

## Feuille de résultats #01

CoSF NPR & économie



# NPR & économie

## SOMMAIRE

1. Informations sur la manifestation	2
2. Buts de la communauté du savoir-faire NPR & économie	3
3. Déroulement et procédure	3
4. Prestations des entreprises régionales	3
5. Avantages et inconvénients des entreprises sises dans les régions rurales	3
Exemple de cas dans l'économie régionale: «Faire le plein» ensemble	4
6. Exigences posées par l'économie a la Npr et aux managements régionaux	4
Management régional & économie – Idées de collaboration:	5
7. Comment rendre la npr plus attractive pour les entreprises?	5
8. Resume	7
Exemple de cas économie régionale: une coopération «en bois»	7

### À propos de la feuille de résultats «NPR & économie»:

Cette feuille de résultats correspond à un procès-verbal retravaillé et complété. Il contient les idées et résultats principaux des séances de la communauté du savoir-faire «NPR & économie», qui a achevé ses travaux au printemps 2011.

La feuille de résultats n'est pas seulement **un document destiné aux membres de la communauté du savoir-faire**. Il s'adresse également aux **autres actrices et acteurs qui œuvrent dans le domaine du développement régional et de l'économie**, et qui s'intéressent aux thèmes traités dans les feuilles de résultats.

## 1. INFORMATIONS SUR LA MANIFESTATION

Communauté du savoir-faire (CoSF) «NPR & Economie»

### Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, séances 1-3  
Tables rondes «NPR & Économie»

### Lieu & date

Communautés du savoir-faire: Kursaal, Berne, 1er juin 2010; Kursaal, Berne, 4 novembre 2010; Jomos Brandschutz AG, Balsthal, 9 février 2011  
Tables rondes: Restaurant Rössli, Wolhusen, 3 février 2011; Regiun Surselva, Ilanz, 17 février 2011; Restaurant 118, Aigle, 23 février 2011

### Contact

Johannes Heeb (johannes.heeb[at]regiosuisse.ch)

### Participant-es

Pierre Anderegg, Aigle Région, Aigle (VD)  
Sebastian Bellwald, regiosuisse, Brigue (VS)  
Silvia Casutt, regiun surselva, Falera (GR)  
Clau Degonda, Degonda SA Fenster- und Wintergartenbau, Cumpadials (GR)  
Urs Giezendanner, regiun surselva, Ilanz (GR)  
Hugues Jeannerat, Groupe de Recherche en Économie Territoriale, Université de Neuchâtel, Neuchâtel (NE)  
Johannes Heeb, regiosuisse, Wolhusen (LU)  
Werner Hug, Hug AG, Malters (LU)  
Peter Kammer, Jomos Brandschutz AG, Balsthal (SO)  
Flurin Maissen, Architekturbüro, Trun (GR)  
Georges Mariétan, Chablais Région, Monthey (VS)  
Antoine Micheloud, Office du Tourisme de Moléson, Gruyères (FR)  
Philippe Michiels, Reitzel SA, Aigle (VS)  
Roger Morisod, Gessimo SA, Monthey (VS)  
Bernard Mudry, BioArk, Monthey (VS)  
Marie-Françoise Perruchoud-Massy, Haute École Spécialisée de Suisse occidentale, Institut Économie & Tourisme, Sierre (VS)  
Jean-Marc Rogivue, Bühler Electricité SA, Monthey (VS)  
Kilian Rölli, Bärtschi-Fobro AG, Hüswil (LU)  
Hugues Romain, RCS Mobility SA, Aigle (VD)  
Guido Roos, Region Luzern West, Wolhusen (LU)  
Kurt Schär, Biketec AG, Huttwil (LU)  
Armin Spescha, comunicaziun.ch, Ilanz (GR)  
Gion Spescha, Schreinerei Spescha, Rueun (GR)  
Franz Stadelmann, Schreinerei Stadelmann, Escholzmatt (LU)  
Beni Stöckli, Stöckli Swiss Sports AG, Wolhusen (LU)  
Martin Stokar, Ressort Politique régionale et d'organisation du territoire, SECO, Berne (BE)  
Damian Tomaschett, Gritex GmbH, Trun (GR)  
Pius Truffer, Truffer AG, Natursteinwerk, Vals (GR)  
Lorenzo Zanetti, Amt für Wirtschaft und Tourismus, Kanton Graubünden, Chur (GR)  
Patrick z'Brun, Vin des Chevaliers SA, Salgesch (VS)  
Kristina Zumbusch, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen, St. Gallen (SG)

### Téléchargement

<http://www.regiosuisse.ch/telechargement/>

### Langue

Les feuilles de résultats des communautés du savoir-faire regiosuisse paraissent en allemand et en français.

### Photo de couverture

Travail sur mesure chez Alpnachnorm. Photo: regiosuisse

## 2. BUTS DE LA COMMUNAUTÉ DU SAVOIR-FAIRE NPR & ECONOMIE

La Confédération entend, avec sa Nouvelle politique régionale (NPR), renforcer les conditions économiques permettant des activités entrepreneuriales dans les régions de montagne et frontalières, ainsi que dans d'autres espaces ruraux. Il s'est avéré, pendant les premières années de la NPR, que l'implication de l'économie privée dans cette dernière n'est pas chose facile. Il faut en effet davantage de connaissances pour clarifier comment les entrepreneurs innovants peuvent être sensibilisés aux thèmes de la NPR, comment on peut les impliquer dans la mise en œuvre de cette dernière et comment, enfin, ils peuvent être soutenus dans ce processus. Ces réflexions ont conduit à la création de la communauté du savoir-faire (CoSF) «NPR & économie», dont le but est justement de discuter avec des entrepreneuses et des entrepreneurs innovants, ainsi qu'avec d'autres connaisseurs, des questions portant sur une plus forte implication de l'économie privée dans la NPR.

## 3. DÉROULEMENT ET PROCÉDURE

La communauté du savoir-faire «NPR & économie», qui se compose d'une douzaine d'entrepreneuses et d'entrepreneurs de diverses régions de Suisse, d'un représentant du SECO, ainsi que des managements régionaux, s'est réunie à trois reprises entre juin 2010 et février 2011, afin de discuter des questions concernant une meilleure implication de l'économie dans la NPR. Les résultats de ces séances ont été discutés et affinés dans le cadre de trois tables rondes régionales avec 15 représentantes et représentants de l'économie régionale. Les résultats des séances de la communauté du savoir-faire ainsi que des tables rondes sont résumés dans la présente feuille de résultats.

## 4. PRESTATIONS DES ENTREPRISES RÉGIONALES

Les entreprises accomplissent un travail de premier plan dans le développement régional:

- Les entrepreneuses et les entrepreneurs, en particulier ceux des régions périphériques, forment la colonne vertébrale économique de la région et représentent pour beaucoup des figures auxquelles s'identifier.
- Les entreprises actives au niveau régional acquièrent une certaine notoriété au niveau suprarégional. Elles sont crédibles aux yeux des autres représentants de l'économie et peuvent donc fournir des arguments économiques spécifiques.
- Il faut toujours deux choses pour conserver les emplois dans une région: des entreprises qui offrent des postes attrayants ainsi qu'une zone d'habitat agréable.

## 5. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES ENTREPRISES SISES DANS LES RÉGIONS RURALES

Les entreprises qui ne sont pas installées dans les centres économiques doivent relever des défis particuliers. Comme le montre la liste ci-après, la perspective à laquelle on se place est primordiale pour savoir s'il s'agit d'un avantage ou d'un inconvénient:

### Avantages

- Des coûts bas pour l'immobilier et l'infrastructure (en particulier pour les entreprises qui nécessitent beaucoup de surface)
- Le facteur image «un milieu sain» (pour l'industrie alimentaire / tourisme)
- Forte identification avec l'entreprise et bon climat de travail chez les employés
- L'accessibilité parfois mauvaise peut être compensée, dans les régions périphériques, par une circulation automobile moins dense.
- Forte visibilité de l'entreprise et de ses activités

### Inconvénients

- Les postes de cadres et de direction sont souvent difficiles à pourvoir
- Liaisons routières et infrastructures médiocres
- La souveraineté communale en matière de planification territoriale empêche l'aménagement de surfaces commerciales et industrielles connexes
- Offres de formation lacunaires
- Attractivité économique plus faible

### Exemple de cas dans l'économie régionale: «Faire le plein» ensemble

Divers facteurs économiques étaient déterminants pour l'implantation de Biketec AG (connue pour ses vélos électriques Flyer) à Huttwil, situé dans une région rurale du canton de Berne. La décision de s'y installer a été prise après une analyse sérieuse de ces facteurs.

**Facteurs durs:** Qu'en est-il de la charge fiscale? Qu'offre la promotion économique locale? Quelles sont les possibilités d'accéder aux transports publics? A quel niveau se situent les coûts salariaux locaux?

**Individus:** Les collaborateurs peuvent-ils suivre et existe-t-il, dans la région du nouveau site, suffisamment de personnes avec les qualifications nécessaires?

**Marketing:** Le paysage qui entoure Huttwil est idéal pour le marketing des Flyer. La configuration du terrain, fait de collines et de surfaces agricoles, s'avère en effet idéal pour des balades en vélos électriques et représente donc une marque d'identification du produit.

**Mise en réseau:** La bonne intégration de l'entreprise dans la région permet de nombreuses possibilités de coopération. Des paysans ont par exemple construit dans le village voisin de Melchnau une étable communautaire dont le courant électrique est fourni par une installation solaire placée sur le toit. Pendant que les Flyer «font le plein» avec une énergie renouvelable, les cyclistes peuvent s'approvisionner en produits régionaux à la ferme. Une situation gagnant-gagnant!

## 6. EXIGENCES POSÉES PAR L'ÉCONOMIE A LA NPR ET AUX MANAGERMENTS RÉGIONAUX

Il existe du côté de l'économie des exigences fondamentales posées à un programme de promotion étatique comme la NPR. Ces exigences ne sont toutefois pas spécifiquement adressées à la NPR. Les représentantes et les représentants de l'économie attendent souvent non seulement un soutien concret pour des projets spécifiques, mais ils posent également des exigences générales en matière de management régional professionnel, qui contribue à améliorer l'environnement entrepreneurial régional.

### Attentes spécifiques au niveau des projets:

- **Processus de requête simples et soutien non-bureaucratique** – pas seulement dans le sens financier, mais également au niveau de l'infrastructure et du conseil (marketing, plans business etc.)
- **Incitations financières** pour des projets qui sont trop gros pour certaines entreprises, qui ne peuvent pas encore compter sur un financement par les banques.
- Pour qu'une entreprise présente une idée de projet au management régional, il faut qu'il y ait une solide **base de confiance**, une sorte de «code de conduite», qui fait que l'entreprise sait que ses idées sont en de bonnes mains.
- Comme dans un **one-stop-shop**, les entreprises peuvent obtenir dans un seul et même endroit tous les soutiens dont elles ont besoin: de la mise en réseau ou de la médiation de partenaires au conseil pratique, en passant par des offres de formation et des informations.
- Souvent les petites entreprises ne disposent pas de certaines compétences nécessaires à la mise en œuvre d'un projet. Les managements régionaux pourraient dans ce contexte, et indépendamment de la NPR, faire office de **«bourse aux compétences»**, afin que les entreprises concernées puissent compenser mutuellement leurs faiblesses.

### Renforcement de l'environnement régional:

- **Promouvoir la mise en réseau**, p. ex. en proposant des rencontres informelles entre des entreprises de taille différente. Les petites entreprises pourraient ainsi se faire connaître des grandes (et inversement), et il pourrait éventuellement en résulter des synergies (p. ex. potentiel des fournisseurs de produits).
- Le management régional devrait **analyser les besoins et les problèmes de l'économie régionale** et mettre les résultats de cette analyse à la disposition des entreprises locales, qui pourraient les utiliser comme bases d'action. Mais ce sont les entreprises elles-mêmes qui doivent agir.
- Le management régional promeut un **climat favorable aux entreprises**. Il peut procéder rapidement à l'évaluation de projets NPR ou montrer également à

l'administration cantonale, de par sa proximité avec cette dernière, les besoins et les exigences des entreprises (lobbying).

- Les entreprises spécialisées ont parfois des difficultés à trouver du personnel qualifié. Le management régional pourrait aider ici les entrepreneuses et les entrepreneurs à convaincre les travailleurs des avantages de la région et à **communiquer les forces régionales** (p. ex. montrer les possibilités d'économie en raison des coûts salariaux plus bas, le potentiel en matière de loisirs et les offres de formation).
- Les régions rurales sont souvent marquées par des valeurs conservatrices qui peuvent rendre les innovations difficiles. Le management régional se voit donc confronté à la tâche difficile de **promouvoir une mentalité** qui renforce la pensée et l'action entrepreneuriales. Il s'agit là d'une base importante à partir de laquelle la région peut se développer de manière autonome.
- Promouvoir l'entreprenariat dans la région signifie **montrer des exemples qui marchent**. Le management régional doit trouver des entrepreneuses et des entrepreneurs qui montrent l'exemple, qui donnent une image positive de l'entreprenariat local et qui disent: regardez, je travaille dans une région rurale et ça fonctionne!

#### Management régional & économie – Idées de collaboration:

Les managements régionaux peuvent collaborer de différentes manières avec l'économie. En voici quelques exemples:

- **Offrir des plateformes de mise en réseau:** séminaires pour entrepreneurs, déjeuners d'entrepreneurs, brève présentation des projets NPR en cours etc. Ces manifestations offrent des possibilités d'échange informel pour les entreprises et permettent aux managements régionaux de connaître les besoins de ces dernières.
- **Conseil économique en matière de développement régional:** entreprises qui conseillent le management régional sur les questions économiques. Les entreprises ne peuvent pas participer aux décisions, mais faire connaître leurs avis et besoins.
- **Intégration institutionnelle des entreprises:** p. ex. comme dans le Seetal lucernois, où le management régional s'est constitué en SA qui intègre les entrepreneuses et les entrepreneurs régionaux.
- **«Coachsystem» pour tous les projets de promotion économique:** une entrepreneuse, resp. un entrepreneur joue pour chaque organisme responsable d'un projet NPR le rôle de coach et de facilitateur. Cette personne est présente lors des négociations et conseille les organes responsables de projets. Une telle offre s'adresse spécifiquement aux entreprises qui veulent vraiment s'impliquer.

## 7. COMMENT RENDRE LA NPR PLUS ATTRACTIVE POUR LES ENTREPRISES?

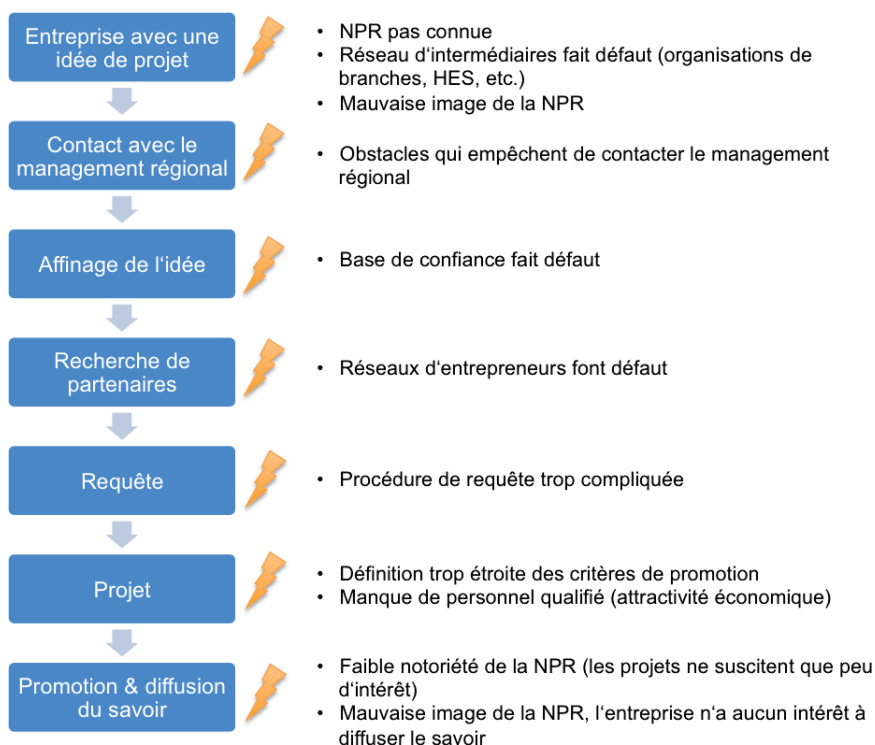
- **Renforcer la communication:** Communiquer la NPR et la rendre visible! Nombreuses sont les entreprises qui ne connaissent pas ou trop peu la NPR. Elles ne savent pas ce qu'elle est, quels sont ses buts et ce qu'elle est censée produire. Le nom «Nouvelle politique régionale» n'indique pas qu'il s'agit d'un programme flexible et non-bureaucratique de promotion de l'innovation et de la productivité. Les buts et les modes opératoires de la NPR doivent être communiqués via des messages simples, le cas échéant avec un slogan supplémentaire. Des exemples de projets concrets permettent également d'aller dans ce sens. La communication doit être beaucoup plus spécifique et s'orienter vers les branches et les publics-cibles concernés. Cela signifie enfin qu'il faut s'adresser aux entreprises de manière ciblée, à savoir aux entreprises qui ont, dans leur domaine de création de valeur ajoutée, des interfaces avec l'économie régionale.
- **Créer un réseau d'intermédiaires:** Les personnes qui jouent un rôle d'intermédiaires et les organisations (comme les hautes écoles spécialisées, les écoles professionnelles, les organisations de branches) connaissent trop peu la NPR et ne peuvent pas informer sur cette dernière, bien qu'elles seraient des interlocutrices de premier plan pour les entreprises et qu'elles pourraient donc également transmettre ce qu'est et ce que veut la NPR.
- **Renforcer l'image:** Parfois, les entreprises qui réalisent des projets NPR souffrent d'une mauvaise image, un peu comme si l'on disait «l'entreprise qui ne peut pas survivre sans le soutien de l'Etat» ou «l'entreprise qui concurrence d'autres entreprises avec l'aide de l'Etat». Il faut absolument corriger cette



image. Cet argument ne tient pas non plus compte du fait que seule une minorité d'entreprises pourraient survivre sans l'aide l'Etat (le plus souvent sous forme d'infrastructures, comme les routes etc.).

- **Eliminer les blocages:** Nombreuses sont les entreprises (en particulier les petites) qui ont de la peine à présenter des idées de projets. On ne fait pas le pas de l'idée au «conseil NPR». Les managements régionaux doivent notamment s'investir davantage et chercher le contact avec les entreprises. Ont-ils besoin de plus de ressources pour ce faire?
- **Construire sur la base de la confiance:** Les tâches et les compétences du management régional doivent être claires et compréhensibles pour tous. C'est ainsi que pourra se développer une relation de confiance entre le management régional et les entreprises.
- **Apporter un soutien simple:** De nombreuses entrepreneuses et entrepreneurs, notamment celles et ceux qui sont bien établis, ont moins besoin d'un soutien financier que d'une extension ponctuelle ou d'un renforcement de leurs compétences. Un coaching ciblé ainsi que des réseaux de compétences transdisciplinaires peuvent être utiles dans ce contexte. Il faut toutefois se garder de sous-estimer l'importance des coups de pouce financiers pour les entreprises de plus petite taille. Les procédures de requête doivent être simples et minimales.
- **De pas définir les critères d'aide de manière trop étroite:** Les critères de promotion NPR ne doivent pas être définis de manière trop étroite. Une politique qui se veut proche de l'économie doit également s'adapter aux structures proches de l'économie.
- **Délimiter de manière moins abrupte la NPR et la promotion économique:** La stricte séparation entre la promotion économique et la NPR n'est pas bien comprise dans le monde des entreprises (concernant aussi bien les facteurs économiques durs que les facteurs «mous», c.-à-d. non quantifiables). On a l'impression que les questions de l'attractivité économique sont trop peu prises en considération dans la NPR. Ces deux politiques doivent être mieux coordonnées.

Le graphique ci-dessous montre les «**blocages**» possibles qui empêchent une meilleure intégration de l'économie dans la NPR:



(Source: présentation en propre)

## 8. RESUME

- La NPR est fondamentalement judicieuse avec son orientation vers l'innovation et la promotion des potentiels régionaux. Il est important de promouvoir les compétences économiques dans la chaîne de création de valeur ajoutée. La NPR est toutefois trop peu connue dans le monde de l'économie.
- La NPR, en particulier ses organes de mise en œuvre, et les managements régionaux jouent un rôle central pour les entreprises établies dans les régions rurales.
- Le développement économique dans les régions rurales requiert aussi bien la promotion de l'entreprenariat et de l'innovation qu'un environnement attractif. D'une part, il faut des incitations pour penser entreprenariat et innovation, mais il faut aussi, d'autre part, un environnement résidentiel attractif pour que les entreprises puissent disposer d'un pool de collaborateurs.
- Le soutien financier joue un rôle relativement secondaire pour les entreprises en place, qui ont plutôt besoin d'une mise en réseau et de possibilités de trouver les compétences qui leur font défaut. Cela étant, il convient de ne pas sous-estimer l'importance de l'aide financière pour la création de nouvelles entreprises ou encore dans le domaine préconcurrentiel.
- La NPR ne tient pas toute seule: les liens avec d'autres politiques sectorielles, en particulier la coordination avec et entre ces dernières, sont en effet primordiaux. La politique régionale pourrait jouer ici un rôle d'intermédiaire plus marqué et assumer des tâches centrales de gestion et de coordination, en particulier en lien avec la promotion économique et la politique des agglomérations.

### Exemple de cas économie régionale: une coopération «en bois»

Lors du choix du nouveau site prévu pour l'entreprise de technique médicale B. Braun, à Escholzmatt, s'est posée il y a quelques années la question de savoir comment un projet de construction pouvait apporter un maximum de création de valeur ajoutée possible dans la région, en sus des emplois créés. On a étudié alors la possibilité d'utiliser la matière première locale, à savoir le bois. Pas question toutefois d'utiliser ce matériau pour la construction intérieure, étant donné qu'il fallait respecter des normes d'hygiène très sévères. La construction extérieure pouvait en revanche présenter un certain potentiel! Les artisans locaux estimèrent qu'ils étaient en mesure d'apporter leur concours à la construction de l'enveloppe extérieure. Un projet de façade fut développé en collaboration avec les maîtres de l'ouvrage. On s'aperçut toutefois rapidement qu'aucune menuiserie locale n'était à elle seule en mesure de réaliser ce mandat. La solution s'imposa rapidement: il fallait que plusieurs menuiseries et constructeurs de façade s'associent pour relever le défi. Quatre entreprises locales s'associèrent donc pour développer et construire ensemble une façade en bois de la région, construction qui généra une création de valeur ajoutée supplémentaire dans l'économie du bois, pour les menuiseries et les constructeurs de façade. B. Braun, qui est connue au niveau international, apporte lui aussi sa contribution en faisant connaître son système de façade en dehors de la région.