Problématique de développement des régions : contribution des acteurs locaux à la compétitivité des entreprises

Autor(en): **Rudolf, Jean-Philippe / Michaud, Claude**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **60 (2002)**

Heft 4: **Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer**

PDF erstellt am: **26.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141225

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

PROBLÉMATIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS : CONTRIBUTION DES ACTEURS LOCAUX À LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Jean-Philippe RUDOLF
Haute école de gestion
(HEG) de Neuchâtel
Neuchâtel, Suisse
jean-philippe.rudolf@hegne.ch

Claude MICHAUD
Institut européen d'administration des affaires (INSEAD)
Fontainebleau, France
claude.michaud@insead.edu

1. Introduction

Dans des économies largement ouvertes et de plus en plus imbriquées les unes aux autres, ce sont les entreprises qui identifient les besoins sur les marchés, assurent la médiation entre leurs ressources stratégiques et les besoins du marché, maîtrisent les conditions d'efficacité, innovent, investissent et importent, outre des produits, des informations, des connaissances ou des comportements inédits. Ce sont elles, enfin, qui détiennent probablement les clés du processus de création réelle de richesses, allant au-delà de la seule exploitation d'actifs tangibles et exogènes. La question est alors de savoir pour qui créent-elles des richesses, à quelles conditions et sur quels espaces ? Partant d'hypothèses microéconomiques formulées lors d'une recherche sur les modes de survie des entreprises, l'article propose une réflexion sur la relation existante entre la compétitivité des entreprises et le développement de leur espace de localisation.

2. La fin des idées simples

Le passage d'un monde relativement stable, à incertitude et complexité limitées, à des univers multiples, changeants et hypercompétitifs a eu pour conséquence de déstructurer des ensembles industriels territorialisés, dont la cohérence et l'organisation avaient été à l'origine de leur réussite économique. Une grande partie de ce qui avait constitué, pendant longtemps, leurs références culturelles, leur légitimité et leurs bases de compétitivité s'est trouvé remis en cause en quelques années.

Parallèlement, certaines entreprises n'ont pas réussi à adapter et à renouveler leurs avantages compétitifs à la nouvelle donne de l'économie mondiale. Habitués à vivre dans des univers de faible discontinuité et d'assez forte prévisibilité permettant une gestion calme, sans tension permanente, sans changement continu, leurs dirigeants n'ont pas compris suffisamment tôt que la compétition économique s'était transformée en une hypercompétition (D'Aveni, 1994). Handicapées par un passé industriel finalement paralysant, elles ont vu leur compétitivité se réduire progressivement, faute d'avoir pu anticiper l'émergence de nouveaux besoins, les technologies émergentes, tout comme les formes d'organisation que requièrent les nouveaux modes de production.

De son côté, l'Etat a montré ses limites s'agissant de développement et de maîtrise économique. Longtemps, les mesures proposées se sont appuyées sur des variables d'action et de support à la fois générales et exogènes : les planificateurs partaient de l'idée qu'il suffit d'attirer des unités de production de multinationales là où on le désire pour assurer l'expansion d'une ville ou d'une région; que l'Etat développe des infrastructures collectives et qu'il aménage des conditions-cadre attractives pour espérer enclencher, dans le long terme, des processus de croissance soutenable. Ce mode de développement, fondé sur des causalités conventionnelles et sur une double exogénéité (l'entreprise exogène à la région et la région exogène à l'entreprise), a atteint ses limites.

3. La réalité interroge la théorie

La déformation des paysages industriels pose la question de l'origine des mécanismes de croissance, de stagnation et de déclin des régions. Comment passer d'une logique de croissance qui ne soit plus exclusivement fondée sur des actifs ou des impulsions exogènes, mais qui s'appuie sur la mobilisation de ressources endogènes spécifiques ?

Ce questionnement a donné lieu à de nombreuses modélisations théoriques. Or, force est de constater que rarement la réalité a correspondu aux trajectoires théoriques attendues. L'explication tient, en partie, au fait que les modèles traditionnels n'incorporent pas suffisamment de paramètres intangibles, difficilement quantifiables, non parfaitement saisis, résultant du comportement stratégique, organisationnel et cognitif des acteurs économiques, en particulier des chefs d'entreprise.

Reprenant l'idée émise par M. Porter (1990), pour qui le problème de la compétitivité des régions se vit et se résout essentiellement à travers les entreprises, leurs modes d'organisation et d'insertion territoriale, nous sommes partis de l'hypothèse qu'il existe une relation forte entre le développement d'une région et le profil économique des entreprises présentes dans la région.

4. Vérification empirique

Les recherches effectuées nous ont permis de mettre en évidence trois types d'entreprises extrêmement dissemblables en termes de capacité d'information et d'élaboration stratégique: les *leaders*, les *filiales* de production de multinationales et les *ateliers* de production autonomes.

Profil économique des entreprises observées

Les *entreprises leaders* occupent une place cruciale dans la capacité endogène d'une région à se développer. Maîtrisant à la fois leurs marchés et leur chaîne de valeur ajoutée, elles se distinguent par la façon dont elles sont organisées, accèdent à des ressources intangibles rares, structurent explicitement leurs anticipations, définissent leur stratégie, établissent des relations pertinentes avec leur environnement de proximité. Elles réussissent à maintenir une capacité concurrentielle forte dans un environnement économique apparemment défavorable pour d'autres types de sociétés. Leurs fonctions stratégiques (marketing, R&D, production, commercialisation) et leur centre décisionnel sont localisés à l'intérieur de leur région d'origine. Enfin, elles sont capables d'assumer un rôle potentiel de fédérateur ou d'intégrateur d'entreprises ateliers. Leur présence encourage l'observation et suscite des comportements d'imitation et d'entraînement chez les autres acteurs.

Les *filiales de production* de multinationales correspondent souvent à des ateliers décentralisés, dirigés de l'extérieur, dont la mission est d'optimiser une fonction, généralement de production. N'ayant dans la région ni leur centre de décision, ni leurs fonctions stratégiques, elles peuvent être considérées comme des acteurs exogènes, contrairement au type précédent. Sans véritable autonomie managériale, toutes les activités potentiellement productrices d'externalités positives (conception/développement, positionnement, technologies, processus de combinaison/recombinaison des ressources stratégiques) sont localisées hors de la région. Leur processus d'évolution et de survie est largement indépendant de leur espace de localisation. Dès lors, leur contribution au développement régional se limite souvent à la création d'emplois et à la distribution de revenus. En revanche, elles délivrent peu d'informations et de connaissances concrètes utiles aux agents locaux.

Les *ateliers de production* représentent des entreprises en principe autonomes qui n'ont, directement et indirectement, ni la maîtrise stratégique de leurs marchés, ni celle de leur chaîne de valeur ajoutée. Ce type d'entreprises vit généralement sur des acquis techniques et organisationnels. Dès lors, elles éprouvent des difficultés à s'adapter, à innover ou à prendre des orientations nouvelles. En n'étant pas reliées à des systèmes d'information performants - contrairement aux types précédents -, elles vivent dans un état d'incertitude et d'isole-

ment cognitif qui les rend vulnérables sur le long terme. Leur stratégie concurrentielle ne repose ni sur une différenciation perçue, ni sur des coûts bas; leurs compétences génériques sont limitées et relativement statiques. En revanche, à travers l'histoire et le vécu personnel de leurs dirigeants, elles sont fortement ancrées dans le tissu économique de leur région d'origine. Elles y sont attachées par des liens affectifs, techniques, stratégiques ou de réserve de main-d'œuvre. Enfin, dans la plupart des cas, il s'agit de petites entreprises créées et dirigées par un seul homme. Or, l'expérience démontre qu'une telle situation permet peu de croissance au-delà de certaines limites. La survie de ce type d'entreprises est incertaine dans la mesure où trop peu de personnes participent à l'élaboration des savoirs, des stratégies et des décisions.

Les causes profondes du déclin économique

A partir des caractéristiques des entreprises locales et de leur répartition dans l'une des catégories précédentes, il est possible de formuler quelques hypothèses d'explication quant aux causes du déclin des régions observées :

- *la disparition des intégrateurs naturels.* Durant des décennies, le tissu économique de ces régions était composé de quelques grandes entreprises qui étaient en contact direct et continu avec les marchés finaux, et d'un grand nombre d'ateliers de production autonomes. Sous l'effet des mutations technologiques et de l'émergence d'univers hypercompétitifs, certains de ces intégrateurs ont disparu. Nombre de chefs d'entreprises se sont alors retrouvés seuls et désemparés ;
- *un système d'accumulation de connaissance et d'information trop faible.* Ne bénéficiant plus, ou en tout cas moins qu'auparavant, des informations que leur fournissaient les fédérateurs naturels, nombre de chefs d'entreprises ateliers ont alors accusé un déficit cognitif important. Ils éprouvent de la peine à obtenir des flux d'informations concrètes sur leur propre chaîne de valeur, les nouvelles exigences du marché, les nouvelles formes de la compétition économique, les systèmes de globalité. Dans ces conditions, tout processus d'amélioration est en grande partie prisonnier des actifs existants et des acquis techniques, avec le risque que les développements de produits ne correspondent pas aux besoins du marché ;
- *l'illusion technique.* L'ouverture sur les marchés n'étant pas leur point fort, certains établissements compensent cet handicap en se différenciant essentiellement sur le plan technique. Il n'est, dès lors, pas étonnant que les ressources, les compétences et les savoir-faire régionaux soient de cet ordre. La plupart des établissements sont capables de satisfaire des besoins spécifiques extrêmement pointus qui demandent des investissements humains et financiers importants. Les coûts de R&D ne pouvant pas être amortis sur des séries longues, il en résulte des prix élevés qui réduisent d'autant le marché ;

- *un processus d'appauvrissement du tissu économique*. Le mouvement actuel de concentration de l'offre a pour conséquence de déconnecter les lieux d'élaboration et de décision stratégiques des lieux d'exécution et de production. Les fonctions stratégiques (R&D, marketing, finance, design...) sont en train d'échapper à un certain nombre de régions. Ainsi, lorsqu'une PME est rachetée par une entreprise ou un groupe externe à la région, le processus d'optimisation et de (re)combinaison des ressources est souvent réalisé dans un espace stratégique de référence qui n'est plus la région d'origine de la PME. D'endogène, l'entreprise finit par devenir un acteur exogène.

5. Le développement des régions, une stratégie à redéfinir

La disparition d'un certain nombre de grandes entreprises leaders a rompu l'équilibre et la cohérence du tissu économique et a modifié les relations entre entreprises construites à travers le temps. Cce qui a été cassé, c'est le maillage entre petites et grandes entreprises, entre ateliers décentralisés et donneurs d'ordres. La sortie de crise passe certainement par la définition d'une nouvelle stratégie industrielle impliquant les acteurs institutionnels locaux, les chefs d'entreprise et les institutions de support aux activités économiques.

Le rôle des acteurs locaux est alors de mettre en place les conditions d'une collaboration pour faire émerger des initiatives communes à plusieurs entreprises : faciliter la médiation entre les ressources stratégiques des entreprises et les besoins des marchés, aider les chefs d'entreprise à structurer l'espace régional, les encourager à collaborer, à articuler et à assembler des compétences et des savoirs non reliés, les aider à mettre en place des systèmes d'information performants. Exerçant un rôle d'interface et de coordination des activités économiques, ils peuvent aider à la construction de ressources et de biens collectifs utilisables par plusieurs entreprises.

Ces actions sont d'autant plus efficaces qu'elles s'intègrent dans une stratégie globale de développement industriel à long terme, intégrant dans une même logique les efforts entrepris pour attirer, de l'extérieur, des entreprises performantes et la nécessité d'impliquer les chefs d'entreprises locales dans le processus de développement.

Bibliographie

D'AVENI R.A. 1994. «*Hyper Competition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*». New York : The Free Press.

HOGARTH R., MICHAUD C., DOZ Y. and VAN DER HEYDEN L. 1991. «Longevity of Business Firmes : a four-stage Framework for Analysis». *INSEAD Working papers*, n°55. Fontainebleau.

LUCAS R.E. 1988. "On the Mechanics of Economic Development". *Journal of Monetary Economics*, n° 22.

MICHAUD C. et RUDOLF J.-Ph. 1994. «Potentialité de changement et de développement des entreprises industrielles du canton de Neuchâtel», in : *Core competences, détection avancée en politique de la recherche*, FER, n°149. Conseil Suisse de la Science. Berne.

PORTER M.E. 1990. *«The Competitive Advantage of Nations»*. London : The MacMillan Press.

PRAHALAD C.K. and HAMEL G. 1990. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, May-June.

ROMER P. 1986. "Increasing Returns and Long Run Growth". *Journal of Political Economy*, 94.