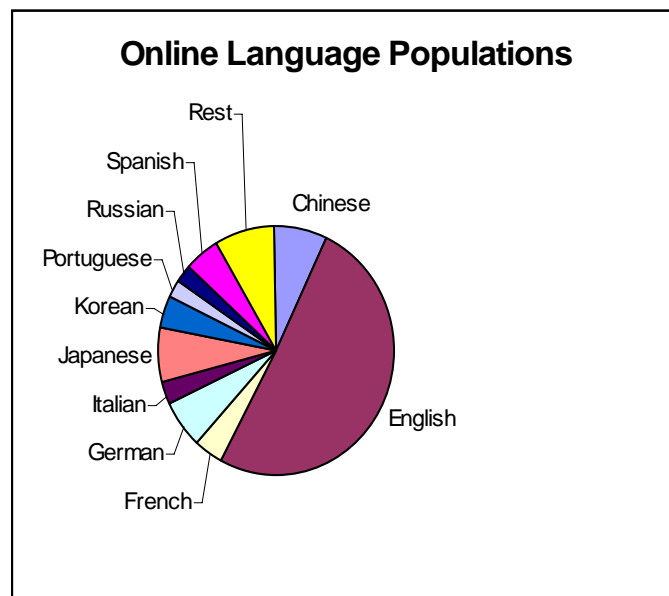
¹⁶ CM International : Performance N° 6 : Quelles stratégies pour quel e-business ?

¹⁷ Cf. Le Figaro Management, 23.10.00, pp. 75 à 77

4 le développement des dispositifs de travail en réseau par les PME qui n'ont pas la capacité ni les moyens de s'offrir un cadre responsable de la fonction de *knowledge management*¹⁸

Pour les pays non anglo-saxons, la société de la connaissance doit également signifier un investissement constant et croissant dans l'apprentissage des langues. Il va de soi que l'anglais est la langue dominante en matière de RDT et de nouvelles technologies. Ce constat est illustré par les résultats d'une étude réalisée par la société de consultance Global Reach¹⁹ qui a analysé les statistiques relatives aux connexions des pays à l'Internet en fonction de la langue utilisée. L'étude montre que 49.9% des utilisateurs de l'Internet utilisent la langue anglaise. Aucune autre langue n'atteint une part de marché supérieure à 8% (Chinois 7.6%, Japonais 7.2%, Allemand 5.9%).

Online Language Populations	
Chinese	7.6
English	49.9%
French	4.0%
German	5.9%
Italian	3.2%
Japanese	7.2%
Korean	4.1%
Portuguese	2.5%
Russian	2.4%
Spanish	5.0%
Rest	8.2%



¹⁸ Cf. expérience de la C.C.I.R. de Bretagne et de son plan BRH+, Bretagne Ressources Humaines

¹⁹ Site web www.greach.com

Développement durable

Au niveau régional, développement durable signifie des réflexions relatives aux thèmes suivants :

- TM Comment sont pris en compte les impératifs de l'environnement à chaque échelon de la programmation du développement régional et de sa mise en œuvre ?
- TM Comment peut-on améliorer la gestion de l'environnement dans les parcs industriels ? Est-il utile de mettre en œuvre la norme ISO 14000 dans les parcs industriels ?
- TM Est-il envisageable pour les acteurs régionaux de favoriser et d'inciter les entreprises régionales à s'échanger leurs déchets, et donc de réfléchir à ce que les déchets des uns deviennent matières premières des autres ?
- TM Peut-on créer des parcs industriels écologiques, c'est-à-dire dans lesquels le traitement des déchets est un service commun de même nature et de même priorité que l'énergie, l'eau ou les télécommunications ?
- TM Peut-on favoriser au niveau régional l'émergence d'une industrie ou d'un secteur fondé(e) sur les produits et les services environnementaux en dehors des marchés créés par une législation de plus en plus complexe ?

Effets négatifs de la mondialisation

Monsieur J. Somavia, Directeur Général de l'OIT, a précisé en février 2000²⁰ que les effets sociaux de la mondialisation entraînent des conditions de travail trop précaires, la paupérisation d'un grand nombre et l'exclusion sociale. Il a fustigé "l'économie casino" et a estimé qu'*il faut admettre que si les lois du marché ne respectent pas les priorités des populations, rien ne pourra fonctionner*". Il a ajouté que "*Nous pensions : si vous avez une économie qui marche, le social suivra. Ce n'est plus vrai*". Il constate que "*la montée de l'exclusion sociale explique largement la résistance à la mondialisation*".

Les propos de Monsieur Somavia ont été émis dans le contexte des relations Pays Développés / Pays en Développement. Toutefois, son constat peut également être un signal à l'attention des entreprises et des pays développés. En effet, à plusieurs reprises l'on a vu s'envoler en Europe le cours des actions d'entreprises décidant de licencier leur personnel tout en dégagant des marges bénéficiaires²¹. Ceci est le plus parfait exemple que le capitalisme n'est plus en phase avec le social.

²⁰ CNUCED – Réunion de Bangkok

²¹ L'information donnée par *Unilever* le 22.2.00 du licenciement de 25.000 personnes (10% de l'emploi total) a eu pour conséquence immédiate un accroissement de 3% de la valeur du titre coté en bourse de Londres

Conclusions

En résumé, il apparaît que la nouvelle économie présente des risques de marginalisation pour certaines régions. Les régions qui pourraient être affectées par cette marginalisation sont celles qui présentent les caractéristiques suivantes :

- Absence d'infrastructures et de services de soutien logistique lié au développement des activités commerciales par le biais de l'Internet (télécommunications et distribution physique de produits).
- Faiblesse du tissu entrepreneurial. Tant l'économie Internet que l'économie liée à la société de la connaissance se fondent sur de nouvelles entreprises ou des spin-offs d'entités existantes. Le développement de ces types d'économie requiert, au niveau régional, un renforcement de la culture entrepreneuriale de toute la population.
- Absence de disponibilités et de compétences linguistiques et informatiques.
- Insuffisance de mécanismes de soutien aux entreprises dans les domaines immatériels. Beaucoup de programmes d'aides à finalité régionale sont toujours axés sur une économie de type industrielle, c'est-à-dire sur des investissements matériels et l'exigence de garanties lors de l'octroi de crédits.
- Insuffisance des ressources financières en capitaux tant privés que publics indispensables pour soutenir une économie fondée sur l'Internet et la connaissance. Ces capitaux sont nécessaires pour les entreprises, mais également pour les investissements publics en infrastructures et en formation professionnelle.

Il faut encore ajouter des considérations sociales à l'intérieur de la région elle-même. La nouvelle économie favorise l'individualisme et brise donc les liens sociaux tout en renforçant l'isolement des publics marginalisés. Il est en effet peu probable que la nouvelle économie favorise l'émergence de nouvelles formes de solidarité du type des "restaurants du cœur".

II. DES PISTES A EXPLORER

Introduction

Les solutions qui seraient à mettre en œuvre pour pallier les constats énumérés ci-avant devront intégrer des concepts tels que :

- TM le développement de stratégies sectorielles intégrées (innovation, société de l'information, entrepreneuriat, ...)
- TM l'intégration des services de soutien aux entreprises et aux entrepreneurs potentiels
- TM la création de nouvelles formes de partenariat privé/public
- TM le développement de l'ingénierie financière en lieu et place de la culture des subsides
- TM Le renforcement des liens de partenariat entre tous les acteurs du développement endogène
- TM L'affinement des outils de prospective régionale, de veille technologique, d'intelligence économique, ...
- TM Une meilleure intégration des universités et hautes écoles dans le tissu socio-économique
- TM La prise en compte des éléments immatériels dans l'évaluation des entreprises aidées par des fonds publics
- TM L'amélioration des circuits et la réduction des temps de prise de décision par les autorités publiques
- TM Le renforcement des spécificités régionales
- TM Le développement de partenariats régionaux transnationaux stratégiques.

Tous ces éléments de solution aux défis de la nouvelle économie nécessiteront une nouvelle forme de gouvernance des territoires qui ne sera couronnée de succès que si et seulement si tous les acteurs clés de la région non seulement partagent une vision commune de l'avenir de leur région mais aussi acceptent de mettre en commun les moyens dont ils disposent en vue d'atteindre les objectifs liés à cette vision. Ceci ne sera pas possible sans leadership ni abandon des luttes et concurrences stériles entre certains acteurs locaux visant à défendre des prérogatives et des rentes de situation ancestrales locales rendues caduques par la globalisation de l'économie.

Face à la nouvelle économie, les acteurs régionaux n'auront le choix, du moins en théorie, qu'entre quatre options :

- le repli sur soi-même
- le conservatisme (laissons venir les choses)
- l'intégration maximale dans le nouvel environnement
- la recherche d'une identité propre reposant sur les spécificités à valeur ajoutée que recèle le tissu socio-économique.

L'option "intégration totale dans le nouvel ordre économique" peut présenter les inconvénients liés à la globalisation des échanges et au déplacement des centres et critères de décision relatifs à la rentabilité des outils de production locaux. Autrement dit, la région peut à tout moment être exposée à une fermeture brutale d'une unité de production majeure pour elle et perçue comme saine au regard d'indicateurs locaux (cf. Renault Vilvoorde (B), Bombardier Manage (B), dont les unités de production étaient jugées performantes par les syndicats et le tissu socio-économique local jusqu'au moment de la fermeture, voire même après).

Bien sûr, le renforcement de la spécialisation régionale ne veut pas dire repli sur soi-même, mais signifie la recherche des avantages liés à la globalisation au départ d'une niche de marché spécifique ou unique à la région.

Le concept de spécialisation régionale décrit ci-après recouvre bien évidemment des notions de "cluster", "systèmes productifs locaux" ou encore "districts industriels".

Spécialisation du tissu productif régional, clusters et autres alliances régionales stratégiques

La spécialisation du tissu productif régional peut apparaître comme une réponse locale à :

- la banalisation des produits et "l'interchangeabilité géographique" des outils de production qui résultent de la globalisation de l'économie;
- l'incapacité des Etats à gérer voire à prévenir les effets négatifs ou pervers de la globalisation (cf. les réflexions ci-avant en ce qui concerne le conservatisme des politiques publiques régionales, les délais de prise de décision, ...);
- aux aspirations de plus en plus grandes des populations et des décideurs locaux de mettre en œuvre un développement durable pour leurs communautés, c'est-à-dire un développement permettant la réconciliation entre l'efficacité économique, la protection de l'environnement et la cohérence sociale.

La spécialisation régionale reposera sur :

- une analyse fine et objective des potentialités régionales,
- un consensus des acteurs locaux quant au futur des potentialités,
- un partenariat privé/public solide,
- une offre de services de soutien collectifs appropriée; ceci suppose le remplacement d'une politique régionale de guichet par une approche régionale par projet,
- un marketing régional efficace. Une action de promotion de la région vis-à-vis de l'extérieur et une action de promotion de l'identité régionale (régionalisme) à l'intérieur de celle-ci devront être privilégiées. La promotion d'un territoire sera remplacée par une offre territoriale complexe incorporant à la fois l'espace géographique, l'espace de compétences humaines et un cadre de vie attractif. L'offre territoriale reflétera ainsi l'image d'une région qui est un lieu de succès pour toute activité économique et humaine nouvelle.

Ce credo en matière de marketing régional s'inspire des efforts de communication des grandes entreprises qui se concentrent de plus en plus sur quelques marques phares qui ont une identité forte et une grande notoriété tant auprès des clients que des collaborateurs. De façon similaire, les régions auront intérêt à concentrer leur communication externe sur une image forte et leur communication interne sur un sentiment d'appartenance à une entité dynamique qui soit favorisera les décisions de réinvestissement des entrepreneurs ou décideurs exogènes, soit retiendra ou permettra la mobilisation des ressources locales, y compris l'épargne, au service de projets endogènes, ou encore favorisera l'envie d'entreprendre de la population locale.

La spécialisation régionale peut se fonder soit sur une production originale, même dans les secteurs les plus classiques (agro-alimentaire, horticulture, ...), soit sur la sophistication de produits banalisés (ex. textile et prêt à porter italiens). La nouvelle économie offrira des opportunités de positionnement liées à des niches de marché à créer ou à consolider (multimédia à Angoulême [F], reconnaissance vocale dans la Flanders Language Valley à Ieper [B]).

La spécialisation régionale peut également s'appuyer sur les notions d'économie sociale, de développement durable, d'éthique économique, voire du secteur non marchand (économie fondée sur les services à la personne). Est-il utopique d'imaginer qu'à la manière des activités de thermalisme, se développent des activités permettant aux personnes de se

ressourcer professionnellement car elles y trouveraient une infrastructure et une offre de requalification professionnelle spécialisée ?

Est-il tout aussi utopique de développer, comme le font certains clubs sportifs, le merchandising ? Le merchandising régional serait fondé sur un logo aisément reconnaissable et s'appuierait sur un réseau de distribution franchisé et/ou sur un marketing utilisant les opportunités offertes par l'Internet et l'audiovisuel (chaînes TV spécialisées, par exemple) et par les expatriés.

Le merchandising régional peut également s'inspirer des grands groupes industriels. C'est ainsi que Peugeot²², par exemple, vient de se doter dans plusieurs grandes villes (Paris, Berlin, São Paulo) d'espaces baptisés "Peugeot Avenue". Dans ces espaces, Peugeot ne vend pas de voitures, mais y célèbre ses valeurs, possède un restaurant français et présente des expositions mêlant les modèles Peugeot et l'art de vivre (mode, cinéma, ...). On notera que d'autres entreprises (Renault, Nike, Sony, Shiseido, par exemple) ont déjà effectué cette démarche. Ce concept peut inspirer les régions, par exemple en y associant les entreprises phares de leur territoire.

On peut représenter les différentes séquences d'une chaîne de valeur de la spécialisation régionale de la manière suivante :

Education et système de formation	Services communs	Production	Distribution	Marketing conjoint	Clients
Fournisseurs spécialisés			Logistique spécialisée		
Services spécialisés					

Les pouvoirs publics et les organismes intermédiaires se doivent de mettre en réseau tous les acteurs et de développer les services conjoints non concurrentiels favorisant l'innovation continue dans le secteur.

La spécialisation régionale peut également être une façon de renforcer l'excellence des entreprises locales au départ d'un marché régional qui servira de tremplin pour la conquête des marchés globaux. Si les carrefours d'achat Internet des grandes entreprises se généralisent, il en résultera une profonde restructuration du marché de la sous-traitance et donc un besoin soit de diversification soit de restructuration des exclus de ce nouveau système. Une des solutions pour ces entreprises passera par le développement d'un marché régional sur lequel elles devront faire la preuve de leur excellence avant de pouvoir espérer se positionner dans les réseaux globaux qui se seront créés ou qui auront été imposés par les multinationales.

Y-a-t-il un intérêt pour une région de se positionner sur le créneau du tourisme culturel dans le cadre de la société de la connaissance ? Ce type de tourisme peut être assimilé à une spécialisation du tissu socio-économique.

²² Les Echos, 26.6.00, p. 66

A terme, y-aura-t-il une plus grande corrélation entre tourisme culturel et développement économique ? Dans ce cadre, peut-on imaginer que les régions renforcent des concepts tels que²³ :

- Festivals et autres manifestations culturelles (Lorient, Aix-en-Provence, Salzburg, Bayreuth, Spa, La Rochelle, Le Puy-du-Fou, ...)
- Parcs à thème, soit ludiques, soit pseudo-scientifiques (Futuroscope, Oceanopolis, Vulcania, ...)
- Valorisation du patrimoine
- Gestion de la ville ou du village comme un musée (Mont-Saint-Michel, Carcassonne, Riquewihr, Les Baux-de-Provence, Redu, ...)

²³ Cf. Articles publiés dans Le Figaro du 31.7.00 au 4.8.00

L'analyse des besoins

L'analyse des besoins réels des bénéficiaires des programmes de développement économique consiste, comme en marketing, à mettre le client final au centre des préoccupations de la stratégie. La net-économie offre de nouvelles opportunités en la matière en permettant de personnaliser de plus en plus les relations fournisseurs-clients. Y-a-t-il des leçons à tirer en matière de développement économique régional et en matière d'offre de services de soutien aux entreprises ?

A priori, les besoins des bénéficiaires des interventions publiques peuvent être de trois catégories :

- évidents
- exprimés, en général des financements
- réels.

Il convient d'être de plus en plus attentif à l'analyse des besoins d'une part et à la formulation des programmes qui sont à même de faire la liaison entre les besoins évidents et réels d'autre part, afin de répondre de manière pertinente aux attentes de l'utilisateur final. La formulation des politiques publiques régionales ou locales se fonde trop souvent sur une perception des besoins évidents et non des besoins réels. Ceci explique sans nul doute en partie la sous-utilisation de certaines mesures éligibles aux Fonds Structurels et la démultiplication des programmes en faveur des PME.

Ce constat peut être étendu à la formulation des axes prioritaires de la politique régionale²⁴. Il serait intéressant de savoir sur quelles bases ont été retenus les thématiques des programmes d'initiatives communautaires et des actions innovantes financées au titre des politiques structurelles de l'Union européenne ou encore le maintien des Euro Info Centres et l'abandon des initiatives INTERPRISE et IBEX lors de la préparation du futur programme multiannuel (2001-2005) en faveur des entreprises.

En matière de développement économique, il y a sans nul doute lieu de faire une distinction entre les besoins individuels des bénéficiaires et leurs besoins collectifs. Une fois cette distinction opérée, il sera plus aisé de formuler des plans d'action adaptés et de déterminer quels sont les acteurs les plus compétents pour les mettre en œuvre.

Il est probable que les politiques de développement régional pourraient présenter des ratios coût/efficacité et coût/efficience plus élevés en palliant les carences ou défaillances du secteur privé par des actions sectorielles à caractère collectif plutôt que par des soutiens individuels aux bénéficiaires finaux, tout en personnalisant l'offre de services de soutien. Dans le commerce traditionnel, la promotion s'effectue sur la base d'un message qui doit toucher les masses. L'arrivée de l'Internet a pour avantage de pouvoir personnaliser l'information voire le produit. Certains experts ont développé le concept de CRM (Customer Relationship Management²⁵) qui est défini comme "*une stratégie commerciale tendant à optimiser la rentabilité, les revenus et la satisfaction du client*".

²⁴ On remarquera qu'il n'existe pas d'équivalent du Forum de Davos en matière de politique de développement régional, que les Conseils de Ministres sont informels et que le Président de la Commission du Développement régional n'a jamais été un ténor politique depuis plus de 15 ans

²⁵ Cf. Financial Times, 7.6.00, *E-Business : Focus on CRM*

Cette évolution du secteur privé devra être progressivement prise en compte par le secteur public. Toutefois, la recherche de la rentabilité en matière de développement économique régional doit intégrer la notion de l'acceptation sociale de certains coûts.

Il est évident que le coût unitaire d'une intervention publique régionale sera différent en fonction :

- du contexte local particulier où elle est mise en œuvre,
- des objectifs à atteindre,
- de sa finalité.

Intelligence économique²⁶

Une logique de gouvernance, c'est-à-dire de bonne coopération entre les différents acteurs du développement économique territorial, s'imposera de plus en plus parce qu'un certain nombre d'acteurs ne disposent plus de la taille suffisante pour être des acteurs significatifs à l'heure de la globalisation de l'économie.

L'intelligence économique peut s'avérer utile pour inverser cette tendance, dans la mesure où l'information est interprétée voire produite collectivement en vue d'objectifs et de projets conjoints et permet de gérer le portefeuille de savoir-faire, de saisir les opportunités et de gérer les risques en commun.

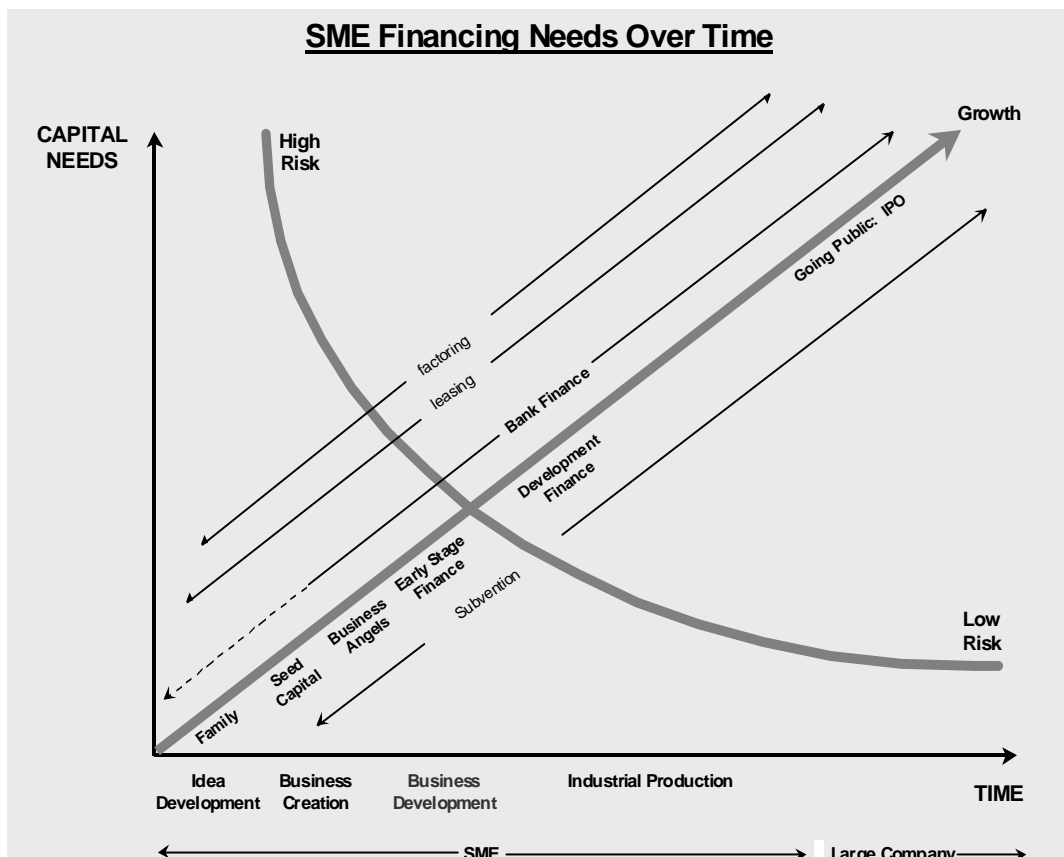
En pratique, l'intelligence économique doit être un mode de pensée et un mode d'action permettant de passer d'une logique d'adaptation sous contrainte extérieure à une logique d'anticipation interne collective.

²⁶ Cf. *Intelligence économique et mondialisation*, Inter-régions, Janvier/Février 2000

Financements de proximité

La globalisation de l'économie et l'explosion des montants des transactions ont pour conséquence une réduction de l'offre de capitaux de faibles montants pour les entreprises. Or, les entreprises locales se nourrissent de ces montants relativement peu élevés. Il revient donc aux autorités publiques de développer des mécanismes d'accès des PME aux instruments financiers ou de trouver des parades aux défaillances du secteur privé en la matière.

Le graphique ci-après illustre ce phénomène. Quant au tableau reproduit à la suite du graphique, il montre l'importance moyenne des interventions des différents acteurs/produits du cycle de financement des entreprises.



Source : Adaptation par EURADA du graphique de R. Aernoudt

Importance de l'investissement de différents types d'instruments financiers au cours du cycle de vie d'une entreprise

Développement de l'idée		Création de l'entreprise		Développement de l'entreprise		Industrialisation de la production	
Famille	11 500 Euros *	Seed capital	650 000 Euros **	Venture capital	2 300 000 Euros(a)	Euro N.M.	2 100 000 Euros à 642 000 000 *****
Amis		Early stage	700 000 Euros **			Trade Sale	3 400 000 **
		Capital de Proximité prêts d'honneur	5 000 Euros à 50 000 Euros ***			EASDAQ	2 000 000 Euros à 281 000 000 *****
		Micro Crédit	3 000 Euros à 10 000 Euros				
		Economie Sociale	2 000 Euros à 160 000 Euros				
		Business Angels	50 000 Euros à 300 000 Euros				
		Capital risque Régional	15 000 Euros à 250 000 Euros****				
		Capital risque Grandes entreprises en reconversion	25 000 Euros 150 000 Euros				

- * Capital minimum moyen pour créer une société à responsabilité limitée
- ** A la sortie d'une intervention d'une société de capital risque membre d'EVCA
- *** Prêts d'honneur consentis par les plates-formes d'initiatives locales en France
- **** Données pour la France
- ***** Moyenne : 30 millions d'Euros
- (a) Investissement moyen réalisé par les membres d'EVCA

La spécialisation de l'économie régionale supposera aussi la mise en place de services financiers de proximité. Il est en effet peu probable que les gestionnaires des financements globaux soient sensibles voire intéressés aux particularismes de certaines régions. Dès lors, la mobilisation de l'épargne locale (Business Angels et autres détenteurs d'épargne et de capitaux) s'avérera indispensable. Comme suggéré ci-après, il sera tout aussi indispensable de doter les régions en fonds de prêts s'auto-régénérant plutôt que de perpétuer les systèmes d'octroi de subventions à fonds perdus.

Subvention vs. Ingénierie du financement de projets

A plusieurs reprises, nous avons dénoncé la culture de subvention ou d'assistantat qui prévaut actuellement en matière de développement économique régional.

Il serait urgent de dresser un bilan des coûts et des limites de cet état d'esprit et de fait. Il paraît évident que le mécanisme de subvention est d'une part très coûteux en termes d'efficacité de l'intervention publique (il doit être reconstitué chaque année, puisqu'il est à fonds perdus) et d'autre part extrêmement pervers (il favorise des projets dont la rentabilité et la viabilité est douteuse). De plus, il favorise un confort administratif lié au fait que le contrôle s'effectue sur le volume des dépenses réalisées plutôt que sur la rentabilité économique voire sociale des projets soutenus.

Il est par conséquent indispensable d'examiner le meilleur moyen de doter les régions en fonds de capitalisation qui ont un fort potentiel d'auto-reconstitution. Il y aurait lieu de prévoir que les interventions des niveaux supra-régionaux se limitent à octroyer des subventions pour constituer des fonds régionaux/locaux de prêts et de garanties (voir en Annexe II la note intitulée "*Réflexions relatives à un soutien de l'Union Européenne à la constitution de fonds régionaux de prêts d'amorçage pour les PME*". Le mécanisme qui y est décrit pourrait être appliqué à d'autres domaines, y compris les infrastructures de proximité de quelque nature que ce soit).

En plus des moyens aptes à financer les facteurs immatériels (capital humain, innovation, etc.), il faut de plus en plus intégrer dans les politiques de développement économique régional la substitution d'une économie financée par les banques voire par des aides publiques de toutes natures par une économie financée par la maximalisation de la plus-value sur capital investi. Ceci a pour corollaire, entre autres, l'acceptation par les entrepreneurs d'une ouverture de leur capital à des tiers et l'abandon de toute forme de paternalisme ou "d'autoappropriation" vis-à-vis de l'entreprise qu'ils ont créée.

Il y a également lieu de développer une nouvelle méthode d'évaluation de la rentabilité interne des différents moyens de mise en œuvre des actions publiques et des projets qui y sont liés. La rentabilité interne des projets devrait être mesurée en termes de nombre de mois de retour sur investissement grâce aux taxes générées par l'intervention projetée. En effet, tout investissement, subside ou prêt génère de façon directe ou indirecte des taxes (TVA, accises ou encore taxe sur le revenu des emplois créés ou maintenus, etc). Il serait intéressant pour toute action publique de pouvoir mesurer le ratio entre le montant de l'investissement et les taxes générées par celui-ci. Un projet présentant un ratio moins favorable pourrait néanmoins être retenu s'il présente des coûts socialement acceptables et justifiés plus élevés que des projets similaires ou concurrents.

Services de proximité

La globalisation ne signifie pas la fin de la notion de proximité. Les deux exemples suivants attestent de ce constat :

1. L'avènement du système de production dit "en flux tendu" pousse les sous-traitants à se rapprocher des lieux d'assemblage de productions gérés par les grands groupes.
2. Le développement du commerce électronique ne peut se réaliser sans la mise en place d'un réseau de distribution local performant. Dans ce système, si l'acheteur ne marque certes plus aucune préférence pour le lieu de production ni de commercialisation du produit recherché, il restera soucieux de la disponibilité rapide du produit. Les sociétés de vente via l'Internet ne pourront donc croître que si et seulement si elles peuvent s'appuyer sur un service de livraison et après-vente efficace qui reste à inventer au niveau régional. Cette nécessité de proximité donnera sans nul doute des avantages importants aux grands groupes de distribution par rapport aux entreprises nouvelles se lançant dans le secteur du commerce de détail non spécialisé.

De plus, il est également probable qu'une partie des consommateurs résistera à la banalisation à outrance des produits et services liés à la globalisation de l'économie et que des savoir-faire en matière de personnalisation de certains types de produits ou de services pourront être développés localement. Ce constat pourrait éventuellement constituer un portefeuille d'activités régionales à forte valeur ajoutée et peut ainsi déboucher sur une réflexion quant à la spécialisation du tissu local que nous avons évoquée plus en détail au début de ce chapitre.

L'économie solidaire et éthique

Le concept de développement éthique est proche du concept de développement durable. Ce concept peut s'appliquer au développement régional/local tant des pays développés que des pays en transition ou en développement. L'économie solidaire n'est certes pas encore généralisée, mais elle a quitté le stade de l'expérimentation.

Né de la volonté de trouver de nouvelles formes de solidarité au niveau local, ce concept mérite sans nul doute d'être considéré avec une attention de plus en plus grande par certaines régions à la recherche d'alternatives à la globalisation de l'économie.

Remarquons qu'en plus des initiatives que l'on qualifiera de "niches de marché" que sont par exemple la Banque Triodos ou la Fondation Max Havelaar, certains grands groupes financiers ont lancé des fonds d'investissement éthiques et qu'un bon millier d'entreprises européennes sont membres du réseau EBNSC (European Business Network for Social Cohesion). Certes, soit il peut s'agir pour ces entreprises d'une bonne conscience achetée au prix d'une cotisation annuelle à une association européenne, soit il existera à terme une opportunité de partenariat privé-public à exploiter de manière optimale et à inventer au niveau local.

Partenariat Privé-Public

Cette notion, qui se décline de façon différente selon les pays, est appelée à évoluer et à se généraliser dans un futur rapproché. Cette évolution est conditionnée par l'arrivée en politique d'une culture "sociale-libérale" ou "libérale-sociale" qui aura, à terme, des conséquences quant à la place qu'occuperont les services publics dans la société ainsi que leur forme de mise en œuvre.

Actuellement, le partenariat privé-public peut couvrir des pratiques telles que :

- la consultation du secteur privé par le secteur public
- la représentation du secteur privé dans certains organes de gestion d'organismes publics ou semi-publics
- le paternalisme : le secteur public met en œuvre des actions en faveur du secteur privé
- la participation conjointe des deux secteurs à une même action
- la gestion pour le compte d'autrui : le secteur privé met à la disposition du secteur public des financements permettant la mise en œuvre de certains projets d'intérêt public.

En dehors du partenariat public-privé tel que défini ci-dessus, il serait très certainement opportun de vérifier au niveau local et régional d'autres types de relations partenariales, notamment avec le secteur semi-public, c'est-à-dire les universités et autres établissements d'enseignement supérieur, les centres de recherche, les aéroports, les sociétés de services au public. De même, les autorités territoriales auront de plus en plus à définir des stratégies afin de favoriser le partenariat entre les entreprises privées entre elles pour faciliter l'émergence de réseaux inter-entreprises (clusters, districts industriels, systèmes productifs locaux, ...).

e-Regio

En plus d'une stratégie en matière de société de l'information, toute collectivité territoriale aura intérêt à examiner en détail les questions suivantes :

- TM Doit-elle développer une pépinière d'entreprises spécialisée dans le soutien aux entreprises se lançant dans le secteur de la Net-économie ? Si oui, comment procéder à la détection des besoins tant des entreprises que de la région ? Faut-il au préalable une concentration d'entreprises déjà active de la société de l'information ou, au contraire, cette option peut-elle pallier l'absence d'entreprises actives dans ce secteur ?
- TM Doit-elle favoriser l'implantation d'un centre de services spécialisés dans lequel les petites entreprises peuvent occasionnellement ou à temps partagé effectuer des opérations liées à la Net-économie, sans devoir pour autant investir dans ce domaine ? Ce centre pourrait par exemple rendre des services aux petites entreprises ne pouvant pas faire face aux obligations que les grandes entreprises leur imposeraient: facturation *on line*, remise de prix *on line*, etc...
- TM Comment les structures intermédiaires peuvent-elles conseiller les entreprises locales d'adopter une attitude positive vis-à-vis de l'e-business, soit à titre individuel, soit en coopération avec d'autres entreprises locales ? Les structures de conseil ont-elles intérêt à développer des outils de diagnostic de l'état de préparation des entreprises locales à l'e-business ? (cf. point spécifique consacré aux services de soutien aux entreprises et à l'e-commerce).
- TM Comment réaliser des opérations de marketing *on line*²⁷ auprès d'investisseurs mobiles potentiels? Cette approche ne peut être totalement négligée si le B2B se généralise et modifie ainsi les comportements de prise de position au sein des entreprises. Le multimédia deviendra-t-il à court terme un outil précieux de la prospection d'investisseurs potentiels ou restera-t-il un gadget supplémentaire au service de la communication des collectivités territoriales ? Quel sera le rôle de l'e-mail dans la personnalisation des contacts? Quels seront les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir ou inciter les décideurs à découvrir le site web ?
- TM Peut-elle porter ou faire émerger un concept de "*region on line*", site destiné à faire connaître une "offre territoriale" la plus complète possible en termes de potentialité économique ? Les initiateurs d'un tel site pourraient s'inspirer du site de la brasserie luxembourgeoise Bofferding²⁸ qui, en plus de l'achat en ligne (site interactif), propose de gagner un casier de bière par tirage au sort entre les bonnes réponses à un jeu, découvrir des "e-cards" (cartes postales électroniques aux couleurs de la brasserie qu'il est possible d'envoyer aux amis), un espace "news" (visite possible de l'usine, communiqués de presse, ouverture de cafés), visite virtuelle de l'usine ou encore "beer tips", càd des idées pour savourer la bière.
- TM Est-il envisageable de développer le concept de plate-forme d'achat Internet dans les pouvoirs publics ? A l'instar de plates-formes d'achat des entreprises privées, le site e-Region-Achat grouperait les commandes des services de la collectivité territoriale et d'organismes situés dans la région, afin d'obtenir de meilleurs prix d'achat et en faire ainsi profiter tous les acteurs locaux. La puissance d'achat des collectivités territoriales

²⁷ Le e-marketing optimal repose sur quatre métiers différents: (1) le référencement optimisé par les moteurs de recherche; (2) l'affiliation [partenariat avec d'autres sites]; (3) la publicité interactive [créativité et stratégie]; (4) le permission-marketing [l'internaute donne lui-même son e-mail pour recevoir de la publicité]. (Source : *Le Figaro*, 10.7.00)

²⁸ Cf. *Le Républicain Lorrain* du 21.7.00

serait un instrument de développement et un outil par lequel les acteurs locaux auraient accès collectivement à du matériel performant qu'ils ne pourraient avoir de façon individuelle. A une échelle plus globale, ce type de portail est en fonction en France depuis juin 2000 sous le nom de "projetlocal.net"²⁹. Ce portail B2B pour le secteur public local français devrait être étendu à d'autres pays. Projetlocal.net est une plateforme marchande B2B pour les achats de biens et de services des collectivités locales.

De plus, e-Regio doit d'une manière ou d'une autre prendre en compte les aspects sociaux de la Net-économie. Partant des postulats que le développement économique doit être un facteur d'inclusion d'une part et que l'Internet favorise l'individualisme et est donc destructeur des réseaux sociaux d'autre part, il est donc essentiel que toute stratégie régionale/locale axée sur la société de l'information intègre ce type de considération en ayant un volet e-social ou e-solidarité³⁰.

Une réponse à ces questions a peut-être été apportée par la Région Wallonne (B)³¹ qui a lancé en septembre 2000 une initiative dont les volets d'aide aux entreprises sont les suivants:

- 4 L'assistance à la création de sites de commerce électronique. L'aide ne sera octroyée que si le site est complété d'un système de facturation et de paiement en ligne.
- 4 La mise à disposition d'e-business managers.
- 4 L'assistance à la création de "portails sectoriels". Le premier à voir le jour serait consacré à la filière du bois.
- 4 La création d'un incubateur pour start-ups de la nouvelle économie.
- 4 La valorisation du réseau régional de fibres optiques via sa connexion avec des zones industrielles spécialisées.

²⁹ Communiqué de presse de Dexia Banque (B)

³⁰ Le Secrétaire d'Etat français à l'économie solidaire a annoncé en septembre 2000 la création d'un Fonds Internet Solidaire doté de plus de 8 millions d'Euros qui vise la création des start-ups solidaires, c'est-à-dire des organisations intégrant l'usage de nouvelles technologies dans une production de biens ou de services avec une finalité sociale.

³¹ Le Soir, 23/24.09.2000

Internet et services commerciaux des entreprises

Même si les ventes par le biais de l'Internet ne représentent aujourd'hui qu'une faible part des ventes totales, le développement de l'Internet à court terme modifiera la fonction essentielle qu'est le service commercial d'une entreprise.

Cette affirmation repose sur les constats suivants³² :

- 4 Le web offre des opportunités nouvelles telles que : diffusion de catalogues en ligne, places de marché virtuelles, portails permettant à des entreprises complémentaires de proposer une offre globale, site de vente aux enchères, recueil et stockage d'informations précieuses relatives aux visiteurs, aux prix de la concurrence, plateforme d'achats, etc...
- 4 L'e-commerce modifiera la fonction de vente afin d'apporter des valeurs ajoutées en matière de support à la vente, conseil et formation des détaillants, efforts accrus de merchandising, de fidélisation des clients.
- 4 Les commerciaux devront dorénavant assurer un "sell out" efficace des points de vente, c'est-à-dire qu'ils veilleront désormais à ce que les sorties de produits des magasins de détail soient de plus en plus importantes au lieu de négocier des commandes qui seront désormais effectuées via des systèmes EDI ou via des achats on line.
- 4 L'Internet permet également une meilleure connaissance de l'environnement des détaillants. C'est ainsi que l'entreprise Internet Celtipharm.com dispose d'informations quasi exhaustives sur les 22.500 pharmacies françaises, notamment leur chiffre d'affaires leur spécialisation, mais également la proximité d'une maison de retraite ou d'une crèche, donc des caractéristiques relatives aux achats potentiels des officines.

³² Les Echos, 11.10.00, Dossier Management – Force commerciale : Les vendeurs déstabilisés par l'Internet

Services de soutien aux entreprises et e-commerce

Il va de soi que le développement de l'e-commerce a des répercussions sur l'organisation des entreprises elles-mêmes, principalement dûes aux nécessités suivants :

- a) mise en œuvre de nouvelles relations avec le marché (développement de services, fidélisation des clients, systèmes d'information au cœur de la relation avec les clients, re-engineering de la fonction des commerciaux ...);
 - b) veiller à la visibilité des sites;
 - c) création d'une demande solvable et récurrente;
 - d) développement de partenariats;
 - e) modification de la chaîne d'approvisionnement et de distribution;
 - f) réduction des cycles de vie des produits
 - g) modification de la segmentation de la clientèle. La littérature suggère la segmentation suivante :
 - la clientèle technologiquement motivée
 - la clientèle ayant une attitude positive face à la technologie
 - la disponibilité de revenu de celle-ci
 - h) le degré de maturité du secteur économique dans lequel évolue l'entreprise.
- C. Fellenstein et R. Wood³³ présentent ce degré de manière graphique comme suit:

Etape de l'adoption	WEB		E-BUSINESS			
	Sensibilisation	Présence	Pilote	Adoption	Investissement de processus	Intégration
Attitude	Recours à l'Internet de manière interne	Etablissement d'un site web	Accès au système central (lecture seule)	Transactions sur le système central	Développement des activités de base	Redéfinition des activités de base

Dispose-t-on, au sein des structures intermédiaires, de conseils aux entreprises, de l'expertise nécessaire en vue de sensibiliser les PME locales aux changements à introduire dans leur management compte tenu des répercussions que peut avoir l'e-commerce ?

L'e-commerce peut en effet avoir 3 impacts directs sur la chaîne de valeur (supply chain) d'une entreprise :

- a) La désintégration de la chaîne de valeur. L'e-business permet d'éjecter de la chaîne de valeur des intermédiaires. (Quel sera le rôle des agences de voyage lorsque les compagnies aériennes développeront leurs ventes en ligne ?)
- b) La recomposition de la chaîne de valeur. L'e-business aura pour conséquence l'outsourcing accru de fonctions ainsi que l'arrivée sur le marché de nouveaux services spécialisés qui se grefferont sur la chaîne de valeur traditionnelle (par exemple le concept du "same day delivery")
- c) L'émergence de nouvelles formes de partenariat inter-entreprises, y compris entre entreprises qui sont dans le modèle de l'ancienne économie concurrentes (plateforme d'achats en ligne sectorielle-virtuelle).

³³ C. Fellenstein & R. Wood : Exploring E-Commerce – Global E-business and E-societies

e-Readiness pour les PME

Un des services qui peut être développé par les organismes intermédiaires est le conseil aux PME en matière de préparation à l'e-commerce. Pour ce faire, le recours à une "check-list" paraît une méthode intéressante. On trouvera ci-après un exemple en cette matière.

Pour ce faire, il faudra toutefois prendre en compte les paramètres suivants :

™ Les phases de développement de l'apprentissage à l'e-commerce

La littérature³⁴ montre que la majorité des entreprises passent par les phases suivantes lorsqu'elles recourent à l'e-business :

- 4 Site web du type de brochure de promotion de leurs activités et produits
- 4 Interaction avec leurs clients (e-mail, ...)
- 4 Facilitation de transactions commerciales
- 4 Relations inter-personnelles (one to one relationships)
- 4 Re-engineering des modes fonctionnels de l'entreprise
- 4 Communauté d'intérêts (interférence avec les chaînes de valeur ou d'approvisionnement).

Il faut également prendre en compte le fait que chaque secteur d'activité économique connaît son propre rythme de développement. Chaque entreprise doit être positionnée d'une part par rapport aux cinq phases génériques décrites ci-dessus et d'autre part par rapport au niveau de développement atteint par le secteur auquel elle appartient.

™ Le positionnement de l'entreprise

Une grille d'analyse devra prendre en compte le type de marché dans lequel l'entreprise opère. Nous proposons la segmentation suivante :

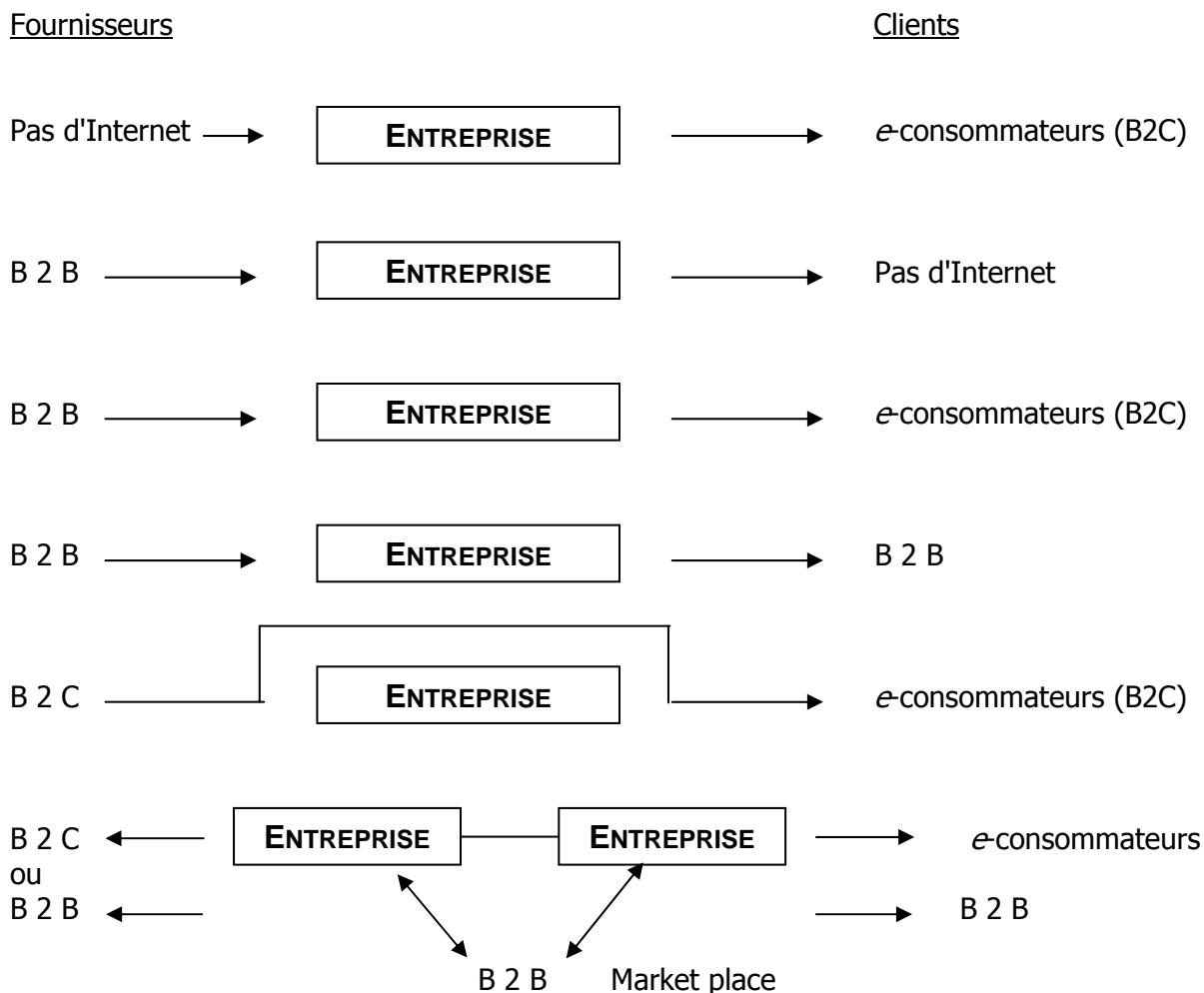
- a) Entreprises opérant sur le marché local avec une clientèle de consommateurs finaux privés (B2C);
- b) Entreprises opérant sur le marché local avec une clientèle composée de consommateurs privés, intéressés ou non par les achats on-line, mais dont les fournisseurs sont susceptibles d'imposer des pratiques d'e-commerce (B2B);
- c) Entreprises sous-traitantes ou maillons d'une chaîne de valeurs, c'est-à-dire coincées entre des fournisseurs nouant des relations B2B et des clients intéressés par des relations B2B;
- d) Entreprises actives dans un secteur dont le recours à l'e-commerce permet de "court-circuiter" le système de distribution par le B2C direct (désintermédiation du circuit commercial traditionnel);
- e) Entreprises qui ont un intérêt à développer de nouvelles formes de coopération, y compris avec leurs concurrents traditionnels, en vue de créer des places de marché virtuel (plate-forme de commerce liée à l'Internet).

Ces plateformes sont des sites web qui permettent la rencontre d'acheteurs et de vendeurs. La littérature distingue les plateformes verticales qui sont dédiées à un secteur industriel bien précis (automobile, chimie, pharmacie ...) des plateformes horizontales qui sont organisées autour de produits ou services pouvant intéresser de

³⁴ Cf. "Strategies for success in the e-economy : Net ready @" by A. Hartmann & J. Sifonis, publié par McGrall Hill

nombreux opérateurs (équipements de bureau, ticket de voyage ...). Les plateformes verticales présentent l'avantage de permettre à une entreprise d'acheter tous les composants dont elle a besoin en ligne au départ d'un seul point d'entrée (notion de one-stop-shop). Le conseil aux entreprises devra prendre ces plateformes en considération.

REPRESENTATION GRAPHIQUE DU POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE DANS L'E-BUSINESS



Les services de conseils devront être différenciés selon que la nécessité pour l'entreprise de se spécialiser dans l'e-business provient de la volonté de satisfaire la clientèle ou plutôt des desiderata des fournisseurs ou de l'évolution du marché.

™ Les nouvelles compétences liées à l'e-business

Les nouvelles compétences à développer localement en vue de favoriser l'e-readiness des entreprises seront, par exemple, liées aux fonctions suivantes :

- 4 Spécialistes du Web, càd de la conception des sites, de portails et de plateformes
- 4 Le marketing on-line

- 4 L'animation de sites en vue de la fidélisation des internautes
- 4 Le paiement sécurisé.

TM Check-list

On trouvera ci-après un modèle de check-list qui a été présenté lors de la conférence annuelle de CUED à Atlanta en Septembre 2000. Cette check-list servira de point de départ aux réflexions d'un Groupe de Travail ad-hoc instauré par EURADA en vue d'élaborer son propre modèle.

EVALUATION DE L'ETAT DE PREPARATION AU COMMERCE ELECTRONIQUE

Votre chambre de commerce est-elle prête à cueillir les fruits de l'internet ?

- Catégories :
- 1. Principes fondamentaux
 - 2. Optimisation des avantages
 - 3. Le dernier cri de la technique

	Oui	Non
<u>PRINCIPES FONDAMENTAUX</u>		
<ul style="list-style-type: none"> 1. Un site web actif et opérationnel 2. Mise à jour hebdomadaire du site 3. Hyperliens de et vers d'autres sites 4. Nos coordonnées figurent en bonne place sur le site 5. Le site reprend le nom et l'adresse d'au moins une personne 6. Tout visiteur est invité à agir d'une manière ou d'une autre 		
<u>OPTIMISATION DES AVANTAGES</u>		
<ul style="list-style-type: none"> 7. Toute page du site est accessible au visiteur en un maximum de trois clics 8. Les CV des dirigeants et du personnel de direction de notre chambre de commerce, agrémentés de photos, donnent un visage humain à notre site 9. Nous utilisons un logiciel de CRM pour assurer le suivi des préférences et des centres d'intérêt de nos membres 10. Notre politique en matière de protection des données à caractère privé est claire et un hyperlien en page d'accueil de notre site renvoie au site de Privacy Policy 11. Les adresses des membres clés du personnel sont affichées et tous les messages électroniques font l'objet d'une réponse sous 24 heures 12. Notre site contient des hyperliens qui renvoient aux sites de nos membres 13. Notre webmestre est considéré comme l'un de nos employés les plus importants et il est rémunéré en conséquence 14. Nous demandons l'autorisation de nos membres avant de divulguer leur nom ou des informations les concernant 		
<u>LE DERNIER CRI DE LA TECHNIQUE</u>		
<ul style="list-style-type: none"> 15. Les membres peuvent personnaliser leur page sur notre site afin d'y traiter de sujets qui les intéressent en particulier 		

<ol style="list-style-type: none">16. D'autres produits, services ou activités (par exemple, un déjeuner spécial) sont proposés en fonction des intérêts spécifiques de chaque membre17. Tout contact est suivi d'un accusé de réception et d'une invitation à revenir visiter le site18. Notre site propose au moins une séquence sonore ou vidéo en continu19. Les membres peuvent échanger des informations à propos de questions locales par l'intermédiaire de listes de diffusion ou de forums de discussion20. Les non-membres peuvent s'inscrire comme membres sans obligation21. Des lettres d'information et des mises à jour régulières sont disponibles sur demande22. Nous avons recours aux enquêtes d'opinion en ligne pour évaluer l'intérêt de nos membres et des communautés pour divers sujets23. Nous proposons un système de messagerie à réponse instantanée ou un rappel immédiat par ligne téléphone traditionnelle24. Nous sommes flexibles et capables de nous adapter à une augmentation subite du volume d'activité		
---	--	--

Nouvelle économie : Immobilier industriel et site e-telligent

Les exigences de la nouvelle économie, à savoir :

- "same day delivery"
- recentrage des entreprises sur leur "core business"
- délocalisation de certains types de production
- relocalisation des sites logistiques auprès des grands axes de communication et des grands centres de consommation

ont une influence significative sur la fonction logistique et le type de bâtiment industriel requis.

Dans certaines régions – Ile de France, par exemple – apparaît un nouveau concept de sites industriels dits "de post production" qui ont pour fonctions :

- 4 d'adapter les produits aux spécificités du client final (ex. Dell Computer)
- 4 d'adapter les produits aux pays de leur consommation
- 4 d'adapter le packaging, ...

Les bâtiments industriels requis sont de grande taille (40.000 à 70.000m²), bien reliés aux plateformes aéroportuaires et intègrent les infrastructures de télécommunications.

Aux Etats-Unis³⁵, il semble que les sites d'implantations industrielles e-telligent présentent les caractéristiques suivantes :

- TM grande qualité des réseaux de télécommunications
- TM main d'œuvre bien formée
- TM flexibilité des baux locatifs
- TM image high-tech de la localité ou de la région
- TM accès aux services de soutien et à un réseau d'entreprises opérant dans des secteurs complémentaires.

Il apparaît que plusieurs Etats américains ont mis en place des cellules spécialisées dans l'attraction d'entreprises dites "dot.com" et que des mesures incitatives spécifiques sont mises en œuvre pour celles-ci. Ces mesures ont trait au financement des entreprises (dans certains cas, contre échange d'actions des entreprises), à la formation du personnel, l'hébergement à titre gratuit, des réductions des coûts de l'électricité et des télécommunications, ... De façon plus radicale, l'Etat de Rhode Island offre des exemptions de la taxe sur le revenu aux employés des sociétés productrices de software, la ville d'Oakland a reçu des "stock options" pour avoir permis à la société Webvan de s'y relocaliser, ou encore une ville de l'Oregon a changé de nom pour s'appeler "Half.com" en reconnaissance à une entreprise "dot.com" qui s'y est implantée et a recruté des résidents.

Signalons pour terminer que la société américaine eGroup, spécialisée dans les projets de e-commerce du point de vue de l'architecture et de la construction, segmente l'environnement e-business dans les cinq parties suivantes :

- Environnements de développement de sites web (Web Development Environments) – Ces environnements exigent des espaces fluides, dynamiques et énergiques. Ils demandent de la souplesse dans l'accueil d'activités qui vont de l'espace de rencontre et de travail en

³⁵ Cf. Business Facilities, June 2000, pp. 28-31, e-telligent sites for dot.coms

équipe à l'enclave personnelle en passant par les postes de travail individuels, les maisons de quartier, l'activité hôtelière, les points de chute et les centres d'informations.

- Les Centres de données liées à l'internet (IDC, Internet Data Centres) – Conçues pour les start-ups du secteur de l'internet, ces installations présentent des avantages commerciaux indéniables pour autant qu'elles permettent effectivement aux entreprises qui y collaborent de travailler plus vite tout en réduisant leurs coûts de communication et de partage de l'information.
- Co-emplacement (Carrier Hotels) – Il s'agit d'un nouveau concept de gestion de l'espace physique qui consiste à accueillir de nombreux IDC sous le même toit. Ceux-ci sont reliés par fibre, ce qui leur assure une interconnexion fiable entre eux et/ou vers un porteur de données local. Ces connexions à fibre permettent une connectivité immédiate et gratuite qui place la barre très haut du point de vue des délais de mise sur le marché.
- Centres d'opérations en réseau (Network Operations Centers) – Ces centres fournissent l'environnement global de gestion de réseau qui permet aux employés de mener à bien efficacement et confortablement des tâches très différentes allant du support réseau au service de dépannage (*help desk*).
- Centre de communication pour fournisseurs d'accès à l'internet (ISP, Internet Service Providers) – Ces centres proposent une présence au standard à fibre optique ainsi que les lignes numériques nécessaires pour offrir la vitesse de connexion que les entreprises de ce secteur doivent mettre à la disposition de leurs clients.

Les réseaux régionaux

La réponse à la globalisation de l'économie pour des entités petites et moyennes – une collectivité territoriale, une entreprise, une organisation – passera par leur mise en réseau ou la formation d'alliances stratégiques. Ce type de comportement permettra d'atteindre la masse critique nécessaire pour faire face à la concurrence des grandes structures et pour satisfaire une demande de plus en plus globale et standardisée de ces grandes entités ou des consommateurs conditionnés par celles-ci. Même dans le cas de la spécialisation régionale d'une offre de produits ou services, une mise en réseau des opérateurs s'avérera nécessaire en vue d'être compétitif.

Cette évolution a des impacts sur le secteur de la sous-traitance qui évolue lui aussi vers des concepts de co-traitance et de partenariats industriels.

Synergies entre régions

Comme indiqué en introduction et rappelé sous le titre relatif à l'intelligence économique, l'adage "small is beautiful" a vécu. Il incombera donc aux autorités territoriales de développer des synergies tant avec des régions contiguës qu'avec des régions externes.

Le localisme doit faire la place au régionalisme et le régionalisme doit s'appuyer sur des partenariats stratégiques interrégionaux.

Depuis de nombreuses années, l'Union européenne a favorisé le partenariat interrégional. Toutefois, ce partenariat a trop souvent été de circonstance (obtention d'un cofinancement) et n'a pas été suffisamment valorisé ou capitalisé. Ce type de partenariat n'a été que trop rarement inséré dans les stratégies des collectivités territoriales elles-mêmes, ce qui, hélas, justifie certainement le maintien dans les Fonds Structurels de l'Initiative communautaire Interreg au détriment, comme indiqué par ailleurs, d'initiatives plus novatrices.

III. LA GOUVERNANCE REGIONALE

Introduction

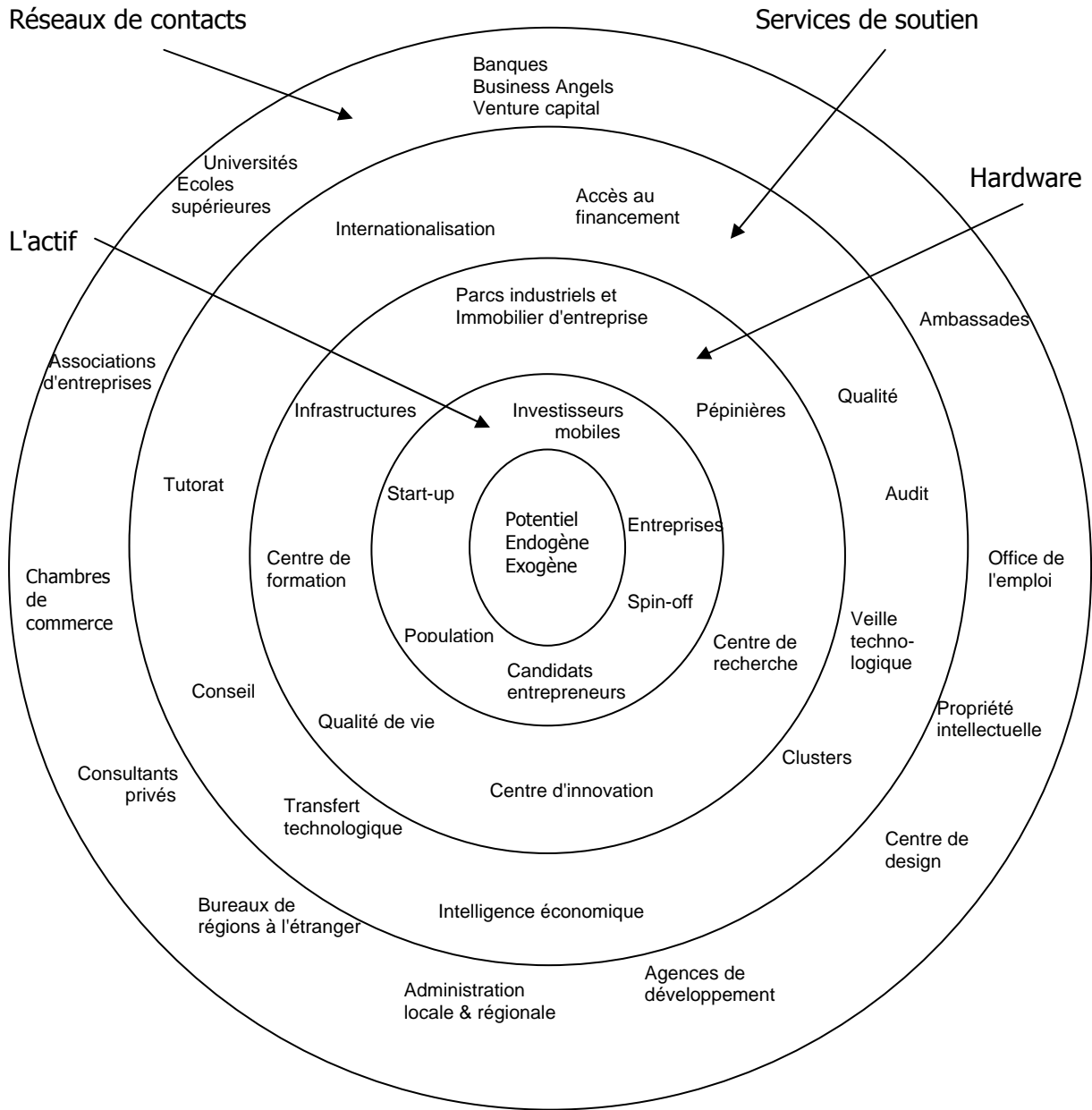
Pour de multiples raisons, on constate dans chaque pays une très grande fragmentation des services de soutien au développement économique. Cette fragmentation résulte de facteurs tels que :

- 4 Le chevauchement des niveaux d'intervention. La régionalisation des Etats a pour effet indirect un empilement de responsabilités plutôt qu'un transfert de compétences ou de responsabilités et une superposition des mécanismes de contrôle. Dans certains cas, la dérégulation s'effectue par le biais de nouvelles législations.
- 4 La multiplication des opérateurs. Usant de la liberté d'association, de plus en plus de structures se sont créées en vue de favoriser la création d'activités et la réinsertion des exclus dans le circuit économique.
- 4 Le cloisonnement des politiques communautaires et nationales. Il n'existe aucun super-ministère du développement économique, ni au niveau de l'Union Européenne, ni au niveau des Etats membres. Chaque ministère ou administration développe ses propres politiques qui, in fine, sont mises en œuvre dans un territoire donné par les réseaux privilégiés de chaque ministère, sans considération de cohérence de mise en oeuvre des différentes politiques au niveau local.
- 4 L'explosion des programmes de soutien. A chaque fois qu'un problème survient, l'administration publique a pris l'habitude de créer un nouvel instrument de soutien plutôt que d'adapter ou de reformuler les objectifs de programmes existants. Chaque programme s'adresse ou est capté par un certain type de structures, certaines d'entre elles créées dans le seul but de capter les subventions adossées à ces programmes.

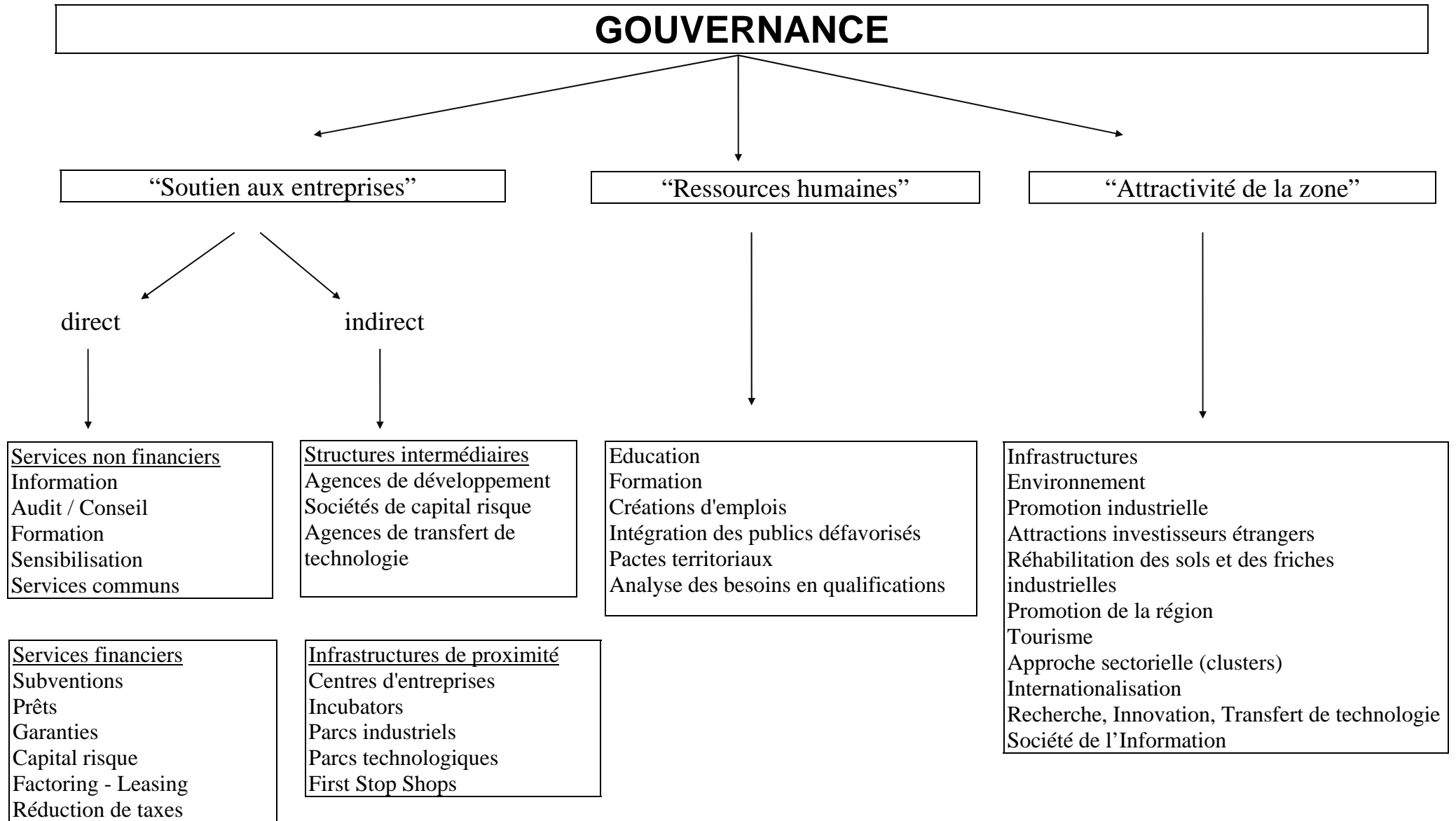
Les deux graphiques ci-après tentent de montrer :

- l'éclatement des fonctions liées au développement économique fondé sur le développement endogène et exogène,
- un modèle idéal de développement.

La roue du développement local



Source : EURADA



Définition

La gouvernance d'un territoire est la capacités des acteurs-clés privés et publics à :

- s'organiser de façon consensuelle afin de se fixer des objectifs communs en matière de développement économique régional,
- s'accorder sur une vision commune du futur pour leur territoire,
- s'entendre sur les moyens que chacun mettra à la disposition de la collectivité pour atteindre les objectifs définis en commun.

La gouvernance est donc un processus beaucoup plus complexe que la recherche d'une prétendue légitimité démocratique ou que la mise en place d'un processus de décentralisation des responsabilités en matière de développement économique.

Avec la prise de conscience de la nécessité de renforcer les spécificités régionales comme alternative à l'homogénéisation et à la globalisation de l'économie, la gouvernance sera de plus en plus un facteur déterminant du développement économique régional.

On notera que les actions innovantes RIS-RITTS et RISI, et les pactes territoriaux, promus et cofinancés dans l'Union européenne par les Fonds Structurels, ont favorisé l'expérimentation et la pertinence d'une forme de gouvernance appliquée à l'adoption de stratégies régionales structurelles.

La gouvernance peut également être intéressante à mettre en place lorsqu'il s'agit de définir une vision d'un territoire qui dépasse les frontières administratives d'une région ou d'un pays. Dans ce cas, on peut regretter que les programmes INTERREG, également cofinancés par l'Union européenne, n'ont pas été suffisamment définis sur une base consensuelle, et par conséquent ressemblent à une juxtaposition de priorités locales bénéficiant de financements attribués sur base d'enveloppes nationales dépensées nationalement.

Si l'on prend comme référence la gestion du secteur privé, la gouvernance doit signifier la spécialisation des activités des acteurs publics en fonction de leurs compétences de base. Ceci peut signifier la sous-traitance voire l'outsourcing de certaines missions. Dans ce cadre, les rôles et missions des différentes structures intermédiaires sont des plus importants. De même, la bonne gouvernance peut être synonyme d'intégration des services de soutien et ainsi du démantèlement de la fragmentation et de la concurrence entre les structures locales/régionales, dont les domaines d'activités se chevauchent trop souvent. Le développement d'un concept de "premier point de conseil", en anglais "first advisory stop shop", ayant une fonction de miroir des besoins réels des entreprises et ainsi leur renvoi vers les organismes intermédiaires les plus appropriés à fournir l'expertise adéquate devrait se généraliser.

Dans ce domaine également, on ne peut qu'être critique quant au rôle joué par les services de la Commission Européenne qui se préoccupent de l'offre territoriale à démultiplier les subventions à des réseaux qui lui sont propres et qui, à défaut d'être performants, ont contribué à l'accroissement de la fragmentation de l'offre. De plus, on est en droit de se demander si le maintien à l'intérieur de l'Union européenne des Euro Info Centres n'est pas en fait la reconnaissance explicite que huit ans après son achèvement, le Marché Intérieur de l'Union Européenne est une faillite. En effet, comment peut-on justifier intellectuellement que l'information dont a besoin un entrepreneur doive être séparée en information nationale

et information européenne, quand on sait que la majorité des règles qui régissent l'environnement des entreprises sont édictées au niveau européen ? Le maintien des Euro Info Centres à l'ordre du jour du nouveau programme multiannuel en faveur de l'entrepreneuriat et l'entreprise pour la période 2001-2005 est également une preuve du grand conservatisme des politiques publiques décrites ci-avant.

La gouvernance supposera *in fine* une organisation sous forme de partenariat local/régional public/privé de qualité et de confiance réciproque.

On peut schématiser la bonne gouvernance comme suit :



La bonne gouvernance se doit également de faire en sorte que la vision que l'on peut avoir de la région devienne une réalité. Cela supposera que les valeurs liées à cette vision devront être démontrées et transformées en actes au service des résultats escomptés.

Bonnes pratiques de gouvernance

Méthodologie de mise en œuvre d'une stratégie régionale intégrée sectorielle – Le cas des régions innovantes RIS-RITTS et des régions RISI.

Le fondement de la méthodologie repose sur les cinq phases suivantes :

1. La mise en place d'un comité de pilotage et la définition de façon consensuelle des objectifs à atteindre
2. L'analyse des besoins réels des entreprises
3. L'analyse objective de l'offre régionale de services aux entreprises
4. La définition du plan stratégique
5. La mise en œuvre du plan.

La méthodologie recommande le recours à des consultants locaux et internationaux.

Il est unanimement reconnu que la première phase de la méthodologie est essentielle pour la réussite de l'exercice.

Il est également admis que l'exercice doit déboucher assez rapidement sur la mise en œuvre de projets pilotes capables d'assurer sa visibilité.

En dehors des projets RITTS-RIS et RISI, des exemples de bonne gouvernance voient le jour dans différentes régions. Citons le plan régional textile-habillement de la zone Nord-Pas de Calais³⁶. Dans le cadre de ce plan, la région, la Direction Régionale de l'Institut Textile de France, les syndicats et les représentants des entreprises ont adopté un plan de trois ans doté de près de 9 millions d'Euros dans des niches sectorielles possibles traditionnelles (univers de la maison et habillement) ou des créneaux plus techniques hors textile-confection-distribution (transport, médecine, tissus élastiques, indéfroissables). Une part importante de l'aide régionale ira aux ressources humaines. Cette approche sera également appliquée à la sidérurgie et aux équipements automobiles.

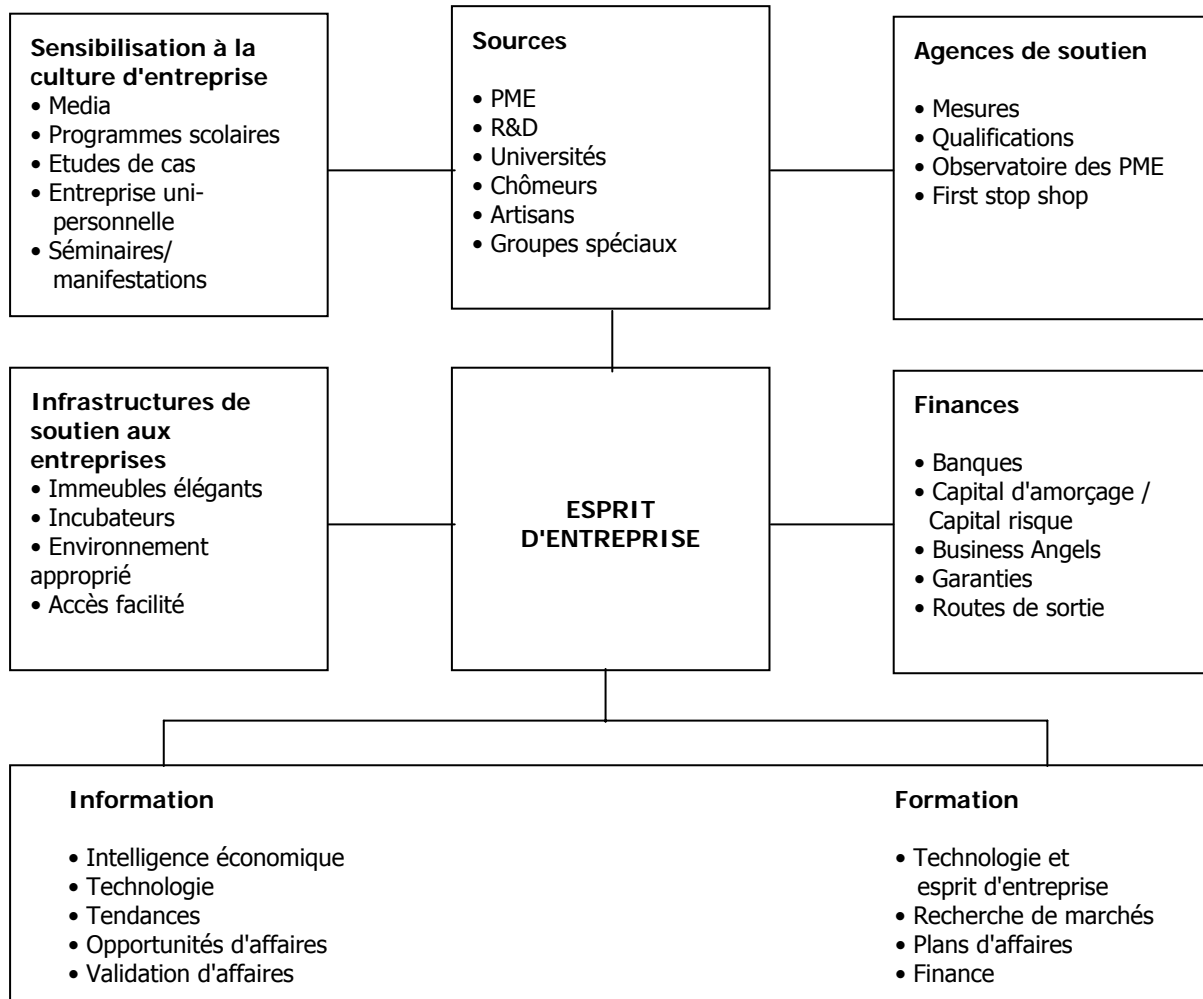
³⁶ *Nord Eclair*, 16/17.07.00, page 3

Absence de bonne gouvernance

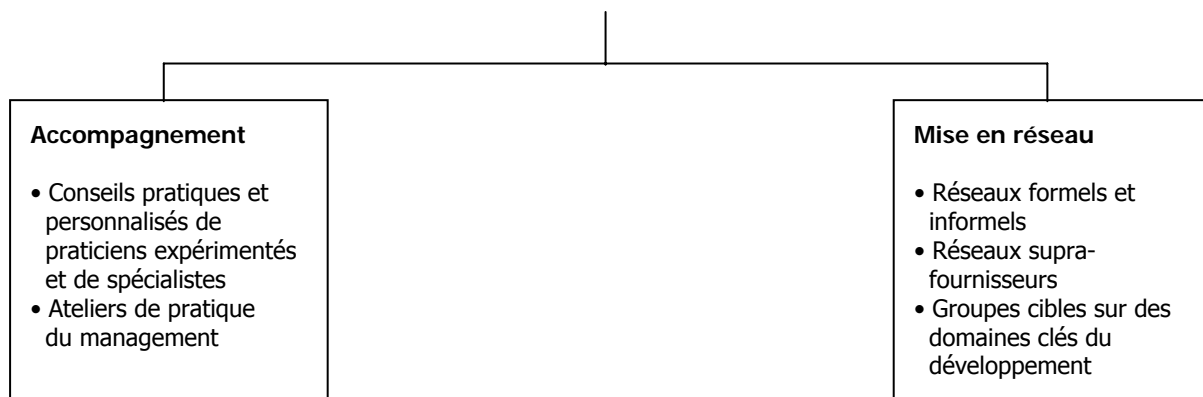
Il faut remarquer que si l'Union européenne a pris conscience depuis plusieurs années du retard de l'Europe par rapport aux Etats-Unis dans le domaine de l'entrepreneuriat, aucune de ses Directions Générales n'a pris l'initiative de promouvoir une approche intégrée régionale. Au contraire, chaque Direction Générale promeut son approche ou sa conception propre de l'esprit d'entreprise, et donc favorise et auto-entretient la fragmentation de l'offre de services de soutien. Aucun service contacté par nos soins ne s'est mobilisé afin de tester une telle approche qui s'inspirerait des exercices RIS-RITSS mentionnés ci-avant comme exemplaires de bonne gouvernance.

Fondement d'une approche régionale intégrée de promotion de l'esprit d'entreprise

Avant le démarrage



Après le démarrage (1-2 ans)



Facteurs affectant la gouvernance

Une des difficultés à surmonter dans la mise en place d'une nouvelle forme de gouvernance sera de vaincre les réticences expresses ou implicites des baronnies qui se sont créées suite à la démultiplication des organismes intermédiaires et au chevauchement de certaines de leurs missions ou compétences. Les frustrations ne pourront être vaincues que si chacun accepte de mettre ses compétences au service des objectifs définis en commun quant au futur de la région.

Les pouvoirs publics peuvent réguler cette fragmentation en :

- contractualisant les missions des organismes intermédiaires plutôt qu'en leur octroyant des subventions annuelles de fonctionnement
- organisant un système de "first advisory stop shop" renvoyant l'entreprise à aider aux organismes intermédiaires les plus compétents dans le domaine d'expertise requis.

Ce concept exclut par essence qu'un organisme intermédiaire quelconque prétende pouvoir offrir l'ensemble des services requis par toutes les entreprises présentes dans une région. Le concept de "first advisory stop shop" préconise le partage de compétences et la mise en réseau des organismes intermédiaires plutôt que la concentration des compétences au sein d'une seule structure. Dans ce cadre, la complémentarité entre le secteur privé et le secteur public doit également être prise en compte et favorisée.

Outre le clientélisme et la dilution des responsabilités décrits ci-dessus, les autres facteurs affectant une gouvernance régionale réformée sont :

- les freins au changement. Il est un fait que l'assistance aux entreprises en difficulté, relayée par les media, réclamée par les syndicats, permet souvent de dégager des ressources financières plus rapidement que celles réservées à l'innovation, par exemple
- les difficultés d'anticipation des besoins du secteur privé par les organes publics régionaux
- les effets de mode. Après avoir créé chacune des parcs industriels, les collectivités territoriales se voient maintenant à la tête d'un parc scientifique, d'un call centre ou encore d'un cluster
- la difficulté de cerner les différences entre besoins évidents, latents, exprimés et réels des entreprises, et donc de formuler les réponses adéquates et développer les outils dont les entreprises ont le plus besoin.

La gouvernance suppose aussi de mettre le bénéficiaire final de l'action de développement économique régional au centre des préoccupations et du débat. Il est parfois difficile de définir avec précision quel est le bénéficiaire final du développement économique régional. En essayant d'être exhaustif, nous avons repéré les quatre groupes-cibles suivants :

- les élus (ils visent à s'assurer le renouvellement de leur mandat)
- les entrepreneurs et les entreprises
- les investisseurs potentiels
- la population en général (elle souhaite des emplois et un niveau de vie meilleur).

Une bonne gouvernance devra également permettre de maîtriser de façon adéquate le facteur temps, tant dans le processus de prise de décisions que dans celui de leur mise en œuvre. Il est un fait acquis que la globalisation de l'économie et l'avènement de la société

de l'Internet voire de la connaissance ont accéléré fortement les cycles de vie des produits et des entreprises et raccourci le moment d'entrée sur le marché. Les décisions de soutien aux entreprises doivent donc être adaptées non seulement au contenu, mais également au temps, sous peine d'être inefficaces.

Cette accélération du temps pose problème dans la mise en œuvre des politiques de développement régional. S'il est admis que les actions curatives menées dans le cadre des politiques traditionnelles nécessitent de 10 à 12 années pour produire leurs effets, l'ancrage d'une région dans la nouvelle économie ne bénéficiera sans nul doute que de délais de deux à trois ans au maximum.

Il y a également lieu de poser la question de la pertinence du niveau territorial pour les interventions en matière de développement économique et de définir les mesures qui doivent être mises en œuvre au niveau national, régional, infra-régional et local. Il est évident que certains éléments d'une politique de développement régional doivent être décidés et mis en œuvre en fonction de masses critiques différentes selon les objectifs à atteindre et les moyens requis. La gouvernance et la coopération / le partenariat interrégional devront être clairement définis en vue de maximiser le retour sur investissement de l'intervention publique requise, souhaitée, voire planifiée.

Structures intermédiaires et gouvernance

Le rôle des structures intermédiaires dans le développement économique régional devrait être :

- TM L'identification des forces et faiblesses de la région
- TM L'organisation de la vision du développement économique régional souhaitable et souhaité par les acteurs-clés
- TM L'analyse objective et précise des besoins réels des entreprises locales (guichet d'audit)
- TM L'interface entre besoins évidents et besoins réels
- TM La substitution à la défaillance du secteur privé
- TM Le leadership dans la stimulation et la solvabilisation de nouveaux services locaux.

Il est important de maintenir une offre de services de soutien publics ou semi-publics afin :

- d'offrir des services non solvables
- de proposer des services en dehors d'un cadre associatif
- de rendre visible la mise en place des politiques territoriales
- d'interpréter les décisions des pouvoirs publics
- d'anticiper les besoins futurs
- de garantir flexibilité et rapidité dans la mise en œuvre des actions.

A partir du moment où les services rendus sont solvables et matures, les intermédiaires publics peuvent facturer une partie de leurs prestations.

Les organismes intermédiaires publics devront dans le futur tenter de mettre en place des services collectifs de plus en plus innovants et laisser aux organismes intermédiaires associatifs les services individualisés. Cette logique pourrait être une des conséquences des concepts de spécialisation du tissu socio-économique et de bonne gouvernance qui ont été développés précédemment.

En bref, l'avenir des organismes intermédiaires publics passera par la mise en œuvre d'actions présentant les caractéristiques suivantes :

- anticipation des besoins réels
- être pédagogiques
- être structurants pour les acteurs d'un secteur ou d'une filière productive donnée
- se fonder sur une démarche partenariale.

Le renforcement des structures intermédiaires est similaire aux tendances à l'outsourcing enregistrées par le secteur privé. Par l'outsourcing, les entreprises concentrent leurs ressources et leurs énergies sur le cœur de leurs compétences. Il doit en être de même en matière de politique de développement régional. Les administrations définissent les axes et la vision, tandis que les intermédiaires mettent les actions en œuvre sous le contrôle des premiers cités.

L'émergence d'une nouvelle politique de développement économique régional poussera sans nul doute les structures intermédiaires à trouver un nouveau "product mix" idéal qui tentera de concilier des impératifs tels que :

- création d'emploi
- aménagement du territoire

- stimulation du potentiel endogène
- globalisation de l'économie
- avènement de la société de l'information
- nécessité d'innovation
- amélioration de l'efficience et de l'efficacité des interventions publiques.

Enfin, en vue de faire la transition d'une économie classique de type industriel vers une économie des services, de l'innovation et de la connaissance, les structures intermédiaires devront être capables d'adapter leurs méthodes d'intervention pour tenir compte de cette évolution et ainsi mettre en place des services de veille technologique et d'intelligence économique en faveur du tissu socio-économique régional souvent composé de PME qui n'ont pas les moyens de s'offrir de tels services.

De plus, les structures intermédiaires devront être capables de mener à bien des missions opérationnelles dont la visibilité est quotidienne, en parallèle avec des démarches de planification stratégiques et sectorielles de plus en plus essentielles, mais dont les effets se font sentir à moyen terme.

IV. TRANSITION D'UNE POLITIQUE ECONOMIQUE REGIONALE TRADITIONNELLE VERS UNE POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT REGIONAL AU SERVICE DE LA NOUVELLE ECONOMIE

Comment innover en matière de développement régional ? **Les leçons à retenir du secteur privé**

On peut se poser la question de l'innovation en matière de développement économique régional et tenter d'effectuer un parallélisme avec le développement technologique. En admettant que celui-ci doit porter tant sur le procédé de production que sur le produit lui-même et que l'innovation peut être la résultante du transfert technologique, on postulera qu'appliqués au développement économique régional :

- ™ le processus sera une meilleure gouvernance,
- ™ le produit sera une offre de services de soutien adaptée aux besoins réels des bénéficiaires
- ™ le transfert technologique sera la coopération interrégionale.

Il a déjà été assez largement fait référence ci-avant tant à la gouvernance qu'aux services de soutien aux entreprises pour ne plus y revenir dans ce chapitre. Il est toutefois utile de rappeler que le transfert d'expérience entre régions se heurte trop fréquemment aux problèmes de différenciation des cultures que pour reproduire telle quelle une expérience ou une bonne pratique identifiée dans une autre région. Il conviendra donc de favoriser :

- la capacité à formuler le(s) besoin(s) de savoir-faire recherché
- la perception des éléments de l'innovation qui sont applicables dans un contexte différent
- l'apprentissage par l'expérimentation plutôt que l'acquisition par franchising ou consultance³⁷

Pour favoriser l'apprentissage par l'expérimentation, le benchmarking bien compris est un outil des plus intéressants. En effet, le benchmarking aide la compréhension des mesures mises en œuvre qui accroissent l'efficacité d'un dispositif. Une fois ce gain d'efficacité cerné, il est possible de modifier ses propres mesures en vue de les améliorer et d'atteindre ainsi un niveau supérieur de performance. Le benchmarking peut par exemple être appliqué aux services de soutien, à l'innovation, à la formation professionnelle, etc.

De même, il est intéressant de faire un parallélisme entre la compétitivité d'une entreprise et la compétitivité d'une région. Dans le cas d'une entreprise, les gains de compétitivité sont surtout concentrés sur un accroissement de la chaîne de valeur ainsi que sur le traitement préférentiel qui est donné aux clients. Rappelons ici un simple principe de physique mécanique: "*toute chaîne n'aura que la résistance de son plus faible maillon*". En matière de développement économique régional, il faudra donc constamment vérifier à rechercher l'optimisation entre les tendances parfois contradictoires suivantes :

- approche ascendante ou descendante
- centralisation ou externalisation de la mise en œuvre des mesures de soutien publiques
- interventionnisme ou partenariat
- assistanat ou ingénierie de projets
- conservatisme ou innovation
- efficacité ou effectivité des programmes de soutien
- diversification ou saupoudrage ou concentration du nombre de mesures de soutien (en Wallonie [B], il y aurait plus de 300 mesures de soutien aux entreprises).

³⁷ Le système du "tutorat" ou "coaching" paraît mieux adapté

Dans son ouvrage intitulé "*L'avantage compétitif*" publié dès 1985, M. Porter a identifié 10 éléments de la compétitivité d'une entreprise. Il doit être possible de formuler un modèle similaire pour le développement économique régional qui devrait servir d'indicateur d'impact pour tout programme de développement économique (voir les deux modèles ci-après).

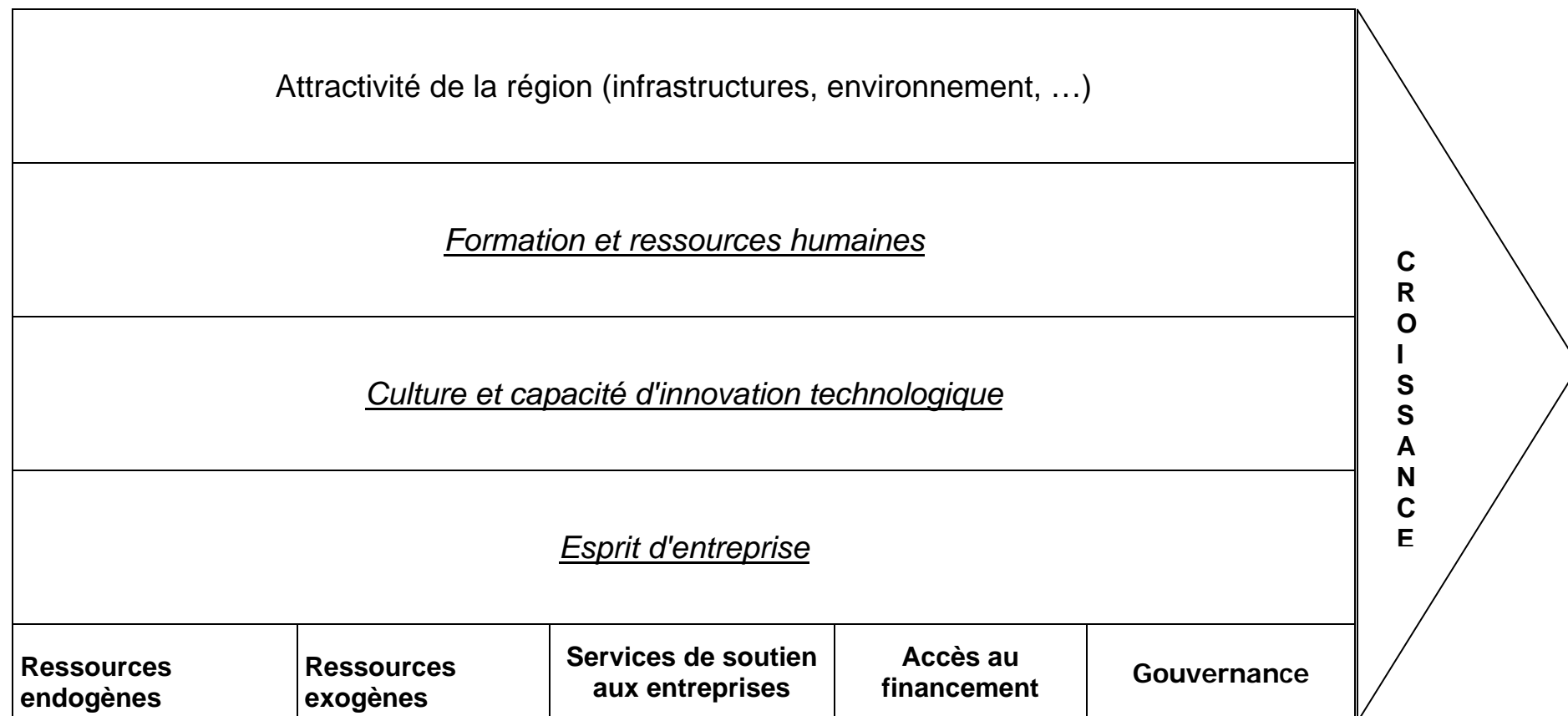
Un quelconque programme de soutien aux entreprises devrait expliciter son incidence tant sur les éléments retenus par M. Porter que sur ceux du modèle dérivé proposé ci-avant relatif à la compétitivité et également faire valoir ainsi sa valeur ajoutée par rapport aux mesures existantes. Cette pratique permettrait de valoriser les nouvelles initiatives et de les comparer aux initiatives existantes en vue d'éviter le doubles emplois et généraliser une approche des services de soutien.

L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ET LA CHAÎNE DE VALEUR



Source : Michael Porter : L'avantage concurrentiel – *Competitive Advantage*

DEVELOPPEMENT REGIONAL ET LA CHAINE DE VALEUR



Source : EURADA Tableau dérivé de Michael Porter : L'avantage concurrentiel

S.A. Développement économique

A l'aube de l'irréversibilité de quelques fondements de l'économie tels que :

- 4 la globalisation des échanges,
- 4 l'avènement de la société de l'information, c'est-à-dire la disparition de la notion locale et l'accélération de la notion de temps,
- 4 l'arrivée de la pensée libérale-sociale ou du socialisme libéral teinté d'écologie,
- 4 les aspirations à un développement durable,

n'est-il pas temps pour les structures intermédiaires publiques d'opérer une mutation génétique afin de se transformer en entreprises dont le produit serait le développement économique-social de leur région d'influence ?

Ce postulat accepté, il y a lieu de mettre en concordance le modèle opérationnel d'une entreprise classique avec celui de l'entreprise produisant le développement économique et ainsi rechercher les gains de productivité qui pourraient être générés.

Les fonctions de base d'une entreprise classique sont, comme on le sait, de transformer des matières premières en un produit à valeur ajoutée. La valeur ajoutée de ce produit est sanctionnée par le marché s'il ne correspond pas à l'attente des consommateurs. Cette sanction, souvent implacable et impitoyable, pousse les opérateurs à innover sans cesse, sinon ils disparaîtront.

La transposition de ce modèle, simplifié à l'extrême à ce stade, de l'entreprise classique à l'entreprise du secteur du développement conduit à analyser en détail les cinq paramètres suivants :

- la matière première
- le processus de production
- la valeur ajoutée
- la satisfaction du marché
- le cash flow.

En complément, des réflexions seront à mener sur quelques autres centres de frais inhérents à tout processus de production, à savoir :

- les frais généraux
- la cellule recherche et développement
- le management.

La matière première du développement régional se décompose en :

- infrastructures de base
- qualification des ressources humaines
- capacité entrepreneuriale de la population
- capacité managériale des décideurs locaux et des représentants des organismes déconcentrés de l'administration nationale
- disponibilité de ressources endogènes
- disponibilité de ressources financières propres ou transférées.

Les intrants sont donc tantôt tangibles tantôt immatériels, parfois disponibles localement, parfois importés. Les intrants importés sont souvent soumis à des fluctuations qui rendent donc les flux d'approvisionnement et leurs coûts incertains à moyen terme.

Certains intrants humains peuvent être assimilés à des contrats d'approvisionnement à termes fixes, souvent irrévocables (période entre deux élections ou entre des affectations des fonctionnaires représentant l'autorité centrale dans la région).

Le processus de production est la transformation des ressources endogènes en accroissement de la base fiscale régionale.

La technologie employée sera la recherche d'un consensus de tous les acteurs locaux quant à la stratégie régionale à adopter (plan d'affaires).

Les outils, voire la technologie, mis à disposition de l'entreprise du développement économique sont :

- le consensus
- le partenariat
- la mise en réseau
- la mise à disposition d'infrastructures de proximité
- l'ingénierie financière.

Quant aux produits finaux, il ont la forme de :

- stratégie intégrée
- services collectifs de soutien
- réseaux d'acteurs (clustering).

La valeur ajoutée du processus de production devrait être :

- une amélioration de l'environnement entrepreneurial
- une optimisation des ressources disponibles
- une adéquation entre l'offre et la demande de services de soutien formulée par les acteurs locaux
- une simplification des services de soutien.

L'évaluation de la satisfaction du client en matière de développement économique est ambiguë, dans la mesure où le développement économique peut toucher à la fois les aspirations des pouvoirs publics et la communauté entrepreneuriale. Il s'agit de deux groupes aux aspirations pouvant être différentes. Il faudrait peut-être considérer une fois pour toutes les pouvoirs publics non pas comme les clients, mais comme les actionnaires du développement économique. De ce fait, la satisfaction du secteur public ne sera acquise que si le secteur privé permet d'assurer un retour sur investissement, c'est-à-dire qu'il utilise au mieux les produits et services mis à sa disposition.

Le cash flow du développement régional devrait se mesurer en termes de taxes générées par les entrepreneurs locaux. Deux instruments de mesure devraient être pris en compte ou développés, à savoir les taxes sur les revenus et la TVA générées dans la région.

Les performances de la S.A. Développement économique seraient évaluées sur base de :

- 4 l'accroissement annuel de la somme des deux impôts cités ci-avant
- 4 la différence entre les dépenses de soutien au développement économique et le montant des nouvelles taxes générées au cours de l'année.

En poursuivant notre raisonnement, les organismes de développement devraient pouvoir recevoir des avantages équivalant à des "stock options", c'est-à-dire un intéressement à la performance de l'économie locale (un pourcentage du flux des taxes générées par les entreprises locales). L'Etat central ristournerait au budget régional ce pourcentage qui

pourrait être réinvesti dans de nouvelles actions ou dans la pérennisation d'actions ayant démontré une valeur ajoutée ou ayant rencontré la satisfaction à la fois des clients et des actionnaires.

Tableau de mise en concordance des concepts de soutien à une économie régionale traditionnelle et nouvelle

Dans les faits, une mutation progressive peut être notée dans l'évolution de certains concepts liés à la mise en oeuvre des politiques de développement régional. Toutefois, cette évolution est souvent partielle et rarement globale. Un certain nombre de mesures n'ont pas encore une utilisation généralisée.

Les mutations sont la conséquence de la modification des principaux postulats de base du fonctionnement des entreprises de l'âge industriel lors du passage vers la nouvelle économie. La liste ci-après présente les modifications de quelques uns des postulats de l'économie industrielle.

Age industriel	Age de la connaissance
<ul style="list-style-type: none"> • La valeur ajoutée provient de l'efficacité • Investissement en unité de production • Inventaire • Orientation des produits • Production de masse • Mécanisation • Long cycle de vie des produits • Unités de production locales • Planification prudente • Formation initiale des ressources humaines • Situation concurrentielle 	<ul style="list-style-type: none"> • La valeur ajoutée est générée par la créativité • Investissement dans l'innovation • Information • Services à la clientèle • Production flexible • Digitalisation • Court cycle de vie des produits • Globalisation • Changement et innovation • Formation continue du personnel • Réseaux et coopération

Le tableau ci-après tente de mettre en concordance les concepts qui ont guidé la politique régionale de soutien à une économie industrielle ou de reconversion suite au déclin industriel avec ceux qui doivent orienter le soutien à une économie globale ou axée sur la société de la connaissance.

**Tableau d'équivalence des outils et notions de développement régional
axés sur l'économie traditionnelle et la nouvelle économie**

Concepts	Economie traditionnelle	Nouvelle économie
Infrastructure de base	Energie, eau, route, rail, ports, aéroports	Télécommunications, plate-forme multimodale
Infrastructure de proximité	Parcs industriels Pépinières Technopôles	Zones logistiques Incubateurs Internet Réseaux virtuels de centres d'excellence
Ressources humaines	Education et formation Insertion des populations défavorisées Requalification professionnelle	Connaissance Apprentissage tout au long de la vie Anticipation des besoins des entreprises
Régimes d'aides aux entreprises	Subsides, Réduction de taxes Soutiens individualisés (guichets) Audits, conseils	Ingénierie financière Soutiens collectifs Accompagnement
Attractivité de la région pour les investissements	Création d'entreprises Recherche d'investissements mobiles Avantages compétitifs	Esprit d'entrepreneuriat Offre territoriale Coopération inter-entreprises, Clusters
Rôle des pouvoirs publics	Assistance aux entreprises Valorisation des ressources locales Services publics Evaluation Priorités Reconversion	Partenariat, Gouvernance, Prospective régionale, Veille technologique, Intelligence économique Développement durable Partenariat public-privé Benchmarking Ratio coût/efficacité des dépenses publiques Stratégies intégrées Innovation

Nouvelle économie et évaluation des potentialités des entreprises

Nous avons déjà souligné à plusieurs reprises que les politiques de soutien aux entreprises devront intégrer de façon plus importante les éléments immatériels qui constituent le capital des entreprises pénétrant les marchés liés à la société de la connaissance.

On trouvera dans le tableau ci-après les principales différences des critères d'évaluation de succès et de pérennisation des entreprises de secteurs traditionnels et des entreprises du secteur de la société de la connaissance. Cette évolution doit se refléter dans les mécanismes de soutien publics.

Sociétés de secteurs traditionnels	Sociétés du secteur de la société de la connaissance
Les bilans des années passées expliquent le développement futur	Le projet et le business plan crédibilisent ou non l'entrepreneur. L'évaluation se fonde sur la connaissance et son exploitation
Le management et les produits sont visibles	Les marchés sont mondiaux et émergents (aucune référence historique)
Croissance contrôlée. L'actionnariat et les partenariats, y compris les partenariats financiers, sont stables	Croissance forte externe exigée. Volatilisation des partenariats (aucune stabilité du partenariat financier n'est souhaitable)
Les investissements sont essentiellement matériels (usines, machines)	Les investissements sont essentiellement immatériels (connaissance, innovation)

LA POLITIQUE REGIONALE DE L'UE APRES 2006

CONTEXTE GENERIQUE

La politique régionale communautaire est actuellement sous la loupe, pour diverses raisons :

- a) Inquiétude quant à l'impact possible de l'élargissement.
- b) Réflexions quant à l'après "phasing out".

Par ailleurs, la Commission Européenne prépare des documents européens en matière d'évolution de la cohésion économique et sociale¹ d'une part, et de la gouvernance d'autre part².

Enfin, quelques organisations ont déjà lancé des réflexions quant au futur de la politique régionale européenne³

On trouvera ci-après quelques réflexions sur cette question.

ENJEUX POLITIQUES

L'élargissement de l'Union Européenne engendrera des besoins financiers importants compte tenu de l'état de développement des pays candidats.

Population

EUR 15	373.000.000 habitants
EUR 27	475.000.000 habitants
EUR 28 ⁴	538.000.000 habitants

Population 12 pays candidats⁵ : 100.900.000 habitants

Population pays Obj. 1+2⁶ : 149.200.000 habitants

Ratio Population 12 pays candidats = 66.6 %
Pays Obj. 1 + 2

Budget Obj. 1 (2000-2006)	135.900 millions d'Euros
Budget Obj. 2 (2000-2006)	22.500 millions d'Euros

Moyenne d'aide par habitant

Régions Obj. 1	1.643 Euros/habitant/an
Régions Obj. 2	330 Euros/habitant/an

¹ 2^{ème} rapport périodique

² Livre Blanc coordonné par J. Vignon

³ CRPM, Groupes de réflexion à haut niveau, ...

⁴ Y compris la Turquie

⁵ 13 pays : 164.300.000 habitants

⁶ 68,21 millions en Obj. 2 et 82,70 millions en Obj. 1

Extrapolation des besoins budgétaires pour EUR 27 si tout reste inchangé par ailleurs et que l'ensemble des territoires des pays candidats sont d'Obj. 1 : 166.000 millions d'Euros pour EUR 27 et 270.000 millions d'Euros pour EUR 28.

CONTEXTE

MACRO-ECONOMIQUE

- 4 La croissance économique et la réduction persistante des taux de chômage en Europe influenceront-elles les débats relatifs au futur des Fonds Structurels post 2006 ?
- 4 Les taux de change de l'Euro, les coûts énergétiques sont-ils en mesure d'influencer les décisions à prendre en matière de Fonds Structurels via des pertes de compétitivité que pourraient subir les régions ?
- 4 Quel rôle auront la nouvelle économie et la société de la connaissance dans la compétitivité régionale et donc le soutien à en escompter en termes de politique structurelle ?
- 4 La notion de périphéricité de l'Union Européenne sera fortement modifiée par ce nouvel élargissement.
- 4 Les critères d'éligibilité sont-ils pertinents au vu des changements structurels de l'UE et de son économie à l'horizon 2007 ?

ENJEUX CULTURELS

L'élargissement est-il une opportunité pour l'UE ou bien le ravivement de craintes et de peurs de l'inconnu ?

Certains politiciens estiment que l'éligibilité de leur territoire aux politiques communautaires est un "acquis communautaire" et que l'éligibilité est un facteur de qualité, alors que cette éligibilité est le constat d'une incapacité structurelle ou administrative à accélérer ou déclencher le processus de développement économique de leur région.

Faut-il ajouter un objectif "de solidarité" inter-régions aux objectifs des Fonds Structurels ?

Comment concilier les espérances d'assistance des pays candidats avec les besoins d'assistance restant dans quelques régions de l'UE ?

Quel est le niveau acceptable de contribution nette au budget communautaire de la part des Etats membres les plus riches de l'UE ? Les analyses de l'impact des investissements réalisés dans les pays bénéficiaires des Fonds Structurels sur les économies des autres Etats membres peuvent-elles modifier la

perception comptable qu'ont certains ministères des finances de l'utilisation du budget de l'UE⁷ ?

ENJEUX ADMINISTRATIFS

- 4 Comment améliorer les effets de levier des Fonds Structurels?
- 4 Faut-il maintenir une organisation administrative différenciée ou fusionner au niveau de la Commission les différents services gérant actuellement ces Fonds ?
- 4 Les modes opératoires actuels sont-ils toujours valables ? Rappelons que ceux-ci ont été définis entre 1986 et 1988. La prochaine période de programmation débutera plus ou moins 20 ans après.
- 4 Actuellement, la Commission Européenne offre des subsides à des organismes qui, à leur tour, donnent des subsides. Ne faut-il pas favoriser une approche de la création de banques régionales de développement dans les nouveaux Etats membres ?
- 4 Lors de l'élargissement de l'UE vers le Sud, des Programmes Intégrés Méditerranéens (PIM) ont été créés. Lors de l'élargissement vers la Scandinavie, c'est le concept d'Objectif 6 qui a été créé. L'élargissement vers l'Est doit-il engendrer la création d'un nouveau concept ?
- 4 Les pays candidats ont-ils les capacités administratives de gérer de façon optimale les procédures administratives mises en place ?
- 4 Les tendances actuelles en matière de transfert de compétences du centre vers les pouvoirs locaux dans l'UE sont-elles applicables aux pays candidats ? La décentralisation de gestion introduite dans les règlements 2000-2006 sera néanmoins à considérer comme un acquis communautaire par ces pays, ou y-aura-t-il une mise en œuvre à géométrie variable ?
- 4 Peut-on imaginer un scénario de glissement dans l'éligibilité des Fonds Structurels, par lequel par exemple :
 - les pays candidats deviennent Obj. 1
 - les actuelles régions d'Obj. 1 deviennent des régions d'Obj. 2
 - les régions actuelles de l'Obj. 2 ne seraient éligibles qu'à des mesures du type FSE visant à renforcer leur capacité à entrer dans la société de la connaissance en ayant une population formée à cette fin?

⁷ Il se dit que sur 100 Euros dépensés au Portugal dans le cadre des Fonds Structurels, 40 Euros reviennent dans les autres Etats membres, entre autres 28 Euros à la Grèce !

En termes budgétaires, par référence au coût moyen actuel par habitant des Obj. 1 et 2, l'estimation budgétaire suivante peut être réalisée :

Obj. 1 (pays candidats EUR 26)	166.000 millions
Obj. 2 (ex-Obj. 1)	28.000 millions
Obj. 3 (ex-Obj. 2) ⁸	25.000 millions
	<hr/>
	219.000 millions

Pour rappel, pour la période 2000-2006, le budget Obj. 1+2+3 s'élève à 183.564 millions d'Euros. Les besoins budgétaires supplémentaires seraient donc de l'ordre de 19%.

Compte tenu du fait qu'il est peu réaliste d'estimer que les régions des nouveaux Etats membres seraient capables d'absorber la totalité des aides structurelles, on pourrait par exemple postuler que le montant moyen par habitant de l'aide structurelle pour les nouveaux Etats membres soit les 2/3 des aides actuelles de l'Objectif 1. La répartition entre les Obj. 1, 2 et 3 tels que définis ci-dessus serait donc :

Objectif 1	110.000 millions d'Euros
Objectif 2	84.000 millions d'Euros ⁹
Objectif 3	25.000 millions d'Euros
	<hr/>
	219.000 millions d'Euros

REFLEXIONS TECHNIQUES DE LA MISE EN ŒUVRE

- 4 La politique communautaire doit-elle viser à réduire les disparités entre Etats membres de l'UE ou entre les régions de l'UE, voire entre les régions au sein des Etats membres.
- 4 Quelle est la notion de région pertinente, d'une part au niveau de la résolution de problèmes économiques régionaux (NUTS 2 – NUTS 3 dans leur totalité ou dans certaines parties de celles-ci) et d'autre part au niveau de l'espace géographique (aménagement du territoire) ?
- 4 N'y aurait-il pas lieu de préciser dans la législation communautaire la notion de projet d'intérêt communautaire plutôt que de présenter une liste plus ou moins exhaustive de projets éligibles ?
- 4 Comment l'Union Européenne peut-elle s'assurer que les besoins réels des régions de l'UE sont pris en compte tant dans la formulation de la politique régionale (PIC, actions

⁸ Montant équivalant à l'Obj. 3 pour la période 2000-2006

⁹ Le coût moyen, si la population de l'Obj. 1 actuel est stable, serait donc de 1.016 Euros par habitant, contre 1.643 Euros par habitant pour la période 2000-2006 et 945 Euros pour la période 1994-1999

innovantes, ...) que dans la programmation ou la mise en œuvre ?

- 4 La politique de développement doit-elle être monolithique ou sectorielle ? Doit-elle favoriser la "captation" par les régions d'opportunités de développement ou se contenter de remédier aux faillites ?

**COMPLEMENTARITE
DES POLITIQUES
COMMUNAUTAIRES**

- 4 Quel rôle faut-il accorder à la politique de concurrence ? Un rôle de régulateur : les Etats riches ne peuvent déroger aux règles de concurrence sous peine de déséquilibrer les flux des investissements directs ou un rôle de suppléant à la politique régionale communautaire dans les zones non éligibles du FEDER ?
- 4 La politique agricole commune doit-elle se muter en politique de développement rural ou rester confinée dans son objectif de soutien des prix de produits agricoles ? La PAC doit-elle être régionalisée ?
- 4 Y-a-t-il un sens à régionaliser la politique communautaire de RDT ou, au contraire, compte tenu des moyens budgétaires relativement modestes, y-a-t-il lieu de considérer que la politique de RDT ne doit poursuivre que le seul objectif d'excellence au niveau européen ?
- 4 N'y aurait-il pas lieu de promouvoir une initiative communautaire relative à l'esprit d'entrepreneuriat ?
- 4 Quelle sera la place de la politique de l'environnement dans une Union Européenne élargie ?
- 4 Les forces du marché seront-elles suffisantes pour offrir à toutes les régions les avantages de la société de l'information ?
- 4 La politique énergétique ne devrait-elle pas avoir une vision régionale quant au potentiel des énergies alternatives ?

**ENVIRONNEMENT DE LA
POLITIQUE REGIONALE**

- 4 Dans une Europe très élargie, faut-il toujours raisonner en termes de politique régionale ou plutôt en termes d'aménagement du territoire ?
- 4 Le développement de la globalisation, de la société de la connaissance, du commerce électronique requiert-il une approche classique du développement régional ou, au contraire, renforce-t-il la nécessité d'agir en termes d'aménagement du territoire ?

- 4 Quelle sera dans le futur la place des villes et des communautés rurales dans la politique régionale ?
- 4 Quel serait le "product mix" idéal entre investissement en infrastructures, investissement en ressources humaines et investissement en entrepreneuriat ?
- 4 Que peut apporter l'Union Européenne aux régions non éligibles aux Fonds Structurels ?

Réflexions relatives à un soutien de l'Union Européenne à la constitution de fonds régionaux de crédit d'amorçage pour les PME

0. Contexte

1. Le Conseil européen de Lisboa a réaffirmé l'importance qu'il convient d'accorder à l'entrepreneuriat en Europe ainsi qu'aux micro-entreprises.
2. Les orientations des Fonds Structurels pour la période 2000-2006 soulignent que des actions d'ingénierie financière devraient être privilégiées comme forme d'assistance aux PME.
3. La Recommandation 4 de la Table Ronde des Banquiers et PME suggère le remplacement des subsides octroyés par les Fonds Structurels par des sources alternatives de financement.

1. Constats

1. Les entreprises européennes souffrent d'une sous-capitalisation chronique et éprouvent des difficultés à obtenir des prêts bancaires.
2. Chaque année, des montants financiers publics importants sont alloués à fonds perdus sous forme de subventions directes ou indirectes à des entreprises.
3. Un certain nombre de régions éprouvent des difficultés à mobiliser des fonds au profit d'entreprises en phase de démarrage ou d'entreprises innovantes.
4. Les régions éligibles aux Fonds Structurels éprouvent des craintes quant aux moyens financiers qui seront disponibles régionalement lorsqu'elles ne seront plus éligibles.

Il serait donc intéressant de réfléchir aux moyens de doter les régions de fonds de prêts d'amorçage au profit des PME qui auraient un effet de levier en terme de capital risque pour les entreprises tout en ayant un ratio coût/efficacité des fonds publics intéressant.

2. Exposé des motifs

Des montants importants sont investis par les pouvoirs publics sous forme de subvention, sans que cette pratique ait des effets à moyen terme sur la résolution du problème de fond que constitue l'insuffisance de capitaux d'amorçage pour les jeunes entreprises.

Le mécanisme de la subvention est, du point de vue régional, un processus très coûteux, puisqu'il doit chaque année être reconstitué.

La subvention n'est pas forcément attractive pour les entreprises dynamiques et peut ainsi fausser la concurrence car elle vient souvent en aide à des projets dont la rentabilité économique ne serait pas assurée si la subvention n'était pas octroyée.

Les pourvoyeurs de subventions (pouvoirs publics) voient leurs ressources disponibles se réduire d'année en année sans possibilité d'être reconstituées de façon dynamique.

Dans le cas des Fonds Structurels, le phasing out est considéré comme un choc, alors qu'il pourrait être diffus et étalé sur une période substantielle si une certaine proportion des interventions du FEDER, par exemple, était allouée pour la constitution des fonds régionaux de prêts, par exemple d'amorçage au profit de PME, y compris des micro-entreprises.

On trouvera ci-après une simulation de l'impact de cette proposition de substitution des subventions par la dotation de fonds régionaux de prêts d'amorçage.

3. Objectif

Transformer une partie des montants investis par les pouvoirs publics sous forme de subventions directes ou indirectes aux entreprises en dotation à des fonds régionaux de prêts d'amorçage.

4. Arguments en faveur de l'établissement de fonds régionaux de prêts d'amorçage

Les fonds régionaux de prêts d'amorçage :

- accroissent les disponibilités financières d'une région pour le soutien en capital risque des entreprises en phase de démarrage
- augmentent la qualité des projets soutenus. Les projets d'entreprises compétitives ne peuvent se permettre d'attendre les délais administratifs d'octroi de subvention
- forcent les services publics à s'assurer que les projets sont viables économiquement, car il est de leur intérêt que le remboursement ait lieu
- réduisent sensiblement le ratio coût/efficacité de l'intervention publique.

L'évaluation d'une subvention s'effectue souvent sur la base du taux d'exécution des montants disponibles, alors que dans le cadre d'un mécanisme de prêt, elle est fonction du taux de remboursement des prêts.

5. Mécanisme de fonctionnement

- Les fonds régionaux de prêts d'amorçage seraient gérés par des organismes intermédiaires régionaux semi-publics.
- Les bénéficiaires des prêts d'amorçage seraient des entreprises nouvelles (moins de 5 ans), y compris des micro-entreprises.

- Les prêts octroyés seraient d'une durée de quatre années maximum, sans intérêt (ou à un taux égal au taux d'inflation), remboursables à la fin de la période.
- Le montant maximum octroyé serait calculé en fonction de l'apport de l'entrepreneur et d'un business angel éventuel.
- Le fonds se doit de constituer un mécanisme de garantie afin de compenser partiellement les pertes dues à une éventuelle faillite des entreprises bénéficiaires des prêts
- Les prêts ne seront accordés qu'à la condition expresse que l'entrepreneur accepte un coaching de la part d'un entrepreneur expérimenté ou d'un business angel
- Les prêts seront sans nul doute d'environ 20.000 à 75.000 Euros

6. Arguments en faveur du prêt sans intérêt

1. La subvention est également gracieuse.
2. Le mécanisme intervient dans un segment de marché qui n'est pas occupé par le secteur privé (Business Angels, Venture Capital, voire les banques).
3. Les expériences françaises des prêts d'honneur (prêts à taux d'intérêt nul et sans garantie, assortis d'un accompagnement) se sont montrées fructueuses en terme de soutien aux entreprises nouvelles. Il en est de même des expériences scandinaves et germaniques en matière de micro-crédits.

7. Effet de levier et partenariat privé/public

L'amélioration de la capitalisation des entreprises grâce à l'intervention du secteur public offrira de nouveaux marchés aux banques en réduisant le risque que constituent des entreprises sous capitalisées. De plus, les entreprises bénéficiant de prêts d'amorçage seront après quatre ans – durée du prêt – plus matures et mieux à même de demander des capitaux de développement qui seront probablement apportés par les banques ou les sociétés de capital risque, c'est-à-dire le secteur privé.

8. Mécanisme de dotation de fonds régionaux et gestion administrative des interventions publiques (UE et EM)

Il est souvent fait remarquer que la Commission Européenne et/ou l'administration centrale (c'est-à-dire les Etats membres) ont des difficultés à soutenir des mécanismes d'ingénierie financière car elles ne peuvent clôturer le dossier en fin de période de programmation, les fonds publics n'étant pas dépensés puisque remis périodiquement dans le circuit de financement des entreprises. Cet argument peut être facilement récusé par le raisonnement suivant : les bailleurs de fonds publics (Union Européenne et Etats membres) octroient une subvention pour la dotation ou la constitution d'un fonds régional de prêts d'amorçage. L'intervention de ces bailleurs de fonds cesse lorsque le fonds régional est doté, comme prévu contractuellement, et donc le dossier administratif peut être clôturé en fin de période de programmation, pour autant que la totalité des subventions ait été versée. En effet, il faut souligner que les bailleurs de fonds publics ne sont pas appelés à faire un prêt à un fonds régional, mais bien à lui donner les moyens d'exercer une activité de prêt.

9. Modélisation du concept de fonds régionaux de prêts d'amorçage

I. Hypothèse de base

1. Le fonds est doté par le FEDER et l'Etat membre durant les six années de la programmation 2000-2006
2. Le prêt est alloué pour quatre ans, remboursable dans sa totalité à l'échéance
3. Le prêt est sans intérêt
4. Le fonds tient en réserve 5% des montants disponibles pour constituer un mécanisme de garantie
5. Un taux de remboursement de 75% est jugé normal afin de tenir compte du taux de faillite, du taux d'inflation, voire de frais de gestion.

II. Effets

1. Les montants totaux investis après douze ans, c'est-à-dire deux périodes de programmation classique du FEDER sont deux fois supérieurs par rapport au système de subvention à fonds perdus (cf. Tableau I ci-après).
2. Par le biais de la TVA, la part investie par l'Etat membre dans le fonds lui est remboursée après 14 à 15 ans. L'intervention de l'Etat constitue donc en quelque sorte une avance aux régions.
3. Ce mécanisme augmente de façon considérable le ratio coût/efficacité des dépenses publiques, puisque celui du mécanisme de prêts d'amorçage est d'un cinquième du coût du mécanisme de la subvention !
4. Au cours des années 13 à 18, les montants investis seraient encore 1.5 fois supérieurs au montant des subventions communautaires.

Tableau I : Modélisation du concept de fonds régionaux de prêts d'amorçage

Année	UE	EM	Total	Fonds de garantie		Montants des investissements		TVA récupérée (20%)
				Dotation Annuelle	Disponibilité	Disponibles	Investis	
I	50	50	100	5	5	95	95	19
II	50	50	100	5	10	95	95	19
III	50	50	100	5	15	95	95	19
IV	50	50	100	5	20	95	95	19
V	50	50	100	9	24	171*	162	32
VI	50	50	100	9	28	171	162	32
Total P1	300	300	600			722	704	140
VII	-	-	-	4	27	76**	72	14
VII	-	-	-	4	26	76	72	14
IX	-	-	-	7	24	130	123	24
X	-	-	-	7	22	130	123	24
XI	-	-	-	3	21	58	55	10
XII	-	-	-	3	20	58	55	11
Total P2						524	500	98
P1 + P2	300	300	600				1 204	238

(*) soit 95 + 5 interventions du fonds de garantie + 71 (95 x 0.75)

(**) soit 5 interventions du fonds de garantie + 71

10. Données chiffrées par Etat membre de l'UE de la mise en œuvre d'un mécanisme de fonds de prêts d'amorçage

I. Hypothèses

1. 25% des interventions mentionnées ci-dessus sont consacrées à la dotation de fonds régionaux de prêts d'amorçage (voir Tableau II).
2. Le scénario défini sous le titre de modélisation chiffrée du concept de fonds régionaux de prêts d'amorçage au point 8 ci-devant est appliqué aux montants issus de l'hypothèse 1 ci-dessus.

II. Effets

1. Après 12 ans, les investissements réalisés par les fonds de prêts d'amorçage seraient égaux au total des fonds structurels réservés par les Etats membres au soutien aux PME au cours de la période de programmation 1994-1999.
2. Après 12 ans, les fonds de prêts d'amorçage auraient investi, selon les Etats membres, de 9 à 193 fois plus que les PIC PME de la période de programmation 1994-1999.
3. Environ 350.000 entreprises pourraient bénéficier d'une intervention de 75.000 Euros des fonds ainsi constitués.
Rappelons qu'en Europe, environ 7.000 entreprises sont soutenues chaque année par les sociétés de capital risque, et qu'en France, les plates-formes d'initiative locale ont soutenu environ 400 entreprises en 1999 par le biais de prêts d'honneur. La dotation par les Fonds Structurels de fonds de prêts d'amorçage tels que décrits ci-dessus permettrait d'aider quelque 2.500 entreprises supplémentaires.

Tableau II : Données chiffrées par Etat Membre de l'UE de la mise en œuvre d'un mécanisme de prêts d'amorçage

EM	Estimation des interventions des Fonds Structuraux au profit des PME 1994-1999	Estimation moyenne Annuelle (en Mio Euros)		Fonds disponibles FS + EM (50% + 50%)	Fonds investis par Les EM sous forme de prêts d'amorçage après 6 ans	Nb d'entreprises Aidées pour un montant de 75.000 Euros par entreprise sur 6 ans	Ratio <u>Fonds Investis</u> PIC PME
		Σ	25%				
B	766 000 000	128	32.00	64.00	768 000 000	10 240	62
DK	223 000 000	37	9.25	18.50	222 000 000	2 960	85
D	6 900 000 000	1 150	287.50	575.00	6 900 000 000	92 000	36
GR	3 240 000 000	540	135.00	270.00	3 240 000 000	43 200	39
E	2 300 000 000	383	97.75	191.50	2 298 000 000	30 640	9
F	1 300 000 000	217	54.25	108.50	1 302 000 000	17 360	22
IRL	975 000 000	163	40.75	81.50	978 000 000	13 040	34
I	4 700 000 000	783	195.75	391.50	4 698 000 000	62 640	24
L	7 000 000	1	0.25	0.50	7 000 000	100	18
NL	418 000 000	70	17.50	35.00	420 000 000	5 600	40
A	89 000 000	22	5.50	110.00	132 000 000	1 760	34
P	2 700 000 000	450	112.50	225.00	2 700 000 000	36 000	193
FIN	93 000 000	23	5.80	11.60	139 000 000	1 853	13
S	400 000 000	100	25.00	50.00	600 000 000	8 000	35
UK	2 400 000 000	400	100.00	200.00	2 400 000 000	32 000	35

11. Impact de la modification de quelques hypothèses de la modélisation

1. Il est possible de pérenniser les fonds régionaux en accroissant la part des fonds réservés à la constitution de garanties.
 Dans le cas où 25% sont réservés à un mécanisme de garantie et 75% aux prêts, les sommes investies seront de l'ordre de 600 pour chaque période de six ans, soit le montant de la dotation. Dans un système 20-80, les montants investis seraient de 640, soit un effet multiplicateur légèrement supérieur.

2. La dotation régionale présenterait un effet cumulatif plus important dans le cas où la dotation des fonds régionaux s'effectuerait sur 12 ans (deux périodes successives de programmation). Cette hypothèse serait intéressante dans le cadre des fonds qui seront alloués, après leur adhésion, aux régions des pays candidats à l'élargissement de l'UE (cf. Tableau III ci-après).
 Cette subvention de dotation à un fonds régional de prêts d'amorçage sur 12 années est intéressante en terme de phasing out puisqu'au total des années 13 à 18 les investissements se montent encore à 938 (contre 600 pour le système de la subvention classique à fonds perdus ou zéro en cas de non éligibilité) et pour la période 19 à 24 ces montants sont encore de 630.

Tableau III : Modélisation pour une dotation de 12 ans

Année	UE	EM	Σ	Investissements
I	50	50	100	95
II	50	50	100	95
III	50	50	100	95
IV	50	50	100	95
V	50	50	100	171
VI	50	50	100	171
Σ P1	300	300	600	722
VII	50	50	100	171
VIII	50	50	100	171
IX	50	50	100	227
X	50	50	100	227
XI	50	50	100	227
XII	50	50	100	227
Σ P2	300	300	600	1 250
Σ P1 + P2	600	600	1 200	1 972

12. Ecrêtement des variations des disponibilités financières

1. Le modèle proposé présente l'inconvénient de fournir des disponibilités de prêts importantes durant les années 5 et 6 par le fait qu'aux fonds publics s'ajoutent les montants des prêts remboursés. Cet effet pourrait être éliminé en réservant la dotation de l'UE et de l'Etat membre des années 5 et 6 à la constitution du fonds de garantie. Cette façon de procéder aura les avantages suivants :
 - la totalité des fonds disponibles peut être utilisée au cours des années 1 à 4 pour l'octroi de prêts;
 - pendant une période de six années, c'ad durant les années 7 à 12 – la période de phasing out – les fonds disponibles seraient constants et égaux, comme le montre le tableau suivant.

Tableau IV : Ecrêtement – Option I

Année	UE	EM	Σ	Investissement	Remboursement	Fonds de Garantie
I	50	50	100	100	-	-
II	50	50	100	100	-	-
III	50	50	100	100	-	-
IV	50	50	100	100	-	-
V	50	50	100	100	75	75*
VI	50	50	100	100	75	150
Σ P1	300	300	600	600	150	-
VII				100	75	125
VIII				100	75	100
IX				100	75	75
X				100	75	50
XI				100	75	25
XII				100	75	-

2. Pour le cas où l'on envisage une dotation sur une période de 12 ans, il serait possible de stabiliser les disponibilités au niveau 100, en demandant à l'Union Européenne et aux Etats membres de contribuer seulement à reconstituer le mécanisme de garantie (voir tableau ci-après). Dans ce cas, le fonds accroîtra sa durée de vie de six années supplémentaires.

Tableau V : Ecrêtement – Option II

Année	UE	EM	Σ	Investissement	Remboursement	Fonds de Garantie
I	50	50	100	100	75	-
II	50	50	100	100	75	-
III	50	50	100	100	75	-
IV	50	50	100	100	75	-
V	50	50	100	100	75	75
VI	50	50	100	100	75	150
Σ T1	300	300	600	600		
VII	12.5	12.5	25	100	75	150
VIII	12.5	12.5	25	100	75	150
IX	12.5	12.5	25	100	75	150
X	12.5	12.5	25	100	75	150
XI	12.5	12.5	25	100	75	150
XII	12.5	12.5	25	100	75	150
Σ T2	75.0	75.0	150	600	75	
XIII	-	-	-	100	75	125
XIV	-	-	-	100	75	100
XV	-	-	-	100	75	75
XVI	-	-	-	100	75	50
XVII	-	-	-	100	75	25
XVIII	-	-	-	100	75	-
Σ T1+ T2+T3	375.0	375.0	750	1.800		

13. Conclusions

1. La faisabilité du soutien communautaire à des fonds régionaux de prêts d'amorçage devrait être examinée attentivement par les services compétents de la Commission Européenne (DG Regio et DG Entreprises ainsi que BEI et FEI).
2. Une action de benchmarking avec des organismes régionaux mettant déjà en œuvre des mécanismes régionaux similaires devrait être entreprise: France Initiative Réseau (F), Deutsche Ausgleichsbank (D), ALMI (S), Finnvera (FIN), South West Investment Group (UK), par exemple.
3. Des scénarios alternatifs relatifs à la longueur de la période de remboursement et/ou au taux de remboursement et/ou à l'importance du mécanisme de garantie, voire au montant maximum du prêt pourraient être réalisés afin de rechercher l'optimisation du mécanisme ou la proportion (25%) des Fonds Structurels à affecter à ce mécanisme. Par ailleurs, il serait utile de vérifier l'impact d'une dotation des Fonds Structurels sur une période de 12 ans, notamment dans le contexte de l'aide aux pays candidats à l'adhésion.

4. Si des obstacles administratifs insurmontables empêchaient la généralisation de cet outil, les fonds de prêt d'amorçage pourraient être remplacés par des prises de participation au capital.