



KPMG Secteur Public

# **Étude sur les facteurs d'attractivité et d'ancrage des entreprises régionales en région Centre**

**pour la Région Centre, Direction des Études et de la Prospective**

## **Volume III**

**Jeudi 30 juin 2005**

# Sommaire

- I. Confrontation des travaux menés en phase I et en phase II de l'étude**
- II. Attractivité, ancrage et délocalisations : attitudes et actions d'un panel de régions en France et à l'étranger**
  - 1. En matière d'attractivité, quelles actions doivent être menées ?
  - 2. En matière d'ancrage, quelles actions doivent être menées ?
  - 3. Quelle attitude avoir face aux investissements à l'étranger ?
  - 4. Quelle attitude avoir face aux délocalisations ?
- III. Proposition de Tableau de Bord de suivi des facteurs d'attractivité**
  - 1. Indicateurs généraux
  - 2. Les entreprises fragiles selon les « experts »
  - 3. Le champ du tableau de bord
  - 4. Tableau de bord « fragilité »
  - 5. Indicateurs de « solidité »
  - 6. Indicateurs dilemme
  - 7. Tableau de bord « alerte »

# I – Confrontation des résultats des phases I et II

## Confrontation des résultats des phases I et II

### Formation : de réels mécontentements

- C'est sur la formation et plus globalement sur la qualification de la main d'œuvre que les entreprises interrogées formulent les critiques les plus vigoureuses. De nombreuses remarques sont faites à ce sujet. Il est intéressant de confronter les remarques faites lors de la phase I et celles de la phase II, et de distinguer les points de convergence et de divergence.

Ce qui se conforte	Ce qui diverge
<p>La critère de la formation est au centre de l'attractivité de la région Centre. Que ce soit pour la formation de la main d'œuvre locale, ou pour la valeur de l'enseignement pour les familles installées en région Centre, la qualité de la formation est à la fois un atout pour l'entreprise et pour le cadre de vie personnel des habitants.</p>	<p>Phase I : les lacunes portaient sur l'enseignement supérieur L'enseignement jusqu'au Bac est bon en région Centre, mais les établissements supérieurs manquent, ce qui déclenche un manque d'attractivité pour faire venir les familles de cadres.</p> <p>Les entretiens de la phase II concentrent plus leurs critiques sur l'adéquation entre la formation donnée aux jeunes et les besoins des PME, avant le BAC. Ils préféreraient que la Région s'emploie à mieux orienter les jeunes vers des lycées techniques, à revaloriser ce genre de formation, afin que les entreprises puissent recruter des techniciens.</p>
Argument pour le Chef d'entreprise	Argument pour l'entreprise
	<p>Il faut une meilleure collaboration entre les établissements de formation et les PME. En ce qui concerne les programmes, il faudrait donner la parole aux PME et pas seulement aux Grands Groupes qui ont la possibilité de "conseiller" les écoles et d'orienter les formations.</p>

## Confrontation des résultats des phases I et II

### L'infrastructure NTIC... ou la fracture?

- Plus de la moitié des entreprises interrogées sont (très) satisfaites par la connexion de la région Centre au réseau Haut Débit. Les autres.... le sont beaucoup moins !

De la même façon que précédemment, nous allons voir les convergences et les divergences que nous avons observées dans nos entretiens de la phase I et ceux de la phase II.

Ce qui se conforte	Ce qui diverge
<p>A l'heure actuelle , la présence d'un réseau Haut débit est une condition indispensable pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Pour rester en contact avec ses clients , ses fournisseurs , avoir un débit d'information conséquent est vital .</p> <p>La région Centre a fait des efforts pour étendre un réseau ADSL sur une large partie de son territoire , ce qui est un point très positif pour l'attractivité de la région .</p>	<p>Le réseau ADSL est largement présent sur les grandes agglomérations de la région , mais une partie de la zone rurale ( surtout dans le sud de la région ) reste isolée de ce progrès technique . De nombreux chefs d'entreprise trouvent inadmissible que toutes les entreprises de la région n'aient pas une connexion haut débit . Il y a même des zones non couvertes par un réseau de téléphonie mobile .</p>
Argument pour le Chef d'entreprise	Argument pour l'entreprise
<p>Il faut que les élus et les dirigeants aient des échanges plus réguliers . Le reproche a souvent été fait que les élus n'allaient pas visiter les entreprises éloignées des centres urbains , alors que c'est dans ces zones que le développement NTIC est très en retard .</p>	<p>Une aide , une assistance de la part de la région pour les entreprises qui souhaitent ouvrir un portail sur Internet.</p>

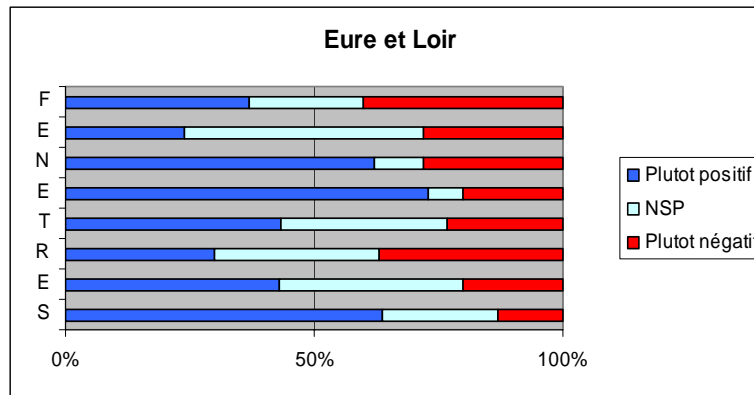
## Confrontation des résultats des phases I et II

### *Les FENETRES des Départements*

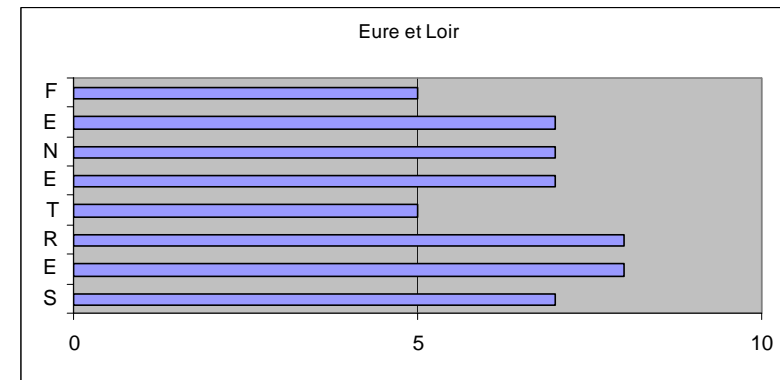
- La matrice FENETRES de KPMG rassemble 8 facteurs décisifs pour l'attractivité d'une région.
- Dans le questionnaire adressé aux entreprises, nous leur avons demandé d'exprimer leur satisfaction au sujet de ces 8 clefs.
- Parallèlement, les agences de développement de chaque département ont rempli une matrice FENETRES dans laquelle elles avaient la possibilité d'attribuer des notes représentant la valeur qu'elles jugeaient correspondre aux différentes clefs.
- La comparaison de ces deux notations permet de pointer les éventuelles divergences d'appréciation entre la vision des entreprises et celle des Agences de Développement Économique.
- Remarque : on constatera que, en dehors de quelques divergences, les profils de notations sont assez homogènes. Les notes attribuées par les agences sont assez ressemblantes à celles qu'attribuent les entreprises satisfaites ou sans avis. En revanche nous soulignerons les désaccords lorsqu'il y en a.

## Confrontation des résultats des phases I et II

### FENETRES de l'Eure-et-Loir



Réponses des entreprises d'Eure-et-Loir au questionnaire



Notation du CODEL

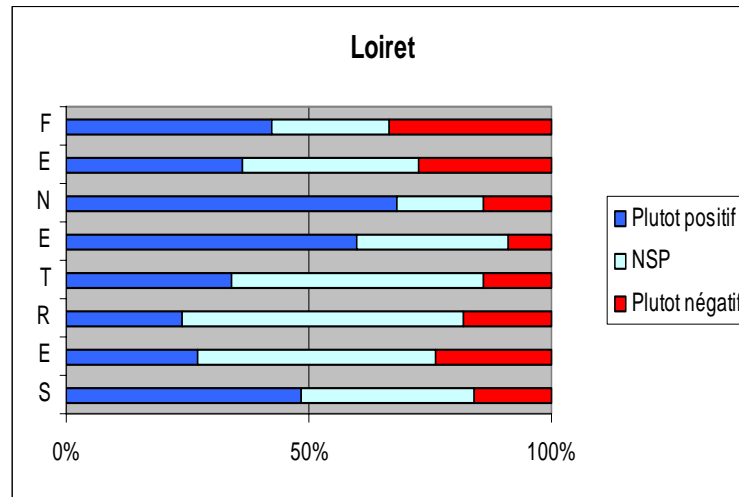
La différence la plus significative qui apparaît dans la comparaison de ces deux profils se situe dans les Clefs Réseaux et Évènements. L'agence met en avant les réseaux et évènements qui existent dans les pôles post-modernes que sont la Cosmétique et la Pharmacie en Eure et Loir, alors que ces évènements ne sont pas forcément connus par les entreprises ayant répondu au questionnaire.

Cette différence marque sans doute un manque de réseaux et d'évènements pour les activités autres que Cosmétique et Pharmacie.

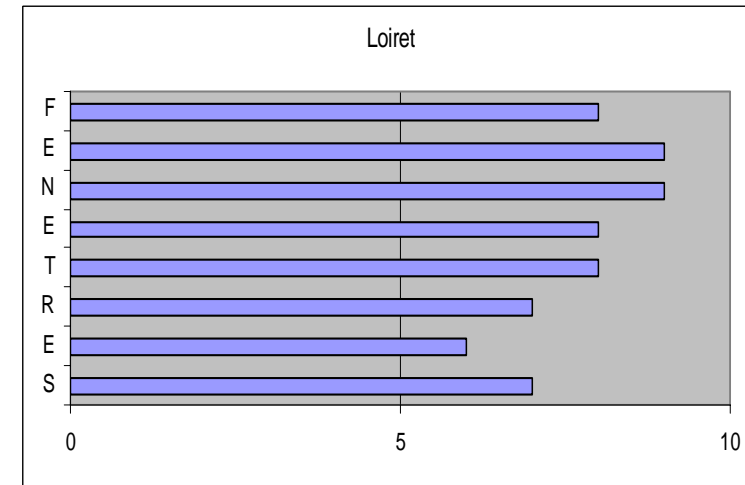
Autre désaccord : les entreprises sont plus critiques sur la clé entreprises leaders

## Confrontation des résultats des phases I et II

### FENETRES du Loiret



Réponses des entreprises du Loiret au questionnaire



Notation de l'ADEL

Le profil donné par la région est globalement en accord avec le ressenti des entreprises dans le Loiret. En particulier R et Ev viennent dans les 2 cas en rang 7 et 8.

On observe un décalage sur la clé F. le département valorise son appareil d'enseignement supérieur, alors que les PME souhaiteraient que des efforts soient faits au niveau des formations techniques.

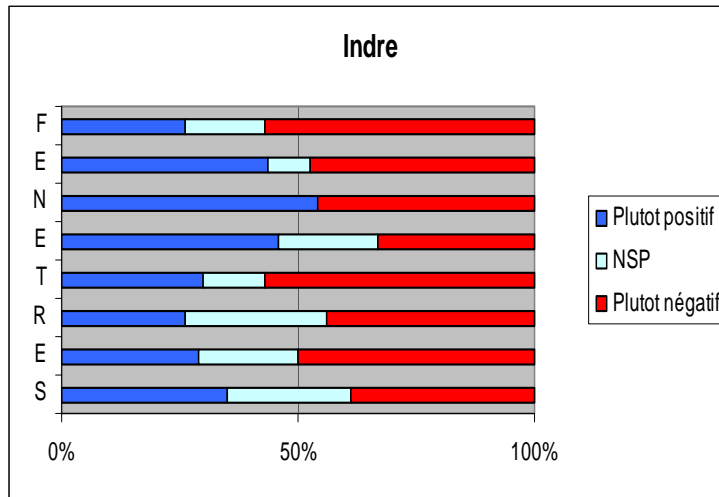
Les entreprises sont plus critiques à l'égard de la clé E leaders, mais plus positives sur S et E secondaires.

On remarque une large proportion d'entreprises ne se prononçant pas au sujet des réseaux et des évènements. Cela vient du fait, comme le remarque le FENETRES de l'agence, que ces deux facteurs ne sont pas assez développés, et que donc les entreprises ne peuvent pas se prononcer sur leur utilité.

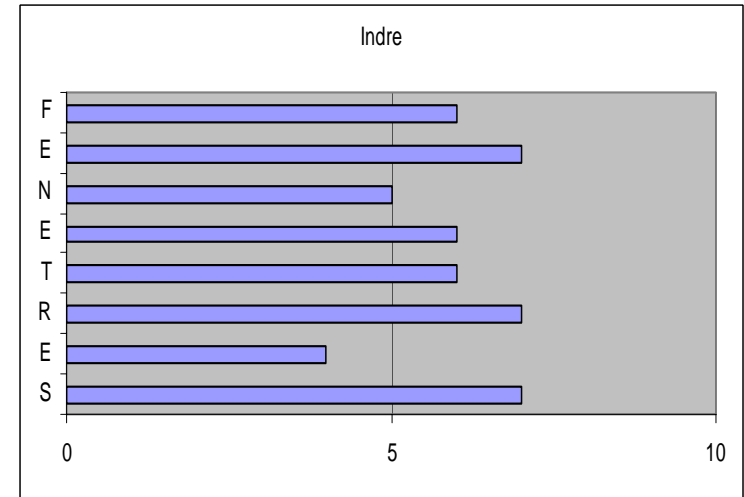
Les 2 donnent la clé T en 5° rang.

## Confrontation des résultats des phases I et II

### FENETRES de l'Indre



Réponses des entreprises de l'Indre au questionnaire



Notation de l'ADEI

La notation du département tourne autour de 5, signe d'une confiance relative dans la qualité de l'image « marketing » du 28. Mais des divergences apparaissent entre entreprises et agence.

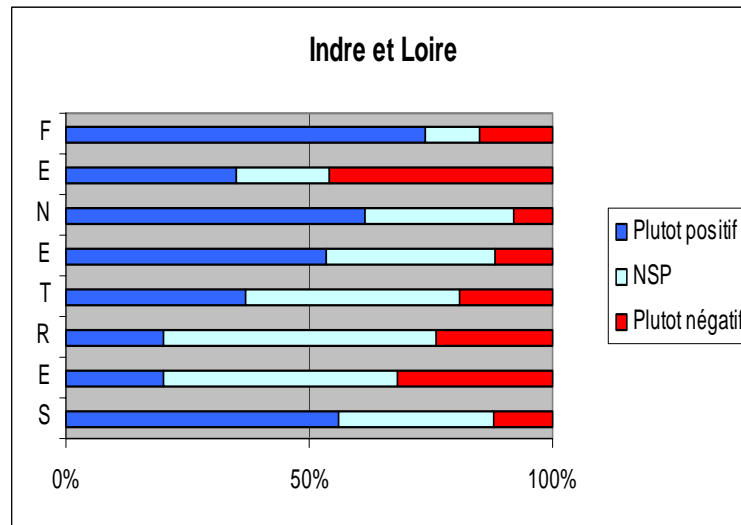
Nécessité pour la région d'engager des mesures pour accroître l'attractivité « marketing » du département ?

Les points négatifs convergent : Ev, F, T. Mais convergence également positive sur E leaders.

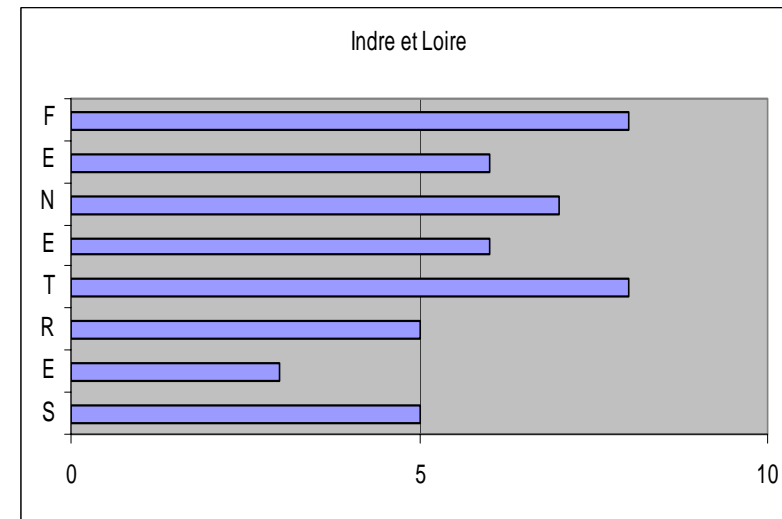
Les entreprises sont beaucoup plus critiques sur les Réseaux. L'agence l'est, elle, plus sur les NTIC.

## Confrontation des résultats des phases I et II

### FENETRES de l'Indre-et-Loire



**Réponses des entreprises d'Indre-et-Loire au questionnaire**



**Notation de l'ADT**

Comme pour le département du Loiret, on constate une large part d'entreprises hésitant à se prononcer sur les réseaux de dirigeants et les événements professionnels. L'agence les note faiblement. Nous sommes encore dans une situation où ces deux critères n'étant pas suffisamment développés, les entreprises ne savent pas comment noter cette clé.

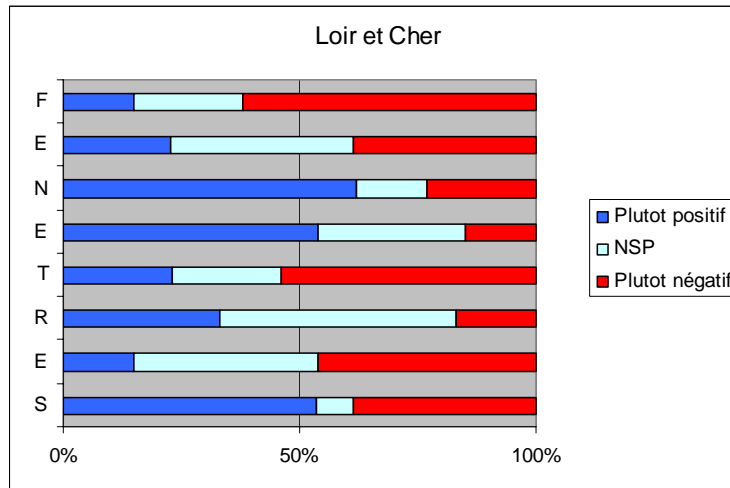
Convergence très positive : les 2 « parties » notent la clé F en 1° rang.

Les entreprises sont plus critiques sur T et R (survalorisé par l'agence)

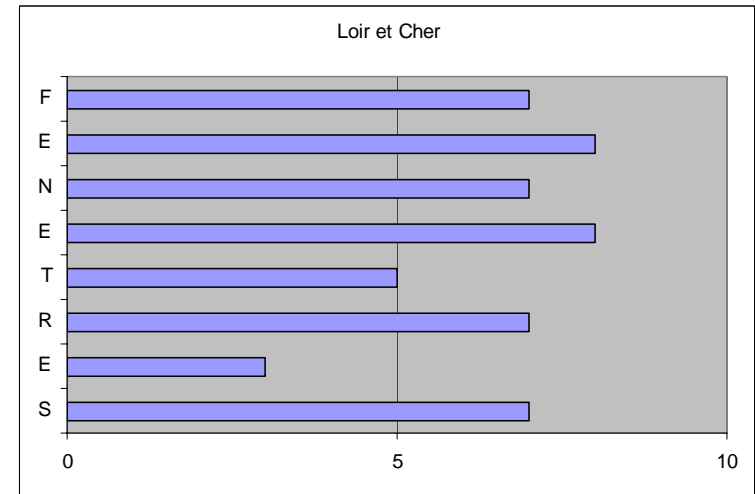
En revanche les Services sont sous-valorisés par l'agence.

## Confrontation des résultats des phases I et II

### FENETRES du Loir-et-Cher



Réponses des entreprises du Loir-et-Cher au questionnaire



Notation de l'ADELEC

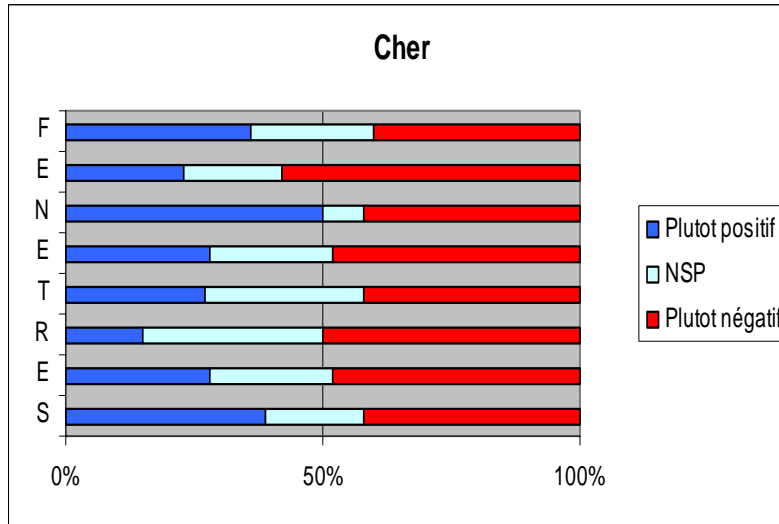
La notation de la clé F marque la plus grande différence entre ces deux profils. Les entreprises se déclarent très insatisfaites de l'offre de formation dans le Loir-et-Cher, alors que l'Agence de Développement note de manière plutôt positive cette clé dans la matrice qu'elle a remplie.

Au niveau des évènements, le Loir-et-Cher a le même jugement que les autres départements de la région : les entreprises n'ont pas d'avis, et les agences reconnaissent que cela manque dans le département.

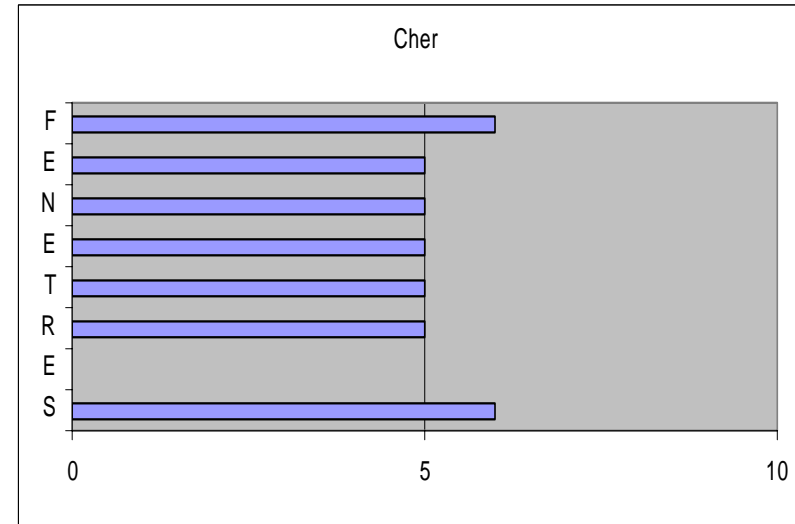
Les entreprises sont plus critiques sur E leaders. Pour les autres clés, assez grande concordance dans les réponses.

## Confrontation des résultats des phases I et II

### FENETRES du Cher



Réponses des entreprises du Cher au questionnaire



Notation de l'ADC

Au même titre que l'Indre, la notation moyenne du département est de 5. Mais les entreprises sont globalement très critiques.

On constate une véritable volonté de l'agence de créer des évènements. La notation pointe qu'il n'y a pas de salons pour les filières du Cher, et que ces évènements générateurs de trafic sont à créer.

## **II – Attractivité, ancrage et délocalisations : attitudes et actions d'un panel de régions en France et à l'étranger**

# Attractivité, ancrage et délocalisations : attitudes et actions d'un panel de régions en France et à l'étranger

I. Confrontation

II. Attitudes et actions

III. Tableau de Bord

- 1. En matière d'attractivité, quelles actions doivent être menées ?**
- 2. En matière d'ancrage, quelles actions doivent être menées ?**
- 3. Quelle attitude avoir face aux investissements à l'étranger ?**
- 4. Quelle attitude avoir face aux délocalisations ?**

## Benchmark :

Critères de choix :

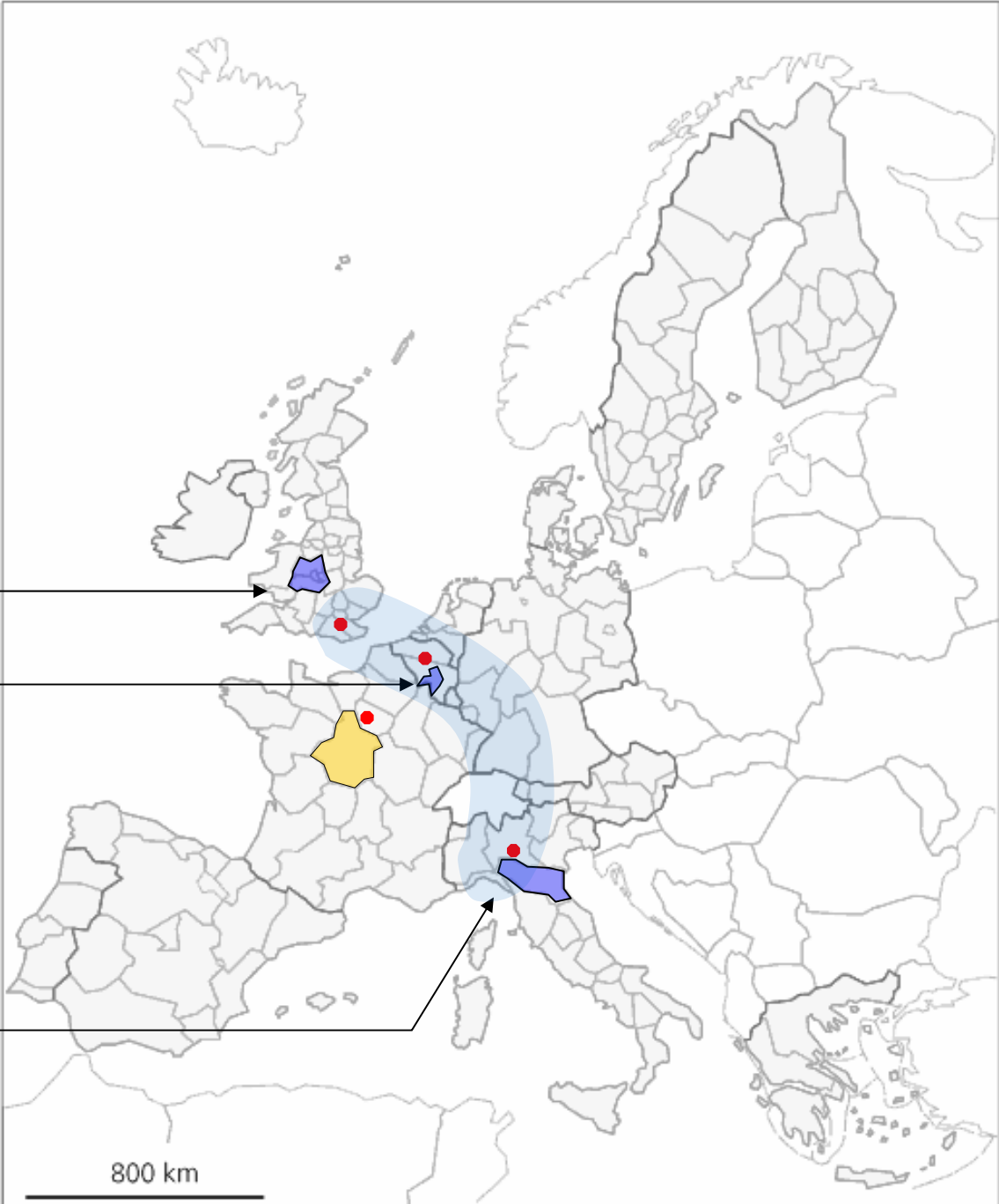
1. Région à proximité d'un pôle régional économique important (Paris, Milan, Londres, etc)
2. Région proche et/ou bien connectée de l'axe central européen (« banane bleue »)
3. Zonage FEDER : une partie de la région en Objectif 2
4. Similitudes dans le tissu industriel :
  - même ventilation sectorielle des emplois, ou
  - secteurs d'activités majeurs et problématiques similaires, ou
  - présence étrangère importante



West Midlands

Province de Namur

Emilie-Romagne



# Emilie Romagne

## Contact : Roberta DALL'OLIO ERVET

### Données clefs

- Capitale : Bologne
- Superficie : 22 123 km<sup>2</sup>
- Nombre d'habitants : 3 960 549
- Densité : 179
- Ventilation sectorielle de l'emploi :
  - Industrie : 33 %
  - Services : 63 %
  - Agriculture : 4 %

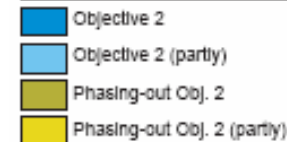
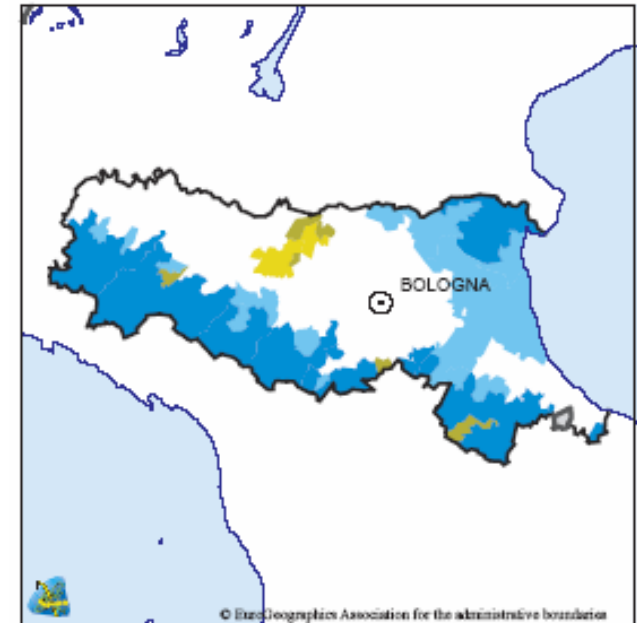
- Taux de chômage : 5,6 %

### Secteurs d'activité

- Agriculture le plus haut revenu agricole d'Italie : betteraves à sucre, fruits, vin, 1<sup>ère</sup> pour la production de froment, lait; et industries agro-alimentaires : "Food valley" de Parme
- Industrie : textile et chaussures; automobile (implantation historique de Ferrari et Maserati à Modène) ; mécanique ; fabrication de machines-outils ; céramique;
- Services : Le tourisme; thermes ; foires et salons

### Atouts majeurs

- Excellentes infrastructures : 2 aéroports internationaux, réseaux routiers et ferrés denses
- Proximité du triangle doré Milan – Turin - Gênes
- Cadre de vie
- Dynamisme traditionnel des PME-PMI (« districts »)



# West Midlands

Contact : Alan Roden

## Advantage West Midlands

### Données clefs

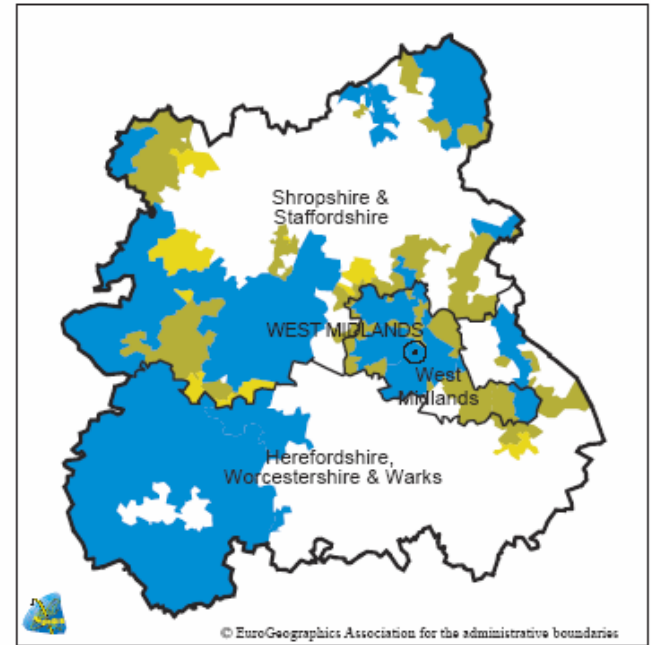
- Capitale : Birmingham
- Superficie : 13 004 km<sup>2</sup>
- Nombre d'habitants : 5 300 000
- Densité : 4,1
- Ventilation sectorielle de l'emploi :
  - Industrie : 27 %
  - Services : 68 %
  - Agriculture : 5 %
- Taux de chômage : 6,3 %

### Secteurs d'activité

- Agriculture et industries agro-alimentaires : Arboriculture, Brasseries, Cultures, Élevage
- Industrie : Aéronautique, Automobile, Biotechnologies, Extraction minière, Hautes technologies, Industries électriques, Industries mécaniques
- Services : Assurance, Banques, Commerce, Éducation et formation, Ingénierie environnementale, Ingénierie informatique, Recherche et développement

### Atouts majeurs

- Centre industriel pour la Grande Bretagne
- Main d'oeuvre qualifiée
- Nombreuses attractions touristiques



## Wallonie - Province de Namur

**Contact : Renaud Degueldre**  
**Bureau Économique**  
**de la Province de Namur**

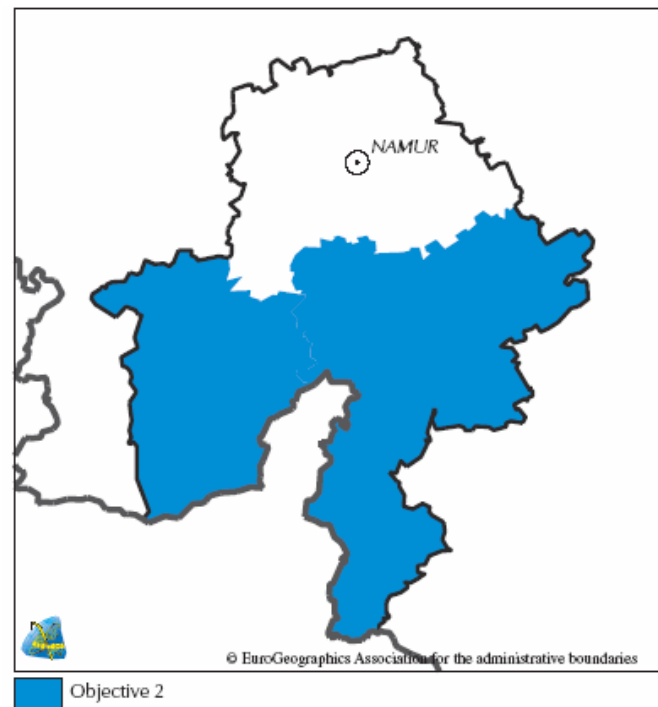
- Capitale : Namur
- Superficie : 16 844 km<sup>2</sup>
- Nombre d'habitants : 3 339 516
- Densité : 198,3
- Population active : 1 403 451
- Ventilation sectorielle de l'emploi :
  - Industrie : 25,9 %
  - Services : 73,7 %
  - Agriculture : 0,4 %
- Taux de chômage : 16,2 %

### Secteurs d'activité

- Agriculture et industries agro-alimentaires :  
Brasseries, Conserveries, Cultures, Distilleries, Élevage, Horticulture, Pisciculture, Produits laitiers, Sucrieries, Sylviculture et transformation du bois
- Industrie : Bâtiment, Chimie, Énergie, Extraction minière, Hautes technologies, Industries mécaniques, Matériaux de construction, Métallurgie, Pharmacie et parachimie,
- Services : Banques, Commerce, Éducation et formation, Foires et salons, Imprimerie et édition, Ingénierie informatique, Services aux entreprises, Services financiers,

### Atouts majeurs

- Région située au coeur géopolitique de l'Europe
- Réseaux très denses d'autoroutes, de chemins de fer, de canaux, d'aéroports
- Main d'oeuvre qualifiée



## L'attractivité

### Quelle est l'importance de cet enjeu pour l'Institution régionale ? Est-ce un thème d'action pour l'Institution ?

- Picardie : C'est un enjeu très important. L'attractivité d'une région passe par le cadre de vie ( université, loisir, climat ), la proximité des donneurs d'ordre, un bon réseau d'entreprises.
- Midlands : Nous le prenons très au sérieux de façon à développer une région compétente, établir des liens pour rencontrer les porteurs d'affaires et attirer des entreprises.
- Pays de la Loire : C'est un enjeu très important identifié en tant que tel et sur lequel la région travaille.
- Namur : C'est essentiel pour maintenir et attirer les entreprises étrangères. C'est un thème d'action de la Province.

### Qu'en pensent les autres acteurs (publics, privés, grandes agglomérations, consulaires, etc) ?

- Midlands : Quelques industries considèrent les initiatives pour attirer des entreprises comme une menace (compétition pour leur force de travail, leurs produits et aussi diminution des compétences locales). Cependant, d'autres considèrent que cela enrichit à la fois les compétences techniques, la santé et la connaissance de la région. Cela peut aussi encourager les initiatives, en travaillant avec nous.
- Pays de la Loire : expriment le besoin d'avoir une attractivité portée au niveau régional. Ouest Atlantique a des cibles, mais elles sont relativement marginales ; Ouest Atlantique porte en réalité l'offre du grand ouest et non pas de la région stricto sensu.
- Namur : La Province a créé un Office des investissements étrangers

## L'attractivité

**Y a-t-il des actions exemplaires menées par les acteurs institutionnels sur ce thème spécifique (en dehors de l'action quotidienne des agences de développement)**

- Picardie : CAP Développement jusqu'en Février 2005. Cette agence faisait de la prospection d'entreprise pour Champagne Ardennes et la Picardie, elle a été dissoute à la demande de Champagne Ardennes. En Picardie, on réfléchit à recréer une telle association, les départements sont demandeurs.
- Midlands : Groupes de pression industriels pour mettre en valeur les politiques pour le bien de la région et de la ville (ex : « Birmingham est mis en avant pour les affaires et les services professionnels communs »). Nous avons aussi un système **d'Ambassadeurs où un industriel senior et des leaders commerciaux** aident à diffuser le message des atouts (la force, puissance) de la région.
- Namur : Création d'un **parc scientifique** qui est à la fois une réalisation concrète et un symbole pour nous. Nous proposons des terrains aménagés et avons bâti des bâtiments pour des entreprises à caractère scientifique.

## L'attractivité

Y a-t-il des actions exemplaires menées par le Conseil régional sur ce thème spécifique (en dehors de l'action quotidienne des agences de développement) ? Quelles marges de manœuvre pour un Conseil régional sur ce thème ?

- Picardie : La formation est un problème majeur pour l'attractivité d'une région. La région Picardie rencontre un solde migratoire négatif sur les 25-30 ans qualifiés. Tenue **d'Assises sur la Formation**. Action économique : **Zone d'Intérêt Économique Majeur** en financement complémentaire ; autoroutes ; maintenir un tissu de PME en zone rurale. Prospection : la région accompagne les entreprises locales à l'étranger pour représenter la Picardie lors de Salons.
- Midlands : les actions en matière d'attractivité sont principalement conduites à travers notre action pour la formation de « **grappes** ». Des groupes de personnes formulent des plans pour cibler des investissements de manière significative dans des centres d'excellence, des forums industriels pour action et suivi. Il y a aussi des **engagements bilatéraux** stimulants avec des groupes combinant une excellence académique, un développement commercial et un développement en grappe pour un bénéfice commun.
- Pays de la Loire : Action sur Tokyo : « les Folles Journées de Nantes » à Tokyo. La région s'est vendue au Japon (Nantes, Angers). La Région s'est prise en main avec cette initiative des Folles Journées. Ouest Atlantique pertinent sur les filières. Marge de manœuvre : le développement technologique et le soutien aux filières d'excellences locales.
- Namur : La région décentralise sur les organismes locaux, mais a une politique d'incitations financières, d'outils de financement de projets (investissements des organismes publics dans des entreprises).
- Emilie-Romagne : Le domaine qui est le plus directement connecté au concept clé de l'attractivité est celui du **marketing territorial** (actions directes et indirectes). Le site web [www.investinemiliaromagna.it](http://www.investinemiliaromagna.it) qui montre les opportunités offertes par le territoire aux investisseurs potentiels, en leur présentant les actifs physiques et immatériels du territoire.

## En définitive : *En matière d'attractivité, comment mettre en valeur les ressources attractives de la région ?*

A noter :

- Les Assises sur la Formation en Picardie
- La notion d'engagement bilatéral « global » anglais, avec des groupes industriels et portant sur plusieurs volets (sorte de contrat multi volet et sur mesure)
- Le parc scientifique belge n'est pas à proprement parler une innovation mondiale



**La formation est un problème majeur pour l'attractivité d'une région. La région Picardie rencontre un solde migratoire négatif sur les 25-30 ans qualifiés. Tenue d'Assises sur la Formation.**

**Action économique : Zone d'Intérêt Économique Majeur en financement complémentaire ; autoroutes ; maintenir un tissu de PME en zone rurale**



**Il y a aussi des engagements bilatéraux stimulants avec des groupes combinant une excellence académique, un développement commercial et un développement en grappe pour un bénéfice commun.**



**Création d'un parc scientifique qui est à la fois une réalisation concrète et un symbole pour nous. Nous proposons des terrains aménagés et avons bâti des bâtiments pour des entreprises à caractère scientifique.**

## En définitive : *En matière d'attractivité, que peut on imaginer au niveau de la prospection ?*

- Rien de très particulier ni de très innovant dans les pratiques des régions françaises interrogées.
- Il se trouve que les agences de développement et de prospection des Pays de la Loire et de Picardie sont toutes les 2 en phase de réorganisation.
- Noter l'originalité de la politique britannique, qui utilise fort intelligemment le concours de seniors / ambassadeurs.
- => Idée un corps de « Seniors Conseillers pour l'attractivité régionale du Centre » ?



**Action sur Tokyo : « les folles journées de Nantes » à Tokyo. La région s'est vendue au Japon (Nantes, Angers). La Région s'est prise en main avec cette initiative des Folles Journées.**



**La région décentralise sur les organismes locaux mais elle a une politique d'incitations financières, d'outils de financement de projets (investissements des organismes publics dans des entreprises).**



**Nous avons aussi un système d'Ambassadeurs où un industriel senior / des leaders commerciaux aident à diffuser le message des atouts (la force, puissance) de la région.**



**Prospection : la région accompagne les entreprises locales à l'étranger pour représenter la Picardie lors de Salons.**

# L'ancrage des entreprises

## Quel sens donner à cette notion ?

- Picardie : L'ancrage et l'attractivité sont extrêmement liées. L'ancrage consiste en une attractivité maintenue sur une entreprise installée. **Ne jamais considérer l'installation comme acquise** et assurer un suivi de l'entreprise en continu.
- Midlands : Initiatives pour garder les entreprises ici et / ou les compétences connexes.
- Namur : Sens commun : faire en sorte que les entreprises trouvent un intérêt à rester.
- Emilie-Romagne : Dans l'économie globale, l'ancrage des entreprises peut aussi signifier qu'on offre aux entreprises des conditions convenables pour qu'elles ne transfèrent pas les secteurs à valeur ajoutée élevée et qu'elles puissent saisir les opportunités que la nouvelle division internationale du travail peut proposer.

## Est-ce un enjeu régional ? vs national ? Est-ce un enjeu « offensif » ou « défensif » ?

- Midlands : L'organisme du Commerce et des Investissements Britanniques est chargé d'ancrer les grandes entreprises stratégiques (opère sur tout le territoire national) à travers des actions nationales et de surveillance. Au niveau régional nous agissons par de la surveillance des entreprises, en leur offrant des encouragements financiers lorsque c'est approprié. C'est défensif (à travers des actions de surveillance) et offensif quand **nous investissons lourdement dans des centres d'excellence** (ex : excellence de l'automobile à l'université) pour attirer et retenir les entreprises du secteur.
- Pays de la Loire : C'est un enjeu régional. Offensif : via les filières, et on ancre via les grands groupes ( ex : Airbus, c'est gagnant ) Défensif : lutter contre les délocalisations.
- Namur : C'est un enjeu défensif régional et national.

# L'ancrage des entreprises

## Est-ce plutôt le problème des entreprises ?

- Midlands : Nous agissons conjointement avec les entreprises pour identifier les meilleures choses qui peuvent **les ancrer ici dans des stratégies à court terme comme à long terme.**
- Pays de la Loire : C'est le problème des dirigeants locaux, même des grands groupes.
- Namur : Non

## Qu'est-ce qu'une Région peut imaginer pour accroître l'ancrage ?

- Picardie : La Région a un animateur dans chaque filière pour mettre en réseau les dirigeants d'entreprises.
- Midlands : Nous avons une stratégie ciblée sur les groupes (grappes) / industries par l'intermédiaire duquel des actions de groupe sont décidées : des entreprises seniors, l'enseignement, les experts industriels et le groupe de managers des Midlands décident les montants qu'il faut investir, et définissent les secteurs qui seront les plus à même d'attirer de nouveaux investissements et profiteront également au développement endogène. Une fois les projets initiés, ils sont suivis de près par ces groupes. Nous travaillons aussi en collaboration avec des parcs scientifiques pour s'engager auprès des universités et encourager les start-up /spin-off issues des universités.
- Pays de la Loire : Mettre en réseau, pousser la R&D dans les filières. Principe des pôles de compétitivité.
- Namur : Beaucoup de choses, en ce qui nous concerne nous nous concentrons sur la qualité de vie et de travail : créer des parcs d'activité avec **des services de proximité** : crèches, agences bancaires, centres de repassage, salles de fitness, clubs d'entreprise, cafétéria, etc.

# L'ancrage des entreprises

## Qu'est-ce qu'une Région peut faire pour accroître l'ancrage ? Votre Région a-t-elle engagé des actions sur ce thème ? Lesquelles ?

- Picardie : Il faut assurer la pérennité des entreprises. Il faut que les dirigeants soient conscients qu'ils doivent **transmettre leur entreprise**. Il faut donc qu'elle soit aux normes et que la reprise ne soit pas un poids trop lourd pour un repreneur. Il faut un accompagnement des entreprises plus poussé. Aménagement du territoire via des ZA, un réseau routier, ferroviaire.
- Namur : Créer des services aux entreprises comme le soutien à l'innovation technologique, à l'export, la formation des patrons et des cadres, **l'implication dans les réseaux** (en particulier internationaux), la création de pôles de compétitivité.
- Emilie-Romagne : Pour donner quelques exemples du type de soutien donné par l'ERVERT au gouvernement régional on peut citer l'assistance technique dans la conception et l'exécution du Plan Régional pour le THD, qui est considéré comme une infrastructure immatérielle cruciale par les entreprises, les administrations publiques et les citoyens qui peuvent bénéficier aussi des technologies TIC. Les services disponibles pour la définition et l'exécution des accords locaux pour le développement par lesquels les dépositaires locaux peuvent mettre en commun des ressources financières et humaines et les amener à définir ensemble des objectifs de développement ou encore le support technique de l'exécution de services logistiques opportuns, bon marché et écologiques pour la mobilité des biens et des personnes.

## Quels freins rencontrés ? Quels moyens de les contourner, surmonter ? Quel risque (coût) à ne pas s'en occuper ?

- Midlands : Oui, notamment conflits dans la compétition pour les fonds vs d'autres projets, réduction des budgets généraux après que le processus de planification ait commencé et disparité entre le développement économique et les objectifs individuels. Nous essayons d'éviter cela en nous assurant que tous les groupes d'action qui travaillent sont suffisamment représentatifs au niveau des rôles, des organisations externes et internes. Le risque serait d'imposer des politiques inappropriées et/ou de concevoir des actions inappropriées par manque de connaissance.
- Pays de la Loire : Centres de décision trop loin. Ne pas s'en occuper est suicidaire. Mais il y a un risque de chantage permanent : « je veux une aide sinon je m'en vais ! ».
- Namur : Rentabilité des entreprises menacée par le coût de la main d'œuvre et la fiscalité trop lourde.

## En définitive : *En matière d'ancrage, quelles actions doivent être menées ?*

- L'ancrage, c'est la situation d'un instant ...
- Il n'est jamais acquis
- En déduire l'importance vitale d'un suivi « ex ante » (en amont)
- Les anglais pratiquent eux aussi les actions collectives
- Pays de Loire considèrent à juste titre que la meilleure manière d'ancrer les entreprises (et d'éviter les délocalisations) c'est de mettre en oeuvre une politique d'attractivité sur les filières « à ancrer » !



***Il ne faut jamais considérer l'installation comme acquise et assurer un suivi de l'entreprise en continu pour maintenir l'attractivité..***



***Nous avons une stratégie ciblée sur les groupes (grappes) / industries par l'intermédiaire duquel des actions de groupes sont décidées***



***Créer des services aux entreprises comme le soutien à l'innovation technologique, à l'export, la formation des patrons et des cadres, l'implication dans les réseaux (en particulier internationaux), la création de pôles de compétitivité***



***C'est un enjeu régional. Offensif : via les filières, et on ancre via les grands groupes ( ex : Airbus, c'est gagnant )  
Défensif : lutter contre les délocalisations***

## Les investissements à l'étranger

**C'est un danger, une menace ? Ou au contraire une opportunité ? Ou même encore un moindre mal ?**

- Midlands : C'est toujours une menace de perdre des investissements à l'étranger. Cependant, conscients de cela, pour des raisons de coûts ou de travail, certains produits doivent être réalisés en dehors de la Grande-Bretagne. Dans des cas stratégiques nous sommes heureux que cela arrive (si cela rend nos entreprises viables financièrement) à condition que la valeur ajoutée en expertise et les opérations soient maintenues dans la région. Nous nous concentrons maintenant sur l'aide à la valeur ajoutée / aspects high-tech de telles entreprises comme moyens d'ancrage et pour les retenir.
- Pays de la Loire : Ce n'est ni un danger, ni une opportunité, quelquefois un moindre mal. Certes, les entreprises réclament : « il faut nous aider à investir », mais il faut rester prudent !...
- Namur : C'est à la fois une menace et une opportunité : une menace si nos activités à valeur ajoutée s'en vont, une opportunité si cela permet aux entreprises de gagner en rentabilité et qu'elles en profitent pour développer la recherche chez nous.
- Emilie-Romagne : le simple fait d'exporter vers les marchés étrangers n'est pas suffisant pour une entreprise pour atteindre ses objectifs d'affaires et de croissance dans la compétition internationale. Le gouvernement italien et le gouvernement régional fournissent des incitations pour **soutenir les entreprises dans leurs investissements à l'étranger sous forme de primes financières** (prêts subventionnés) et/ou de vrais services depuis 1990.

**Quelle attitude avoir? Quelle politique adopter?**

- Picardie : On ne peut pas vraiment limiter les investissements à l'étranger. Essayer de négocier pour qu'ils investissent un minimum à l'extérieur de la région, garder les fonctions principales en France.
- Midlands : Pour conserver des entreprises financièrement viables il est parfois nécessaire d'encourager cela (voir les commentaires ci-dessus) .
- Namur : Améliorer la qualité de vie et de travail, baisser les charges fiscales et de sécurité sociale.

# Les investissements à l'étranger

## Faut-il les encourager (c'est de l'export !), les décourager (quelle alternative ?) les combattre (comment ?)

- Midlands : pour conserver des entreprises financièrement viables il est parfois nécessaire d'encourager cela.
- Namur : Il faut les décourager en mettant en œuvre les moyens dont on a parlé précédemment.

## Avez-vous une action dans votre région sur ce thème ?

- Midlands : Notre opération UKTI (commerce) s'occupe des exportations comme moyen d'aider la croissance des entreprises. Nous nous concentrons plus sur la surveillance et nous avons une **liste d'entreprises stratégiques** avec lesquelles nous sommes en contact permanent, ce qui permet d'identifier et de générer les actions appropriées pour conserver autant que faire se peut les affaires dans la région.
- Pays de la Loire : La région n'est pas compétente => mais évidemment, il ne faut pas les encourager même si on les comprend...

## En définitive : *Quelle attitude avoir face aux investissements à l'étranger ?*

- A retenir : l'aide à la R&D comme moyen d'ancrage.
- On déduira de la position belge que dans tous les cas, une entreprise qui investit à l'étranger doit être approché et suivie par les autorités régionales, car c'est à la fois une opportunité ...et une menace.
- Soit c'est une menace potentielle et il faut s'en prémunir, anticiper une dégradation et voir comment limiter les risques d'aggravation
- Soit on espère que l'entreprise en profitera pour ré(investir) en région Centre et il faut alors lui offrir une alternative / aide à l'investissement en R&D, de compensation.



***C'est à la fois une menace et une opportunité : une menace si nos activités à valeur ajoutée s'en vont, une opportunité si cela permet aux entreprises de gagner en rentabilité et qu'elles en profitent pour développer la recherche chez nous***



***Dans des cas stratégiques nous sommes heureux que cela arrive (si cela rend nos entreprises viables financièrement) à condition que la valeur ajoutée en expertise et les opérations soient maintenues dans la région. Nous nous concentrons maintenant sur l'aide à la valeur ajoutée / aspects high-tech de telles entreprises comme moyens d'ancrage et pour les retenir.***



***Essayer de négocier pour qu'ils investissent un minimum à l'extérieur de la région, garder les fonctions principales en France.***

# Les délocalisations

## Quelle réalité donner à cet enjeu dans votre région? Est-ce un enjeu régional ? vs national ?

- Midlands : Nous sommes positionnés à l'intersection de la Route Britannique / réseau d'autoroute et ainsi placés idéalement pour les ventes, la distribution et les opérations logistiques. C'est donc moins un problème pour les entreprises de venir dans notre région. Il arrive qu'il y ait des extensions d'entreprises de chez nous vers d'autres régions (moins privilégiées) qui ont proposé des aides financières meilleures et aussi dans quelques cas pour cause de pénurie de main d'œuvre spécialisée.
- Pays de la Loire : Vrai sujet
- Namur : Enjeu local, régional et national

## Est-ce plutôt le problème des entreprises, ou même celui de l'État ? Est-ce l'affaire des institutions locales ?

- Midlands : Cela dépend des porteurs d'affaires de l'entreprise, de la stratégie régionale et de l'importance nationale de l'entreprise.
- Namur : C'est le problème de l'État

## Est-ce un enjeu « offensif » (et dans ce cas, que faire ?) ou « défensif » (idem)?

- Midlands : Même réponse
- Pays de la Loire : Défensif
- Namur : Défensif

# Les délocalisations

## Qu'est-ce qu'une Région peut imaginer pour limiter les délocalisations?

- Midlands : Aide financière, surveillance dans **l'assistance au business plan, au recrutement.**
- Midlands : Principalement lutter contre les entraves financières et les contraintes d'infrastructure.
- Pays de la Loire : Dispositif classique sur les reclassements. Mais il faut aussi être offensif.

## En définitive : *Quelle attitude avoir face aux délocalisations ?*

- Il semble unanime que les (menaces de) délocalisation doivent donner lieu à un accompagnement préventif (assistance à business plan, aide au recrutement, meilleure intégration dans la filière)
- Il faut dans ce cas jouer sur l'ensemble des clés de FENETRES.
- On notera que la Picardie appuie sur la clé Réseaux pour « enserrer » l'entreprise dans ce maillage



***Aide financière, surveillance dans l'assistance au business plan, et au recrutement***



***Il faut un accompagnement des entreprises plus poussé. La Région a un animateur dans chaque filière pour mettre en réseau les dirigeants d'entreprises.***



***Il faut améliorer la qualité de vie et de travail, baisser les charges fiscales et de sécurité sociale***

### **III - Proposition de Tableau de Bord de suivi des facteurs d'attractivité**

## Le champ du tableau de bord

Le tableau de bord devra être conçu comme un outil de prévention, face aux risques de « fuite d'activité » au détriment de la région. Cette fuite pouvant se traduire de plusieurs manières :

- - investissements à l'extérieur
- - délocalisation d'emplois
- - délocalisation d'activité (achats et fournitures)

Bien entendu nous écartons du sujet toute la discussion qui pourrait être engagée sur l'intérêt (vs non intérêt) ou le côté positif éventuel (vs négatif) lié aux investissements (d'entreprises de la région Centre) à l'extérieur. Ce débat nous semble en dehors de la mission qui nous est confiée.

Quelque soit le point de vue adopté sur cette discussion, il nous semble nécessaire de pouvoir s'intéresser à 2 questions différentes, et successives. L'une concerne la **situation**, l'autre s'attache aux **événements** pouvant l'aggraver.

- Quelles entreprises sont fragiles « en tant que telles » ? i.e. susceptibles plus que d'autres de fuite d'activité. Typiquement, y a-t-il des entreprises «**plus sujettes à** » que d'autres ? (**situation**)
- Quelles entreprises sont « en train de » opérer une fuite d'activité ? (**événement**)

Les indicateurs répondant à la question a) pourraient définir une situation de **fragilité**, de « population à risque ». Ceux de la question b) pourraient définir un **état d'alerte**.

## Indicateurs généraux de fragilité détectés en phase I Tableau de Bord

### ***Arrêt ou (forte) décline des investissements sur le site***

- Le premier signe qui peut caractériser la fragilité d'une entreprise est la décroissance, voire l'arrêt des investissements dans toutes leurs formes (machines, immobilier, R&D). Les locaux ne sont plus rénovés, les machines plus remplacées. Ce détachement est un signe avant-coureur d'un désintéressement du site par l'entreprise, ou par son groupe de rattachement.
- L'intérêt de cet indicateur est qu'il est « visible », et notamment de l'extérieur. Constaté l'état de vétusté (ou le mauvais entretien chronique) d'un établissement est à la portée des services économiques locaux.

### ***Position sur le cycle technologique***

- Pour les entreprises qui appartiennent à une technologie déjà mature, dès qu'un basculement vers une nouvelle technologie commence à se faire sentir, si l'investissement n'est pas fait dans ce sens, la survie de l'entreprise est menacée.

### ***Sensibilité de l'entreprise aux coûts sociaux***

- Enfin, un dernier facteur concerne la sensibilité de l'entreprise aux coûts sociaux et au coût de capital. Si le taux de main d'œuvre est important, c'est-à-dire supérieur à 30%, on peut considérer que le régime social est un critère primordial de l'entreprise. Donc elle cherchera à s'installer dans une zone où le coût de la main d'œuvre sera moindre.

## Les entreprises fragiles selon les « experts » (phase I) Tableau de Bord

Rappel : profil des entreprises fragiles selon l'opinion des personnalités interviewées :

- Groupes internationaux (Harry's = Italie ; Mollertech = Allemagne ; Balsan = Belgique).
- L'existence de plusieurs sites dans le groupe, site qui sont inéluctablement en compétition ; croissance forte ou brutale des investissements « de modernisation » sur d'autres sites.
- Centre de décision loin du territoire et loin de la France.
- Fusions, rapprochements « internes ou externes » (ex : Dolisos/Boiron ; BRO / CIC ; déplacement de Burberry's, DO principal de Création 100000, qui va en Tunisie).
- Lorsque il y a –localement- décroissance voire arrêt des investissements (immobilier, parc machines, R&D).
- Accompagnement de sous traitants ou de DO majeurs.
- Fort taux de MO (ou fort taux d'Investissement). Sensibilité aux coûts sociaux et au coût de capital. Régime social coûteux.
- Normes de rejet et normes environnementales moins sévères dans d'autres pays.
- Technologie mature (process standards) et basculement immédiat ou prochain vers de nouvelles technologies.
- Équipements de production déplaçables.
- Secteurs pour lesquels les PECO sont un marché prometteur (biens intermédiaires, biens industriels).
- Unités de production (entreprises) similaires dans des pays émergents.

## Tableau de bord « fragilité »

Indicateur	Seuil : Ceux qui....	Pourquoi ?
Composite	« <i>Les entreprises à partir de 200 personnes ; qui ont une part de main d'oeuvre importante ; qui ont une participation étrangère.</i> »	Cf un Chef d'entreprise qui le déclare lui même
Appartenance à un secteur d'activité lui-même sensible	Se déclarent pessimistes quant à l'avenir de leur secteur dans la région et/ou en France Exemple : l'automobile. Autres exemples : textile métallurgie, textile, et dans une moindre mesure porcelaine, machine-outil, etc.	On constate dans ces secteurs une grande proportion d'entreprises « sur la branche », c'est-à-dire volatiles
% de clients TGE	Ont clients TGE supérieur à 1/3	37% ont déjà investi à l'étranger

## Tableau de bord « fragilité »

Indicateur	Seuil : Ceux qui....	Pourquoi ?
Investissements réalisés à l'étranger	Sont satisfaits de leur investissement à l'étranger (Pas de pays cible particulier)	Les fragiles ont déjà investi au RU, Maroc, Tunisie, Chine, Mexique, etc.
% clients internationaux	Ont des clients majoritairement internationaux (dont européens)	Ceux qui ont des clients majoritairement internationaux ont de moins bonnes perspectives en France
% concurrents internationaux	Appréciation subjective	Les entreprises « internationales » sont plus volatiles, plus rationnelles, et moins « attachées » au territoire sauf si très anciennes (familiales)
% fournisseurs internationaux	Appréciation subjective	
Motivation lors de l'implantation	Ont choisi la région pour une opportunité foncière ou immobilière (vs lien antérieur ou lien d'approvisionnement ou de clientèle)	N'ont pas d'affection spécifique pour le territoire. Ce sont aussi ceux qui investissent le plus à l'étranger

## Tableau de bord « fragilité »

Indicateur	Seuil : Ceux qui....	Pourquoi ?
Avantage concédé à la région Centre (localisation)	Mettent en avant sa proximité avec Paris et IDF	N'est pas un indice d'ancrage
Rentabilité d'exploitation « tendue »	Ratio de rentabilité simple	Les « défensifs » sont plus fragiles que les « offensifs » (ceux qui déclarent s'intéresser à l'étranger pour attaquer à de nouveaux marchés)
Arrêt (ou fort ralentissement) des investissements	Laisser aller dans le matériel, le parc machine, l'immobilier de l'entreprise, etc.	Laisser périlcliter c'est un jour ou l'autre s'exposer à devoir fermer ...ou partir !
% du coût de la main d'œuvre dans le total des charges d'exploitation		Sensibilité des industries de main d'œuvre au coût de la masse salariale

## Tableau de bord « fragilité »

Indicateur	Seuil : Ceux qui....	Pourquoi ?
Degré d'isolement (non appartenance aux réseaux d'affaires locaux et régionaux)	Ont un dirigeant « éloigné » de son siège à l'étranger (souvent un technicien ne participant pas aux décisions stratégiques), éloigné des autorités locales (département, CCI, région, etc) et mal ou non inséré dans les réseaux d'affaires locaux et régionaux	Un dirigeant isolé est par définition « sur la branche » car toute entreprise a vocation naturelle et intrinsèque à être enserrée dans un réseau d'affaires.
Appartenance à réseaux d'affaires	Absent des principaux réseaux d'affaires Pas de réseau d'affaire significatif dans la filière de l'entreprise	<i>40% des entreprises qui se déclarent non satisfaites des réseaux d'affaires en région Centre se déclarent par ailleurs « pas ancrés »</i>
Entreprises non pérennes / actionnariat	Age du dirigeant + pas de successeur affiché + difficultés temporaires	Risque réel de fermeture ou de reprise et délocalisation.

## Indicateurs de « solidité »

Indicateur	Seuil : Ceux qui....	Pourquoi ?
% des fournisseurs en région Centre	> 50%	Ont de meilleures perspectives de développement en région Centre
à définir / baromètre		
à définir / baromètre		
à définir / baromètre		

## Indicateurs dilemme

Indicateur	Pourquoi
Autonomie du dirigeant	<p>On peut constater tout et son contraire            Il semble que les entreprises qui investissent à l'étranger sont davantage le fait de dirigeants autonomes.            Par ailleurs, il semble acquis que les entreprises « à capitaux étrangers » sont moins ancrées dans le territoire.            Conclusion : le fait d'être entreprise à capitaux étrangers majoritaires ne signifie pas forcément qu'on est plus fragile « intrinsèquement ».            En revanche, en cas de difficultés, ces entreprises sont plus « enclines » à passer à l'acte.</p>
Investissement à l'étranger	<p>C'est positif globalement, mais surtout ne pas rester « inerte » : une entreprise qui investit à l'étranger doit impérativement être approchée, écoutée et il faut profiter de cette période d'instabilité pour la (re)stabiliser. Certains cas on montré qu'un investissement à l'étranger (permettait) <u>s'accompagnait d'un réinvestissement sur site</u> en région.</p>
Position particulière dans la chaîne économique	<p>On constate que les entreprises de « service aux entreprises » peuvent, selon la nature de leur clientèle, être soit très ancrées (services au bâtiment service à l'agroalimentaire) ou au contraire assez volatiles (services liés à l'automobile)</p>

## Tableau de bord « alerte »

Indicateur	Seuil : Ceux qui...	Pourquoi ?
La récidive dans un investissement à l'étranger		Les récidivistes vont sans doute passer à l'acte.
L' « agressivité » internationale (export)	... qui déclarent expressément avoir une stratégie de croissance à l'international	Stratégie de croissance à l'international peut préfigurer la recherche de fournisseurs dans les pays visés, première étape d'un processus de fuite. <i>46% des entreprises qui ont des projets de développement à l'international envisagent de le faire par délocalisation.</i>
Avoir des projets à l'étranger à CT	Le déclarent par enquête	
Les DO en croissance de marché à l'étranger (rupture)	Décrochent une affaire importante à l'étranger et le font savoir	Mouvement précurseur...

## Tableau de bord « alerte »

Indicateur	Seuil : Ceux qui....	Pourquoi ?
Difficultés de recrutement manifestes (qualification insuffisante, manque de bassin d'emploi trop pauvre, trop étroit)	Le font savoir via les organismes chargés de l'emploi (DDTMO, ANPE, etc)	Les entreprises les plus sensibles au coût ET à une insuffisance de qualification de la main d'œuvre sont les plus enclines à se délocaliser
Mutation forte dans la position de l'entreprise par rapport à son groupe de rattachement	Fusion, acquisition, intégration, déplacement significatif dans l'environnement immédiat de l'entreprise	Pointé par les experts en particulier
Mutation forte du groupe de rattachement	Fusion, acquisition, intégration, déplacement significatif dans l'environnement immédiat de l'entreprise	