

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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

Artikel: Un moyen d'associer contraintes territoriales et développement économique régional

Autor: Borgeaud, Yves / Delessert, Maurice

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141373>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

UN MOYEN D'ASSOCIER CONTRAINTES TERRITORIALES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

Yves BORGEAUD et Maurice DELESSERT
Centre Management et Marketing (C2M)
HEG-Vd
yves.borgeaud@hegvd.ch
maurice.delessert@bluewin.ch

1. Situation

Souvent, au bord des routes, on peut lire des panneaux :

«ICI, PAS CHER, MAGNIFIQUE TERRAIN A VENDRE POUR VOTRE ENTREPRISE» dans une zone régionale en développement.

Il est naturellement bien localisé, d'ores et déjà équipé en bordure de parcelle, proche d'une agglomération assurant tous les services, à deux pas de la gare ferroviaire et de l'autoroute menant à l'aéroport dans un temps raisonnable.

Pourquoi ce magnifique terrain n'est-il pas déjà vendu ? Quelles sont donc ses contraintes ? Quelle est sa valeur ? Que puis-je développer dessus ?

Ce terrain doit certainement présenter nombre d'avantages, mais aussi des inconvénients.

2. Le développement du point de vue de l'entrepreneur

Sans tenir compte des considérations légales, fiscales et autres conditions-cadre pouvant favoriser son installation et son activité, l'entrepreneur pragmatique lambda, désireux de développer ou d'étendre son activité dans la région, voudra des réponses claires à l'ensemble des questions relatives à son installation, notamment :

2.1. Pour la construction du bâtiment, de l'usine :

- La surface et la hauteur constructibles permettent-elles l'installation du bâtiment nécessaire à l'entreprise ?
- Dans quel délai légal un permis de construire peut-il être obtenu ?
- Les équipements en eau claire, eau usée, téléphonie, informatique haut débit sont-ils suffisants pour l'exploitation de l'entreprise ?
- Les accès routiers sont-ils suffisamment développés dans la zone d'activité ?
- Des contraintes existent-elles pour le parcage des voitures ?
- Un terrain de réserve pour développement futur est-il disponible, suffisant et à des conditions économiquement supportables ?

2.2. Vis-à-vis des contraintes environnementales :

- La parcelle en question est-elle soumise à des contraintes de risques industriels telles que l'explosion de l'usine voisine ?
- Le terrain est-il inondable ?
- Le sol est-il contaminé ?
- Combien coûtera le traitement des déchets issus de l'activité ?
- Combien d'arbres devront être plantés pour paysager le bâtiment ?
- Des couloirs pour la faune devront-ils être prévus, notamment pour les grenouilles ou les sangliers ?
- A quelles autres contraintes écologiques doit-on encore répondre ?

Au bout de ce cheminement revient la question de la vraie valeur de ce terrain et les raisons qui décideront ou non l'entrepreneur à l'acheter.

Dans la pratique, on constate régulièrement qu'un entrepreneur accepte de payer un prix élevé pour son installation dans une région, qu'il néglige des terrains beaucoup plus avantageux dans d'autres et que ses «préférences économiques et affectives» jouent un rôle prépondérant dans ce choix.

3. Le développement du point de vue des régions

Trois constats généraux peuvent être relevés en se plaçant au niveau de l'organisation régionale :

- Avec l'appui de ses Autorités, chaque région vit et cherche à développer une large gamme d'activités impliquant l'ensemble des secteurs économiques, dans le but de parer aux risques

de la «mono-activité» ou de la «mono-industrie».

- Les régions ont mis en place des structures de développement économique régional en association avec les Communes et essaient de vendre leurs avantages qui, malheureusement, ne se différencient pas toujours de ceux proposés dans d'autres régions.
- Malgré ces structures régionales, les Communes continuent de travailler encore de manière très dispersée en proposant «égoïstement» leurs propres terrains.

Plus spécifiquement, en termes de poursuite de leur développement, diverses régions sont arrivées aux constats suivants :

- Le secteur primaire est déjà souvent surreprésenté dans les régions les moins développées et n'apporte pas la valeur ajoutée attendue.
- L'activité touristique, quant à elle, «importe» effectivement une clientèle qui dépense son argent localement, mais elle impose des contraintes au développement d'activités dans d'autres secteurs, notamment des points de vue de la protection des paysages, de la qualité de l'air et de la qualité de vie en général.
- Hors tourisme, la poursuite d'un développement harmonieux dans le secteur des services est limité par le revenu disponible des entreprises et des personnes susceptibles de les acheter. La majorité des services étant consommée sur place, leur capacité à apporter de la valeur reste donc généralement limitée au substrat économique local et régional.
- Les activités tertiaires à forte valeur ajoutée sont souvent liées aux activités du secteur secondaire. Ce phénomène est connu sous la terminologie de tertiarisation du secondaire, les bureaux d'ingénieurs, les sociétés informatiques et les sociétés d'entretien d'installations en forment des exemples typiques.

Il devient dès lors intéressant d'imaginer la poursuite du développement du secteur tertiaire en étroite relation avec le développement d'un secteur secondaire fort. Le développement de la région pourrait donc s'appuyer sur un renforcement du secteur secondaire, à même de jouer le rôle de multiplicateur économique, d'accélérateur du développement.

Cet axe de développement, s'il est mis en valeur, devra bien évidemment s'effectuer en harmonie avec les autres secteurs d'activités. Il touchera de manière prépondérante le territoire au niveau du tissu économique du secondaire, des zones industrielles et des activités pouvant y être implantées.

La formulation d'une telle stratégie de développement régional sera mise en application, au niveau territorial, par le biais des Plans directeurs régionaux et communaux. Ces derniers devront prendre en considération les principes directeurs de la stratégie relatifs à l'ensemble de la région ainsi

qu'à l'existant de chaque site, de manière à assurer la préservation de degrés de liberté suffisants au niveau de chaque zone potentielle d'implantation et d'être en mesure de saisir toute opportunité immédiate de développement économique. Les plans directeurs régionaux devront également assurer, au-delà des surfaces disponibles existantes, la mise en place de zones de réserves foncières, de manière à préserver un potentiel de développement pour le futur.

Ainsi, pour chaque site, les plans directeurs devront généralement :

- Tenir compte de la spécificité des pôles d'activité voisins et valoriser leurs atouts actuels dans le cadre des promotions régionales déjà réalisées,
- Evaluer l'opportunité de nouvelles implantations en fonction des caractéristiques spécifiques des différents sites,
- Gérer au mieux l'espace régional et tirer parti des emplacements stratégiques, comme les noeuds de communication,
- Renforcer l'attractivité des sites par une meilleure desserte des transports publics.

Plus précisément, pour l'ensemble des sites, il faut finalement relever les éléments suivants:

- Les améliorations en matière d'accessibilité sont onéreuses et leur financement devrait être assuré en partie par les entreprises génératrices d'un trafic important. Un équilibre économique de ces types de prises en charge devra cependant être trouvé pour garder l'attractivité des sites.
- Les actions en matière d'assainissement des sols et de protection contre les inondations et les risques industriels sont longues et coûteuses; leur financement devrait être assuré par les entreprises responsables des pollutions ou des risques industriels, et par les collectivités publiques pour les risques naturels et les anciennes décharges.

Si ce type de développement, qui peut être qualifié d'endogène¹, ne s'avère pas suffisant pour le maintien et le développement industriel d'une région et que les terrains restent inoccupés bien que proposés à bas prix, la région doit, par un effort conscient de promotion économique, planifier un développement de type exogène².

4. Le développement d'un thème fédérateur régional exogène

Une stratégie régionale de développement de type exogène devra être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Quels avantages une région est-elle aujourd'hui en mesure d'offrir aux industriels et aux entrepreneurs pour les séduire?

- Quels éléments décisifs sont à même de permettre la création d'un véritable pôle d'attraction économique industriel régional ?

La mise en place d'un «drapeau», d'un emblème fédérateur de type industriel pour la région, lui donnant une image différenciée et dynamique, une visibilité, une ouverture vers l'extérieur permettant de la faire connaître et reconnaître est un moyen d'y parvenir.

Il ne suffit plus de mettre à disposition d'entrepreneurs potentiels des terrains. La région doit être à même de proposer un cadre de compétitivité et de création de valeur, des compétences pointues dans un rayon acceptable et un lieu de vie favorable.

Rappelons que c'est l'activité qui crée la valeur et qui amène une véritable plus-value à la région et au terrain.

En termes de promotion économique, la démarche devient ainsi proactive.

Le choix d'un thème fédérateur principal doit être l'expression d'une réelle volonté politique, le résultat d'un consensus à tous les niveaux, de la Commune jusqu'à l'Etat.

Il pourra ensuite faire l'objet d'une démarche promotionnelle.

En termes de développement régional, les paramètres et contraintes de marketing liées à une image porteuse sont les suivants :

- L'image doit avant tout être fédératrice, soit reconnue comme véridique et mobilisatrice d'énergie créatrice; elle doit être comprise et ressentie comme un élément d'unification, de liberté d'action et être source de fierté.
- Elle doit projeter la région dans l'avenir, être crédible pour les jeunes, tout en s'intégrant à son histoire régionale.
- Elle doit être percutante, tout en «ratissant» large. Une image très typée en termes de communication peut s'adresser à une clientèle très large. L'exemple classique est celui de Pepsi-Cola avec le slogan «The choice of the new generation» qui touche en réalité l'ensemble des personnes qui s'identifient aux jeunes.
- Le thème doit être unique et surtout différent de ceux revendiqués par d'autres régions.
- Il doit s'inscrire dans les tendances actuelles de la société et notamment tenir compte du développement durable.

Une telle optimisation des moyens mis à disposition ainsi que la création de synergies avec l'ensemble des sites composant une région et, plus loin, avec d'autres régions, apparaissent comme deux paramètres fondamentaux des perspectives de développement économique.

La concrétisation d'un thème fédérateur ne peut toutefois pas se contenter de quelques ter-

rains mis à disposition des entrepreneurs, répartis ici et là dans les zones industrielles et d'activités.

Si un domaine d'activités est choisi pour devenir l'emblème économique d'une région, il doit disposer d'un terrain assez étendu pour être à même d'accueillir, au même endroit, un certain nombre d'entreprises actives dans ce domaine. Un vaste secteur non aménagé doit également être prévu à proximité et considéré comme réserve stratégique du Pôle régional en devenir.

La piste exogène d'un thème fédérateur ne doit pas être perçue dans le sens d'une spécialisation de la zone allant à l'encontre de son potentiel de développement endogène et composé d'activités multiples, mais bien dans la perspective d'une opportunité à saisir pour fédérer une région, pour rendre complémentaire son développement interne et l'image attractive qu'elle transmet vers l'extérieur.

Si l'idée peut paraître logique et attrayante dans son principe, sa concrétisation ne va pas de soi.

D'une part, un très large éventail d'activités est présent dans une région et celle-ci se doit d'évaluer et de déterminer en connaissance de cause la pertinence du thème fédérateur qu'elle serait à même de choisir. A cet effet, dans un premier temps, quelques thèmes porteurs pourraient être définis et évalués.

D'autre part, un lieu de localisation central, un centre de gravité doit être défini pour ce thème fédérateur. Au stade initial, sa localisation physique permettra son ancrage dans les valeurs régionales, étant entendu que l'objectif, au-delà de cette localisation physique, est bien de mobiliser l'ensemble de la région et lui permettre ainsi d'en profiter à tous les niveaux.

5. Conclusion

Un pôle de développement économique régional souffrira d'un problème de lisibilité aussi longtemps qu'une vocation stratégique, qu'un thème fédérateur clairement défini et reconnu, n'auront pas été décidés.

Cette vocation stratégique devrait être définie par les Communes et acceptée par l'Etat, de manière à bénéficier de son soutien.

Dans la mesure où une hiérarchisation et une orientation claires auront été données à chaque site de la région, les investissements nécessaires en matière d'environnement et d'équipement pourront être validés, planifiés et réalisés.

Un tel effort ne peut être imaginé et consenti que sur une durée de plusieurs années. Il devra donc être organisé en conséquence, au moyen de conditions-cadre favorables à son développement et à sa pérennisation.

La poursuite du développement endogène, sur la base du travail fourni par l'ensemble des Communes et des prestataires de service, devra impérativement continuer durant cette période de mutation.

Parallèlement à la mise en place de ce pôle stratégique de développement économique, il sera nécessaire de se pencher sur la question de la lisibilité générale de la région et d'établir une stratégie de communication destinée à mieux la vendre auprès d'entrepreneurs susceptibles de s'y installer. La notion d'un emblème fédérateur, d'un «drapeau» prend ici toute sa dimension.

Le choix d'un thème fédérateur ne doit en aucun cas être réalisé à la légère. Quel que soit le thème choisi, que l'on parle d'un thème «énergie», «chimie» ou «loisirs», il doit faire l'objet d'études permettant de certifier sa pertinence en termes d'organisation territoriale et économique sur le long terme. Il doit faire l'objet d'un large consensus démocratique et populaire.

Il nécessite donc un nombre important de démarches et d'efforts et impose une vision partagée politiquement.

La décision de création d'un thème fédérateur à la région relève d'une utopie réaliste.

Quelle image «industrielle» ou «autre» une région est-elle en mesure d'offrir?

Quelle est la valeur de ce magnifique terrain ?

NOTES

- 1 Pour les auteurs, la référence au terme endogène utilisé ici pose les questions et les perspectives d'organisation, de potentiel de développement, d'aménagement territoriaux et de synergies entre les diverses zones industrielles des diverses Communes formant un pôle régional.
- 2 La référence au point de vue exogène pose les questions de la visibilité globale de la région, des synergies potentielles avec les régions voisines et, plus loin, avec d'autres régions nationales ou extranationales, en regard de l'optimisation des moyens mis à disposition du développement.