

**F**ace à une économie en mutation, l'action des régions en faveur du développement économique local doit être réorientée. C'est l'avis d'**Alain PETITJEAN**, directeur général de Sémaphores, une société du Groupe ALPHA, qui se prononce pour la mise en place d'une démarche beaucoup plus proactive.

## Des nouvelles pratiques face à la crise



**> Inter Régions : Avant d'aborder le contexte de crise que nous vivons en ce moment, pouvez-vous nous résumer ce que recouvre le champ du développement économique local ?**

**Alain Petitjean :** Traditionnellement, les pratiques de développement économique local s'organisent autour de quatre axes :

- l'attractivité des territoires, qui allie marketing territorial et prospection exogène ;
- l'aménagement d'infrastructures : zones d'activité, supports logistiques, etc. ;
- l'animation du tissu d'entreprises et d'institutions économiques ;
- enfin, l'appui aux entreprises locales, ce que l'on appelle usuellement l'action endogène.

**> I. R. : La loi de décentralisation de 2004 a procédé à une régionalisation de l'action économique. Quels enseignements peut-on en tirer aujourd'hui ?**

**Alain Petitjean :** Les régions se sont d'abord approprié la question à travers l'élaboration des Schémas régionaux de développement économique – SRDE. Elles ont ainsi défini leurs filières prioritaires ou les actions transversales qu'elles souhaitaient mener. Après cette phase de concertation, elles ont renforcé ou remis en cause leurs outils : les agences de développement en tout pre-

mier lieu. Ensuite, est venue la définition d'une gamme d'aides économiques en tous genres et de leurs relais de distribution.

**> I. R. : Est-on arrivé à une panoplie satisfaisante ?**

**Alain Petitjean :** La plupart des régions sont, aujourd'hui, bien équipées, mais leur action reste peu identifiée par les entreprises. Cela tient d'abord aux choix faits pour la distribution des aides, les régions s'étant massivement appuyées sur des structures intermédiaires comme les CCI ou Oséo, au détriment d'une action directe, plus lisible. Nous constatons que l'action des régions est mieux perçue là où elle repose sur des programmes temporaires, très mobilisateurs, comme les appels à projets thématiques de la Région Ile-de-France, par exemple.

D'autre part, les outils développés souffrent d'un « effet de mode », lié à l'état

d'esprit de la période. Partout ou presque, on a privilégié l'action structurelle, plutôt que les soutiens conjoncturels.

**> I. R. : Quels sont les types d'action prioritaires dans ce mandat ?**

**Alain Petitjean :** Pour l'orientation de leurs actions, les régions ont, dans un bel ensemble, privilégié certaines priorités, très typées.

Ainsi, la prospection exogène pour l'implantation d'entreprises extérieures au territoire l'a très nettement emporté sur l'appui au tissu local, par exemple. On sait pourtant que cette démarche, grandement aléatoire, affecte au mieux 15 % du tissu économique et ne paie que sur une longue période. Par ailleurs, elle n'a de sens que si elle s'appuie sur une réelle excellence des infrastructures d'accueil.

### 25 ANS D'HISTOIRE

Leader du conseil de l'assistance aux comités d'entreprise et du développement économique local, le groupe ALPHA fête cette année ses 25 ans. Un livre anniversaire d'Olivier Boudot, édité pour l'occasion, raconte le chemin parcouru par le groupe et permet de revivre, au travers de témoignages et d'histoires de missions, un quart de siècle d'avancées sociales et de mutations économiques.

**Groupe Alpha 25 ans d'histoire. Olivier Boudot  
Mémoire d'hommes, histoires d'entreprises**  
[www.groupe-alpha.com](http://www.groupe-alpha.com)



Groupe ALPHA 25 ans d'histoire

## PARTAGER LES EXPÉRIENCES RÉUSSIES

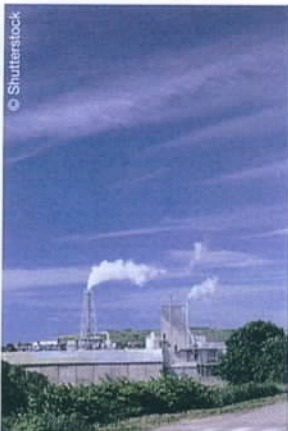
De même, le tropisme en faveur de l'innovation et de la « high tech », à travers les pôles de compétitivité et les interventions d'Oséo, a joué à plein. Pourtant, l'essentiel de l'emploi se situe dans l'économie traditionnelle ! Et, dans de nombreux cas, l'économie « high tech » requiert des compétences absentes des bassins d'emploi concernés. Enfin, son efficacité réelle est, par nature, aléatoire et moins prédictible qu'on ne le croit.

Enfin, le capital-risque a été porté aux nues, dans au moins la moitié des régions. Là aussi, force est de constater que son modèle, fondé sur la future rotation du capital, est inadapté à la grande majorité des PME, soit que les chefs d'entreprise n'en veuillent pas, soit que les perspectives de sortie soient trop aléatoires pour l'investisseur.

**> I. R. : En quoi ces choix pourraient-ils être perçus comme inopportuns ?**

**Alain Petitjean :** Ces choix ont privilégié des logiques d'avenir, aucun n'a donc été inopportun. Mais cela s'est fait en arbitrant, à budget constant, aux dépens du développement des entreprises locales et des filières non médiatisées.

On a aussi, dans cette période, abandonné toute intervention « défensive » s'exprimant en faveur des territoires en reconversion ou en faveur de populations discriminées ou en danger de déqualification. Ces mesures constituaient pourtant l'axe majeur de la politique d'aménagement du territoire, et même de la politique industrielle, depuis les années 1980. On peut, aujourd'hui, regretter cet oubli, d'autant que l'Etat s'est parallèlement désengagé de ce type de soutien.



© Shutterstock

**> I. R. : Sous-entendez-vous que ces moyens ne sont pas adaptés à la période de**

Dans le domaine de la revitalisation de territoires, je voudrais souligner combien une double action, combinant l'aide aux projets créateurs d'emplois, de tous types, et une focalisation supplémentaire sur certaines filières – cibles, est une solution qui fonctionne. La revitalisation du bassin d'Arles entre dans cette catégorie.

En ce qui concerne le soutien à des populations spécifiques, les actions menées à Sarrebourg ou dans l'aire urbaine Belfort-Montbéliard, ont, elles aussi, atteint leurs objectifs.

En matière d'appui – conseil aux entreprises, je citerai le dispositif PM'up, actionné en Ile-de-France.

Et, pour donner une touche exotique à cette revue de pratiques, je signalerai l'expérience que nous menons en Nouvelle-Calédonie, pour le compte de la province Sud : nous aidons l'économie locale à absorber la fin d'un grand chantier, en appuyant les efforts de diversification des entreprises, en créant une zone d'activités pour les fournisseurs de l'usine mise en service et en transformant certains prestataires en sous-traitants maintenanciers de cette implantation.

A. P.

**récession, dans laquelle nous nous trouvons désormais ?**

**Alain Petitjean :** La crise révèle logiquement les défauts des outils conçus « par beau temps » ! Cela ne vaut pas critique de ce qui a été fait, mais cela peut, en revanche, éclairer une future réorientation. Les principaux constats que l'on peut faire sont les suivants :

Les politiques menées doivent s'inscrire dans une démarche beaucoup plus proactive, allant au-devant des entreprises du territoire, qu'il s'agisse de recueillir leurs besoins immédiats ou d'examiner leurs projets dormants. Chaque fois qu'une telle approche directe est menée, on est étonné du nombre de solutions ainsi apportées rapidement aux chefs d'entreprises, pour accélérer leurs projets.

Les régions gagneraient également à se doter de mécanismes d'intervention d'urgence, mobilisables de façon immédiate, pour faire face à une forte dégradation de la situation d'un bassin d'emploi ou d'une filière à l'échelon régional. Ces actions « coups de poing » compléteront les investissements structurants

qu'elles ont engagés précédemment, qui paieront certainement à moyen terme, mais qui ne constituent en rien une réponse de court terme à la crise que nous endurons.

Enfin, les PME ont besoin d'appui – conseil, au moins autant que de financement complémentaire au crédit bancaire, lui-même d'accès problématique en ce moment. Face à ce besoin, la garantie bancaire, produit vedette des cinq dernières années, reste inopérante. Et lorsqu'ils existent, les fonds d'appui au conseil restent sous-utilisés : mieux vaut offrir un conseil gratuit, sur appel à projet initial, qu'un remboursement partiel ayant valeur d'effet d'aubaine.

**> I. R. : Vous semblez focalisé sur les aides aux entreprises. Ces dernières ont pourtant souvent été critiquées dans les derniers mois. Ne faut-il pas aider plutôt l'emploi ?**

**Alain Petitjean :** Notre pays pratique, depuis douze ans, un grand écart entre la promotion de l'économie de la connaissance, d'une part, et le subventionnement des bas salaires par les réductions de charges, d'autre part. Je ne suis pas pleinement convaincu par ces deux démarches et je ne peux que relever leurs contradictions. Mieux vaudrait privilégier une ligne claire.

D'une part, aider la création d'emploi, en soutenant les projets de développement des entreprises, quels qu'ils soient, plutôt que de subventionner de façon permanente certains types d'emploi. Pour cela, il faut réhabiliter l'économie vivrière, celle qui ne découle pas forcément d'une logique de filière ou d'une orientation vers l'innovation et la R&D. Soutenir tous les projets de développement participe d'un darwinisme économique salubre en période de crise !

D'autre part, réhabiliter l'aide directe aux personnes privées d'emploi, en accroissant les moyens de reclassement, de reconversion, de formation à de nouveaux métiers. Dans le même ordre d'idées, je reste attaché à des actions ponctuelles en faveur des territoires sinistrés et de l'emploi spécifique de certains populations. ■

## PM'up en ILE-DE-FRANCE

Mis en place par la région Ile-de-France, le programme PM'up vise à permettre à des petites et moyennes entreprises ayant un projet de développement de recevoir un soutien financier et un accompagnement individualisé pendant trois ans. Ce dispositif d'aides vise les PME les « plus prometteuses », évoluant dans des filières ou des territoires identifiés comme prioritaires.

Parmi les filières retenues figurent, en particulier, les industries de la création, les éco-activités, les systèmes complexes, les sciences de la vie, les loisirs, la mobilité, la mécanique ou encore les services financiers.

La région entend ainsi favoriser « la création d'emplois stables sur le territoire francilien », en soutenant la capacité d'innovation et d'anticipation de ces entreprises, au moment où elles atteignent une taille critique.

Le soutien apporté par la région Ile-de-France s'inscrit dans une stratégie de développement durable, avec un objectif de diminution de l'empreinte écologique des entreprises bénéficiaires. L'apport financier pour des aides au conseil, à l'international, à l'investissement et au recrutement peut atteindre 250 000 euros.

## LA CHRONIQUE DU DÉVELOPPEUR

### Intensifier les actions d'influence dans les politiques d'attractivité

Aujourd'hui, les membres du CNER sont au cœur des enjeux d'attractivité des territoires et participent, avec leurs partenaires publics et privés, à la création de richesses dans les villes, départements et régions, par l'apport de forces vives extérieures. Ce sont, bien entendu, des entreprises qui sont attirées, mais aussi des entrepreneurs, des événements professionnels ou grand public, des consommateurs, etc.

A première vue, le niveau d'attractivité du territoire est le résultat direct de la relation entre l'offre territoriale et la demande extérieure. L'offre territoriale repose sur les qualités du « produit territorial » et des services qui sont proposés par les agences de développement et les comités d'expansion. La demande s'appuie sur les besoins identifiés des « clients » existants et potentiels.

Pourtant, force est de constater que des projets échappent aux territoires, qui semblent les plus performants « sur le papier ». L'explication est finalement assez simple : le marché n'est pas parfait. L'offre des territoires n'est pas toujours transparente c'est-à-dire visible et lisible, tandis que la demande est parfois floue et le processus de localisation contraint par le temps et les moyens disponibles.

Avec la montée croissante de l'internationalisation de l'économie, un nombre de plus en plus grand de décisions d'investissement et de localisation repose, non plus sur des grandes entreprises, mais sur une myriade d'acteurs moins puissants, tels que des PME-PMI. Pour eux, les choix sont pris, non pas à partir d'analyses extrêmement détaillées et coûteuses, mais en mobilisant le réseau d'informateurs autour du décideur et en exploitant

l'information disponible sur Internet. Leur objectif est clair : rassembler une base d'informations, qui permette de diminuer l'incertitude, sans pour autant la réduire à zéro, et de prendre une décision.

Dans ce contexte, les décideurs sont très dépendants de l'éco-système qui les entoure : conseillers gouvernementaux au développement international, missions économiques à l'étranger, Chambres de commerce, consultants, presse, blogs et sites internet, etc.

Pour les territoires, il devient donc stratégique d'intensifier les liens avec les acteurs de ces éco-systèmes, qui entourent les décideurs, afin de les transformer en prescripteurs en faveur de nos territoires. Où en sommes-nous en France ? Au regard des pratiques des Nord-Américains et des Britanniques, notre pays souffre d'un retard certain.

Pour les agences, qui souhaiteraient se lancer dans une telle démarche, je recommande de s'inspirer des bonnes pratiques suivantes : créer un plan d'actions en direction des prescripteurs (P2A, ARD Ile-de-France), se doter de lieux d'accueil spécifiques – Datagora à Roissy –, mettre en place une politique « d'ambassadeurs » – ONLYLYON et Franche-Comté – ; envoyer des experts dans les organisations internationales ou nouer des alliances stratégiques avec d'autres territoires clés – World Cities Alliance du CEEVO.



*Vincent Gollain, Directeur de l'Attractivité Durable des Territoires, ARD Ile-de-France et créateur / animateur du site [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)*