

## **regioS 02/09, article principal : À propos de création de valeur ajoutée**

### **La création de valeur ajoutée : défi de la NPR**

**Concept clé de la Nouvelle politique régionale (NPR), la « création de valeur ajoutée » apparaît comme un leitmotiv dans tous les documents. Les projets et les processus déclenchés par la NPR ont donc pour but de créer, à terme, de la valeur mesurable, en francs et en places de travail. Le défi pour les acteurs de la NPR consiste à développer avec courage et créativité les modèles qui atteindront l'objectif voulu au cours des prochaines années.**

Selon son article 1, la loi fédérale du 6 octobre 2006 sur la politique régionale « vise à améliorer la compétitivité de certaines régions et à y générer de la valeur ajoutée, contribuant ainsi à la création et à la sauvegarde d'emplois dans ces régions (...) ». Le message concernant sa mise en œuvre mentionne aussi le fait de renforcer l'innovation, la création de valeur ajoutée et la compétitivité comme orientation principale et donc comme champ d'action central de la NPR. Tous les programmes cantonaux de mise en œuvre ne cessent enfin de souligner que l'objectif de la mise en œuvre de la NPR est de créer plus de valeur ajoutée.

Cette expression signale le changement de paradigme entre l'ancienne et la nouvelle politique régionale. Alors que les anciens instruments de politique régionale se concentraient essentiellement sur la mise en place et l'extension d'infrastructures, la NPR met l'accent sur la création de valeur ajoutée par des projets innovants qui doivent favoriser le changement structurel en région rurale.

### **Un dilemme avec de nombreuses issues**

Un dilemme peu clair apparaît : Beaucoup de régions incluses dans le périmètre de la NPR se caractérisent tout simplement par un faible potentiel de création de valeur. Elles souffrent d'un manque de main-d'œuvre qualifiée et d'une fuite des cerveaux, donc de l'émigration de leurs esprits les plus innovants. Il leur manque donc souvent les forces qui devraient jouer un rôle de soutien pour la mise en œuvre de la NPR. La question s'impose de savoir si la NPR n'est pas trop exigeante, pour elle-même et pour les régions, avec son approche axée sur la création de valeur ajoutée.

Une approche classique de l'économie régionale répond à cette question : « Le concept de création de valeur ajoutée en gestion – défini comme la différence entre le chiffre d'affaires et les coûts du matériel et des services – peut aussi s'appliquer aux régions », explique par exemple le professeur Ulf Hahne, de l'Université de Kassel. La création régionale de valeur ajoutée comprend donc toutes les prestations d'une région après déduction de toutes les prestations préalables fournies par l'extérieur. U. Hahne est convaincu qu'il est possible d'augmenter la création de valeur ajoutée dans n'importe quelle région, quelles que soient ses faiblesses structurelles, grâce à diverses stratégies :

- fidélisation supérieure des consommateurs aux produits de la région (substituts des importations) ;
- collaboration plus étroite des entreprises pour regrouper les prestations préalables et réaliser des économies d'échelle ;
- augmentation des ventes en dehors de la région (taux d'exportation supérieur), notamment par une meilleure commercialisation interrégionale de ses propres produits et services.

Ces stratégies se retrouvent aussi dans une phrase condensée du message concernant la mise en œuvre de la NPR : Il s'agit en principe de promouvoir les chaînes de création de valeur ajoutée axées sur l'exportation, qui ont une fonction de locomotive économique.

Les chaînes de création de valeur dans l'économie régionale correspondent donc à peu près à l'intégration verticale dans l'économie privée : pour une production ou une prestation de service, tout le processus – de l'obtention des matières premières au commerce et à la distribution en passant par la transformation – doit si possible rester dans la région, ne pas éroder la marge, ne pas morceler le gâteau.

U. Hahne est persuadé qu'« une collaboration conséquente en chaînes de fabrication permet de garder dans la région un multiple de la création de valeur ajoutée ». Ce spécialiste de l'économie du développement régional a démontré dans des études sur le secteur de l'énergie et sur la construction de meubles et de maisons en bois qu'il est possible de multiplier par 13 à 16 la création de valeur ajoutée d'une région lorsque toutes les étapes de la transformation et de la prestation y sont réalisées.

### Les réseaux comme base d'action

Est-il possible d'appliquer la théorie déduite d'exemples allemands aux conditions suisses ? « Pour créer de la valeur ajoutée dans une région structurellement faible, il faut agir et penser au-delà de la norme », souligne Bruno Schmid, directeur de RegioHER. On a donc besoin de personnes ayant des idées insolites, une certaine propension au risque et des qualités de battants et disposées à communiquer et à coopérer au sein de partenariats non conventionnels. « Car il n'est possible, continue B. Schmid, d'optimiser les chaînes de création de valeur existantes et d'en créer de nouvelles qu'au sein de réseaux. »

Lorsqu'il s'agit de créer les réseaux requis, appelés à devenir le bouillon de culture du mode socioéconomique souhaité de pensée et d'action, les managements régionaux ont un rôle décisif à jouer. Ils prennent l'initiative de réunir les acteurs intéressés autour d'une même table. Le manager régional est un animateur et un facilitateur des processus consistant à découvrir et à exploiter les potentiels de création de valeur non valorisés.

A bien des endroits, le management régional n'a pas besoin de repartir de zéro, mais peut profiter des expériences acquises dans le cadre de l'ancienne politique régionale et en particulier du programme Regio Plus. Un regard rétrospectif montre qu'une région ne présente que rarement une voie directe menant à une chaîne primaire de création de valeur. En général, elle a d'abord besoin de diverses prestations préalables : clarifications, études de faisabilité, analyses de potentiels, savoir-faire supplémentaire, etc. La NPR commence donc par les structures de base d'une région et par les processus avant d'élaborer le projet proprement dit qui génère une création de valeur mesurable. Elle intervient en quelque sorte à l'interface entre économie et gestion et fonctionne comme charnière entre les intérêts de la politique régionale et ceux des entrepreneurs.

### Possibilités et modèles

En pratique, le contenu de la promotion défini dans le message concernant la NPR laisse une très grande marge de manœuvre quant aux modèles de mise en œuvre. En voici quelques exemples :

- **Elaboration de bases conceptuelles dans le domaine préconcurrentiel** : Les fonds NPR peuvent être affectés à des investissements préalables liés à des projets, par exemple au financement d'une étude de faisabilité. Les résultats de celle-ci permettent aux acteurs privés de développer une idée jusqu'à maturité et de la mettre en œuvre de façon conséquente. Le projet de biomasse de Wauwiler Champignons AG, qui exploite mieux le potentiel énergétique de la région, constitue un exemple de ce modèle. L'installation de production de biogaz prévue, avec exploitation intégrée des rejets de chaleur, contribue aussi au progrès technologique.
- **Soutien des activités de recherche et de développement** : Les centres de recherche, de transfert de connaissances et de compétence vont dans cette direction. Ils partent le plus souvent des ressources existantes et essaient de faciliter la création de valeur ajoutée en formant des *clusters*, à l'exemple du Pôle scientifique et technologique du canton de Fribourg (FST-FR), créé il y a un an et soutenant des

projets de recherche appliquée en nanotechnologie, en technologie de l'information, des matières plastiques, de l'acier et du verre.

- **Promotion du transfert de connaissances** : Contrairement à la grande industrie, implantée surtout en zone urbaine, les PME caractéristiques des zones rurales ne disposent que de moyens limités pour le *coaching* externe et pour la recherche et le développement. Platinn (pour « plateforme d'innovation »), un projet NPR présent dans tous les cantons romands, tente de compenser ces déficits en mettant l'accent sur le transfert de connaissances, le soutien aux start-up et le *coaching* de PME innovantes.
- **Développement ou optimisation d'un lieu touristique en fonction d'infrastructures axées sur la création de valeur ajoutée** : La construction du nouveau complexe touristique d'Andermatt par l'investisseur égyptien Sawiris constitue un défi particulier pour la politique régionale. Selon une étude commandée par la Banque cantonale d'Uri, cet ambitieux projet génère non seulement une plus-value directe dans le domaine du tourisme, mais aussi un potentiel indirect tout aussi important de création de valeur pour différentes branches économiques. Des projets NPR dans l'environnement de ce projet privé pourraient aider le canton d'Uri à exploiter de façon optimale le potentiel indirect de création de valeur engendré par la construction de ce complexe.
- **Projets de mise en réseau** : Les projets NPR peuvent lancer des réseaux qui réunissent le savoir-faire d'acteurs privés et publics dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP). Cette approche s'impose pour de nombreux projets touristiques, notamment pour la gestion et la commercialisation de parcs naturels. Dans ce cas aussi, on s'attend à pouvoir réveiller le potentiel inexploité et le convertir en diverses chaînes de création de valeur.

### Calcul de la création de valeur ajoutée

Les quelques exemples esquissés ici ne permettent pas de montrer tout l'éventail des modèles gagnants possibles, vu le nombre actuel de projets NPR, proche de 200. Rappelons ici encore une fois le message, qui fait délibérément appel à la créativité et au goût du risque des acteurs. Il dit notamment : « Promouvoir l'innovation et l'esprit d'entreprise exige une certaine latitude, qui laisse la porte ouverte à des projets ou à des idées parfois insolites. »

On ignore les résultats finaux, du moins dans la phase actuelle de la NPR où de nombreux projets ne sont qu'en phase initiale. Du point de vue de la gestion en tout cas, le concept de création de valeur ajoutée n'autorise pas une grande marge de manœuvre. Les processus et les projets NPR devraient générer des activités et des entreprises qui fonctionnent en couvrant leurs coûts au terme du soutien étatique. Le succès pourra se mesurer au nombre de places de travail créées ainsi qu'aux chiffres d'affaires et aux taux d'exportation générés. Le compte de résultat devient plus complexe quand on parle de création de valeur ajoutée non pas au sens de la gestion, mais de la durabilité économique. Dans ce sens plus large, elle tient aussi compte des prestations sociales (réseautage), culturelles (formation) et environnementales, connues pour être plus difficiles à quantifier. Avec son approche entrepreneuriale, la NPR accepte en toute connaissance de cause le risque qu'un certain pourcentage des projets ne survive pas au bout du compte.

*Pirmin Schilliger, Lucerne*

Liens : [www.wauwiler.ch](http://www.wauwiler.ch) [www.platinn.ch](http://www.platinn.ch) [www.wtz-fr.ch](http://www.wtz-fr.ch)