



HAL
open science

Stratégie d'internationalisation d'une Petite Economie Mature Ouverte (PEMO) : le cas du Luxembourg : déterminants, défis et leviers

Marc Hostert

► To cite this version:

Marc Hostert. Stratégie d'internationalisation d'une Petite Economie Mature Ouverte (PEMO) : le cas du Luxembourg : déterminants, défis et leviers. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013. Français. NNT : 2013CNAM0905 . tel-01015608

HAL Id: tel-01015608

<https://theses.hal.science/tel-01015608>

Submitted on 26 Jun 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action

THÈSE présentée par :

Marc HOSTERT

soutenue le : 18 octobre 2013 (version post-soutenance)

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : SCIENCES DE GESTION

**STRATEGIE
D'INTERNATIONALISATION D'UNE
PETITE ECONOMIE MATURE
OUVERTE (PEMO), LE CAS DU
LUXEMBOURG : DETERMINANTS,
DEFIS ET LEVIERS**

CO-DIRECTEURS DE RECHERCHE :

LEMAIRE Jean-Paul

Professeur à ESCP Europe, HDR

PESQUEUX Yvon

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

RAPPORTEURS :

MILLIOT Eric

Maître de Conférences, HDR à l'IAE de Poitiers

RUFFINI Pierre Bruno

Professeur de Sciences Economiques, Université du Havre

SUFFRAGANTS :

BOULY Jean-Claude

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers
Directeur de l'Ecole Management et Société

GRETHEN Henri

Ancien Ministre de l'Economie et de l'Energie, Ministre des
Transports, Luxembourg

VIASSONNE Milena

Membre à la Cour des Comptes Européenne

Researcher of Business Management, Université de Turin

A Claude, Emma, Leo et Michel,
ainsi qu'à mes parents pour leur soutien précieux

« Wisdom and knowledge shall be the stability of thy time ... »

at frieze above the main entrance of Rockefeller Center

Book of Isaiah, 33:6

Remerciements

Mes profonds remerciements vont de prime abord à Monsieur le Professeur Jean-Paul Lemaire, mon directeur de thèse, pour son soutien, sa patience et son encadrement fructueux tout au long de ces années. Je remercie ensuite Monsieur le Professeur Yvon Pesqueux d'avoir accepté la codirection de cette thèse à laquelle il a apporté son concours rigoureux. Les conseils de Monsieur le Professeur Eric Millot et de Madame la Dr. Milena Viassone m'ont été précieux et leurs références et leurs éclairages sur Michael Porter m'ont accompagné lors de la rédaction de cette thèse. Je tiens à les remercier particulièrement pour avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.

Mes remerciements chaleureux à Monsieur Henri Grethen pour son soutien assidu et conséquent pendant de longues années et bien au-delà du contexte de cette thèse, tout comme aux autres membres du jury, Monsieur le Professeur Eric Millot, Monsieur le Professeur Pierre Bruno Ruffini, Monsieur le Professeur Jean-Claude Bouly et Madame la Dr. Milena Viassone.

Les réflexions fructueuses obtenues dans le cadre des différentes notes doctorales m'ont permis de faire évoluer cette recherche. Mes remerciements particuliers vont à l'adresse de mes collègues doctorants, Florence Gervais, Karina Jensen ainsi que Gérard Cazabat, Josiane O'Brian, Bénédicte Geraud et Cécile Montier.

Qu'il me soit aussi permis de remercier tous mes collègues de l'Amicale et Mutuelle des Universitaires en Sciences Economiques, plus particulièrement Monsieur Serge Nickels pour son apport bienveillant et Monsieur Fabian Weiser qui m'ont aidé de leur engagement ferme et précieux tout au long de cette expérience. Je remercie également Monsieur Frank Leuschen pour son appui lors de la phase de structuration et de validation des différentes enquêtes.

Merci enfin à Monsieur Thomas Bazin pour la relecture critique de la thèse ainsi que Madame Josiane Weier et Madame Clémentine Hoffmann pour leur soutien organisationnel.

Je ne veux pas oublier l'appui précieux des bibliothécaires d'ESCP-PARIS et de la Cour des Comptes Européenne.

Résumé

L'attractivité des territoires vis-à-vis des investissements directs étrangers constitue, avec l'ouverture accrue des espaces économiques et politiques, un élément clé de l'intensification des flux d'échanges et d'investissements.

Pour tous les pays et, plus particulièrement, pour ceux ne disposant pas d'un marché national important, l'établissement d'un diagnostic d'attractivité et la détermination d'axes prioritaires de développement constituent une démarche fondamentale applicable particulièrement à l'exemple du Luxembourg, une économie considérée comme une petite économie mature ouverte (PEMO).

A travers cette recherche, on s'attachera à appliquer et à adapter un modèle d'analyse des fondements de l'attractivité, puis un modèle de détermination des orientations économiques et institutionnelles à privilégier.

Cette recherche conduit à définir une démarche prospective structurée, appliquée à la PEMO considérée :

- en partant de l'établissement d'une liste de déterminants de compétitivité et d'attractivité ayant potentiellement trait à une PEMO en général, validée ensuite pour le cas concret du Luxembourg par un panel de décideurs ;
- en permettant l'établissement d'un diagnostic d'attractivité portant sur la situation actuelle de la PEMO considérée ;
- pour déboucher sur la détermination d'activités prioritaires et de profils d'investisseurs directs étrangers à privilégier, dans un « espace de référence » géo - sectoriel reconsidéré.

Cette recherche devrait permettre d'identifier les secteurs d'investissement les plus attractifs pour les entreprises étrangères dans une PEMO comme le Luxembourg.

Résumé en anglais

Together with increased economic and political openness, a location's or territory's attractiveness and competitiveness for foreign direct investment (FDI) are key elements for intensifying investment and trade flows.

For countries, especially those without a national market of significant scale, establishing a way to identify and analyse priorities for economic development is fundamental.

This research defines a general analytical framework applicable to the concepts of attractiveness and competitiveness, and, building on this framework, develops a specific model that could assist key institutions as to identify their preferred orientations in the specific context of an economy considered as a small open mature economy (SOME), in particular, Luxembourg.

This research will lead to the definition of a prospective structured approach by:

- providing a list of factors which potentially influence the competitiveness and attractiveness of SOMEs; this list having been validated with respect to Luxembourg by national decision makers;
- establishing a method for analysing the current situation regarding attractiveness and competitiveness in Luxembourg; and
- identifying priority sectors for FDI that could be targeted in a specific location/territory of reference such as Luxembourg.

Table des matières

Introduction : Luxembourg “out of paradise” ...?	15
Première partie : Définition de la PEMO, problématiques, objectifs, applications, méthodologie, limites de la recherche et analyse de la littérature	21
Chapitre 1 : Cadre général de la recherche	23
1.1. Contexte de la recherche	23
1.2. Pour une définition d’une Petite Economie Mature Ouverte (PEMO)	23
1.3. Problématique et objectifs de la recherche	35
1.4. Applications de la recherche	37
1.5. Méthodologie	37
1.6. Limites de la recherche	43
1.7. Conclusion du chapitre 1	44
Chapitre 2 : Analyse de la littérature	46
2.1. La compétitivité : Un concept controversé	46
2.2. Compétitivité régionale.....	51
2.3. Classification des théories relatives à la croissance régionale.....	59
2.4. Nouveaux déterminants de compétitivité.....	65
2.5. Compétitivité des entreprises	74
2.6. Modèle éclectique de Dunning	77
2.7. Avantages compétitifs expliqués à travers le modèle du diamant de Porter	78
2.7.1. <i>Introduction du modèle</i>	78
2.7.2. <i>La chance</i>	87
2.7.3. <i>Remise en cause du modèle du diamant, critique et développement du modèle du double diamant</i>	88
2.7.4. <i>Une solution possible : Du modèle du simple diamant à celui du double diamant</i>	94
2.8. Application du modèle de Porter au Luxembourg.....	96
2.8.1. <i>Introduction:</i>	96
2.8.2. <i>Etudes et mesures de l’attractivité du Luxembourg</i>	97
2.8.3. <i>Conclusion du Chapitre 2</i>	99

Deuxième partie : Développement, validation et application d'un modèle d'analyse des déterminants d'attractivité et de compétitivité, application du modèle PREST et transposition au cas du Luxembourg..... 102

Chapitre 3 : Construction d'une démarche d'analyse de l'attractivité d'une PEMO..... 104

3.1.	Introduction.....	104
3.2.	Méthodologie appliquée.....	108
3.2.1.	<i>Phase 1 : formulation du problème</i>	109
3.2.2.	<i>Phase 2 : structuration du/des panels, choix des experts, séquençage de la collecte et de l'exploitation des données</i>	109
3.2.3.	<i>Phase 3 : déroulement pratique et exploitation des résultats</i>	112
3.3.	Modèle de validation des déterminants de compétitivité et d'attractivité .	114
3.3.1.	<i>Identification des déterminants pertinents pour le Luxembourg</i>	114
3.3.2.	<i>Ajouts et changements fournis à ce premier ensemble par le groupe de validation interne</i>	118
3.3.3.	<i>Ensemble de déterminants potentiels par groupe thématique soumis au groupe de validation externe</i>	119
3.3.4.	<i>Développement d'un modèle de validation des déterminants</i>	121
3.4.	Les différents modèles sous-jacents.....	123
3.4.1.	<i>Les dépouillements à majorité simple</i>	124
3.4.2.	<i>Les dépouillements pondérés selon l'échelle de Likert</i>	128
3.5.	Validation des résultats obtenus.....	136
3.5.1.	<i>Premier séminaire du 5 mars 2010 (experts de référence)</i>	136
3.5.2.	<i>Deuxième séminaire du 20 mars 2010 (experts externes)</i>	138
3.5.3.	<i>Deuxième enquête en ligne</i>	149
3.6.	Conclusion du chapitre 3	155

Chapitre 4 : Application du modèle PREST au cas du Luxembourg et identification de secteurs porteurs potentiels..... 157

4.1.	Introduction.....	157
4.2.	Des « niches de souveraineté » et des « niches de compétences »	158
4.3.	Déroulement pratique du déploiement du modèle PREST et de l'identification de secteurs porteurs potentiels	160
4.4.	Application du modèle PREST au contexte luxembourgeois.....	161

4.4.1.	<i>Introduction.....</i>	161
4.4.2.	<i>Les pressions politico réglementaires, les pressions économiques / sociales et les pressions technologiques (Niveau 1).....</i>	166
4.4.3.	<i>Les défis (Niveau 2)</i>	172
4.4.4.	<i>Les leviers (Niveau 3)</i>	176
4.4.5.	<i>Premières implications de l'application du modèle PREST.....</i>	184
4.5.	<i>Validation des résultats issus de l'application du modèle PREST</i>	187
4.5.1.	<i>Troisième séminaire du 19 mai 2010 (experts externes)</i>	187
4.5.2.	<i>Enquête en ligne (deuxième vague)</i>	187
4.6.	<i>Les niches.....</i>	193
4.6.1.	<i>Introduction.....</i>	193
4.6.2.	<i>Déroulement pratique de l'identification d'activités de niche potentielles ..</i>	194
4.6.3.	<i>Proposition de 24 niches au panel des experts externes.....</i>	195
4.6.4.	<i>Les 24 niches évaluées pour leur valeur ajoutée et leur potentiel.....</i>	200
4.6.5.	<i>Les 24 niches et marchés cibles</i>	202
4.6.6.	<i>Le modèle PREST appliqué dans une démarche prospective aux 24 niches</i>	204
4.6.7.	<i>Conclusion du chapitre 4</i>	206
	Conclusion générale	209
	Bibliographie	220
	Annexes	247

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Critères liés à la souveraineté et la taille de l'économie</i>	26
<i>Tableau 2 : Critères liés à la maturité de l'économie</i>	28
<i>Tableau 3 : Critères liés à l'ouverture de l'économie</i>	29
<i>Tableau 4 : Tableau récapitulatif</i>	31
<i>Tableau 5 : Structuration de la Phase I</i>	41
<i>Tableau 6 : Etat des facteurs</i>	82
<i>Tableau 7 : Etat de la demande</i>	83
<i>Tableau 8 : Relation avec les industries de support</i>	86
<i>Tableau 9 : Tableau récapitulatif du classement 2010 de l'IMD et du WEF</i>	97
<i>Tableau 10 : « Tripartite » traditionnelle vs. « Tripartite » nouvelle</i>	111
<i>Tableau 11 : Tableau synoptique des déterminants proposés avec leur définition respective</i>	116
<i>Tableau 12 : Tableau synoptique des déterminants proposés en fonction des différentes théories de base</i>	117
<i>Tableau 13 : Relevé des six groupes thématiques de déterminants d'attractivité et de compétitivité</i>	120
<i>Tableau 14 : Déterminants exclus par le scénario 1T et par groupes (hors condition nécessaire)</i>	126
<i>Tableau 15 : Déterminants exclus par le scénario 2T et par groupes (hors condition nécessaire)</i>	127
<i>Tableau 16 : Calcul des seuils d'exclusion</i>	130
<i>Tableau 17 : Seuil et conditions d'exclusion</i>	131
<i>Tableau 18 : Déterminants exclus par le scénario 0L</i>	132
<i>Tableau 19 : Déterminants exclus par le scénario 1TL et par groupes (hors condition nécessaire)</i>	133
<i>Tableau 20 : Déterminants exclus par le scénario 2TL et par groupes (hors condition nécessaire)</i>	134
<i>Tableau 21 : Déterminants exclus par le scénario 1TL+ et par groupes (hors condition nécessaire)</i>	135
<i>Tableau 22 : Déterminants exclus par le scénario 2TL+ et par groupes (hors condition nécessaire)</i>	136
<i>Tableau 23 : Majorité simple et majorité simple intergroupe</i>	140
<i>Tableau 24 : Majorité simple et majorité simple par anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite »</i>	141
<i>Tableau 25 : Likert et majorité simple intergroupe</i>	142
<i>Tableau 26 : Likert et majorité simple intergroupe par anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite »</i>	143
<i>Tableau 27 : Classement global des déterminants - Majorité simple</i>	145
<i>Tableau 28 : Hitparade sous-groupe « entrepreneurs » - Majorité simple</i>	146
<i>Tableau 29 : Classement global des déterminants - Likert</i>	147
<i>Tableau 30 : Hitparade groupe « entrepreneurs » - Likert</i>	148
<i>Tableau 31 : Témoignages par rapport aux modèles à majorité simple et majorité simple intergroupe</i>	151
<i>Tableau 32 : Témoignages par rapport aux dépouillements selon l'échelle de Likert et majorité simple intergroupe</i>	152
<i>Tableau 33 : Les pressions Politico Réglementaires</i>	169
<i>Tableau 34 : Les pressions Economiques et Sociales</i>	171

<i>Tableau 35 : Les pressions Technologiques</i>	<i>172</i>
<i>Tableau 36 : Témoignages par rapport aux pressions Politico Réglementaires.....</i>	<i>190</i>
<i>Tableau 37 : Témoignages par rapport aux pressions Economiques et Sociales.....</i>	<i>192</i>
<i>Tableau 38 : Témoignages par rapport aux pressions Technologiques</i>	<i>193</i>
<i>Tableau 39 : 24 niches avec indication des éléments de souveraineté et de compétence, proposées pour validation aux experts externes</i>	<i>196</i>
<i>Tableau 40 : Tableau synoptique de hiérarchisation des 24 niches</i>	<i>197</i>
<i>Tableau 41 : Appréciation personnelle des experts externes par rapport aux niches proposées</i>	<i>198</i>
<i>Tableau 42 : Fonds de commerce, souveraineté, compétence et potentiel futur des 24 niches proposées.....</i>	<i>202</i>
<i>Tableau 43 : Les 24 niches selon leurs marchés cibles</i>	<i>204</i>
<i>Tableau 44 : Le modèle PREST appliqué dans une démarche prospective aux 24 niches....</i>	<i>206</i>

Liste des figures

<i>Figure 1 : Structure de la somme des valeurs ajoutées aux prix de base (en %)</i>	34
<i>Figure 2 : Les incitations à la localisation ou au développement de l'activité existante</i>	36
<i>Figure 3 : Phases de construction du modèle</i>	40
<i>Figure 4 : Modèle classique de Porter</i>	81
<i>Figure 5 : Facteurs omis par le modèle de Porter</i>	92
<i>Figure 6 : Modèle évolué de Porter</i>	95
<i>Figure 7 : Différentes phases de la méthodologie appliquée</i>	108
<i>Figure 8 : Taux de réponse par rapport au premier questionnaire</i>	123
<i>Figure 9 : Le dépouillement à majorité simple pour l'ensemble de l'échantillon (Scénario 0)</i>	124
<i>Figure 10 : Les dépouillements à majorité simple par groupes d'anciennes parties prenantes (Scénario 1T)</i>	125
<i>Figure 11 : Les dépouillements à majorité simple par groupes d'anciennes parties prenantes (Scénario 2T)</i>	126
<i>Figure 12 : Les dépouillements à majorité simple par groupes d'anciennes et de nouvelles parties prenantes (Scénario 1T+)</i>	127
<i>Figure 13 : Les dépouillements à majorité simple par groupes d'anciennes et de nouvelles parties prenantes (Scénario 2T+)</i>	128
<i>Figure 14 : Les dépouillements selon Likert avec seuil d'exclusion pour la totalité de l'échantillon (Scénario 0L)</i>	129
<i>Figure 15 : Les dépouillements selon Likert par groupe d'anciennes parties prenantes (Scénario 1TL)</i>	132
<i>Figure 16 : Les dépouillements selon Likert par groupe d'anciennes parties prenantes (Scénario 2TL)</i>	133
<i>Figure 17 : Les dépouillements selon Likert par groupes anciennes et nouvelles parties prenantes (Scénario 1TL+)</i>	134
<i>Figure 18 : Les dépouillements selon Likert par groupes anciennes et nouvelles parties prenantes (Scénario 2TL+)</i>	135
<i>Figure 19 : Chaîne logique d'analyse et de structuration des éléments de solution</i>	162
<i>Figure 20 : Orientation dominante des déterminants (TOP 8) en fonction des pressions externes à partir du dépouillement à majorité simple et majorité simple intergroupe - échantillon global et groupe « entrepreneurs »</i>	164
<i>Figure 21 : Orientation dominante des déterminants (TOP 8) en fonction des pressions externes à partir du dépouillement selon l'échelle de Likert et majorité simple intergroupe - échantillon global et groupe « entrepreneurs »</i>	164
<i>Figure 22 : Les différents niveaux d'analyse du modèle PREST selon Jean-Paul Lemaire.</i>	165
<i>Figure 23 : Les trois défis selon Jean-Paul Lemaire (adaptés et complétés par l'auteur pour le Luxembourg)</i>	173
<i>Figure 24 : Taux de réponse de la deuxième enquête en ligne</i>	188
<i>Figure 25 : Le marché de la Grande Région</i>	203

Liste des annexes

A) Déterminants et indicateurs par groupes thématiques et PREST	248
B) Enquête Phase I	257
C) Glossaire relatif au questionnaire de la Phase I :	264
D) Rapport du séminaire du 5 mars 2010	269
E) Rapport des séminaires du 20 mars et du 19 mai 2010	274
F) Enquête Phase II	300
G) Glossaire des différentes niches proposées	313

Introduction :
Luxembourg “out of paradise” ...?¹

¹ Titre inspiré d'un colloque organisé au mois d'avril 2013 par RTL et le journal Woxx portant sur le futur du Luxembourg

La crise, voire la récession à laquelle le Luxembourg est confronté actuellement, illustre d'une façon synthétique les faiblesses structurelles qui affectent le pays depuis des décennies. Des plus-values émanent notamment de niches de souveraineté, c'est-à-dire de l'exploitation directe et indirecte par les acteurs économiques de droits souverains bénéficiant à certains secteurs d'activités tels qu'au secteur financier, au secteur de l'audiovisuel ainsi qu'au secteur du transport aérien. Lesdits droits souverains ont permis d'ignorer, voire de dissimuler ces déficits structurels pendant les quarante glorieuses grand-ducales². Toute tentative de remédier aux déficits structurels a été reportée apparemment aux calendes grecques. Cependant, la crise économique générale, les mutations du cadre législatif et réglementaire ainsi que la récession actuelle imposent au Luxembourg de réagir maintenant, a posteriori, et le dos au mur.

Cette rupture, avec les niveaux élevés de croissance économique, disproportionnés par rapport aux pays limitrophes, paraît brutale. Ceux-ci avaient jusqu'en 2008 alimenté la demande du marché du travail et la progression des revenus, le budget de l'Etat, la fiscalité, le progrès social et l'amélioration des rentes et pensions, les progrès de la protection de l'environnement et les infrastructures culturelles, bref l'amélioration extraordinaire du niveau de vie général des habitants. Ils mettent au défi le modèle luxembourgeois, l'Etat providence. Cette rupture sera longue, voire très longue, et la probabilité de retrouver des taux de croissance historique de longue période avoisinant les 4% nécessaires au maintien de l'actuel niveau de vie semble illusoire.

Envisager la sortie de crise en espérant des taux de croissance historiques paraît hasardeux et trompeur à l'égard de la population et surtout des générations futures.

Il n'y a pas de recette miracle face à ce défi ; il importe de retrouver le chemin de la croissance économique. Il faudra dans les années à venir retrousser les manches et s'investir davantage afin de faire évoluer le modèle d'organisation, politique, législatif et réglementaire, ainsi qu'économique en place, et, par-là, le modèle de la « Tripartite ».

A ce propos, Montesquieu considère dans son ouvrage « De l'esprit des lois » (1748) qu'il existe un lien étroit entre l'environnement dans lequel évolue un pays et l'élaboration d'un nouveau cadre réglementaire. En effet, il dit que « *ce sont les différents besoins dans les*

² Une définition détaillée des niches de souveraineté est disponible au chapitre 4.2

*différents climats, qui ont formé les différentes manières de vivre ; et ces différentes manières de vivre ont formé les diverses sortes de lois »*³. Ainsi, l'adaptation du cadre législatif, en temps de crise, doit, pour Montesquieu, prendre en compte deux variables : les causes culturelles, telles que les traditions et la religion, et les causes naturelles, comme par exemple le climat et la géographie auxquels pourraient s'ajouter à notre époque d'autres variables plus modernes telles que l'environnement économique, l'intégration européenne et l'intensification des flux d'échanges et d'investissements.

Au niveau de l'évolution du système d'organisation du Luxembourg, de multiples variables sont à considérer pour évaluer sa dynamique de progression ou de régression: éducation et formation, création d'entreprises et investissements dans et par les entreprises, recherche et développement, procédures administratives efficaces et efficientes, système social juste, équitable et durable n'hypothéquant pas l'avenir des générations futures.

Les sciences de gestion permettent à travers leur pluridisciplinarité de mettre en œuvre une analyse détaillée de la situation actuelle et une mise en perspective économique d'une PEMO, en l'occurrence du Luxembourg, englobant déterminants, stratégie, leviers. Sur ce fondement, la notion de l'organisation au sens large est primordiale pour réaliser une analyse pertinente. Ainsi, le professeur Jean-Paul Lemaire dans son récent ouvrage « Stratégies d'internationalisation »⁴, met en avant le fait que « [...] *au sein d'un espace économique largement décloisonné entre économies matures et économies émergentes, l'observation [...] des entités privées (entreprises, organisations non-gouvernementales) comme des entités publiques (Etats, collectivités locales, institutions publiques, nationales et inter-gouvernementales) révèle l'étendue et la diversité des mutations, brutales ou plus progressives, auxquelles ces organisations sont associées [...] »*.

De pair avec cette publication, le professeur Yvon Pesqueux dans son nouvel ouvrage « Épistémologie des sciences de gestion »⁵, précise que « *l'entreprise [...] serait l'organisation de référence et les sciences de gestion seraient également susceptibles d'offrir un contenu scientifique à la compréhension de ce que sont les institutions, celles-ci pouvant être étudiées au travers du concept d'organisation. Par extension, l'Etat serait aussi une organisation. »*.

³ Montesquieu (1748), De l'esprit des lois, 3e partie, Livre XIV, chap. X.

⁴ Lemaire, J.-P. (2013). Stratégies d'internationalisation: Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires, 3e édition. Paris: Dunod, p 1.

⁵ Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris: Magnard-Vuibert, p 83.

Pourrait découler de ces réflexions, dans le cas concret de l'Etat du Luxembourg, considéré comme une organisation et comme un pays ne disposant pas de ressources naturelles, l'hypothèse qu'il ne pourra se positionner avantageusement sur l'échiquier international que par un développement continu de ses centres de compétences et d'excellence, ainsi que par les résultats de sa recherche privée et publique. Les leviers de l'éducation, de la formation et de la recherche permettront à l'économie luxembourgeoise de passer plus facilement d'une économie essentiellement basée sur des niches de souveraineté à une économie fondée sur des niches de compétences, c'est-à-dire l'exploitation de la matière grise et du savoir-faire d'un ou des acteurs économiques d'une niche d'activité spécifique⁶, en tirant aussi parti de l'expérience et des réseaux développés au cours des périodes précédentes.

Ainsi, l'application des connaissances en sciences de gestion à la problématique d'une PEMO, en l'occurrence celle du Luxembourg, permettra selon la définition de M. Marchesnay⁷ reprise dans l'ouvrage « Épistémologie des sciences de gestion »⁸ de mettre en évidence les trois apports suivants :

- Apport en matière de *description* : élaboration d'un modèle d'analyse, usage des déterminants d'attractivité et de compétitivité.
- Apport en termes d'*explication* : en particulier l'influence des nouvelles parties prenantes et explication des déterminants d'attractivité et de compétitivité consensuels et conflictuels.
- Apport en matière de *prescription* : élaboration d'une feuille de route comportant des niches à fort potentiel de développement.

Cette mise en perspective devrait s'appuyer selon le Professeur Jean-Paul Lemaire « [...] *sur une analyse structurée permettant d'explorer pour chaque organisation concernée l'éventail des solutions praticables, dans les meilleures conditions, pour effectuer les choix successifs nécessaires à la définition ou à la révision de sa stratégie de développement international (SDI)* ». ⁹

⁶ Pour plus de détails voir chapitre 4.2

⁷ Marchesnay, M. (2005). « Qu'est-ce que la gestion? », leçon du 13 avril 2005, 1ère année de licence (Initiation au management). Université de Montpellier 2.

⁸ Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris: Magnard-Vuibert, p 47.

⁹ Robinson, R. D. (1984). *Internationalization of Business, an Introduction*. Dryden et Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, Lexington/Mass dans Lemaire, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation: Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, 3e édition. Paris: Dunod, p 10.

Tel qu'énoncé ci-avant et d'un point de vue épistémologique, la présente recherche s'inscrit dans le cadre des théories de l'organisation qui font parties intégrantes des sciences de gestion. Les définitions portant sur le terme d'organisation utilisées par les professeurs Jean-Paul Lemaire et Yvon Pesqueux sont dans ce contexte d'une parfaite complémentarité.

En s'inscrivant dans le large champ des sciences de gestion¹⁰, cette recherche est caractérisée par sa pluridisciplinarité, son interdisciplinarité et sa transdisciplinarité, lesquelles peuvent être définies comme suit :¹¹

1. « *La pluridisciplinarité consiste à aborder une question du point de vue de plusieurs disciplines ; la responsabilité sociale de l'entreprise peut ainsi être considérée du point de vue de la philosophie politique, du droit et de celui des sciences de gestion* » ;
2. « *L'interdisciplinarité peut être connue comme un échange entre disciplines sur bases des arguments suivants :*
 - *l'argument de la complémentarité [...]*
 - *l'argument de la circulation de concept et de méthodes [...]*
 - *et l'argument de la confrontation d'un même objet mais avec des trajectoires argumentatives différentes [...].* » ;
3. « *La transdisciplinarité se caractérise par la référence à des « objets » qui sont étudiés sous différentes facettes suivant les disciplines qui les concernent (la connaissance est un objet qui traverse ainsi la philosophie, l'économie, la sociologie, les sciences politiques et les sciences de gestion.* ».

Le triptyque de la pluri-/inter-/transdisciplinarité a été mise en œuvre tout au long des travaux de recherche de la présente thèse. Ainsi, ces concepts sont, notamment, mis en application au niveau de la transposition et de l'application du modèle d'identification et de hiérarchisation des déterminants d'attractivité et de compétitivité et, plus particulièrement, dans le cadre du chapitre 4 de la présente thèse portant sur la définition d'une feuille de route à suivre en matière d'attrait pour de futurs investissements directs étrangers et d'orientation prioritaire pour les acteurs/agents économiques locaux.

Par ailleurs, la présente recherche se caractérise, d'une part, par sa création conceptuelle et, d'autre part, par des emprunts à d'autres sciences. Elle ne se limite pas à établir des

¹⁰ L'appellation des sciences de gestion est typiquement française et est basée sur une décision ministérielle de P. Tabatoni.

¹¹ Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris: Magnard-Vuibert, p 73.

explications statistiques, *a posteriori*, mais débouche sur des propositions effectives et concrètes pour améliorer le comportement d'une organisation et, par ce biais, l'amélioration de la vie des hommes et des femmes de la société considérée.

A côté des apports traditionnellement de mise dans le cadre d'une recherche en sciences de gestion, la présente recherche veut dégager comme résultat au moins un élément de savoir actionnable. Ainsi, l'approche retenue par l'auteur de cette recherche rejoint pleinement la classification de K. Lukka et M. Granlund¹² portant sur la conceptualisation d'un savoir actionnable. Cette classification a été structurée par A. Martinet et Y. Pesqueux¹³ distinguant, sur la base de ces textes, trois orientations différentes du savoir actionnable :

- « *la consulting research (forte orientation sur les pratiques, évidence empirique construite sur les études de cas et vocation prescriptive, avec l'accent mis sur l'impact)* » ;
- « *la basic research (analyse ex post, approches quantitatives, à vocation explicative avec l'accent mis sur la rigueur)* » ;
- « *et la critical research (en dualité des deux autres avec les modalités de preuves empiriques construites sur des études plutôt qualitatives, à visées compréhensives avec l'accent mis sur la pertinence)* ».

L'approche méthodologique utilisée dans le cadre de cette recherche documente en premier lieu la « *critical research* ». Dans ce contexte, l'approche DELPHI, la construction de panels d'experts externes et internes, ainsi que le procédé de validation par itérations successives s'inscrivent dans la logique de cette dernière. D'autre part, les chapitres ayant trait à l'identification des déterminants d'attractivité et de compétitivité, ainsi que l'analyse critique des différentes théories portant sur le développement des territoires, peuvent être classifiées parmi la « *basic research* » et la « *consulting research* ».

C'est sur cette toile de fond, que ces travaux de recherche essaient de dégager ce que A. Martinet et Y. Pesqueux décrivent pertinemment dans leur dernier ouvrage¹⁴ « [...] *le barycentre de cette science de gestion, vu comme science de conception, de l'organisable et de l'organisant, ne peut être qu'une épistémologie de l'action ou de l'activité : connaître pour agir, connaître en agissant, agir en connaissant* ».

¹² Lukka, K., & Granlund, M. (2002). The Fragmented Communication Structure within the Accounting Academia: the Case of Activity-based Costing Research Genres. *Accounting, Organizations and Society*(No 27), 165-190.

¹³ Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris: Magnard-Vuibert, p 48.

¹⁴ Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris: Magnard-Vuibert, p 292.

Première partie :

Définition de la PEMO, problématiques,
objectifs, applications, méthodologie, limites
de la recherche et analyse de la littérature

Chapitre 1 : Cadre général de la recherche

1.1. Contexte de la recherche

La présente recherche s'inscrit dans un contexte économique particulier. En effet il s'agit ici, par opposition aux économies émergentes, des petites économies matures ouvertes (PEMO) qui ne disposent pas d'un marché national/intérieur important et qui agissent surtout dans le contexte d'une ouverture accrue et/ou degré d'intégration des espaces économiques et politiques, et celui de la globalisation et de la mondialisation, ces derniers entendus comme la rupture entre l'ancienne économie se basant sur l'internationalisation et la nouvelle se basant sur l'économie globalisée. Dans ce contexte, les économies nationales sont décomposées et recentrées au sein d'un système opérant directement au niveau international. En considérant la sensibilité des PEMO par rapport aux changements conjoncturels et structurels, l'objectif de cette recherche est d'analyser la vulnérabilité des PEMO face à un environnement évolutif - et de plus en plus instable, ainsi que d'identifier les spécialisations à adopter par celles-ci afin de se rendre indispensables pour les partenaires externes, tout en consolidant leur position concurrentielle.

Dans cette perspective cette recherche s'attache à conceptualiser un modèle dynamique applicable à un Etat souverain, en l'occurrence le Luxembourg, présentant les caractéristiques d'une PEMO et illustrant leur problématique d'adaptation. Ce qui par sa méthode et son champ d'application, lui confère un caractère innovant.

1.2. Pour une définition d'une Petite Economie Mature Ouverte (PEMO)

Les petites économies matures ouvertes peuvent être définies comme des zones économiques indépendantes à taille et/ou population limitées qui agissent, tout à la fois, dans un environnement de proximité (cf. Union Européenne) et distant (international). Elles représentent des ensembles naturellement homogènes qui sont en mesure, notamment, d'attirer des investissements directs étrangers (IDE). Les PEMO constituent une catégorie particulière de pays de l'orbée occidentale et européen. Cette définition d'une PEMO est a priori

applicable à d'autres espaces économiques tels que des pays du MERCOSUR¹⁵, comme par exemple l'Uruguay et le Paraguay¹⁶, et à des pays de l'ASEAN¹⁷, comme par exemple Singapour et Taiwan¹⁸. Les PEMO sont confrontées à la nécessité d'une mobilité stratégique passant par une évolution de leur spécialisation internationale sur un ou plusieurs secteurs, les engageant à faire preuve de réactivité et de flexibilité dans leur recherche de repositionnement voire même de proactivité, dans la mesure où elles doivent aussi faire preuve d'un réflexe d'anticipation par rapport aux défis présents et prévisibles.

En l'absence d'une définition communément reconnue et permettant d'établir une liste des PEMO, il sera nécessaire d'identifier les PEMO en appliquant aux pays pouvant être retenus dans cette catégorie une série de critères. Ceux-ci pourraient être regroupés en trois catégories distinctes:

1. Critères liés à la souveraineté et la taille de l'économie¹⁹

Pour satisfaire aux critères d'une PEMO, il faut, en premier lieu, que l'économie en question :

- soit un Etat indépendant²⁰ :
 - disposant d'un gouvernement autonome et désigné démocratiquement ;
 - se caractérisant par un territoire géographique ouvert aux flux d'échanges et d'investissements ;
 - et généralement limitée en superficie et en population.

La dimension utilisée pour évaluer la gouvernance autonome et désignée démocratiquement, a été interprétée dans le cadre de la présente recherche à la lumière des valeurs européennes et occidentales. Cependant, ce même point connaît d'autres interprétations dans d'autres parties du monde en fonction des cultures respectives.

¹⁵ Le Marché commun du Sud-Américain, couramment abrégé Mercosur est une communauté économique qui regroupe plusieurs pays de l'Amérique du Sud. Il est composé de l'Argentine, du Brésil, du Paraguay, de l'Uruguay, du Venezuela, de la Bolivie mais également des pays associés tels que le Chili, la Colombie, le Pérou ou l'Équateur.

¹⁶ La population de l'Uruguay étant de 3,3 millions d'habitants, celle du Paraguay de 6,5 millions d'habitants. Au niveau de la superficie, l'Uruguay s'étale sur 176.215 km² et a un PIB par tête d'habitant de 15.400 \$ (2011), le Paraguay s'étale sur 406.752 km² et a un PIB par tête d'habitant de 2.885 \$ (2010).

¹⁷ L'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE ou ASEAN) est une organisation politique, économique et culturelle regroupant dix pays d'Asie du Sud-Est : Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Brunei, Viêt Nam, Laos, Birmanie, Cambodge

¹⁸ La population de Singapour étant de 5,3 millions d'habitants, celle du Taïwan de 23,3 millions d'habitants. Au niveau de la superficie, Singapour s'étale sur 710 km² et a un PIB par tête d'habitant de 43.116 \$ (2010), le Taïwan s'étale sur 36.008 km² et a un PIB par tête d'habitant de 37.900 \$ (2011).

¹⁹ Voir à ce sujet Tableau 1 : Critères liés à la souveraineté et la taille de l'économie

²⁰ Une PEMO peut cependant avoir transféré des éléments de sa souveraineté à une autre organisation/institution internationale (par exemple à l'Union Européenne).

Suivant la valeur donnée à ce point, la définition d'une PEMO pourrait être applicable à d'autres groupes de pays, notamment aux pays du MERCOSUR, de l'ASEAN ou des Emirats arabes²¹.

2. Critères liés à la maturité de l'économie

Est considérée, en conséquence, dans ce contexte comme PEMO, tout espace souverain et autonome, dont le degré de maturité de son économie se définit à travers les paramètres suivants :

- Le produit intérieur brut (PIB) par habitant dépasse la moyenne des EU27²² ;
- Le pourcentage de salariés et de travailleurs indépendants disposant d'un diplôme de formation supérieure ;
- Le niveau des dépenses en protection sociale par tête d'habitant est supérieur à la moyenne des EU27 ;
- La part du secteur tertiaire dans la création de richesse est élevée, c.-à-d. supérieur au seuil EU27.

3. Critères liés à l'ouverture de l'économie

Une économie mature est considérée comme ouverte lorsque cette dernière :

- est membre de l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC)²³ ;
- a un niveau d'intégration important au niveau mondial, mesuré par un coefficient positif des exportations sur importations par rapport au PIB (*terms of trade*)²⁴ ;
- dispose d'une ouverture aux capitaux étrangers (solde positif en matière d'investissements directs étrangers)²⁵ ;

²¹ La population du Qatar étant de 1,9 millions d'habitants, celle de Dubaï de 2,3 millions d'habitants. Au niveau de la superficie, le Qatar s'étale sur 11.586 km² et a un PIB par tête d'habitant de 76.167 \$ (2010), Dubaï s'étale sur 3.885 km² et a un PIB par tête d'habitant de 43.400 \$ (2005).

²² Pour les besoins de la présente recherche, l'auteur a eu recours pour son analyse au taux moyen de l'EU15, étant donné que ce groupe de pays est à considérer comme un ensemble de pays matures, d'une part, et d'autre part ce taux moyen est statistiquement le plus robuste parmi les taux disponibles, Le taux EU15 se greffe sur les valeurs des pays suivants : Allemagne, France, Italie, Pays-Bas, Luxembourg, Royaume-Uni, Danemark, Irlande, Espagne, Portugal, Grèce, Autriche, Finlande, Suède, Belgique.

²³ Pour les pays de l'Union Européenne, le critère de l'OMC est suffisant car tous les pays-membres de l'Union Européenne sont membres de l'OMC.

²⁴ Les *terms of trade* sont calculés de la façon suivante : (Exportation + Importations)/ PNB.

²⁵ Bien entendu, le solde positif peut varier d'une façon significative d'un pays à l'autre, cependant dans le cadre de cette recherche, le critère déclencheur est le solde positif (par exemple la Belgique).

- dispose d'un haut degré de spécialisation, évolutif dans le temps, consistant en une ou des activités dominantes mise(s) en œuvre par des acteurs locaux et/ou étrangers²⁶.

Parmi les économies de l'Union Européenne susceptibles de faire partie de la catégorie des PEMO, nous pourrions citer les pays suivants : Estonie, Lettonie, Lituanie, Chypre, Croatie, Malte, Irlande, Slovaquie et Luxembourg²⁷.

A cet égard il convient de préciser que, par opposition aux régions qui peuvent être territorialement et économiquement plus importantes et fortes qu'une PEMO, les PEMO se distinguent des régions par l'existence de leur souveraineté. Par conséquent, nos analyses ainsi que les tableaux synthétiques en résultant ne prennent en compte que les entités géographiques disposant a priori d'une souveraineté complète.

Ainsi et sur la base des critères susmentionnés, nous analyserons au sein de la présente section quels pays pourraient être susceptibles d'être considérés comme PEMO. Pour chacune des trois classes de critères, un tableau spécifique permet de constater par pays-candidats les correspondances (marquées en couleur verte) et les écarts.

1. Critères liés à la souveraineté et la taille de l'économie

Nom du pays	Population (2010) ²⁸	Superficie (en km ²) ²⁹	Autonomie	Souveraineté
Chypre	803 147	9 250	Oui	Délégation partielle UE
Estonie	1 340 127	45 000	Oui	Délégation partielle UE
Irlande	4 467 854	70 000	Oui	Délégation partielle UE
Islande ³⁰	317 630	103 000	Oui	Souveraineté complète
Lettonie	2 248 374	65 000	Oui	Délégation partielle UE
Lituanie	3 329 039	65 000	Oui	Délégation partielle UE
Luxembourg	502 066	2 586	Oui	Délégation partielle UE
Malte	412 970	316	Oui	Délégation partielle UE

Tableau 1 : Critères liés à la souveraineté et la taille de l'économie

²⁶ A dominante étrangère il s'agit d'un haut degré de verticalisation, tandis qu'à dominante locale il s'agit d'un haut degré d'extroversion.
²⁷ La population de l'Autriche étant de 8,3 millions d'habitants, celle de la Finlande de 5,3 millions d'habitants. Au niveau de la superficie, l'Autriche s'étale sur 83.855 km² et a un PIB par tête d'habitant de 29.500 € (2009), la Finlande s'étale sur 338.144 km² et a un PIB par tête d'habitant de 26.900 € (2009). Il pourrait être intéressant de discuter si ces deux pays sont des PEMO. Cependant, l'Autriche s'exclut d'une façon notoire par la taille de sa population et la Finlande par sa superficie importante. Dans ce contexte, il pourrait s'avérer utile à introduire dans le cadre des travaux d'une autre recherche une nouvelle définition d'économies matures, notamment les MEMO – Moyennes Economies Matures Ouvertes.

²⁸ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/main_tables (12/03/2011)

²⁹ http://europa.eu/about-eu/member-countries/index_fr.htm (12/03/2011)

³⁰ <http://www.statice.is/Statistics/Geography-and-environment/Geographical-data>

Les critères liés à la souveraineté et à la taille de l'économie sont respectés par l'ensemble des pays-candidats, à l'exception du critère de superficie : l'Islande dépasse le seuil de 100.000 km².³¹

Les critères ayant trait à la taille de la population (entre 300.000 et 5 millions d'habitants) ainsi qu'à la superficie du territoire (< à 100.000 km²) ont été retenus d'une façon arbitraire et subjective, en vue de les soumettre pour discussion et validation aux différents panels³², d'un côté, et d'autre part afin de les adapter en fonction de l'évaluation rendue par les membres du jury dans le cadre du premier colloque ATLAS-AFMI³³, qui s'est tenu les 26 et 27 mai 2011. Dans ce même ordre d'idées, on aurait pu envisager de considérer la densité comme critère d'éligibilité or ce critère n'est pas significatif et pertinent.³⁴

Il ressort des différentes évaluations que le critère de l'autonomie est à considérer comme prépondérant, tandis que le critère de la superficie est à considérer d'une façon plus nuancée, ainsi des caractéristiques géographiques tels que l'isolement des îles, des territoires constitués principalement par des réserves naturelles, pourraient avoir une certaine influence.

³¹ Ces plafonds ont été retenus d'une façon arbitraire et subjective par l'auteur en vue de les soumettre pour discussion et validation aux différents panels, d'un côté, et d'autre part afin de les adapter en fonction de l'évaluation rendue par les membres du jury dans le cadre du premier colloque ATLAS-AFMI, qui s'est tenu les 26 et 27 mai 2011. Suite à ce dernier, le plafond de la superficie a été augmenté à 100.000 km².

³² Il s'agit en l'occurrence du groupe de validation interne, du panel d'experts (validation externe) et du groupe incluant les experts de référence.

³³ Colloque Atlas-AFMI (Association Francophone de Management International, ESCP Europe & Université de Paris Dauphine), LES DEFIS DU MANAGEMENT INTERNATIONAL A L'AUBE DU XXI^e SIECLE, Thème 5 : Attractivité des territoires
Modérateurs : R. COEURDEROY, E. MILLIOT, P.B. RUFFINI, Professeurs - « Stratégie d'une Petite Economie Mature Ouverte (PEMO) en vue de maintenir et de faire évoluer son modèle économique ainsi remis en question sur le sentier de la croissance »

³⁴ L'application des seuils retenus en matière de superficie (maximum de 100.000 km²) et de population (entre 300.000 et 5 millions d'habitants), résulterait en un intervalle de 3 à 50 au niveau de la densité. Seuls l'Estonie et la Lettonie suffiraient à ce critère.

2. Critères liés à la maturité de l'économie :

Nom du pays	PIB / habitant 2009 ³⁵	Taux de croissance historique du PIB ^{36,37}	Dépenses totales de protection sociale par habitant en ECU/EUR	Part du tertiaire dans création de valeur ajoutée (en %) 2008	RNB / habitant (2009) ³⁸	Part des diplômés (enseignement supérieur) ³⁹
Chypre	23 500	3,72	3 184	80,3	18 498	Non disponible
Estonie	14 700	5,56	1 253	70,9	10 102	Non disponible
Irlande	30 200	3,42	6 946	67,1	29 680	Non disponible
Islande	28 300	4,19	3 621 ⁴⁰	67,7	23 593	Non disponible
Lettonie	12 700	5,37	752	76,1	8 902	Non disponible
Lituanie	13 600	5,62	1 232	69,7	8 112	Non disponible
Luxembourg	60 000	4,14	13 870	86,6	53 365	Non disponible
Malte	19 800	2,13	2 213	79,3	13 003	Non disponible
EU 27	23 500	1,63	5 762	74,0	23 399	Non disponible

Tableau 2 : Critères liés à la maturité de l'économie

Au niveau de la maturité de l'économie, la situation se présente de manière plus différenciée. Les pays suivants satisfont à la majorité des critères ci-avant : Chypre et Irlande. Le Luxembourg satisfait à l'ensemble des critères de cette catégorie.

Le critère du revenu national brut (RNB) par habitant s'étant avéré être ni plus pertinent, ni plus significatif, que le produit intérieur brut (PIB) par habitant, seul le PIB par habitant a été retenu. En ce qui concerne le critère des diplômés en enseignement supérieur, ce critère semble pertinent et significatif, cependant les données harmonisées et standardisées fiables pour l'ensemble des pays du groupe d'analyse ne sont pas disponibles. Ainsi pour le Luxembourg, les statistiques ne reprennent que les diplômes émis au Luxembourg ainsi que les diplômés inscrits au registre national des titres et des diplômes. A titre de rappel, les étudiants luxembourgeois obtiennent généralement leur diplôme de fin d'études supérieures à l'étranger.

³⁵ *Gross domestic product at market prices, at current prices, Purchasing Power Standard per inhabitant*. Source: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tec00001&language=en>

³⁶ http://ec.europa.eu/economy_finance/ameco/user/serie/ResultSerie.cfm. Ce taux est à percevoir comme le taux historique avant le commencement de la crise de 2008.

³⁷ A titre d'information les taux de croissance pour les exercices 2008 et 2009 sont : Chypre : 3,6 (2008) et -1,9 (2009) ; Estonie : -4,2 (2008) et -14,1 (2009) ; Irlande : 1,2 (2008) et -6,6 (2009) ; Islande : 1,2 (2008) et -6,6 (2009) ; Lettonie : -3,3 (2008) et -17,7 (2009) ; Lituanie : 2,9 (2008) et -14,8 (2009) ; Luxembourg : -0,7 (2008) et -4,1 (2009) ; Malte : 3,9 (2008) et -2,8 (2009) ; EU27 : 0,4 (2008) et -4,5 (2009). Source des données : Eurostat, Variation en pourcentage par rapport à la période précédente, Produit intérieur brut aux prix du marché

³⁸ En euros calculés au cours du 13 avril 2011. Ce critère n'a pas été retenu car il est corollaire avec le PIB/tête d'habitant.

Le revenu national brut aux prix du marché est égal au PIB diminué des revenus primaires versés par les unités résidentes à des unités non-résidentes et augmenté des revenus primaires reçus du reste du monde par des unités résidentes. Il est conceptuellement identique au Produit national brut (PNB) aux prix du marché. Le revenu national net équivaut au revenu national brut excepté la déduction de la consommation de capital fixe. Source : différents offices statistiques nationaux.

³⁹ Ce critère est retenu pour mémoire, cependant pour la mise en œuvre de la définition, ce critère n'a pas été considéré.

⁴⁰ En ISK : 1.019.000,8 - Cours de change au 12/03/2011 - 1 ISK = 0.00355 EUR → 3.621 Eur

Dans l'application des critères portant sur la maturité de l'économie, le critère de la protection sociale s'avère être le plus discriminatoire. Cependant d'après les membres du groupe de validation interne ainsi que du groupe des experts externes, ce critère a été considéré comme important.

3. Critères liés à l'ouverture de l'économie :

Nom du pays	Membre de l'OMC	Terms of trade ⁴¹	Intégration du marché - Intensité des investissements directs étrangers (IDE) (2009) ⁴²	Pourcentage du secteur prépondérant dans l'économie par rapport au PIB (2009) ⁴³
Chypre	Oui	101,18	22,9	Activités financières et services aux entreprises (29%)
Estonie	Oui	106,96	8,4	Activités financières et services aux entreprises (25%)
Irlande	Oui	94,40	10,9	Activités financières et services aux entreprises (27%)
Islande	Oui	n.d.	n.d.	Activités financières et services aux entreprises (26%)
Lettonie	Oui	98,58	0,1	Activités financières et services aux entreprises (26%)
Lituanie	Oui	104,79	0,5	Autres activités de services (21%)
Luxembourg	Oui	108,88	394,7	Activités financières et services aux entreprises (48%)
Malte	Oui	101,42	6,3	Autres activités de services (31%)
Critère	Oui	> 100,00	> 0	> 25%

Tableau 3 : Critères liés à l'ouverture de l'économie

Concernant l'ouverture de l'économie, certaines informations n'ont pas pu être produites pour l'Islande. Pour le critère du rapport des exportations/importations, l'Irlande et la Lettonie sont sur la bonne voie pour dépasser le seuil requis. Finalement, le pourcentage du secteur économique prépondérant par rapport au PIB ne dépasse pas en Estonie et Lituanie le seuil des 25%.⁴⁴

⁴¹ L'indicateur des termes de l'échange rapporte l'indice des prix des exportations d'un pays à l'indice des prix de ces importations. http://www.odc.public.lu/indicateurs/tableau_de_bord/index.html

⁴² Moyenne des investissements directs étrangers (IDE) entrants et sortants divisée par le PIB (produit intérieur brut). L'indice mesure l'intensité de l'intégration des investissements dans l'économie internationale. On entend par «investissements directs» les investissements internationaux réalisés par une entité résidente (investisseur direct) dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entité opérant dans une économie autre que celle de l'investisseur (entreprise d'investissement direct). Les investissements directs comprennent non seulement les transactions initiales entre les deux entités, mais également toutes les opérations en capital ultérieures ayant lieu entre elles et entre les entreprises apparentées, qu'elles soient dotées ou non de la personnalité morale. Les données sont exprimées en pourcentage du PIB pour éliminer l'effet des différences dans la taille des économies des pays déclarants.

⁴³ Calculs personnels en pourcentages arrondis se basant sur les données du site <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/>.

⁴⁴ Un pourcentage supérieur à 25% pour ce critère illustre un fort degré de spécialisation dans au moins un secteur économique. Ce plafond a été retenu d'une façon arbitraire et subjective par l'auteur en vue de le soumettre pour discussion et validation aux différents panels, d'un côté, et d'autre part afin de l'adapter en fonction de l'évaluation rendue par les membres du jury dans le cadre du premier colloque ATLAS-AFMI, qui s'est tenu les 26 et 27 mai 2011.

Sur base de ce qui précède, il est proposé de retenir comme PEMO d'une part les pays :

- ayant une superficie inférieure à 100.000 km² et/ou une population comprise entre 300.000 et 5 millions d'habitants ;
- jouissant d'une indépendance certaine ;
- et disposant d'une autonomie en matière de gouvernance.

D'autre part, une PEMO est caractérisée par :

- Un PIB par habitant au-dessus de la moyenne EU27 (20 600) ;
- Un taux de croissance historique au-dessus de la moyenne EU27 (1,63%), calculée sur une période de 10 ans ;
- Des dépenses par habitant en matière de protection sociale au-dessus de la moyenne EU27 (5 762) ;
- Une activité du secteur tertiaire qui représente au moins 75% de la création de la valeur ajoutée et caractérisée par une ou deux spécialisations⁴⁵ ;
- Une adhésion à l'OMC et un rapport exportations/importations supérieur à 100 ;
- Un excédent positif en matière de l'intensité de l'investissement direct à l'étranger ;
- Un pourcentage du secteur économique prépondérant par rapport au PIB qui doit se situer au-dessus de 25%.

L'application des différents critères retenus dans le cadre de ces travaux, permet de définir comme PEMO les quatre pays suivants : Le Luxembourg (12/12), Chypre (11/12), Malte et l'Irlande (10/12). Le groupe des PEMO a cependant vocation d'être complété par des pays qui remplissent déjà actuellement certains critères et qui sont susceptibles, dans les années à venir, de remplir l'ensemble des critères prédéfinis (Estonie (9/12) et Lettonie (9/12)). D'autres pays sont susceptibles de devenir des PEMO à moyen terme (Lituanie (8/12) et Islande (7/12)). Le groupe aura tendance à s'agrandir, au vue des développements économiques futurs.

Ce classement peut s'expliquer aussi dans la mesure où l'ensemble des critères sont pris en compte de façon équivalente et du fait que cette sélection ne met pas en évidence l'existence de deux sous catégories :

- D'une part les économies historiquement les plus avancées économiquement (Luxembourg, Irlande, Islande) ;

⁴⁵ Le degré de spécialisation est intégré au critère lié à l'ouverture de l'économie dénommé « Pourcentage du secteur prépondérant dans l'économie par rapport au PIB ».

- D'autre part, les pays plus récemment intégrés, pays baltes, Chypre et Malte.

Tableau récapitulatif :

Nom du pays	Critères liés à la souveraineté et la taille	Critères liés à la maturité de l'économie	Critères liés à l'ouverture de l'économie	Nombre total de critères remplis
Chypre	4/4	3/4	4/4	11/12
Estonie	4/4	1/4	4/4	9/12
Irlande	4/4	3/4	3/4	10/12
Islande	3/4	2/4	2/4	7/12
Lettonie	4/4	1/4	4/4	9/12
Lituanie	4/4	1/4	3/4	8/12
Luxembourg	4/4	4/4	4/4	12/12
Malte	4/4	2/4	4/4	10/12

Tableau 4 : Tableau récapitulatif

D'un point de vue général les PEMO sont en quête de relais de croissance externe⁴⁶ et cherchent, dans une perspective de pérennisation et de développement de leur croissance économique, à accroître leur compétitivité et attractivité en vue d'attirer des investissements directs étrangers. Par compétitivité d'une nation on entend « la capacité à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale ».⁴⁷

CARTE DE VISITE DU LUXEMBOURG⁴⁸

Dénomination officielle: Grand-Duché de Luxembourg

Capitale: Luxembourg

Pays voisins: Allemagne, Belgique, France

Superficie: 2.586 km². Le Luxembourg s'étend du nord au sud sur une distance maximale de 82 km et sur 57 km d'est en ouest.

Périmètre: 359 km. Le pays compte 148 km de frontières avec la Belgique, 135 km avec l'Allemagne et 73 km avec la France.

Population résidente totale: 524.853 habitants (au 1^{er} janvier 2012)

⁴⁶ La quête de relais de croissance externe des PEMO se caractérise notamment par une baisse du taux de croissance.

⁴⁷ Debonneuil, M., & Fontagné, L. (2003). *Compétitivité*. Paris: La Documentation Française.

⁴⁸ Source : <http://www.luxembourg.public.lu/fr/tourisme/clin-oeil/> et <http://www.luxembourg.public.lu/fr/tourisme/clin-oeil/economie/index.html> (pages consultées le 11/02/2013)

Forme de gouvernement: monarchie constitutionnelle sous le régime de la démocratie parlementaire

Chef de l'Etat: S.A.R. le Grand-Duc Henri

Chef du gouvernement: Jean-Claude Juncker, Premier ministre

Langue nationale: luxembourgeois (*Lëtzebuergesch*)

Langues administratives: français, allemand et luxembourgeois

Points forts économiques: économie largement ouverte, fort potentiel de croissance, bases macroéconomiques équilibrées, industrie diversifiée, centre financier international, infrastructures modernes, excellente « connectivité » aux marchés

Capitale de l'Union européenne: services de la Commission européenne (traduction, publications, statistiques), Cour des comptes européenne, Cour de justice de l'Union européenne, Banque européenne d'investissement, Fonds européen d'investissement, Secrétariat du Parlement européen, European Financial Stability Facility (EFSF)

Membre fondateur d'organisations internationales majeures: Benelux, Conseil de l'Europe, Union européenne, OTAN, OCDE, Nations Unies, OMC

Taux de chômage*: 5,9% (janvier 2012)

Emploi total intérieur*: 373.050 salariés (janvier 2012); environ 70% de la main-d'œuvre du pays est composée de travailleurs immigrés ou frontaliers.

Salariés frontaliers: salariés frontaliers entrants*: 156.256 (janvier 2012); salariés résidents sortants*: 11.461 (janvier 2012); la part des travailleurs frontaliers est passé de 3% en 1961 à 44% en 2010; près d'un travailleur frontalier sur deux est originaire de France.

Agents et fonctionnaires internationaux: 10.682 (juillet 2011)

Taux d'inflation: 3,4% (2011)

PIB (taux de croissance réelle): 2,7% (2010)

Secteurs économiques importants (2011): activités financières (26,6%) ; activités immobilières, location et services aux entreprises (23%) ; commerce, HORECA, transports et communications (19,8%) ; construction (5,6%) ; autres industries manufacturières (4,9%) ; métallurgie et travail des métaux (2%)⁴⁹

Nombre de banques: quelque 150 banques (2012)

Société de l'information: en 2010, 99,4% des ménages disposent d'un téléphone portable, 90% des ménages disposent d'un ordinateur, 90% des ménages ont accès à Internet et près de 8 ménages sur 10 ont un accès à haut débit. 99% des ménages sont équipés de télévision. 98% des entreprises utilisent l'informatique et 96% ont accès à Internet.

** en données corrigées des variations saisonnières (cvs)*

⁴⁹ Pour le détail des valeurs ajoutées par activité dominante cf. *Figure 1 : Structure de la somme des valeurs ajoutées aux prix de base (en %)*

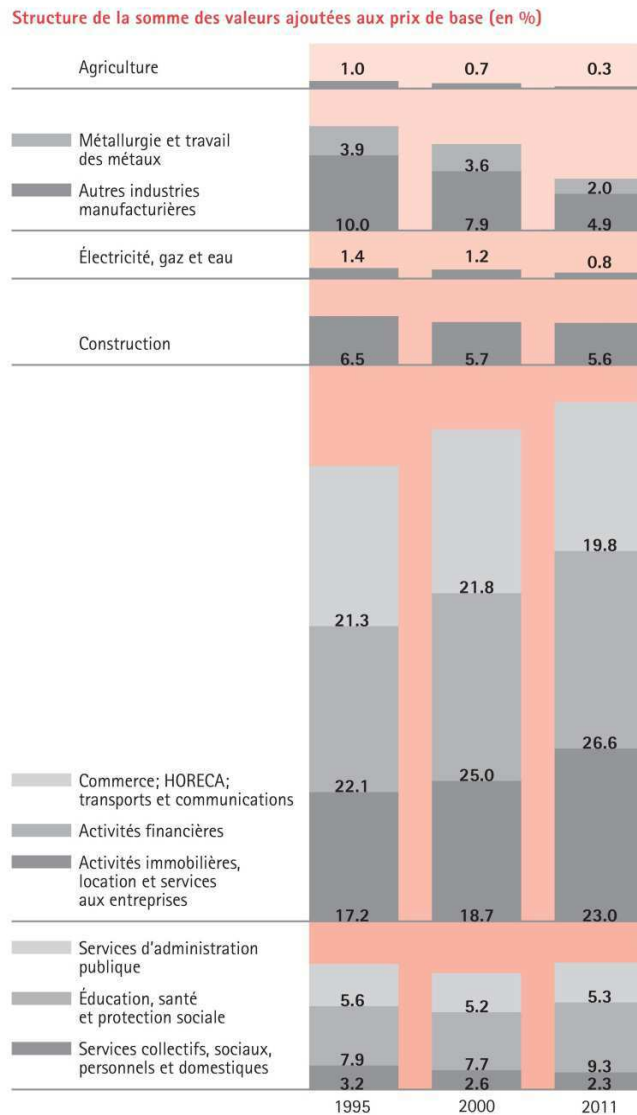


Figure 1 : Structure de la somme des valeurs ajoutées aux prix de base (en %)
 Source : *Le Luxembourg en chiffres 2012, STATEC*

Ce tableau illustre la forte concentration économique du Luxembourg dans le secteur du tertiaire, ainsi que l'importance du secteur prépondérant des activités financières (26,6%) et des activités immobilières, de la location et des services aux entreprises (23%), qui représentent dans leur ensemble 49,6% de la création de richesse. Ce degré de spécialisation est d'autant plus significatif que pour d'autres PEMO la prépondérance du secteur le plus important est de 31% pour Malte et de 29% pour la Chypre.

1.3. Problématique et objectifs de la recherche

Le modèle économique induit par une PEMO, comme l'illustre le Luxembourg, est celui de la focalisation sur un ou plusieurs secteurs prépondérants. Par conséquent, un tel modèle économique de focalisation est soumis aux défis émanant des pressions économiques et sociales actuelles, et surtout des pressions politico-réglementaires et des pressions technologiques. Les pressions seront développées en utilisant le modèle PREST repris au Chapitre 4 : Application du modèle PREST au cas du Luxembourg et identification de secteurs porteurs potentiels. A ce stade, les tendances dominantes sont notamment pour les pressions politico-réglementaires, l'intégration européenne et l'accroissement de l'ouverture internationale, et pour les pressions économiques et sociales, la décroissance des économies matures, l'instabilité ainsi que les incertitudes économiques et financières.

Compte tenu des évolutions conjoncturelles et structurelles d'un environnement en perpétuel mouvement, quelle peut être la stratégie d'une PEMO ? Compte tenu de ses dotations de facteurs de production ainsi que des compétences développées sur et à partir de son territoire, quelle stratégie doit-elle suivre pour maintenir et faire évoluer son modèle économique alors que le sentier de la croissance est remis en question ?

Une stratégie d'incitation à la localisation doit être cohérente à deux niveaux. Les premiers éléments d'incitation d'une telle stratégie se situent au niveau macro-économique, celui de l'autorité territoriale de la PEMO. Il revient à cette autorité de définir et de mettre en avant des politiques d'accueil ainsi que de mettre en valeur un espace économique national en faveur des IDE et au service du développement international de ses agents économiques nationaux.

Au niveau micro-économique, différentes entreprises sont à la recherche d'opportunités hors frontières, dans un environnement de proximité et distant. Ces entreprises porteuses d'IDE potentiels axent leur stratégie sur une dynamique de croissance internationale ainsi que sur la recherche d'opportunités au-delà des frontières du pays. Des focalisations, voire spécialisations dans des activités spécifiques, peuvent permettre à la PEMO de se construire un (des) avantage(s) spécifique(s).

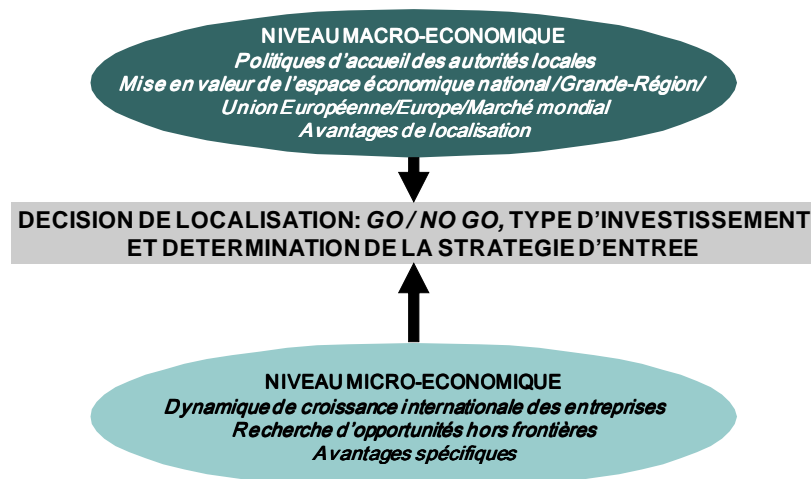


Figure 2 : Les incitations à la localisation ou au développement de l'activité existante
 Source : (Lemaire 2013)⁵⁰/adaptation au Luxembourg Marc Hostert

Le tableau ci-dessus illustre les deux niveaux d'interventions macro/micro-économiques pouvant inciter des porteurs d'IDE à s'implanter ou non, dans un espace économique tel que le Luxembourg. De manière réciproque, des organisations luxembourgeoises sont ainsi incitées à développer leurs activités à partir du territoire national.

Ceci devrait conduire la PEMO à définir une démarche structurée et prospective basée sur ses spécificités. Partant de l'établissement d'un diagnostic d'attractivité et de potentiel de développement international des industries locales portant sur la situation actuelle de la PEMO, l'objectif de la présente recherche est de déboucher sur la détermination d'activités économiques prioritaires et de profils d'investisseurs directs étrangers à privilégier, dans un « espace de référence » géo-sectoriel reconsidéré⁵¹. Pour le cas concret du Luxembourg, le succès du modèle économique ne dépend pas uniquement de sa capacité à attirer des IDE, mais également de développer ses activités nationales et ses entreprises locales hors frontières.

A cet égard, il advient de souligner qu'une PEMO ne sera disposée d'adapter le modèle économique qui fait vivre sa population qu'à condition que la performance économique de ce dernier :

⁵⁰ Lemaire, J.-P. (2013). Stratégies d'internationalisation: Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires, 3e édition. Paris: Dunod.

⁵¹ Lemaire, J.-P. (2013). Stratégies d'internationalisation: Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires, 3e édition. Paris: Dunod.

- soit - *a minima* - équivalent à celui d'avant ou tout modèle lui permettant de moins régresser qu'en conservant le modèle précédent ;
- permette de maintenir l'équilibre social entre les différents groupes constitutifs ;
- soit plus qu'efficace par rapport à sa population et sa superficie en matière de création de richesse.

Sur cette toile de fond, une PEMO doit remplacer son modèle existant par un nouveau modèle économique, qui n'est pas nécessairement en rupture avec lui, mais qui maintient les avantages distinctifs, spécifiques et compétitifs précédemment atteints. Le modèle économique à transposer doit s'adapter aux contraintes et pressions dues aux mutations de l'environnement et nécessite donc de déployer des activités innovantes selon un modèle d'organisation évolutif.

1.4. Applications de la recherche

A travers cette recherche, on s'attachera à développer le concept des PEMO en l'appliquant à l'exemple du Luxembourg :

- Une analyse des fondements de l'attractivité et de la compétitivité de la PEMO considérée pour les IDE ;
- Un processus de définition du modèle économique/du concept que la PEMO pourrait adopter sur la base des fondements énumérés ci-avant ;
- Une identification des orientations institutionnelles à adopter dans le but d'accroître l'attractivité ainsi que la quantité et la qualité des IDE, tout comme celle des activités développées à partir du territoire national.

En définitive, cette recherche devrait permettre pour une PEMO comme le Luxembourg d'identifier les secteurs d'investissement les mieux appropriés aux entreprises étrangères et aux entreprises locales et susceptibles de lui être le plus bénéfique.

1.5. Méthodologie

Cette thèse a pour objectif de construire un modèle d'analyse de la compétitivité d'un petit Etat souverain conduisant à mettre en évidence le rôle joué par chaque déterminant et à rendre possible l'étalonnage (*benchmarking*) entre les pays.

Un modèle de ce type devrait, en effet, permettre de comparer les pratiques de territoires comparables (autres PEMO), afin de comparer entre elles les bases de leur compétitivité respective. En premier lieu, ce modèle est donc descriptif : il permet ainsi une compréhension plus approfondie des sources de la compétitivité actuelle, de manière à envisager celles de la compétitivité future. Le cadre normalisé de développement proposé constitue une bonne base pour conduire le développement d'un outil d'analyse à utiliser dans le cadre de travaux futurs ou dans le cadre d'une reconduction.⁵²

Cette recherche trouve son origine dans la prise de conscience de la difficulté de concevoir et de modéliser une nouvelle stratégie de développement d'une PEMO. Elle constate l'insuffisance du recensement en ce qui concerne des déterminants stratégiques à partir desquels une PEMO peut construire un avantage compétitif durable et défendable.

Pour réaliser cet objectif, notre recherche a recours à trois ensembles d'éléments:

- Tout d'abord, la prise en compte des principales contributions académiques et des méthodologies appropriées qui, avec l'aide des experts du secteur, peuvent aboutir à l'élaboration du modèle recherché ;
- Ensuite, la mise en œuvre du modèle:
 - en mobilisant la méthode Delphi (sans négliger une analyse critique des fondements théoriques) ;
 - en exploitant les résultats issus de l'application du modèle, ceci sous la forme la mieux adaptée aux exigences de la recherche (tableaux, graphiques, verbatim, ...) ;
 - en validant le modèle et les résultats de son application avec l'aide des experts qui peuvent souligner les points forts et les déficiences dans sa construction comme dans son exploitation.
- Enfin, l'expérience professionnelle de l'auteur ainsi que des membres du groupe de validation interne et du panel d'experts (validation externe) composée de représentants des institutions⁵³, des organisations patronales⁵⁴, des syndicats⁵⁵, des ONG⁵⁶ et de la société civile.

⁵² La Chambre de Commerce du Luxembourg est disposé à reprendre le modèle dans le cadre de ses démarches en matière d'IDE potentiels.

⁵³ Bettel Xavier (DP: Fraktiounschef); Bodry Alex (LSAP: Député); Bonnici Josef (Cour des comptes européenne: Member of the Court); Colasanti Fabio (Commission européenne: Directeur général); Decker Pierre (Ministère de la Recherche: Premier Conseiller de Gouvernement); Engel Frank (CSV: Député européen); Fayot Ben (LSAP: Député); Feider Jean-Marie (CNS: Président); Gengler Marc (Cour des comptes luxembourgeoise: Président); Gibéryen Gast (ADR: Député); Grethen Henri (Cour des comptes européenne: Member of the Court); Halsdorf Claude (Commune Ettelbruck: Echevin); Italianer Alexander (Commission européenne: Deputy Secretary-

Ces éléments servent de base à la rédaction des trois chapitres suivants, lesquels sont censés proposer pour une PEMO comme le Luxembourg un nouveau modèle économique:

Chapitre 2: Analyse de la littérature.

Chapitre 3: Construction d'un modèle d'analyse de l'attractivité et de la compétitivité d'un petit Etat.

Chapitre 4: Application au Luxembourg: Application du modèle PREST⁵⁷ et priorités en matière d'attractivité et de spécialités à donner au Luxembourg.

Dans le *Chapitre 2*, est construit un modèle théorique à partir d'une étude exhaustive de la bibliographie et de son examen critique, permettant d'aboutir à un modèle plus complet des principales réponses de stratégie données dans le contexte national. Les décisions prises au niveau de l'examen du modèle ont une incidence respectivement sur les méthodes de recherche sélectionnées et sur la façon dont le modèle peut être validé.

General); Martin Christiane (Ministère de la famille: Directrice); Mersch Yves (BCL: Directeur général); Nathan Michel (CHEM: Directeur général); Nickels Patrick (Ministère de l'économie: Conseiller de direction 1ère classe); Odenius Jurgen (IMF); Reinesch Gaston (Ministère des finances: Administrateur général); Reuter Etienne (Ministère des finances: Premier Conseiller de Gouvernement); Schiltz Jean-Louis (CSV: Fraktionschef); Scholtus Mariette (ADEM: Directrice); Schuseil Peter (Ministère de l'économie D); Turmes Claude (Dei Gréng: Député européen).

⁵⁴ Ackermann Charles (Accumulux: Administrateur-Délégué); Berwick Alain (CLT-UFA: Directeur); Bley Pierre (UEL: Secrétaire Général); Boillat Pascal (Fanuc: CEO); Bourscheid Georges (Guardian group: Administrateur délégué); Dennewald Robert (FEDIL: Président); Din David (Epuramat S.A.: CEO); Ebsen Roland (Socofisc: Administrateur-Délégué); Ensch Paul (Chambre des Métiers: Directeur); Erpelding Jeannot (Cargolux: Head of Regulatory & Government Affairs); Gramegna Pierre (CCL: Directeur); Hilbert Georges (FJD); Junio Marc (Goodyear: Directeur général); Kieffer Jean-Marc (CDC: Associé gérant); Kneip Gary (CLC: Vice-président); Kneip Bob (Kneip Communication: CEO); Kuhn Roland (Chambre des Métiers: Président); Mergen Patrick (CK: Directeur administratif); Rommes Jean-Jacques (ABBL: Directeur); Schmiz Marc (Lion Systems: General Manager); Steinmetz Claude (Luxlait: Directeur); Thelen Carlo (CCL: Senior economist); Wolter Thierry: (Cerazitiz: Membre du conseil de surveillance); Wurth Michel (Arcelor Mittal: Member Group Management Board).

⁵⁵ Glesener Marc (ALEBA: Président); Reding Jean-Claude (OGBL: Président); Weber Robert (LCGB: Président); Haag Emile (CGFP: Président).

⁵⁶ Delaunois Paul (Greenpeace: Directeur); Gengler Claude (Forum Europa: Directeur); Kollwelter Serge (ASTI: Président); Schmit Axel (Uni-Trier: Professor); Schronen Danielle (Caritas: Chargée d'études); Sontag Haral-Sven (JCI: National President 2008); Sosna Arthur (JCI: National President 2009); Tschirky Hugo (ETH: Zurich); Weis Véronique (Cercle de Coopération: Membre).

⁵⁷ Pressions économiques sociales environnementales et technologiques (PREST), selon le modèle d'analyse de l'attractivité développé par LEMAIRE J.-P., (2003), *Stratégies d'internationalisation : Développement international de l'entreprise*, Gestion sup, Stratégie, politique d'entreprise, Éditions Dunod, Paris, 2e éd., 370 p. Voir également à ce sujet Chapitre 4.

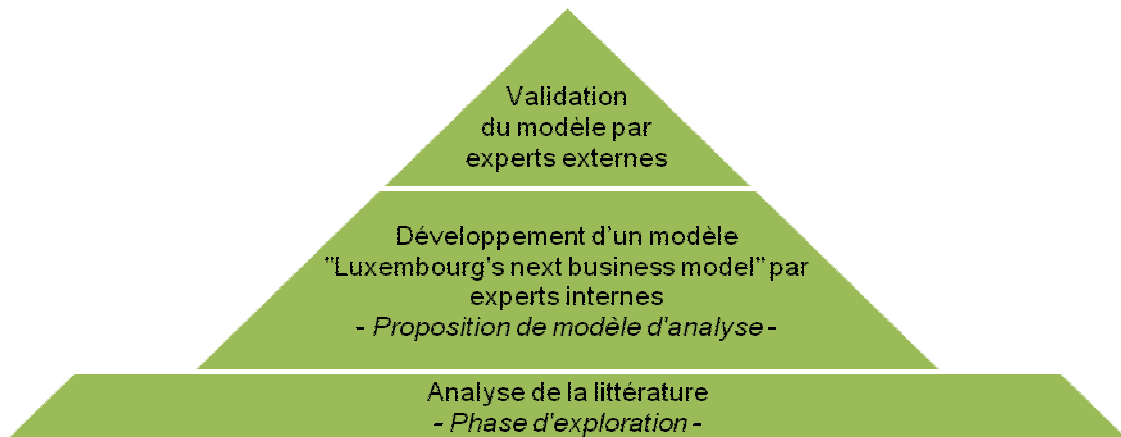


Figure 3 : Phases de construction du modèle
Source: *Elaboration personnelle.*

- Tel qu'il a été validé par le groupe de validation interne⁵⁸, ainsi que par les experts de référence lors du séminaire du 5 mars 2010⁵⁹ et les membres du colloque ATLAS⁶⁰ (26 et 27 mai 2012), la première phase d'élaboration du modèle a consisté à déterminer l'étendue, ainsi que les tenants et aboutissants de la construction d'un tel modèle. Le point central concernait les domaines d'activité sur lesquels le modèle devait être ciblé et appliqué. Il convenait tout d'abord d'effectuer un examen approfondi de la bibliographie existante. Au final ce modèle devait viser essentiellement à déterminer les moteurs de la compétitivité ainsi que les déterminants correspondants, non seulement à un niveau théorique mais aussi en partant de la situation réelle. Les bases de structuration retenues pour le modèle par les panels d'experts (ambition, parties prenantes, ...) aura une incidence sur l'ensemble des phases successives de son élaboration. Sur la base des différentes étapes du processus d'élaboration et de validation, tant par les académiques que par les praticiens, ces bases ont été progressivement précisées.

⁵⁸ Marc Hostert (auteur, économiste), Fabian Weiser (économiste), Serge Nickels (conseil économique)

⁵⁹ Marc Hostert, Fabian Weiser, Serge Nickels (groupe de validation interne), Dr. Danielle Schronen (Caritas), Dr Claude Gengler (Fondation Forum Europa), Jeannot Erpelding (Cargolux), Carlo Thelen, (Chef economist Chambre de commerce), Prof. Dr Axel Schmit (Université de Trèves), François-Xavier Borsi (Chambre de Commerce).

⁶⁰ R. COEURDEROY, E. MILLIOT, P.B. RUFFINI, Professeurs

Critères	Processus d'élaboration en trois temps		
Détermination des bases du Modèle et application au Luxembourg	Identification des: <ol style="list-style-type: none"> 1. Déterminants de la compétitivité de la PEMO 2. Indicateurs de la compétitivité de la PEMO 3. Facteurs clé de succès de compétitivité 		
Validation par panel d'experts externes	Représentants des institutions	Représentants des syndicats	Représentants des organisations patronales

Tableau 5 : Structuration de la Phase I⁶¹
Source: Elaboration personnelle

- La deuxième étape de la démarche consistait à déterminer l'architecture du modèle, permettant d'en poursuivre l'élaboration et l'application. En particulier, la conception du modèle devait intégrer les besoins et attentes des parties prenantes concernées ainsi que la façon d'y répondre. Par conséquent, la conception du modèle devait concilier une réalité souvent complexe et la nécessaire simplicité du modèle. Un modèle simplifié à l'excès risquerait de ne pas suffisamment prendre en compte la complexité du réel et de ne pas intégrer suffisamment les informations significatives pour les parties prenantes. A l'inverse, un modèle trop compliqué pourrait rendre difficile l'analyse et l'application, en conduisant à des résultats trompeurs. Le modèle proposé ici est structuré à deux niveaux :

- Tout d'abord, les six familles de déterminants, définies à travers l'analyse de la littérature⁶²;
- Ensuite, les déterminants de chaque famille identifiés sur base d'une analyse de la littérature, des observations menées sur le terrain, ainsi que de « *brain storming* » des membres des panels d'experts.

⁶¹ Ce schéma représente une illustration sommaire. Dans le cadre de la thèse, les panels de validation d'experts externes ont été déclinés d'après les nouvelles parties prenantes et en partie d'après les investisseurs directs à l'étranger.

⁶² Les déterminants composant les six familles de déterminants peuvent être extraits du Tableau 13 : Relevé des six groupes thématiques de déterminants d'attractivité et de compétitivité

Dans ce contexte, force est de constater que, en particulier dans les pays à économie de marché, il existe une multitude de déterminants domestiques et internationaux. Une analyse de la compétitivité pour un pays ou espace concerné reprend ainsi les déterminants pertinents pour cet espace. Ces déterminants ont trait aux spécificités de l'espace de référence comme, par exemple, les niveaux des prix, de la qualité, tout comme les règles de la gouvernance.

- Lors d'une troisième étape, une fois le modèle construit, sa pertinence comme la rigueur possible de sa mise en œuvre devaient être appréciées, en vérifiant, à la fois, sa construction et ses conditions d'application.

La construction est appréciée aux différentes phases d'application du Delphi. La méthode Delphi est un procédé de groupe utilisé pour rechercher et agréger les avis d'un certain nombre d'experts⁶³.

D'après certains auteurs de la littérature, dont notamment Okoli & Pawlowski et Rosemann & De Bruin, les études Delphi sont utiles lorsqu' :

- (1) on traite de problèmes complexes⁶⁴;
- (2) on cherche à combiner des avis, afin d'améliorer la prise de décision⁶⁵.

Une fois le modèle validé à travers l'exemple du Luxembourg, on a pu procéder à l'identification des différents types d'organisation susceptibles de bénéficier de son application (cf. *Tableau 5*). On a adressé les questionnaires à trois groupes de parties prenantes intéressés permettant ainsi de tester la validité du modèle et particulièrement, la pertinence et l'exhaustivité des familles de déterminants de la compétitivité pour les IDE comme pour les acteurs locaux (dans un premier temps), puis (dans un deuxième temps) les déterminants eux-mêmes.

Ensuite, nous avons vérifié la pertinence des indicateurs utilisés.

⁶³ Une description détaillée de la méthode Delphi est disponible au sein du chapitre 3.1.1.

⁶⁴ Okoli C., Pawlowski S. D. (2004), The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications, *Information & Management*, 42, 15-29.

Ono R., Wedemeyer D. J. (1994), Assessing the Validity of the Delphi Technique, *Futures* 26/3, 289-304.

⁶⁵ Bass B. M., (1970), When Planning for Others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6/2, 151-171.

Dans le *Chapitre 3*, après avoir procédé à un examen minutieux des différents indicateurs existants ressortant de l'analyse de la littérature, nous définissons des indicateurs⁶⁶ appropriés pour chaque famille de déterminants, sur la base de trois critères principaux: la pertinence, l'accessibilité et la transférabilité.

En particulier, cette première série d'indicateurs a été testée en mobilisant la méthodologie Delphi, auprès de nos parties prenantes afin d'en valider, dans un premier temps, la liste. Puis, toujours par l'intermédiaire d'un questionnaire, nous leur avons demandé d'apprécier le poids relatif des différentes familles de déterminants et les déterminants eux-mêmes; une fois cette série d'indicateurs identifiés à partir de la littérature testée auprès des experts représentatifs des parties prenantes, nous leur avons demandé sur la base de leur expérience personnelle de répartir 100 points entre les différentes familles retenues. Ce qui a permis, en fonction de leurs réponses respectives, de calculer le poids moyen de chaque famille et de chaque déterminant.

Le *Chapitre 4* réunit les résultats de l'analyse précédente, en appréciant les indicateurs de compétitivité et en dégagant, à partir de leur application au Luxembourg, les principaux points forts et faibles, opportunités et menaces de la PEMO considérée en s'appuyant sur une analyse SWOT⁶⁷.

Une ultime application de la méthode Delphi auprès d'une sélection de parties intéressées, conduit, enfin, à de nouvelles propositions concernant les activités économiques à développer. Ainsi, les résultats obtenus par cette méthode sont soumis à nos parties intéressées dans la dernière partie du chapitre 4, qui comprend une réflexion mesurée visant à interpréter les résultats obtenus à l'étape précédente et à en dégager des orientations stratégiques appropriées pour les organismes nationaux.

1.6. Limites de la recherche

Cette recherche privilégie les parties prenantes luxembourgeoises sans prendre en compte les attentes des investisseurs étrangers susceptibles de s'installer ou de maintenir leur présence au Luxembourg. Il s'agit donc d'une vue purement interne afin d'identifier les activités sur lesquels le pays devrait/pourrait se concentrer. Lors d'un séminaire de validation de la méthodologie⁶⁸ organisé dans le cadre de cette recherche, les experts étrangers et nationaux

⁶⁶ Dans le cadre de cette recherche nous avons utilisé la définition économique d'un indicateur. D'après celle-ci un indicateur est une statistique construite afin de mesurer certaines dimensions de l'activité économique. Voir également à ce sujet Annexe A.

⁶⁷ Le terme SWOT employé dans l'expression analyse SWOT ou est un acronyme dérivé de l'anglais pour *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces).

⁶⁸ Séminaire du 5 mars 2010 du groupe des experts de référence.

ont validé dans son ensemble la méthodologie d'identification des déterminants d'attractivité et de compétitivité d'une PEMO comme le Luxembourg et la construction du modèle.

1.7. Conclusion du chapitre 1

Dans une telle perspective et à partir du cas du Luxembourg, l'analyse des déterminants d'attractivité et de compétitivité d'un petit État souverain devrait permettre de faciliter le positionnement d'une PEMO sur l'échiquier international en s'appuyant sur le potentiel de développement de sa compétitivité auprès des acteurs internes comme auprès des investisseurs directs étrangers – ceux qui s'y trouvent déjà comme ceux qui seraient susceptibles de s'y installer.

Chapitre 2 : Analyse de la littérature

2.1. La compétitivité : Un concept controversé

L'objectif de la présente thèse est de développer un modèle économique capable d'identifier les activités à privilégier à une échelle nationale pour valoriser l'activité hors frontières des acteurs locaux et attirer de nouveaux investisseurs directs étrangers pouvant contribuer durablement à l'essor économique du territoire. Dans le cadre de l'élaboration d'un tel modèle, et pour les besoins de la thèse, il est indispensable de partir d'une définition du concept de compétitivité. A cet égard, l'auteur reprend ici la définition utilisée par Lionel Fontagné dans son rapport sur la compétitivité du Luxembourg (2004) : « il s'agit [finalement] pour une nation de la capacité à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale tout en préservant l'environnement »⁶⁹.

Cependant, la compétitivité à elle seule ne donne qu'une image incomplète du potentiel dégagé par un modèle économique donné. Alors que la compétitivité ne joue qu'à moyen et long terme, il est nécessaire de s'intéresser également de plus près au concept d'attractivité d'une économie, lequel a un impact à court terme. On privilégiera ici par attractivité le pouvoir d'un territoire d'attirer à un moment donné l'implantation de facteurs de production ou d'activités économiques provenant d'un autre territoire.

Une évolution du modèle économique d'un territoire en général, d'une PEMO, en particulier, suppose donc de développer sa compétitivité. L'attractivité peut se manifester, certes, à court terme, mais également à moyen et long terme dans la mesure où les investisseurs anticipent une évolution favorable de sa compétitivité. Il convient de ne pas uniquement prendre l'accroissement des investissements directs étrangers lié à l'attractivité du territoire, mais également les conséquences de l'augmentation de la compétitivité du territoire considéré pour les acteurs locaux dont l'augmentation des exportations de biens et de services pourrait en résulter.

⁶⁹ Lionel Fontagné, (2004), Compétitivité du Luxembourg : une paille dans l'acier, repris dans les Perspectives de politique économique no 3 Mars 2005, 32. Définition basée sur les éléments de compétitivité décrits dans le cadre de la stratégie de Lisbonne.

Ces dernières années, la compétitivité des régions et des Etats a été, en Europe, au centre des débats, tant au niveau académique qu'au niveau de la définition de politiques économiques⁷⁰. Les spécialistes établissent en effet un lien entre la compétitivité d'un territoire et l'existence, au niveau local, de biens collectifs favorisant la compétitivité.

Ainsi, les travaux de Sébastien Le Gall permettent d'affirmer que « l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de facteurs à la fois exogènes et endogènes »⁷¹. Les Etats ne se font pas concurrence l'un l'autre comme les entreprises, mais ils le font d'une autre manière : en mettant en place des conditions de nature à développer l'activité économique. Leur concurrence consiste à élaborer des politiques, à mettre en œuvre des modifications structurelles compatibles avec le processus de mondialisation⁷², à traiter les dysfonctionnements du marché et à créer un cadre institutionnel susceptible de renforcer la confiance, de produire du capital sociétal (« capital social ») et d'encourager et de favoriser l'entrepreneuriat, de créer les conditions préalables à l'augmentation du nombre ainsi que de la qualité des emplois, d'améliorer les compétences de la main d'œuvre, bref de créer davantage d'opportunités. On l'a vu, l'observatoire de la compétitivité au Luxembourg définit la compétitivité comme la capacité d'une nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale tout en préservant l'environnement. Cette définition a été validée par l'ensemble des partenaires sociaux⁷³.

La compétitivité au niveau d'un Etat se fonde sur de meilleurs résultats en matière de productivité ainsi que sur la capacité de l'économie à orienter la production vers des activités

⁷⁰ Saxenian A., (2007), The new argonauts: regional advantage in a global economy, *Harvard University Press*, Cambridge.
Andersen P., (2006) Regional Clusters in a Global World: Production Relocation, Innovation, and Industrial Decline, *California Business Review*, 49/1, 101-122.
Steinle W.J., (1992) Regional competitiveness and the single market, *Regional Studies*, 26/4, 307-318.
Cheshire P. and Gordon I.R. (Eds), (1995), *Territorial Competition in an Integrating Europe*, Aldershot: Avebury.
Duffy H., (1995), *Competitive Cities: Succeeding in the Global Economy*, London: Spon.
Storper M., (1995), Competitiveness policy options; the technology-regions connection, *Growth and Change*, Spring, 285-308.
Storper M., (1997), *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, New York: Guilford Press.
Jensen-Butler C, Schacher A. and Weesep J. Van (Eds), (1997), *European Cities in Competition*, Aldershot: Avebury.
Begg I., (1999), Cities and Competitiveness, *Urban Studies* 36, 5/6, 795-810.
Begg I., (2002), *Urban Competitiveness: Policies for Dynamic Cities*, Bristol, Policy Press.
Camagni R., (2002), On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading? *Urban Studies*, 38, 2395-2411.
Gardiner B., Martin R.L., Tyler P., (2004), Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions, *Regional Studies*, 38, 1045-1067.
Kitson M., Martin R. L. And Tyler, P., (2004), Regional competitiveness: An elusive yet key concept? *Regional Studies*, 38, 991-999.
Krugman P., (2003), Growth on the Periphery: Second Wind for Industrial Regions?, *The Allander Series*, Fraser Allander Institute, Scotland.
Porter M. E., (2003), The economic performance of regions, *Regional Studies*, 37, 6/7, 549-578.
Porter M., Ketals C., (2003), UK Competitiveness: Moving to the Next Stage, DTI Economics Paper n. 3, Economic and Social Research Council and Department of Trade and Industry, 11.
Regional Studies, (2004), Special Issue on Regional Competitiveness, *Regional Studies*, 38, 9.
Bristow G., (2005), Everyone's a 'winner': problematizing the discourse of regional competitiveness, *Journal of Economic Geography*, 4, 285-304.

⁷¹ Sébastien Le Gall, La localisation de l'investissement internationalement mobile, Cahier de recherche No 50 - 2007

⁷² Barnett P., McKendrick D. G., (2004), Why are some organisations more competitive than others? Evidence from a changing global market, *working papers, Johnson Graduate School, Cornell University*.

⁷³ Observatoire de la compétitivité du Grand-duché de Luxembourg.

présentant une productivité élevée, qui peuvent à leur tour générer des salaires élevés en termes réels. La compétitivité peut être définie comme la capacité de produire des biens et des services qui répondent aux attentes des marchés internationaux, tout en maintenant des niveaux de revenus durablement élevés ou, de manière plus générale, la capacité à générer des niveaux de revenus et d'emplois relativement élevés, tout en étant exposé à la concurrence extérieure⁷⁴. Dans le cadre de cette recherche, sont à prendre en considération les conséquences de l'amélioration de la compétitivité, tant pour les acteurs locaux que pour les investisseurs étrangers présents ou potentiels.

Ce souci de compétitivité est nécessairement passé aux niveaux régional, urbain et local⁷⁵.

Les gouvernements se sont de plus en plus intéressés aux « fondements » de la compétitivité d'un pays⁷⁶ ainsi qu'à la mise en place de nouvelles formes d'interventions.

Plus précisément, la compétitivité d'un territoire est liée à la compétitivité d'une proportion significative de ses entreprises.⁷⁷ Il existe, dans tout territoire, un certain nombre de facteurs déterminants généralement admis (tels que les institutions, les structures, la société) qui ont une incidence globale sur toutes les entreprises qui y sont implantées.⁷⁸ Ce sont ces facteurs qui constituent les fondements d'un environnement entrepreneurial.

Certains secteurs d'activités économiques peuvent être présents dans plusieurs régions au sein d'un même pays ; toutefois, certaines régions peuvent se caractériser par des activités, des modalités d'organisation économiques ou encore par des stratégies de développement spécifiques. Dans la mesure où elle fait partie d'un pays, la région est affectée par la « macro compétitivité »⁷⁹, en partant (notamment) :

- de la politique économique menée au niveau national ;
- de la situation sociale et du rôle qu'y jouent les institutions ;
- de son environnement macro-économique général ;

⁷⁴ Définition donnée dans European Commission, (1999), *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation of Regions in the EU*.

⁷⁵ Bosma N., Stam E., Schutjens V., (2006), *Creative Destruction and Regional Competitiveness*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.

Kitson M., Michailidis G.M., Georgiadis G.A., Koutsomarkos N.D., (2006), *Regional Competitiveness In search of a framework for Greek regions' strategic planning and measurement of competitiveness, Paper provided by European Regional Science Association in its series ERSA conference papers with number ERSA*, August.

⁷⁶ Kitson M., Martin R., Tyler P., (2004), *Regional competitiveness: an elusive yet key concept?*, *Regional Studies*, 38/9, 991-999

Porter M. E., (2003), *The economic performance of regions*, *Regional Studies*, 37, 549-578

⁷⁷ Porter, M. E. (2003). *The economic performance of regions*. *Regional Studies*, 37, 6/7, 549-578.

⁷⁸ Kitson, M., Martin, R. L., & Tyler, P. (2004). *Regional competitiveness: An elusive yet key concept?* *Regional Studies*, 38, 991-999.

⁷⁹ Est entendu par « macro compétitivité » les déterminants que la région, le district ou la province ne peuvent pas directement et exclusivement contrôler.

- de l'ouverture de son marché et de son exposition à la concurrence.

En dépit des règles de compétitivité internationale – telles les variations de taux de change ou la flexibilité du rapport prix-salaires – il existe une compétitivité interrégionale⁸⁰ et, partant, un facteur de mobilité interrégionale – comme pour le travail et le capital – qui constitue une menace ou une opportunité pour les régions.

L'attractivité constitue un élément essentiel de la compétitivité, car elle traduit la capacité d'un territoire à attirer et à conserver à la fois les ressources humaines, financières et technologiques. L'attractivité d'un territoire (pays, région, département, agglomération...) peut ainsi se définir comme la capacité d'attirer hommes, capitaux, investissements ou activités économiques provenant d'un autre territoire ou encore comme sa capacité de retenir et de développer les actifs dont elle dispose déjà. Le degré d'attractivité d'une région ne reflète pas, en effet, complètement sa compétitivité⁸¹, cette dernière étant une notion plus vaste qui inclut notamment des résultats macroéconomiques, la dynamique de développement endogène et la réussite des entreprises. Dès lors, certains facteurs permettant de définir l'attractivité d'un territoire ne sont pas nécessairement de nature à favoriser la compétitivité des entreprises qui y sont implantées ; l'attractivité procure aux territoires un avantage à court terme, tandis que la compétitivité est fondée sur des facteurs à moyen et long terme.

C'est souvent au niveau régional que sont créés et se renforcent nombre de profits croissants, qui améliorent la productivité des entreprises et des travailleurs.⁸² Toutefois, la notion de compétitivité territoriale est encore controversée. Des questions se posent sur la façon dont les régions se font concurrence les unes aux autres, mais parler de compétitivité régionale signifierait que les régions sont comparables à des entreprises ou à des Etats. Or, une région ne peut être réduite à un agrégat de plusieurs entreprises ou acteurs économiques, comme le sont les entreprises. Les régions disposent notamment d'un organe de représentation et souvent d'un exécutif propre.

De nombreuses définitions de la compétitivité ont été proposées; en particulier, la définition de la compétitivité régionale telle qu'elle a été conceptualisée par Michael Storper⁸³ – « la capacité d'une région d'attirer et de conserver des entreprises ayant des parts de marché

⁸⁰ En effet, certains déterminants affectent la concurrence entre régions.

DTI. (1998). *A Fair Deal for Consumers: Modernising the Framework for Utility Regulation*. London: The Stationery Office.

⁸¹ Neto P. A., (2007), *Strategic Planning of Territorial Attractability*, Joint Congress of the European Regional Science Association (47th Congress) and ASRDLF, Paris.

⁸² Hamel, G., & Prahalad, C. (2002). *Competing for the future*. New Delhi: Tata McGraw Hill.

⁸³ Saxenian A., (2007), *The new argonauts: regional advantage in a global economy*, *Harvard University Press*, Cambridge.

stables ou en augmentation dans une activité donnée, tout en assurant un niveau de vie stable ou croissant pour ceux qui prennent part à cette activité⁸⁴ » – a rapidement été acceptée et adoptée par de nombreux académiques, en particulier les Nouveaux Régionalistes⁸⁵. Sotarauta, Linnamaa, Cooke & Schienstock⁸⁶; lesquels proposent une définition claire de la compétitivité régionale; selon eux, c'est la capacité d'une région à « attirer des flux d'information, de technologie, de capital, de culture, de personnes et d'organisation qui sont importants pour la région et, partant, la capacité d'assurer et de développer la qualité et le niveau de vie des personnes qui y vivent ainsi que la capacité de créer un environnement innovant dans lequel les entreprises peuvent développer leur compétitivité ».

Au contraire, pour Krugman, la compétitivité régionale est une chimère. Porter & Ketals soutiennent que la compétitivité demeure un concept aux contours flous, même si son importance est largement reconnue. Pour comprendre la compétitivité, il convient de partir des sources de la prospérité d'une nation. Le niveau de vie d'une nation est déterminé par la productivité de son économie, qui est elle-même mesurée par la valeur des biens et services produits par unité de ressources de cette nation en hommes, en capital et en richesses naturelles. La véritable compétitivité est alors mesurée par la productivité⁸⁷.

Pour la suite des travaux, on devra préciser ces différentes définitions des concepts de compétitive et d'attractivité. Pour approfondir l'analyse de la compétitivité d'un Etat et d'une région, il sera nécessaire d'examiner au fil des paragraphes suivants d'autres approches théoriques. Les travaux comporteront une analyse des approches de compétitivité régionale (2.2), les théories relatives à la croissance régionale (2.3), les nouveaux déterminants de compétitivité (2.4), la compétitivité des entreprises (2.5), le modèle éclectique de Dunning (2.6) et les avantages compétitifs expliqués à travers le modèle du diamant de Porter (2.7). Et finalement, une application du modèle de Porter au Luxembourg (2.8).

⁸⁴ Storper M., (1997), *The Regional World*, New York, Guilford Press.

⁸⁵ Maskell P., Malmberg A., (1999), Localised learning and industrial competitiveness, *Cambridge Journal of Economics*, 23, 167–185.
Malecki E., (2002), Hard and soft networks for urban competitiveness, *Urban Studies*, 39, 929–945.

Huggins R., (2003), Creating a UK competitiveness index: regional and local benchmarking, *Regional Studies*, 37, 89–96.

⁸⁶ Sotarauta, M., (2000), Kaupunkiseudun ydinkompetenssien kehittäminen. In Kostiaainen, J. & Sotarauta, M. (eds) *Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä. Tekniikan akateemisten liittoTEK ry*. Helsinki.

Cooke P., Schienstock, G., (2000), Structural Competitiveness and Learning Regions, *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1/3, 265–280.

Cooke P., (2002), *Knowledge Economies: Clusters, learning and co-operative advantage*, Routledge. London – New York.

⁸⁷ Porter M., Ketals C., (2003), UK Competitiveness: Moving to the Next Stage, DTI Economics Paper n. 3, Economic and Social Research Council and Department of Trade and Industry, 11.

2.2. Compétitivité régionale

En se référant à la définition d'une PEMO, c'est-à-dire de petits territoires ouverts dotés d'une économie mature, il semble évident qu'on ne pourra pas faire ici abstraction des différents concepts de compétitivité régionale. Ceci est d'autant plus vrai si on considère le cas concret du Luxembourg et de son économie en pleine compétition avec les autres acteurs de la « Grande Région ». Il faut savoir que cette dernière s'étend sur une superficie⁸⁸ totale de 65.400 km² englobant - outre le Luxembourg - les régions de la Sarre et de la Rhénanie-Palatinat (Allemagne), celle de Lorraine (France) et de Wallonie (Belgique). Le PIB (à prix courants) de la Grande Région a représenté en 2009 pas moins de 304,7 milliards d'euros^{89,90}, auxquels le Luxembourg a contribué à titre de 37,4 milliards d'euros (12,27%), tandis que 4,8 millions d'emplois⁹¹ existent au sein de cette zone géographique. A travers l'analyse des concepts de compétitivité régionale, l'auteur tâchera à vérifier si ces derniers peuvent être transposés au Luxembourg, en vue de comprendre les mécanismes de la compétitivité du Grand-Duché.

La bibliographie fait ressortir une conviction commune: les différents niveaux de concurrence régionale dépendent de processus sociaux, économiques et politiques dans lesquels tout acteur local s'efforce d'obtenir des résultats à la hauteur de ses objectifs⁹². Les académiques spécialistes du champ s'accordent à reconnaître que, dans la mesure où elles participent désormais au processus de mondialisation économique intensive, les régions jouent un rôle de plus en plus important⁹³ – souvent même en se substituant aux Etats-nations – en tant que zones capitales de production de richesses et de gouvernance économique⁹⁴.

A ce titre, il est impossible d'examiner la question de la compétitivité des régions sans tenir compte de la contribution de Perroux et, en particulier, de sa théorie des pôles de croissance et de développement. Des agglomérations territoriales émergent autour des industries

⁸⁸ <http://www.grande-region.lu/eportal/pages/StatTemplate.aspx?view=stat&id=363>

⁸⁹ <http://www.grande-region.lu/eportal/pages/StatTemplate.aspx?view=stat&id=316>

⁹⁰ Ce qui correspond à l'économie suédoise.

⁹¹ <http://www.grande-region.lu/eportal/pages/StatTemplate.aspx?view=stat&id=473>

⁹² Lowe P., Murdoch J., Ward N., (1995), Networks in rural development beyond exogenous and endogenous models in Van Der Ploeg J.D. Van Dijk G., eds., *Beyond modernisation: The impact of endogenous rural development*, Assen: Van Gorcum, 87-105.

Flyn A., Marsden T., (1995), Guest editorial: Rural change, regulation and sustainability, *Environment and Planning, A*, 27, 1180-1192.

⁹³ Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37, 6/7, 549-578.

⁹⁴ Ohmae K., (1995), *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*, London: Harper Collins.

Storper M., (1997), *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, New York: Guilford Press.

Scott A.J., (1998), *Regions and the World Economy: The Coming Shape of Global Production, Competition and Political Order*, Oxford: Oxford University Press.

Porter M. E., (1998), *On Competition*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.

Porter M. E., (1998), Location, clusters and the new economics of competition, *Business Economics*, 33/1, 7-17.

Porter M. E., (2001), Regions and the new economics of competition, in Scott A.J. (Ed), *Global City Regions*, Oxford: Blackwell, 139-152

essentielles ainsi que d'autres industries directement affectées par la réussite de ces premières. Dans ces agglomérations, on constate l'intensification des activités économiques en raison de la proximité géographique et des contacts humains. Dans la théorie de Perroux, le développement économique est, de par sa nature, déséquilibré. Pour lui, il existe autant d'espaces économiques que de séries de relations entre les acteurs économiques. Le premier groupe de relations représente les *relations de concurrence*, le second étant constitué des *relations d'échange*. Ceci est mieux expliqué dans le second concept élaboré par cet auteur (*Pôle de développement*⁹⁵), qui s'est attaché à décrire, mieux que d'autres, les processus de transformation les plus profonds des systèmes régionaux. En particulier, le premier concept (*Pôle de croissance*) s'est souvent traduit par la création d'un instrument de planification régionale ; l'accent étant mis sur le développement d'unités d'espace (les régions) et non point d'unités économiques (les entreprises). On peut considérer le Pôle de développement comme un réseau dynamique qui s'organise à travers des espaces économiques, c'est-à-dire des relations plus ou moins asymétriques horizontales (de concurrence) et verticales (d'échange), et qui présuppose un certain degré d'interdépendance entre tous les acteurs qui forment le réseau. Les relations de concurrence fondent ce que Perroux appelle un « espace économique », défini comme un « agrégat homogène »⁹⁶. Cet espace économique peut être concrétisé par le secteur industriel dans lequel l'entreprise se trouve en concurrence, c'est-à-dire un espace composé de relations entre des entreprises dont les produits sont en concurrence directe les uns avec les autres⁹⁷. Dans une telle perspective, Perroux estime que la principale forme de concurrence est la concurrence via l'innovation ; toutefois, les industries ne sont pas assimilables les unes aux autres en matière d'innovation et de potentiel de croissance. Les relations d'échange sont ce que Perroux appelle un espace économique défini par un plan, qui peut être considéré comme le système de production constitué par les entreprises. L'utilisation des pôles de croissance comme générateurs de croissance locale est moins convaincante lorsqu'on la considère dans la perspective de Perroux, à savoir lorsque le développement emprunte des ressources qui sont éloignées, ce qui amène à des développements économiques en dehors des limites géographiques proprement dites du pôle de développement⁹⁸.

⁹⁵ Perroux F., (1964), *Economic Space: Theory and Application*, in Friedman J., Alonso W. (eds.) *Regional Development and Planning: a Reader*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

⁹⁶ Perroux F., (1964), *Economic Space: Theory and Application*, in Friedman J., Alonso W. (eds.) *Regional Development and Planning: a Reader*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

⁹⁷ Porter M., (1990), *The Competitive Advantages of Nations*, The Macmillan Press Ltd., London.

⁹⁸ Higgins B., Savie D.J., (1989), *Regional Economic Development: Essay in honour of Francois Perroux*, *Journal of regional science*, 29, 670.

Cette théorie présuppose que les agents locaux - du moins certains d'entre eux - soient capables de modifier leur environnement humain et matériel; le comportement asymétrique des agents est capital dans la théorie du développement de Perroux. Le développement via les pôles n'est pas synonyme de développement territorial; malgré cela, même si un pôle de développement peut ne pas s'inscrire dans un territoire donné, Perroux attribue une importance particulière à « l'effet d'intensification des activités économiques dues à la proximité et aux contacts humains ». En résumé, pour Perroux, le processus de création d'un pôle de développement s'organise comme suit :

Le processus de croissance productive, dirigé par l'*industrie motrice* qui doit être, selon Perroux, une grande entreprise ; ceci lui permet de mettre sur le marché une part de produit quantitativement supérieure à la demande locale et de les écouler sur le marché national ou de les exporter sur le marché international. Cela développera les investissements et accroîtra la taille de l'entreprise, créant ainsi une certaine domination de cette dernière sur les autres entreprises régionales et provoquant un déséquilibre qui profitera au territoire sur lequel elle est établie. L'accroissement de population et l'augmentation de la demande qui en résulte favorisent l'apparition d'un écart entre le taux d'investissement de l'*industrie motrice* et celui des secteurs associés. Cela signifie qu'une plus grande circulation des capitaux conduit à une diversification et au développement du secteur économique.

Les principales limites de la théorie de Perroux portent sur le concept d'*espace géographique*, et sur l'absence de prise en compte du fait que le processus d'expansion de l'*industrie motrice* est restreint par des limites-seuils de déclenchement et que la croissance générale de l'économie régionale produit des *économies externes*⁹⁹. Enfin, les politiques de développement influencées par les travaux de Perroux ne portent, pour l'essentiel, que sur les *caractéristiques strictement économiques* et de production du pôle de développement et ne tiennent guère compte des interrelations sociales, culturelles et politiques qui sont propres aux communautés de personnes.

Le courant de pensée qui sous-tend le pôle de croissance planifié nécessite l'implantation programmée, dans une région, d'une entreprise appartenant à une industrie motrice, dans l'espoir qu'elle stimule le développement des industries qui sont associées au pôle planifié et qu'elle suscite une croissance qui diffusera à travers sa zone d'influence.

⁹⁹ Krugman, P. (1996). How the Economy Organizes Itself in Space: A Survey of the New Economic Geography. Dans *The Economy as An Evolving Complex System II* (pp. 223-237). Santa Fe, New Mexico: Santa Institute.

A partir de Porter, l'attention de nombreux chercheurs s'est déplacée de la concurrence dans le cadre d'une organisation économique unique vers la concurrence au sein de systèmes, c'est-à-dire de la concurrence entre entreprises vers la concurrence entre groupes d'entreprises, d'individus et d'organisations non économiques liés à des territoires et dotés d'identités différentes (sociale, économique, culturelle). En premier lieu, il a recours à un concept de compétitivité qui à l'origine a été défini pour des économies nationales, sans que la question soit posée de savoir si c'est le concept le plus utile ou le plus pertinent pour une utilisation à un niveau sub-national (à savoir urbain et régional). Porter soutient que la théorie du développement économique est basée sur les facteurs de concurrence. Traditionnellement, l'avantage comparatif d'un pays en matière de commerce international est déterminé par la dotation initiale de facteurs tels que l'espace, les ressources naturelles, le travail et l'importance de la population locale. La théorie de l'avantage comparatif considère que la base du développement des exportations est le facteur intensité : le pays devrait exporter des produits qui tirent un parti intensif de ses facteurs disponibles en abondance. Une des réflexions de Porter est que « la prospérité nationale, on la crée, on n'en hérite pas », ce qui s'oppose à la théorie de l'avantage comparatif, dans laquelle le patrimoine en ressources renforce la compétitivité d'une région ou d'un pays.

On retrouve ici en partie le concept de Perroux concernant le pôle de croissance, qui est développé par Porter comme « grappe » (cluster)¹⁰⁰ *régionale* ou *locale*. L'incidence des grappes sur la concurrence revêt trois grandes formes :

- (1) elles accroissent la productivité des entreprises ou des industries qui les composent ;
- (2) elles accroissent la capacité de celles-ci à innover et, par conséquent, augmentent leur productivité;
- (3) enfin elles stimulent la formation de nouvelles affaires, qui stimulent l'innovation et développent la grappe.

¹⁰⁰ Porter M, (2003), The economic performance of regions, *Regional Studies*, 37, 549-578. Andersen, P. (2006). Regional Clusters in a Global World: Production Relocation, Innovation and Industrial Decline. *California Business Review*, 49/1, 101-122. Perroux, F. (1964). *Economic Space: Theory and Application*. Dans J. Friedman, & W. Alonso, *Regional Development and Planning: a Reader*. Cambridge: Harvard University Press. Zimmermann, J. B. (2002). Des clusters aux small worlds: une approche en termes de proximités. *Géographie, Économie, Société*, 4, 3-17. Marshall, A. (1920). *Principles of Economics 8th edition*. London: Macmillan. Moses, L. (1958). Location and the Theory of Production. *Quarterly Journal of Economics*, 78, 259-272. Weber, A. (1929). *Über den Standort der Industrien*. (C. J. Friedrich, Trad.) Chicago: University of Chicago Press.

De nombreux avantages de la grappe s'appuient sur des économies externes ou sur des retombées sur des entreprises et des industries de divers types. Ainsi, comme Perroux, Porter attribue un rôle capital à la proximité géographique conçue comme un avantage concurrentiel territorial¹⁰¹. Il affirme qu'une capacité d'exportation (ventes en dehors de la région ou du pays) est le signe d'un avantage concurrentiel.

En outre, Porter est conscient du fait que, puisque la valeur économique est le résultat du tracé coordonné de différentes chaînes de valeur, la zone de concurrence est constituée de tous les actifs qui appartiennent aux chaînes de valeur simultanées. Dès lors, il considère que les éléments suivants déterminent l'avantage concurrentiel : disponibilité des facteurs, état de la demande et existence de secteurs industriels associés et/ou de soutien, la stratégie, la structure et la concurrence de l'entreprise au sein du secteur considéré, le hasard et la politique. Partant de ces réflexions générales sur le modèle du diamant concurrentiel, Porter¹⁰² souligne que les territoires infranationaux (comme les régions) sont également en concurrence, quoique d'une façon différente, si on les compare à la compétitivité entre économies nationales ou entre entreprises¹⁰³. Par conséquent, compte tenu de la dimension locale, Porter propose quatre éléments d'avantage concurrentiel s'appliquant aux zones locales.

A savoir : main d'œuvre qualifiée (1), infrastructures modernes et efficaces (2), système de gouvernance locale réactif aux sollicitations de l'environnement étranger (3), flexibilité du marché du travail, normes environnementales exigeantes et qualité de vie élevée (4).

Selon Porter, la concurrence intérieure contraint les entreprises à innover et à s'améliorer tout en stimulant des externalités positives, statiques ou dynamiques, dans l'environnement local des affaires (par exemple, meilleur accès à la technologie et aux informations de marché, formation d'une main d'œuvre spécialisée). Dans cette théorie, la rivalité entre les entreprises établies dans un même pays présente des avantages plus grands pour l'amélioration concurrentielle que des importations ou des entreprises étrangères ayant réalisé un investissement minimal dans le pays considéré. La rivalité locale ne suscite pas seulement des externalités positives, elle crée aussi des effets concurrentiels plus forts et contraint plus fortement les entreprises à améliorer la productivité, puisque les rivaux locaux neutralisent les

¹⁰¹ Bergman E. M., Feser E.J., *Industrial, Regional or Spatial Clustering?*, *OECD Workshop Position Paper on Cluster Analyses and Cluster-based Policies*, (Amsterdam, 10-11.10.97). Paris: OECD Industrial Cluster Focus Group.

¹⁰² Porter M., (1997), *Competitive Advantage, Agglomeration economies and regional policies*, *International Regional Science Review*, 19, 85-90.

¹⁰³ Porter M., (1995), *The competitive advantage of the inner city*, *Harvard Business Review*, may, 55-71.

avantages liés aux coûts de fabrication et aux autres conditions locales spécifiques aux affaires favorables¹⁰⁴.

Si l'on considère que la compétitivité tient au fait d'avoir du capital bon marché, des coûts de main d'œuvre peu élevés, ainsi que des prix en devise faibles ou de bénéficier d'un taux de change avantageux et si l'on pense que la compétitivité est conduite par l'efficacité étatique, on se comporte de façon à aider l'industrie. Il en découle que la compétitivité est une fonction dynamique, caractérisée par une capacité d'innovation, une capacité à changer et à s'améliorer. Selon Porter, la clé de la compétitivité est la productivité. Pour comprendre la compétitivité, il convient de partir des sources de la prospérité d'une nation. Le niveau de vie d'une nation est déterminé par la productivité de son économie, qui est elle-même mesurée par la valeur des biens et services qu'elle produit par unité de ressources en hommes, en capital et en richesses naturelles. La véritable compétitivité est alors mesurée par la productivité. La productivité permet à une nation, en économie ouverte, de maintenir des salaires élevés, une monnaie forte, des rendements attractifs pour les capitaux et, partant, un niveau de vie élevé¹⁰⁵. En outre, Porter affirme que « l'avantage concurrentiel est créé et maintenu moyennant un processus hautement localisé »¹⁰⁶. Dès lors, selon cet auteur, l'avantage concurrentiel demande un complément d'élaboration ; ce qui suppose qu'il existe un élément distinctif favorisant le développement économique régional et local, à savoir que l'économie régionale ne se résout pas à la simple somme (ou au simple agrégat) des facteurs qui la composent.

Cellini et Soci¹⁰⁷ suggèrent que la compétitivité prenne une acception différente en fonction de l'échelle ou du degré auxquels le terme est utilisé et établissent une distinction entre le macro-degré (la compétitivité d'un pays), le micro-degré¹⁰⁸ (la compétitivité d'une entreprise particulière) et le méso-degré (la compétitivité des systèmes économiques locaux) ; ce dernier pouvant lui-même se subdiviser encore en districts et en régions industriels. Une segmentation comparable est opérée par Viassone & Casalegno¹⁰⁹, d'un point de vue exclusivement géographique, en précisant que le micro-degré (appelé « *urban level* ») se réfère à la compétitivité d'une ville ou communauté urbaine. Viassone & Casalegno insistent

¹⁰⁴ Porter M., Sakakibara M., (2000), Competing at home to win abroad: evidence from Japanese industry, *Review of economics and statistics*, February, 2.

¹⁰⁵ Porter M. E., Ketelds C. H. M., (2003), UK Competitiveness: Moving to the Next Stage, *DTI Economics Paper 3*, London: Department of Trade and Industry.

¹⁰⁶ Porter M. E., (1998), Location, clusters and the new economics of competition, *Business Economics*, 33/1, 7-17.

¹⁰⁷ Cellini, R., & Soci, A. (2002). "Pop competitiveness". *Quarterly Review*, vol. 55(no 220), pp. p71-101.

¹⁰⁸ Kitson M., Martin R. L. And Tyler, P., (2004), Regional competitiveness: An elusive yet key concept? *Regional Studies*, 38, 991-999.

¹⁰⁹ Viassone M., Casalegno C. (2011), Does a Correlation Between Provincial and District Competitiveness Exist? The Study of Italian Areas, *World Journal of Social Sciences*, 1(5), pp. 36-53. ISSN 1838-3785.

sur l'importance d'un renforcement des réseaux et échanges internationaux, le développement de ressources humaines nécessaires et la gestion adaptée d'une image de marque au niveau régional ou local. Pour Camagni¹¹⁰, une région possède des avantages concurrentiels absolus lorsqu'elle détient des atouts technologiques, sociaux, infrastructurels ou institutionnels supérieurs qui bénéficient aux entreprises de sorte qu'aucune alternative ne puisse induire une redistribution géographique de l'activité économique. Une société de logistique de pointe qui se trouve à proximité d'un aéroport international n'a pas d'intérêt à déménager dans une région alternative ne disposant pas de cette infrastructure.

Porter affirme que les économies innovantes ne sont pas seulement hautement plus efficaces, mais qu'elles créent aussi des produits et des services de valeur unique. Les travaux de Porter ont mis en évidence que la demande locale (et externe) en produits d'une région constitue un moteur important pour l'avantage concurrentiel d'une région. En réalité, un faible niveau de demande locale tend à décourager la capacité d'innovation et l'esprit d'entreprise locaux, favorise l'exode des travailleurs formés et compétents qui recherchent ailleurs de meilleures perspectives d'emploi, entrave le développement d'un capital culturel et infrastructurel de haute qualité, et affaiblit, de manière générale, la dynamique concurrentielle de la zone.

Porter affirme que ce n'est pas ce qu'un pays ou une région produisent qui conduit à la croissance et à la compétitivité¹¹¹, mais bien leur degré de productivité. Dans ses travaux plus récents consacrés à la compétitivité régionale, Porter a mis l'accent sur le rôle capital des grappes orientées vers l'exportation conçues comme étant à l'origine d'un niveau de vie élevé pour la région.

Enfin, il convient de souligner que, dans la compétitivité régionale, un rôle capital est joué par les régionalistes géographiques, qui s'attachent à définir la signification d'un territoire et à expliquer la croissance des résultats d'une région ou d'un territoire. L'existence d'économies d'agglomération fondées sur des externalités ainsi que des rendements croissants conduit à une pleine reconnaissance de la région comme unité organique d'une réalité économique. A ce titre, les régions constituent de véritables clefs de voûte de l'organisation économique, au

¹¹⁰ Camagni R.P., (1992), Final report of the research project on development prospects of the Community's lagging regions and the socio-economic consequences of the completion of the internal market: An approach in terms of local 'milieux' and innovation networks, Milan, GREMI.

Illeris S., (1993), An inductive theory of regional development, *Papers in Regional Science*, 72/2, 113-134.

Storper M., (1995), The resurgence of regional economies, ten years later: The region as a nexus of untraded interdependencies, *European Urban and Rural Studies*, 2-3, 191-221.

¹¹¹ Woodward D., (2004), *Porter's Cluster strategy versus industrial targeting*, paper presented at ICIT Workshop, Orlando, Florida, 1.

même titre que les entreprises, au niveau micro-économique, les secteurs d'activité, au niveau méso-économique et les nations, au niveau macro-économique¹¹².

La région est constituée de deux groupes d'acteurs (réseau local d'acteurs et milieu comme définis ci-dessous¹¹³) et de quatre types de relations (relations entre acteurs locaux, relations entre acteurs locaux et milieu territorial ainsi que relations entre composantes locales et composantes sub-locales, comme définies ci-dessous).

1) *Le réseau entre acteurs*: il est constitué de toutes les relations entre collectivités, public, privé, individus locaux et sub-locaux, autrement dit, parties prenantes existant ou opérant sur le territoire local.

2) *Le milieu local*: c'est l'ensemble des conditions favorables au développement territorial dans un contexte donné. Il peut être analysé comme le résultat d'un long processus de valorisation de ressources résultant de l'interaction entre la société locale (ménages, entreprises, institutions) et le territoire (dotation initiale de facteurs naturels).

3) *L'interaction entre le réseau local et le milieu (et les autres « écosystèmes » locaux¹¹⁴)*: il conduit à intégrer dans le processus les valeurs environnementales, culturelles, esthétiques, sociales et économiques.

4) *L'interaction entre les réseaux locaux et sub-locaux*: elle consiste en actions qui modifient la composition des réseaux locaux, des milieux, des relations avec l'environnement local.

Un développement local territorial ne peut intervenir que lorsqu'il existe une certaine relation entre la territorialité active et des ressources spécifiques territoriales. Ceci peut être constaté dans la Grande Région SaarLorLux où une spécificité locale est la « compétence historique » de l'usinage industriel. Autrement dit, la recherche proactive d'investisseurs étrangers. En associant une action collective autonome, des ressources immobilières locales et des interactions sub-locales on crée une valeur ajoutée territoriale de développement. Dans la Grande Région

¹¹² Scott A., Storper M. (2003), Region, Globalization, Development, *Regional Studies*, 37, 8.

¹¹³ Dematteis, G., & Governa, F. (2005). Territorialità, Sviluppo locale, sostenibilità: il modello SloT. Milano: Franco Angeli.

¹¹⁴ Une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises, des individus et des organismes du monde des affaires. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes. À travers le temps, ils vont faire évoluer leurs compétences et leurs rôles et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps mais la fonction d'un leader de l'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels.

SaarLorLux des projets concrets ont vu leur éclosion sur base des ressources disponibles en matière d'usinage industriel notamment dans le secteur automobile et de la sidérurgie des poudres. Par conséquent, les ressources immobilières locales peuvent être considérées comme un « capital territorial » ; elles ont, en effet, certaines caractéristiques communes: on peut les identifier à travers la situation et les ressources du milieu naturel, l'héritage historique matériel et immatériel, le capital fixe cumulé dans les infrastructures, le tout associé aux ressources humaines locales. Ce sont tous ces éléments qui s'intégreront ensuite au système économique mondial, en reproduisant le savoir environnemental, et en maximisant l'emploi de la main d'œuvre.

Dans le cadre du développement compétitif des régions, il est opportun de citer également l'analyse menée par Passeri, Mazzi et Viassone¹¹⁵, laquelle permet de mettre en avant la corrélation directe entre l'attractivité d'une région (mesurée à travers l'IAR – index of regional attractiveness) et l'image de marque d'une région (mesurée à travers l'IRB – index of regional brand). L'image de marque joue également un rôle important dans les travaux de Molina, Gómez et Martín-Consuegra¹¹⁶, plus précisément l'impact que les différentes sources d'information peuvent avoir sur la constitution d'une image de marque régionale. Ce concept d'image de marque peut s'appliquer notamment dans le cadre du déploiement de stratégies touristiques et devenir un facteur clé de succès selon Ferreira Lopes¹¹⁷, mais il peut aussi s'appliquer au développement d'autres branches d'activité.

L'analyse de la littérature sur la compétitivité régionale permet de conclure que ces concepts contribuent à expliquer la compétitivité et l'attractivité des PEMO. Ils ne suffisent cependant pas dans la mesure où les PEMO se distinguent des régions par leur souveraineté, qui leur permet de mobiliser des leviers supplémentaires tels que la fiscalité ou la représentation nationale. Cette représentation nationale consiste dans un gouvernement autonome disposant de droits souverains.

2.3. Classification des théories relatives à la croissance régionale

Dans le cadre du présent paragraphe sont abordées les théories suivantes ayant trait à la croissance régionale : 1. le modèle traditionnel, 2. le modèle d'agglomération pure, 3. le

¹¹⁵ Passeri R., Mazzi C., Viassone M. (2012), *Analisi e modelli per la misura della relazione tra attrattività regionale e regional brand: il caso italiano*, Referred Electronic Conference Proceedings XXIV Convegno annuale di Sinergie «Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa», Università.

¹¹⁶ Molina A.; Gómez M.; Martín-Consuegra D. (2010), *Tourism marketing information and destination image management*, African Journal of Business Management, 2010, Vol. 4, N.5, pp. 722-728, May 2010, ISSN: 1993-8233.

¹¹⁷ Ferreira Lopes D. (2011), *Destination image: Origins, Developments and Implications*, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 2011, Vol. 9 No 2 pp. 305-315, ISSN: 1695-7121.

modèle de milieu local, 4. les modèles d'innovation territoriale, 5. les théories régionales fondées sur les grappes et avantages concurrentiels, ainsi que 6. les théories institutionnelles et culturelles.

Les théories liées à la croissance régionale s'appuient sur plusieurs axes de développement, tels que la création de clusters de compétence¹¹⁸ et la formation professionnelle¹¹⁹. Dans le cadre de ce sous-chapitre, on s'attachera à vérifier que de tels concepts peuvent s'appliquer au Grand-Duché de Luxembourg, et, le cas échéant, identifier les contraintes qui limitent l'application des théories de croissance régionale au cas du Luxembourg.

*1. Modèle traditionnel*¹²⁰. La flexibilité des prix et des salaires sur les marchés régionaux garantit la pleine utilisation des ressources régionales. Au sein de ce premier groupe, certains partisans de cette théorie (de la croissance néoclassique) ont estimé que la compétitivité des entreprises provenait de la disponibilité du travail et du capital.

D'autres théories basées sur l'effet des exportations¹²¹ ont affirmé que c'est la proportion d'activités économiques d'une région qui produisent des biens et des services destinés à l'exportation, qui détermine le changement économique régional. En particulier, ces dernières sont plus étroitement liées à l'idée d'avantage comparatif régional. La solidité de l'assise économique existante d'une région, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises existantes sur ce territoire, constituerait un déterminant majeur (via les effets multiplicateurs) de la performance de l'économie d'une région considérée dans sa globalité. La productivité et l'avance technologique sont stimulées à partir de l'assise économique d'une région et l'effet multiplicateur¹²²; la croissance tirée par la demande se diffuse à travers l'économie de la région. Cependant l'avantage comparatif régional ne constitue pas un concept statique: il est constamment remis en cause par les changements de goût du consommateur, par les mutations des marchés à l'exportation, par l'apparition de nouveaux concurrents et par les évolutions technologiques.

¹¹⁸ Selon Michael Porter, voir page 32

¹¹⁹ Selon les théories institutionnelles et culturelles, voir page 56

¹²⁰ Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 65-94. Swan, T. W. (1956). *Economic Growth and Capital Accumulation*. Economic Record (John Wiley & Sons).

¹²¹ William, C. L. (1972). A critical examination of the export-base theory of urban-regional growth. *The Annals of Regional Science*, 15-25.

¹²² Keynes, J. M. (1990). *Théorie générale de l'emploi*. Paris: Bibliothèque scientifique Payot.

2. *Modèle d'agglomération pure*.¹²³ Une nouvelle école, apparue dans les années 60¹²⁴, a avancé une théorie (le modèle d'agglomération pure) selon laquelle la production dépend de la quantité de travail et de capital disponible dans une région ainsi que d'effets externes. Le développement d'activités économiques et de la population conduit à de nouveaux cycles d'expansion dans les régions nanties, tandis que les régions en retard doivent faire face à une spirale négative de déclin des activités économiques et d'exode de la population. Enfin, Kilkenny¹²⁵ a formulé un modèle d'équilibre général comportant deux régions, l'une « urbaine » et l'autre « rurale », par lequel il a démontré que les implantations rurales devenaient attractives pour les entreprises industrielles et pour les travailleurs lorsque les coûts de transport industriel sont faibles par rapport aux coûts de transports agricoles.

3. *Modèle de milieu local*.¹²⁶ Dans les théories qui régissent les modèles de milieu local, divers facteurs du milieu local, tels que les compétences de la main d'œuvre, le savoir-faire technique et organisationnel, ainsi que les structures sociales et institutionnelles, ont une incidence sur les recettes provenant de l'intrant en capital et en travail.

Une distinction peut être établie entre les modèles de croissance endogène¹²⁷ (qui se réfèrent à des zones agglomérées mais non métropolitaines ayant des petites et moyennes entreprises qui échangent des produits semi-finis, ont des coûts de transaction très faibles et utilisent des technologies très similaires), les théories néo-schumpetériennes¹²⁸ (qui considèrent que l'innovation, l'avance technologique et l'esprit d'entreprise sont les principaux moteurs de la performance concurrentielle régionale) et les théories qui se fondent sur les changements d'organisation du travail¹²⁹ dans lesquelles la composition de la main d'œuvre en termes de compétences, de coûts, de mobilité, de taille etc. varie selon les régions, ce qui peut avoir une incidence sur la décision des entreprises de s'implanter dans telle région ou telle autre. En particulier, les deux premières théories (celle de la croissance endogène et la théorie néo-schumpetérienne)¹³⁰ insistent considérablement sur le rôle du savoir et des changements

¹²³ Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. J. (1999). *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*. Cambridge Mass: MIT Press.

Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge Mass: MIT Press.

¹²⁴ Myrdal, G. (1957). *Economic theory and under-developed regions*. London: Methuen University Paperbacks.

¹²⁵ Kilkenny M., (1998), Transport costs and rural development, *Journal of Regional Science* 38-2, 293-312.

Kilkenny M., (1998), Transport costs, the new economic geography, and rural development, *Growth and Change*, 29, 259-280.

¹²⁶ Greffe, X. (2002). *Le développement local*. Paris: DATAR, La Tour d'Aigues. Teisserenc, P. (2002). *Les politiques de développement local*. Paris: Economica.

¹²⁷ Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 65-94. Swan, T. W. (1956). *Economic Growth and Capital Accumulation*. Economic Record (John Wiley & Sons).

¹²⁸ Martin R., Peter S., (2003), Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?, *Journal of Economic Geography*, 3, 5-35

King, R. G., & Levine, R. (1993). Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right. *Quarterly Journal of Economics*, 108/3, 717-37.

¹²⁹ Braudel, F. (1985). *La dynamique du Capitalisme*. Paris: Arthaud.

¹³⁰ King, R. G., & Levine, R. (1993). Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right. *Quarterly Journal of Economics*, 108/3, 717-37.

technologiques, considérés comme étant à l'origine de l'avantage concurrentiel régional¹³¹. Par conséquent, l'éducation et la recherche deviennent des moteurs principaux de la réussite régionale, puisqu'elles renforcent l'innovation et l'avance technologique locales et donc la croissance de la productivité. Les retombées du savoir sont censées s'inscrire dans un espace donné, de sorte que l'innovation locale se renforce elle-même. Les théories néo-schumpetériennes attachent aussi une grande importance à l'innovation car elles la considèrent comme l'élément clef de l'avantage concurrentiel régional. Elles affirment ainsi que les différences régionales en termes d'avantage concurrentiel dépendent de différences régionales en matière de création et d'application de savoir, c'est-à-dire qu'elles dépendent de l'innovation. L'innovation conduit la concurrence et la concurrence puise dans l'innovation. Dans ce contexte, les déterminants locaux de l'innovation et de l'esprit d'entreprise expliquent les différences régionales en avantage concurrentiel. Enfin, s'agissant des théories qui se fondent sur les changements d'organisation du travail, leur point de départ est que la composition de la main d'œuvre en termes de compétences, de coûts, de mobilité, de taille etc. varie selon les régions ; ce qui peut avoir une incidence sur la décision des entreprises de s'implanter dans telle région ou telle autre. En particulier, selon ces théories, le développement d'une région donnée résulte de l'interaction de facteurs externes (le contexte national et international) et d'acteurs locaux (ressources matérielles disponibles et facteurs de production, structure industrielle et composition sociale de la zone).

4. *Modèles d'innovation territoriale.*¹³² Les théories qui régissent les modèles d'innovation territoriale insistent sur le fait que, mis à part les facteurs travail, capital et milieu local, la diffusion d'innovations joue un rôle important dans la croissance de la région et que le développement de l'économie locale dépend de sa capacité à faire passer ses ressources d'activités anciennes à des nouvelles.

De nombreuses théories relèvent de ce modèle: Le cycle de vie du produit¹³³, qui est divisé en quatre étapes: innovation, croissance, maturité et déclin. La théorie du milieu innovant, qui conceptualise le comportement industriel dirigé par l'innovation au sein d'une zone géographique et associe le milieu local¹³⁴ aux processus d'innovation. Le milieu innovant est normalement décrit comme un milieu local de petites et moyennes entreprises ayant des

¹³¹ Martin R., Peter S., (2003), Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?, *Journal of Economic Geography*, 3, 5-35

¹³² Camagni, R. (1995). Global network and local milieu: Towards a theory of economic space. Dans S. Conti, E. J. Malecki, & P. Olinas, *The industrial enterprise and its environment: Spatial perspectives* (pp. 195-214). Aldershot: Avebury.

¹³³ Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 2, 190-207.

¹³⁴ Camagni R., (1995), Global network and local milieu: Towards a theory of economic space, in Conti S., Malecki E.J., Oinas P., eds., *The industrial enterprise and its environment: Spatial perspectives*. Aldershot: Avebury, 195-214.

propriétés spécifiques, qui est alimenté en innovation par le biais de réseaux extraterritoriaux; on appelle également ce type de milieux des « régions apprenantes » ou « des systèmes d'innovation régionaux »¹³⁵. En outre, il existe des entreprises, qui produisent les différentes parties de leur produit dans différents pays et vendent leurs produits dans le monde entier, mais il existe aussi des entreprises qui se concentrent dans des grappes régionales. Ces différentes réalités constituent des entreprises en réseau. La théorie de l'avantage concurrentiel des nations¹³⁶, dans laquelle Porter a identifié six déterminants (Diamant) de la compétitivité d'une nation, dépend des éléments suivants: état des facteurs, état de la demande, industries de support liées, stratégie de l'entreprise, structure et rivalité, hasard et gouvernement. Ces derniers sont influencés par des facteurs culturels, sociaux et politiques.

La théorie inductive d'Illeris¹³⁷ concerne le développement régional, selon laquelle la structure de l'économie locale et la situation locale contribuent à justifier le développement économique des régions. Elle relève d'une construction inductive qui a analysé la croissance de la population depuis les années 70 dans les régions NUTS3¹³⁸ de 18 pays d'Europe de l'Ouest. On constate que de nombreuses publications – généralement réunies sous le label de « nouveau régionalisme » – mettent l'accent sur l'importance croissante de la ville-région comme lieu de vie sociale et économique, ainsi que d'intervention politique¹³⁹. Ces approches font ressortir l'autonomie dont disposent les acteurs locaux pour déterminer leur propre situation, ce qui s'accorde difficilement avec l'accent mis par le cadre économique national sur les erreurs systémiques et les obstacles dans l'économie par des relations de pouvoir inégales.

En suivant les mêmes auteurs, les interdépendances non commerciales peuvent être examinées en termes de « culture de la production régionale » ou de « culture citoyenne », qui mobilise des capacités en vue d'une action économique efficiente. Ces interdépendances

¹³⁵ Armstrong, H., & Taylor, J. (2000). *Regional Economics and Policy*. Oxford: Blackwell.

¹³⁶ Porter, M. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris: Dunod.

¹³⁷ Illeris, S. (1993). An inductive theory of regional development. *Papers in Regional Science*, 72/2, 113-134.

¹³⁸ NUTS - la nomenclature des unités territoriales statistiques est un découpage territorial destiné à faciliter les comparaisons entre pays, ou entre régions, d'un même ensemble. NUTS 3 : unités territoriales de 150 000 à 800 000 habitants

¹³⁹ Wannop U., (1995), *The Regional Imperative: Regional Planning and Governance in Britain, Europe and the United States*, *Regional Policy and Development Series*, 9, Jessica Kingsley Publishers, London.

Scott Allen, ed. (2001), *Global City-Regions: Trends, Theory, Policy*. Oxford: Oxford University Press.

Soja Edward, (2000), *Cosmopolis: Globalization of Cityspace*. Postmetropolis: Critical Studies of Cities and Regions, Malden MA: Blackwell Publishers.

Storper M., (1997), *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, New York: Guilford Press.

Keating M., (1997), The invention of regions: political restructuring and territorial government in Western Europe, *Environment and Planning C*, 15, 383-398.

Lefèvre C., (1998), Metropolitan government and governance in western countries: a critical overview, *International Journal of Urban and Regional Research*, 22, 1, 9-25.

MacLeod G., (2000), The learning region in an age of austerity: capitalizing on knowledge, entrepreneurialism and reflexive capitalism, *Geoforum*, 31, 219-236.

forment l'actif public du système de production et elles ont des caractéristiques différentes selon les régions¹⁴⁰.

5. *Les théories de la croissance régionale fondées sur les grappes et l'avantage concurrentiel.* Elles sont plus étroitement associées à Michael Porter¹⁴¹ et à ce qu'il est convenu d'appeler les modèles de la « nouvelle géographie économique » de Krugman¹⁴². Elles se concentrent sur l'importance des économies externes locales associées à l'agglomération dans un espace donné d'une activité économique et pour une activité économique donnée. Selon Porter, les grappes locales de spécialisation industrielle orientée vers l'exportation constituent la base de la réussite régionale. La formation de grappes d'entreprises liées génère diverses économies externes, qui sont sources de rendements croissants pour les entreprises concernées, en particulier la présence de main d'œuvre spécialisée, de fournisseurs exclusifs et de réseaux d'institutions de soutien. La formation de grappes intensifie également la rivalité entre les entreprises et les retombées des savoirs. Le modèle de grappe de compétitivité régionale de Porter a eu une importance considérable auprès des autorités appelées à définir les politiques, en dépit de leurs limites et carences¹⁴³. Les perspectives évolutives en matière de compétitivité régionale en sont encore à une phase précoce de développement ; elles soulignent la nature dynamique de l'avantage concurrentiel régional¹⁴⁴.

Ce qui détermine l'avantage concurrentiel¹⁴⁵, désormais du fait de l'ouverture internationale accrue d'une région, est la capacité de ses entreprises, de ses travailleurs et de ses institutions à s'adapter à un environnement (marchés, concurrents et technologies) qui change en permanence. Toute région exerce une influence sur son environnement concurrentiel par ses propres innovations et par son développement.

En réalité, on considère que l'avantage concurrentiel dynamique d'une région est constitué par le résultat d'un processus évolutif complexe qui fait intervenir l'interaction des forces

¹⁴⁰ Par exemple une région viti-vinicole par rapport à une région avec un héritage d'usinage.

¹⁴¹ Porter M., (1998), Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, November-December, 77-91.

Porter M. E., (2001), Regions and the new economics of competition, in Scott A.J. (Ed), *Global City Regions*, Oxford: Blackwell, 139-152.

¹⁴² Krugman P., (2003), Growth on the Periphery: Second Wind for Industrial Regions?, *The Allander Series*, Fraser Allander Institute, Scotland.

¹⁴³ Martin R.L., Sunley P.J., (2003), Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?, *Journal of Economic Geography*, 3, 3-35.

¹⁴⁴ Boschma R. (2004), Competitiveness of regions from an evolutionary perspective, *Regional Studies*, 38, 1001-1014.

¹⁴⁵ Lemaire, J.-P. (2013). Stratégies d'internationalisation: Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires, 3e édition. Paris: Dunod, chapitres 1 et 2.

poussant vers la dépendance régionale¹⁴⁶ et des forces poussant vers l'innovation ainsi que l'émergence de nouvelles voies de développement économique.

6. *Les théories institutionnelles et culturelles*¹⁴⁷ de la compétitivité régionale font apparaître le rôle capital de divers facteurs « doux » dans la formation de la croissance et de la performance économiques. Les institutions sont chargées de favoriser le développement des affaires, l'innovation et la formation professionnelle ainsi que de développer la confiance et la coopération entre les entreprises locales : elles peuvent contribuer à faire émerger une conception commune de l'objectif et de la direction dans l'économie locale. De la même façon, la prise en compte du culturel tend à souligner l'importance d'une base culturelle diverse et ouverte pour la réussite régionale : la diversité et l'ouverture culturelles tendent à promouvoir la créativité.

Sur la base de ce qui précède, il y a lieu de remarquer que, de manière analogue aux concepts de compétitivité régionale, la transposition des théories de croissance régionale à une PEMO, en général, et au Luxembourg au particulier, ne peut s'effectuer que de manière partielle. En effet, en tant qu'Etat souverain, une PEMO dispose d'un éventail plus large d'axes de développement sur lesquels il peut agir pour favoriser la croissance économique.

2.4. Nouveaux déterminants de compétitivité

Le recours à de nouveaux déterminants nécessite d'identifier ceux qui sont communément admis comme indicateurs significatifs et valables de la compétitivité. Dans son ouvrage « La productivité », Jean Fourastié note que « la notion de productivité est à peu près la seule notion admise à la fois par les théories économiques marxistes et libérales »¹⁴⁸. Ainsi, la productivité sert à mesurer la croissance économique en s'appuyant sur l'efficacité des processus de transformation en vue de générer un rendement durable.

D'après Porter¹⁴⁹ la productivité est aussi le seul concept significatif de compétitivité. Ce concept était, en effet, déjà présent dans les modèles traditionnels, le modèle d'agglomération pure et le modèle de milieu local ; en fait, tous étaient convaincus du fait que l'amélioration du niveau de vie dépend de la capacité des entreprises d'une nation d'atteindre de hauts niveaux de productivité et d'augmenter la productivité au fil du temps. En dépit du fait que la

¹⁴⁶ Briquel, V. (1976). Dépendance et domination économiques inter-régionales. *Economie et statistique*, No 80, 3-12.

¹⁴⁷ Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City and Community*, 2, 3-19.

¹⁴⁸ Jean Fourastié, (1952), *La productivité* Collec Que sais-je ? N° 557, PUF Paris

¹⁴⁹ Porter, M. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris: Dunod.

Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. *Economica*.

productivité régionale est certainement un indicateur utile de ce que l'on pourrait dénommer la « compétitivité régionale révélée »¹⁵⁰, des problèmes d'ordre empirique se posent pour la mesurer avec précision¹⁵¹.

La productivité, à son tour, permet à une nation de maintenir des salaires élevés, une monnaie forte ainsi que des rendements attractifs pour le capital et, partant, un niveau de vie élevé¹⁵². Dans ces conditions, la productivité régionale peut être considérée comme une moyenne des différentes activités économiques d'une région et doit, par conséquent, refléter sa structure industrielle propre et les types de spécialisation¹⁵³. Par voie de conséquence, une nouvelle économie, caractérisée par un niveau élevé de polarisation sociale¹⁵⁴, émerge du processus de mondialisation¹⁵⁵. En particulier, Camagni affirme que c'est la capacité d'une région à profiter des changements rapides au niveau de la productivité relative qui est plus importante en termes de prospérité régionale que les niveaux de productivité régionale absolue ou relative en soi¹⁵⁶. Dès lors, la productivité n'est qu'un des aspects de la compétitivité régionale révélée et fait intervenir des déterminants importants tels que la technologie et la qualification de la main d'œuvre.

Sur ce thème, Camagni¹⁵⁷ estime que les régions sont effectivement en concurrence, pour attirer des entreprises (capital) et des travailleurs (travail), comme sur les marchés, mais sur la base de l'avantage absolu ; ainsi, une région peut être considérée comme ayant des avantages concurrentiels absolus lorsqu'elle possède des atouts technologiques, sociaux, infrastructurels ou institutionnel supérieurs, qui sont externes mais qui bénéficient aux entreprises, de telle sorte qu'aucune série de facteurs alternatifs de prix ne pourrait induire une redistribution géographique de l'activité économique. Ces atouts tendent à donner aux entreprises de la région, globalement, une plus grande productivité que ce ne serait le cas autrement.

¹⁵⁰ Gardiner B., Martin R.L., Tyler, P., (2004), Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions, *Regional Studies*, 38, 1045-1067.

¹⁵¹ Kitson M., (2004), Failure followed by success or success followed by failure? A re-examination of British economic growth since 1949, in Floud, R. and Johnson, P. (eds), *The Cambridge Economic History of Modern Britain, Volume III: Structural Change and Growth*, Cambridge University Press, 3, 27-56.

¹⁵² Porter M. E., Ketels C. H. M., (2003), *UK Competitiveness: moving to the next stage*, London: Department of Trade and Industry.

¹⁵³ Markusen A., (1994), Sticky Places in Slippery Spaces: The Political Economy of Post-War Fast Growth Regions, New Brunswick Center for Urban Policy Research, *Rutgers University Working Paper n. 79*

¹⁵⁴ Par polarisation sociale est entendu que l'écart entre les plus riches et les plus démunis s'agrandit.

¹⁵⁵ Andrés Rodríguez-Pose, (2001) Le rôle de l'OIT dans la mise en œuvre de stratégies de développement économique local dans un contexte de mondialisation

¹⁵⁶ Camagni R., (2002), On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading?, *Urban Studies*, 39/13, 2395-2411.

¹⁵⁷ Camagni R., (2002), On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading?, *Urban Studies*, 39/13, 2395-2411.

Maskell ajoute également à cette liste des ressources physiques et le savoir comme vecteurs de compétitivité régionale¹⁵⁸.

Ce concept est davantage mis en relief en géographie économique avec la notion, définie par Michael Storper, d'« interdépendances non commerciales » – comme les flux de savoir implicite, les retombées technologiques, les réseaux de confiance et de coopération ainsi que les systèmes locaux de normes et de conventions –. Ceux-ci sont également considérés comme un élément clé pour comprendre la performance économique et l'avantage concurrentiel d'une région¹⁵⁹. Désormais, l'accent est mis sur le savoir, l'apprentissage et la créativité locale¹⁶⁰. En réalité, l'avantage concurrentiel des entreprises, tant au niveau national que local, est, de plus en plus, déterminé par la création de savoir¹⁶¹. L'argument est que, dans un contexte de mondialisation, les ressources capitales pour la compétitivité régionale dépendent de processus localisés de création de savoir, dans lesquels les personnes et les entreprises apprennent les nouvelles technologies, apprennent aussi à se faire confiance les unes aux autres et à partager et à échanger des informations¹⁶². Un facteur majeur de compétitivité d'un territoire lié au savoir est, en fait, fourni par la qualité des processus de mise en réseau¹⁶³ conçue comme un facteur fondamental des processus d'apprentissage collectif. La colonne vertébrale du système productif local (en particulier, dans le cas de grappes industrielles) est constituée d'un réseau d'entreprises industrielles et de services.

De fait, d'autres vecteurs régionaux tels que la qualité et la compétence de la main d'œuvre (capital humain), l'intensité et l'orientation des réseaux sociaux et des formes institutionnelles (capital sociétal/institutionnel), la présence d'une classe innovante et créatrice (capital d'innovation/de création)¹⁶⁴, et l'étendue et la qualité de l'infrastructure publique (capital

¹⁵⁸ Maskell P., (1998), Successful low-tech industries in high-cost environments: The case of the Danish furniture industry, *European Urban and Regional Studies*, 5/2, 99-118.

¹⁵⁹ Storper M., (1995), Competitiveness policy options; the technology-regions connection, *Growth and Change*, Spring, 285-308.

Polenske K. R., (2004), Competition, collaboration and cooperation: an uneasy triangle in networks of firms and regions, *Regional Studies*.

¹⁶⁰ Pinch S., Henry N., Jenkins M. and Tallman S., (2003), From "industrial districts" to "knowledge clusters": a model of knowledge dissemination and competition in industrial agglomerations, *Journal of Economic Geography*, 3, 73-88.

Morgan K., (2004), The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems, *Journal of Economic Geography*.

¹⁶¹ Smith K., (2002), What is the Knowledge Economy? Knowledge intensity and distributed knowledge bases, *Discussion paper, United Nations University*, Maastricht.

¹⁶² Kingsley G., Malecki E.J., (2004), Networking for Competitiveness, *Small Business Economics*, 23/1, 71-84, August.

¹⁶³ Yli-Renko H., Autio E., Sapienza H.J., (2001), Social Capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology based firms, *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.

Cooke P., (2002), Knowledge economies: Clusters, learning and co-operative advantages, London, New York.

Hepworth M., Pickavance L., (2004), The Geography of the Scottish Knowledge Economy, *A report prepared for Scottish Enterprise, Local Futures*.

¹⁶⁴ Prospero M. A., (2004), *Innovation Awards*, Fast Company, December.

Economist, (2003), Expect the Unexpected, *The Economist*, 4 September.

d'infrastructures) servent à maintenir une base productive efficiente pour la compétitivité régionale¹⁶⁵.

Ce vecteur capital humain, en particulier, a déjà été proposé par les quatre auteurs (Porter, Perroux, Dematteis et Braudel) et mis en relief, dans les années 70, par l'école du modèle du milieu local et par les théories de la croissance régionale et de l'avantage concurrentiel fondées sur la grappe.¹⁶⁶ Le rôle décisif joué par le capital humain¹⁶⁷ dans le développement économique a été démontré à la fois dans des études à grande échelle de performance économique nationale¹⁶⁸ et à travers les régions des Etats-Unis d'Amérique ainsi que d'autres pays développés¹⁶⁹, même s'il ressort d'études récentes que les niveaux de capital humain divergent et que les différences deviennent plus importantes et plus prononcées d'une région à l'autre¹⁷⁰. En réalité, le rapport entre le capital humain et la croissance régionale est étayé par un vaste corpus de preuves empiriques au niveau national mais aussi au niveau régional. Edward Glaeser, de Harvard University, a apporté pour ce point une contribution particulière: il constate une relation étroite entre le capital humain et la croissance économique. Etant donné que de nombreuses études ont constaté de fortes relations entre capital humain et développement régional¹⁷¹, nous intégrons cet important vecteur dans notre modèle d'analyse de la compétitivité et d'attractivité d'une PEMO.

¹⁶⁵ Kitson M., Martin R. L. and Tyler P., (2004), Regional competitiveness: An elusive yet key concept? *Regional Studies*, 38, 991-999.

¹⁶⁶ Greffe, X. (2002). *Le développement local*. Paris: DATAR, La Tour d'Aigues. Teisserenc, P. (2002). *Les politiques de développement local*. Paris: Economica.

Storper, M. (2007). The new argonauts: regional advantage in a global economy. *Journal of Economic Geography*, 7(1), 113-117.

Porter, M. E. (1997). Competitive Advantage, Agglomeration economies and regional policies. *International Regional Science Review*, 19, 85-90.

Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37, 6/7, 549-578.

¹⁶⁷ Bassanini A., Scarpetta S., Visco, I., (2000), Knowledge, Technology and Economic Growth: Recent Evidence from OECD Countries, *OECD Economics Department Working Paper No. 259*.

Borgatti S.P., Cross R., (2003), A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks, *Management Science*, 49/4

Botella T., Durvy J.N., (2004), Learning Networks as a Policy Instrument: an example from a Network of Regions of Excellence, *The IPTS Report - Issue 84*, May, European Commission, Institute for Prospective Technological Studies (IPTS).

¹⁶⁸ Barro R. J., (1991), Economic Growth in a Cross Section of Countries, *Quarterly Journal of Economics*, 106/2

Shapiro J. M., (2006), Smart Cities: Quality of Life, Productivity, and the Growth Effects of Human Capital, *The Review of Economics and Statistics*, 88/2, 324-335.

¹⁶⁹ Rauch J., (1993), Productivity Gains from Geographic Concentration of Human Capital: Evidence from the Cities, *Journal of Urban Economics*, 34, 380-400.

Simon C., (1998), Human capital and metropolitan employment growth, *Journal of Urban Economics*, 43, 223-43

¹⁷⁰ Florida R., (2002), Bohemia and economic geography, *Journal of Economic Geography*, 2, 55 – 71.

Florida R., (2002), The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, and everyday life, New York: Basic Books.

Florida R., (2002), The Economic Geography of Talent, *Annals of the Association of American Geographers*, 92/4, 743 – 755.

Florida R., Gates G., (2001), *Technology and tolerance: The importance of diversity to high-tech growth*, Washington, DC: Brookings Institution, Centre for Urban and Metropolitan Policy.

Simon C., (1998), Human capital and metropolitan employment growth, *Journal of Urban Economics*, 43, 223 – 43.

¹⁷¹ Glaeser et al. (2000), The new economics of urban and regional growth in *The Oxford handbook of economic geography*, ed. Clark G., Gertler M. and Feldman M., Oxford: Oxford University Press, 83-98.

Rauch J. E., (1993), Productivity gains from geographic concentrations of human capital: Evidence from cities, *Journal of Urban Economics*, 34, 380 – 400.

Eaton B., Eckstein Z., (1997), Cities and growth: Theory and evidence from France and Japan, *Regional Science and Urban Economics*, 27/4-5, 443 – 74.

Black D., Henderson V., (1998), A theory of urban growth, *Journal of Political Economy*, 107/2, 252 – 84.

Noland M., (2004), Popular attitude, globalization, and risk, *Working paper. Institute for International Economics*.

Une attention particulière doit être accordée au facteur innovation, un déterminant partagé par la théorie de l'incubateur, la théorie néo schumpétérienne, la théorie du milieu innovant, les théories des comptes institutionnels et culturels¹⁷². L'innovation au niveau de la région¹⁷³ est présentée comme étant au centre des économies locales. La grande importance de la concurrence fondée sur l'innovation a des origines très éloignées. Au fur et à mesure que la concurrence mondiale s'est intensifiée, le système de l'approche fondée sur l'innovation a de nouveau suscité un regain d'intérêt pour l'innovation. Dans la perspective d'une politique économique industrielle, le système de l'approche fondée sur l'innovation attire l'attention sur le comportement des acteurs locaux au niveau de trois éléments fondamentaux du processus d'innovation : apprentissage, mise en relation avec l'assise économique et investissement¹⁷⁴.

L'importance de la créativité comme force motrice de la croissance économique régionale et de la prospérité a été établie par Richard Florida¹⁷⁵, qui met l'accent sur le déterminant du capital créatif et sociétal¹⁷⁶. Le talent individuel est à la base du processus de création et d'innovation technologiques. S'agissant du capital créatif et sociétal de Florida, ses points forts sont les deux suivants :

Les économies régionales qui ont enregistré les plus grandes réussites sont celles qui combinent des atouts qui attirent le talent créateur.

Le lieu joue un rôle important et ceux qui offrent une qualité de vie – tant dans le cadre urbain qu'en dehors – recherchée par les personnes créatives deviendront les nouveaux centres de compétitivité économique.

Selon la thèse de la triple hélice, des universités et d'autres établissements d'enseignement supérieur jouent un rôle de plus en plus important en matière d'innovation dans les sociétés fondées sur le savoir. Ce modèle se fonde sur la coopération entre les universités, les entreprises et le gouvernement conçu comme un élément central du système d'innovation. Le modèle de la triple hélice¹⁷⁷ présente les acteurs centraux dans un nouveau modèle de coopération pour la production de savoir et pour l'innovation. Pour favoriser la compétitivité

¹⁷² Martin R., Peter S., (2003), Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?, *Journal of Economic Geography*, 3, 5-35
King, R. G., & Levine, R. (1993). Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right. *Quarterly Journal of Economics*, 108/3, 717-37.
Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City and Community*, 2, 3-19.

¹⁷³ Fleming L., King III C., Juda A., (2006), Small Worlds and Regional Innovation, *Working papers Harvard Business School*, March.
¹⁷⁴ Mytelka L.K., (2000), Local Systems of Innovation in a Globalized World Economy, *Industry and Innovation*, 7/1, June, 15-32.

¹⁷⁵ Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.
Florida R. (2002), The economic geography of talent, *Annals of the Association of American Geographers*, 92.
Florida R. (2002), Bohemia and economic geography, *Journal of Economic Geography*, 2.

¹⁷⁶ Florida R., (2003), Cities and the creative class, *City and Community*, 2, 3-19.

¹⁷⁷ Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and "Mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy* 29, 109-123.

des régions et pour permettre à chaque entreprise d'exercer la concurrence avec succès, une coopération étroite entre l'industrie et les institutions spécialisées dans la recherche et l'innovation est nécessaire.

En 1989, Jaffe a conclu qu'une région qui améliore son système de recherche universitaire doit développer l'innovation locale, à la fois en attirant les services de recherche et développement des industries et en augmentant sa productivité¹⁷⁸. Il est donc décisif pour l'efficacité du développement régional de favoriser la coopération entre les trois pôles de l'économie (industrie, gouvernement et universités), qui vise à attirer les capacités innovantes en augmentant les infrastructures technologiques des régions¹⁷⁹. Ainsi, la relation entre les premiers acteurs conçus comme une source de développement régional a été testée. La coopération entre les vecteurs de gouvernance doit également être envisagée ; il a été affirmé que les formes collaborative et associative de gouvernance peuvent renforcer la compétitivité économique des villes et des régions¹⁸⁰.

Florida a sévèrement critiqué la position de Putnam¹⁸¹, selon laquelle le « capital sociétal » (déjà attaqué par les auteurs des théories institutionnelle et culturelle) constitue un facteur qui contribue au développement régional, et lui a opposé le concept de capital créateur; toutefois, ils traitent tous deux des normes de la société civile, de ses valeurs et des réseaux au sein desquels ces valeurs et normes sont répartis, c'est-à-dire ce que l'on définit habituellement comme capital sociétal¹⁸². L'hypothèse de Florida pose qu'une société civile hétérogène ayant des valeurs diverses exerce, lorsque celle de la tolérance s'y ajoute, une influence positive sur la croissance régionale. Il affirme dans plusieurs contributions que la tolérance et l'ouverture à la diversité rendent les ressources locales plus productives et efficaces car elles agissent à travers des mécanismes clefs. En outre, Page¹⁸³ fournit la base d'une théorie économique

¹⁷⁸ Jaffe A. B., (1989), Real effects of Academic Research, *The American Economic Review*, 79(f), 957-970.

¹⁷⁹ Tondl G. and Vuksic G., (2003), What makes regions in Eastern Europe catching up? The role of foreign investment, human resources and geography, *Working Paper Research Institute for European Affairs*, April.

¹⁸⁰ Amin A. and Thrift N., Globalization, institutional 'thickness' and the local economy, in P. Healey et al. (eds.), (1995), *Managing Cities: The New Urban Context*, Chichester: Wiley, 91-108.

Cooke P. and Morgan K., *The Associational Economy*, Oxford: Oxford University Press, 1998.

Florida R., (1995), Toward the learning region, *Futures*, 27, 527-536.

Storper M., (1997), *The Regional World*, New York, Guilford Press.

Gertler M.S., Technology, culture and social learning: regional and national institutions of governance, in Getzler M.S. and Wolfe D.A., (eds.), (2001), *Innovation and Social Learning*, Basingstoke: Macmillan.

¹⁸¹ Putnam R. D., (1993), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Putnam R. D., (2000), *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, NY: Simon & Schuster.

Putnam R. D., (2001), Social Capital Community Benchmark Survey: Community Result Matrix.

http://www.ksg.harvard.edu/saguaro/communitysurvey/results_matrix.html (2004-01-16).

¹⁸² Westlund H., Calidoni Lundberg F., (2006), Social Capital and the Creative Class Civil Society, *Regional Development and High-Tech Industry in Japan*, paper of *Swedish Institute for growth policy studies*.

¹⁸³ Page S., (2007), *The Difference*, Princeton: Princeton University Press, forthcoming.

générale de la tolérance et de résultats économiques améliorés. Il constate que la diversité largement instituée est associée à de plus hauts taux d'innovation et de croissance.

En second lieu selon ces auteurs, une proportion importante de communautés marginales ou de minorités (par exemple les Roms et les homosexuels) sont à la base d'un mécanisme qui accroît l'efficacité des retombées du savoir et des externalités en capital humain que Lucas¹⁸⁴ identifie comme le moteur premier de la croissance économique. Des études plus récentes¹⁸⁵ soulignent le rôle de réseaux artistiques comme canaux de diffusion d'idées nouvelles et de transfert de savoir entre les entreprises et les industries. Ainsi, de plus grandes concentrations de communautés d'artistes ou d'homosexuels font apparaître des mécanismes régionaux qui accélèrent les externalités de capital humain et les retombées de savoir. Troisième élément enfin : la présence de communautés d'artistes plus vastes est à la base de mécanismes qui augmentent la productivité de l'activité entrepreneuriale¹⁸⁶.

En outre, s'agissant du capital physique (le seul vecteur tangible), il est important de souligner que les initiatives concernant la mise en place d'infrastructures et de capital sociétal constituent des instruments importants du développement urbain et régional. Les infrastructures régionales exercent une influence déterminante sur la capacité concurrentielle du territoire et des entreprises qui y sont implantées ; elles ne sont pas remplaçables par d'autres formes de capital, de sorte que leur localisation et leur qualité déterminent leur potentiel de développement. Les références bibliographiques relatives à la compétitivité des systèmes de production modernes s'accordent sur l'importance toujours plus grande du niveau et de la diffusion des infrastructures tangibles et intangibles. En fait, certains pays d'acteurs dominants ont mis en place des infrastructures sociales, économiques et culturelles, qui les ont conduits à une position de tête dans la création d'acteurs économiques de haut niveau¹⁸⁷. L'investissement en équipement collectif fixe a pour but de rendre ces régions-villes intégrées plus attractives pour des investissements et des capitaux étrangers et nationaux, le résultat étant que des réseaux inter-villes prennent forme¹⁸⁸. Ceci peut avoir un effet sur les relations entre les grandes villes de la Grande-Région dans leur ensemble (Nancy, Luxembourg, Metz

¹⁸⁴ Lucas R., (1988), On the Mechanics of Economic Development, *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42.

¹⁸⁵ Currid E., (2006), New York as a Global Creative Hub: A Competitive Analysis of Four Theories on World Cities, *Economic Development Quarterly*, 20/4, 330-350.

Currid E., (2007), *The Warhol Economy*, Princeton University Press, forthcoming.

¹⁸⁶ Florida R. and Mellander C., (2007), There Goes the Neighborhood: How and Why Bohemians, Artists and Gays Effect Regional Housing Values, *Working paper series, Creative class group*.

¹⁸⁷ Rohm A.J., Chatterjee S., Habibullah M., (2004), Strategic measure of competitiveness for ranked data, *Managerial and decision economics*, 25, 103-108.

¹⁸⁸ Scott A. J., (2001), Industrial Revitalization in the ABC Municipalities, São Paulo: Diagnostic Analysis and Strategic Recommendations for a New Economy and a New Regionalism, *Regional Development Studies*, 7,1 – 32

et Sarrebruck). Comme nous l'avons déjà vu, les agglomérations d'aujourd'hui se caractérisent par de nombreuses sources complémentaires de gains de productivité via leurs structures transactionnelles, les marchés locaux de main d'œuvre, les effets de l'apprentissage, etc.¹⁸⁹.

Un autre courant de pensée critique dans tous ces travaux sur la compétitivité et l'innovation attache une importance particulière aux entrepreneurs jouant un rôle de vecteurs entre innovation et commercialisation, exploitant les atouts d'une région de manière à en augmenter sa capacité concurrentielle. Pendant ces dernières décennies, l'esprit d'entreprise a été, de plus en plus, mis en relation avec la croissance économique et le développement¹⁹⁰. Selon Krugman¹⁹¹, « il vaut mieux parler de compétitivité des régions que de celle des nations ». De nombreux auteurs ont également soutenu l'idée que, dans notre époque de mondialisation, les régions sont devenues plus importantes que les pays pour la création de croissance économique¹⁹². Dans ces conditions, il est important de souligner que l'esprit d'entreprise est aussi très sensible aux situations régionales^{193,194}, de sorte que, si on analyse ces effets sur la croissance économique, les régions constituent des unités d'analyse plus appropriées que les nations. L'esprit d'entreprise est de plus en plus considéré comme un moteur capital de la performance économique.

Des contributions récentes relevées dans ce domaine de recherche¹⁹⁵ laissent entendre qu'il existe une relation positive entre le capital d'entreprise et la création de nouvelles entreprises et sociétés.

Enfin, nous ne pouvons parler de compétitivité régionale sans examiner le capital financier. La littérature comprend des études théoriques aussi bien qu'empiriques, suggérant une

¹⁸⁹ Note de l'auteur: La formulation de certains auteurs comme Lucas a quelque chose de catégorique : Il convient de préciser que la créativité ou la rentabilité vient à l'évidence moins de l'orientation sexuelle ou de l'origine ethnique que due du statut généralement minoritaire.

¹⁹⁰ Wennekers S. & R. Thurik (1999), Linking entrepreneurship and economic growth, *Small Business Economics*, 13, 27-55.
Carree M.A. & Thurik A.R., (2003), The impact of entrepreneurship on economic growth. Chapter 17 in Acs, Z. & D.B. Audretsch (eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Dordrecht: Kluwer, 437-472.

¹⁹¹ Fujita M., Krugman P., (2003), The new economic geography: Past, present and the future, *Regional Science*, 83/1.

¹⁹² Castells M., Hall P., (1994), *Techno-poles of the World: The making of 21st Century Industrial Complexes*, Routledge, London.
Storper M., (1997), *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, Guilford Press, New York.

Porter M. E., (2000), Location, competition and economic development: local clusters in the global economy, *Economic Development Quarterly*, 14, 15-31.

¹⁹³ Feldman M. P. (2001), The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context, *Industrial and Corporate Change*, 10/4, 861-891.

Stam E., Garnsey E., (2007), Entrepreneurship in the Knowledge Economy, in Bessant, J. (ed.), *Innovation and Productivity*, Cheltenham: Edward Elgar. In press.

¹⁹⁴ A titre d'exemple : la Californie et le Michigan aux Etats Unies.

¹⁹⁵ Audretsch D.B. and M. Keilbach, (2004), Does Entrepreneurship Capital Matter?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 419-430.
Cassia L., Fattore M. and Paleari S., (2006), *Entrepreneurial Strategy: Emerging Businesses in Declining Industries*, Edward Elgar: Cheltenham.

relation positive entre le secteur financier et la croissance¹⁹⁶. Le rôle correspondant joué par le secteur financier dans le processus de développement économique a été reconnu depuis longtemps¹⁹⁷. Il a en effet été affirmé qu'un système financier efficace pourrait stimuler la croissance économique en procurant certaines fonctions importantes telles que la compensation et le règlement des paiements, la mutualisation de l'épargne, l'assistance à l'allocation de ressources dans le temps et l'espace, la mutualisation du risque et la réduction des coûts d'information¹⁹⁸. En outre, le secteur financier joue un rôle très important dans la compétitivité régionale en soutenant des activités de recherche et développement ainsi que des stratégies reposant sur l'innovation. Cette contribution, ajoutée à de multiples autres qui la suivent¹⁹⁹, apporte la preuve que le développement financier local peut avoir une incidence sur la croissance à long terme via différents canaux et divers aspects des activités d'innovation ou de production. Barro et Sala-y-Martin²⁰⁰ ont étudié un modèle de croissance endogène qui incorpore le comportement du gouvernement et le développement financier. Il convient également de noter les études de King et Levine qui font apparaître que des niveaux de développement financier plus élevés ont une incidence positive sur les taux actuels et futurs de croissance économique, d'accumulation de capital physique et d'amélioration de l'efficacité économique. Les études de Beck, Levine & Loayza²⁰¹ constatent aussi que des niveaux de développement financier intermédiaires plus élevés déterminent des taux plus élevés de croissance économique et de croissance du facteur productivité.

Ainsi, toutes ces études empiriques suggèrent une relation positive entre développement financier et croissance économique. Dès lors, sur la base des propositions importantes qui ressortent des théories sur la croissance en matière de compétitivité régionale, il conviendrait

¹⁹⁶ Levine R., (1997), Financial Development and Economic Growth: View and Agenda, *Journal of Economic Literature*, 35/2, 688-726.

¹⁹⁷ McKinnon R. L., (1973), *Money and Capital in Economic Development*, Washington, DC: Brookings Institution.

Shaw E. S., (1973), *Financial Deepening in Economic Development*, New York: Oxford University Press.

Greenwood J. and Jovanovic B., (1990), Financial Development, Growth, and the Distribution of Income, *Journal of Political Economy*, 98/5, 1076-107.

Bencivenga, V. R., and B. D. Smith (1991). 'Financial Intermediation and Endogenous Growth'. *Review of Economic Studies*, 58 (2): 195-209.

King R. G. and Levine R., (1993a), Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right, *Quarterly Journal of Economics*, 108/3, 717-37.

King R. G. and Levine R., (1993b), Finance, Entrepreneurship, and Growth: Theory and Evidence, *Journal of Monetary Economics*, 32/3, 513-42.

Merton R. C., Bodie Z., (1995), A Conceptual Framework for Analysing the Financial Environment, in D. B. Crane *et al.* (eds), *The Global Financial System, a Functional Perspective*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 12-6.

Levine R., (1997), Financial Development and Economic Growth: View and Agenda, *Journal of Economic Literature*, 35/2, 688-726

¹⁹⁸ Merton R. C., Bodie Z., (1995), A Conceptual Framework for Analysing the Financial Environment, in D. B. Crane *et al.* (eds), *The Global Financial System, a Functional Perspective*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 12-6.

¹⁹⁹ Bencivenga V. R. and Smith B. D., (1991), Financial Intermediation and Endogenous Growth, *Review of Economic Studies*, 58/2, 195-209.

Levine R., (1997), Financial Development and Economic Growth: View and Agenda, *Journal of Economic Literature*, 35/2.

Saint-Paul G., (1992), Technological Choice, Financial Markets and Economic Development, *European Economic Review*, 36/4, 763-81.

²⁰⁰ Barro, R., & Sala-y-Martin, X. (1992). Convergence. *Journal of Political Economy*, 100, 223-251.

²⁰¹ Beck, T., Levine, R. E., & Loayza, N. V. (2000). Financial Intermediation and Growth: Causality and Causes. *Journal of Monetary Economics*, n1, 31-77.

de considérer le capital financier comme un vecteur à prendre en considération dans le modèle d'analyse de l'attractivité et de la compétitivité d'une PEMO qui sera proposé ici.

Coe, Helpman & Hoffmeister²⁰² mettent également en évidence l'existence d'une relation forte entre le degré d'ouverture d'un pays et sa croissance économique, qui résulte de sa capacité à tirer profit d'une mobilité accrue du capital et de la technologie. Les effets de la libéralisation et de l'intégration régionale en matière de restructuration et de productivité ont aussi été soulignés par d'autres auteurs²⁰³.

La population d'une région²⁰⁴ donnée ou, de façon plus générale, d'un territoire donné est une des principales variables du développement régional. Le profil démographique d'une région est en réalité généralement considéré comme un phénomène de fond, à évolution lente, dans l'analyse de la compétitivité et de la croissance régionales. Toutefois, le changement démographique régional peut avoir un impact considérable sur la compétitivité régionale et ce type de changement est souvent plus rapide et profond qu'il ne l'est au niveau national. A leur tour, la taille, la croissance, la composition et la répartition de la population régionale constituent des facteurs endogènes du développement économique régional.

Les nouveaux déterminants de compétitivité expliquent en partie le développement d'un territoire et permettent de mieux comprendre le développement économique allant au-delà des théories traditionnelles de croissance régionale. Les déterminants développés dans le cadre de cette partie, notamment la culture, les finances et la tolérance seront intégrés dans le modèle d'analyse de l'attractivité et de la compétitivité d'une PEMO apportant ainsi une valeur ajoutée à ce dernier. Cependant les déterminants dégagés dans ce contexte ne permettent pas d'expliquer exhaustivement le développement d'une PEMO.

2.5. Compétitivité des entreprises

Dans une période où le rythme des différents cycles économiques devient de plus en plus accéléré, et où de nouvelles contraintes légales, politiques et administratives compliquent l'évaluation de la performance d'un modèle économique, les concepts de compétitivité et de croissance des régions semblent parfois désuets. Certains auteurs tels que Susan Strange dans

²⁰² Coe D.T. and Helpman E., (Hoffmeister, A.W. (1997) "North-south R&D spillovers", in *Economic Journal* 107, 134-49.

²⁰³ Kang N.H., Johansson S. (2000) *Cross-border mergers and acquisitions: Their role in industrial globalization*. Paris: OECD, STI Working Papers, Directorate for Science, Technology and Industry.

²⁰⁴ Poot J., (2007), Demographic Change and Regional Competitiveness: The Effects of Immigration and Ageing Paper provided by University of Waikato, Population Studies Centre in its series *Population Studies Centre Discussion Papers*, dp-64.

« Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares »²⁰⁵ se sont penchés de plus près sur la question de l'interdépendance mutuelle entre Etats et entreprises.

En effet, des études récentes ont démontré que la compétitivité des entreprises dépendait de la variété des facteurs au niveau tant macroéconomique que microéconomique. Les nouveaux facteurs macroéconomiques comprennent la fiscalité²⁰⁶, le coût des investissements, le coût de la recherche (Rogoff *et al.*²⁰⁷); les facteurs microéconomiques comprennent la taille et l'âge de l'entreprise (Sapienza²⁰⁸), sa capacité à attirer le capital étranger, l'absence de planification (Timmons²⁰⁹), l'absence de gestion efficace ainsi que la situation environnementale (Gaskill *et al.*²¹⁰), qui pourraient entraver la compétitivité de l'entreprise.

Toutefois, au-delà de ces facteurs, la compétitivité des entreprises est également formulée au moyen des caractéristiques ou des avantages distinctifs (atouts urbains) du lieu d'implantation de l'entreprise (Begg²¹¹; Deas & Giordano²¹²). Plusieurs études examinent divers facteurs (infrastructure urbaine, facteurs de main d'œuvre, mise en place de réseaux sur les marchés européen et international, des facteurs concernant la qualité de la vie – environnement, etc.) qui sont en relation avec le processus de prise de décisions, de multinationales essentiellement, qui cherchent une base d'implantation (Meyer²¹³; Lankes & Venables²¹⁴; Chakrabarti²¹⁵; Tietjen & Myers²¹⁶; Scott²¹⁷, etc.). Par exemple, des études ont démontré que les décisions d'entreprises étrangères concernant le choix de leur lieu d'implantation peuvent être influencées par leur intention de tirer profit des économies d'agglomération existant dans les zones d'intérêt (Nachum, 2000²¹⁸; Nachum & Keeble²¹⁹). En outre, les coûts de transport, comme ceux de l'élément foncier et ceux de la main d'œuvre, constituent des facteurs de base

-
- ²⁰⁵ John M. Stopford, Susan Strange, John S. Henley, (1991), *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*, Cambridge University Press
- ²⁰⁶ Metaxas, T. (2008). Attractive Investment Images in Southeastern Europe: the Case of Varna, Bulgaria. *SEE booklet*, p. 60.
- ²⁰⁷ Rogoff, H. A., Pickering, M. T., Frame, F. M., Debatis, M. E., Sanchez, Y., Jones, S., & Kowalik, T. F. (2004). Apoptosis associated with deregulated E2F activity is dependent on E2F1 and Atm7Nbs1/Chk2. *Mol Cell Biol* 24, 2968-2977.
- ²⁰⁸ Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social Capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology based firms. *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.
- ²⁰⁹ Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. IL : Irwin: Burr Ridge.
- ²¹⁰ Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., & Manning, R. A. (1999). A factor of analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*(31 (4)), 18-31.
- ²¹¹ Begg, I. (1999). Cities and Competitiveness. *Urban Studies* 36, 5/6, 795-810.
- ²¹² Deas, I., & Giordano, B. (2001). Conceptualising and measuring urban competitiveness: the relationship between assets and outcomes in major English cities. *Environment and Planning A*, vol 33, 1411-29.
- ²¹³ Meyer, T. (1996). *Creating competitiveness through competencies: Currency for the 21st century*. Randburg: Knowledge Ressources.
- ²¹⁴ Lankes, H. P., & Venables, A. J. (1997). FDI in Eastern Europe and the FSU: Results from a Survey of Investors'. Dans S. Zecchini, *Lessons from the Economic Transition: CEE in the 1990s* (pp. 555-61). London: Kluwer and OECD.
- ²¹⁵ Chakrabarti, A. (2001). The determinants of foreign direct investment: Sensitivity analyses of cross-country regressions. *Kyklos*(54), 89-114.
- ²¹⁶ Tietjen, M., & Myers, R. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*(36(3/4)), 226-231.
- ²¹⁷ Scott, A., & Storper, M. (2003). Region, Globalization, Development. *Regional Studies*, 37, 8.
- ²¹⁸ Nachum, L. (2000). FDI, the location advantages of home countries and the competitiveness of TNC's: US FDI in professional service industries. Dans Y. Aharoni, & L. Nachum, *The globalization of services: Some implications for theory and practice* (pp. 75-92). London: Routledge.
- ²¹⁹ Nachum, L., & Keeble, D. (2003). Neo-marshallian Clusters and Global Networks: The Linkages of Media Firms in Central London. *Long Rang Planning*(36(5)), 459-480.

pour la prise de décisions de l'entreprise (Harrington & Warf²²⁰; Miller²²¹; Zhu²²²), alors que le rôle de l'image du lieu est crucial pour le développement des activités économiques existantes et l'attraction de nouvelles (Kotler *et al.*²²³; Harvey²²⁴). Enfin, la disponibilité et la qualité des universités et des centres de recherche sont des facteurs qui ont une influence sur la compétitivité des entreprises, en particulier dans les domaines de la technologie et de l'innovation (Doutriaux²²⁵; Doutriaux & Barker²²⁶). Toutefois, le choix du lieu approprié pour l'implantation de l'entreprise se fonde sur la théorie traditionnelle du marché concernant l'offre et la demande. Les critères évalués chaque fois par une entreprise portent, bien évidemment, sur ce que cette zone offre – comparé aux zones en concurrence – ainsi que sur la capacité de la zone à planifier et à mettre en œuvre les politiques de promotion appropriées afin d'attirer des investisseurs cibles potentiels.

En outre, certains facteurs spécifiques qui composent l'environnement urbain doivent être présentés. La sélection de ces facteurs se fonde sur un rapport de la CEC (1993). Ce rapport rassemble un certain nombre de facteurs (caractéristiques régionales et urbaines) qui servent de critères de choix au lieu d'implantation. Le rapport de l'UE (CEC, 1993) attache une attention particulière – exception faite des facteurs économiques traditionnels (taille du marché local, coût de la main d'œuvre et du foncier etc.) – à des facteurs tels que la disponibilité et la qualité des infrastructures culturelles et sociales dans les villes, comme de loisir et d'éducation, l'existence de services de promotion et de soutien de l'investissement ainsi que l'existence de partenariats privé-public. Cette liste doit être encore complétée par des rapports provenant d'autres études, telles que celles de D'Arcy & Keogh²²⁷ sur la valeur des terrains, de Rogerson²²⁸ et Donald²²⁹ sur la qualité de la vie, de Kowalska & Funk²³⁰ sur la culture, etc.

²²⁰ Harrington, J. W., & Warf, B. (1995). *Industrial Location: Principles, Practice and Policy*. Routledge.

²²¹ Schlenker, B. R., & Miller, R. S. (1977). Egocentrism in Groups: Self-Serving Biases or Logical Information Processing. *Journal of Personality and Social Psychology*(35), 755-764.

²²² Li, J., & Zhu, Y. (2000). An Analysis of Macroeconomic Situation in 1999-2000. *Liu, Wang and Li (Note 13)*, pp. 71-78.

²²³ Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing PLaces: Attracting Investment Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press.

²²⁴ Harvey, D. (1989). From managerialism to entrepreneurialism: The transformation in late capitalism. *Geografiska Annaler*(B71), 3-17.

²²⁵ Doutriaux, J. (2003). University-industry linkages and the development of knowledge clusters in Canada. *Local Economy*(18(1)), 63-79.

²²⁶ Doutriaux, J., & Barker, M. (1995). University-industry relationship in science and technology. *Industry Canada*(Occasional Paper #11), 75-106.

²²⁷ D'Arcy, E., & Keogh, E. (1998). Territorial competition and property market process: an exploratory analysis. *Urban Studies*(35), 1215-1230.

D'Arcy, E., & Keogh, G. (1999). *The Property Market and Urban Competitiveness: A review*. University of Reading, Department of Economics.

²²⁸ Rogerson, R. (1999). Quality of life and city competitiveness. *Urban Studies*(36(5-6)), 969-85.

²²⁹ Donald, B. (2001). Economic Competitiveness and Quality of Life in city regions: compatible concepts? *Canadian Journal of Urban Research*(10(2)), 259-274.

²³⁰ Dziembowska-Kowalska, J., & Funk, R. (1999). Cultural activities: source of competitiveness and prosperity in urban regions. *Urban Studies*(36), 1381-1398.

L'analyse des théories de la compétitivité des entreprises a permis de dégager des déterminants supplémentaires pour notre modèle d'analyse d'attractivité et de compétitivité d'une PEMO.

Les déterminants à introduire sont notamment la fiscalité des entreprises, la qualité de vie, le rôle de l'image, l'éducation, l'entrepreneuriat et les infrastructures.

2.6. Modèle éclectique de Dunning

Les incitations de localisation²³¹ d'investissements directs étrangers peuvent jouer un rôle primordial au niveau de la compétitivité des Etats. Les Etats ou certaines autorités locales peuvent par l'exportation de droits souverains ou de droits délégués créer des incitations à la localisation.

Pour avoir une meilleure compréhension de la compétitivité ou de l'attractivité d'Etat, on peut utiliser le modèle éclectique OLI de Dunning²³². Le concept d'avantages spécifiques (Ownership, O) soulève la question des incitations qui conduisent une entreprise à investir à l'étranger. Dans ce contexte, une distinction peut être faite entre les avantages spécifiques dont dispose une entreprise par rapport aux autres (technologie, pratiques de management, taille, situation de monopole). Le concept d'avantages spécifiques (I) s'attache à répondre à la question de savoir pourquoi telle entreprise préfère investir directement à l'étranger plutôt que de recourir à des licences, des franchises ou à tout autre mode de délégation de la production autre qu'un mode de présence direct. La question primordiale porte cependant sur les principaux déterminants qui influencent le choix du lieu d'implantation, c'est-à-dire les avantages de localisation (L) dans un pays cible. Le modèle d'après Dunning tient compte de six grandes caractéristiques du pays cible, qui tentent de décrire ses avantages de localisation (L) :

1. Stabilité macroéconomique²³³,
2. Taille du marché²³⁴,

²³¹ Hauffer, A., & Wooton, I. (1999). Country size and tax competition for foreign direct investment. *Journal of Public Economics*, 71, 121-139.

²³² Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and MNE: Search for an Eclectic Approach. Dans Ohlin, Hesselborn, & Wijkman, *The International Allocation of Economic Activity* (pp. 395-418). Macmillan.
Dunning, J. H. (1988). *Explaining International Production*. Unwin Hyman.

²³³ L'instabilité macroéconomique définit la stabilité macroéconomique dans notre cas comme la stabilité des prix au sens large. Elle peut être comprise comme une mesure de la volatilité de la valeur d'investissement ou du risque. Plus la volatilité -c'est-à-dire la volatilité du taux de change nominal- est élevée, plus le risque d'investissement est important.

²³⁴ L'hypothèse de la taille du marché peut être envisagée dans différentes perspectives. Les flux de FDI pourraient être considérés comme une conséquence des faiblesses de la demande intérieure dans le pays d'origine et, partant, mis en œuvre pour élargir la base de la demande de l'entreprise. Dans ce sens, les entreprises qui produisent des biens et des services peuvent investir à l'étranger pour élargir

3. Pouvoir d'achat du marché,
4. Ouverture au commerce de marché²³⁵,
5. Risque économique et politique,
6. Infrastructure du marché

Selon Dunning, l'investissement direct étranger, est choisi lorsque l'entreprise réunit simultanément les trois types d'avantages (spécifique, à la localisation et à l'internalisation). S'il n'y a pas d'avantage à la localisation mais un avantage spécifique et un avantage à l'internalisation, la firme garde la maîtrise de la pénétration du marché étranger en y exportant et en établissant son propre réseau de vente. Si la firme ne possède qu'un avantage spécifique, elle effectue selon Dunning une vente de licence auprès d'une entreprise locale.

Cette analyse sommaire du modèle de Dunning permet d'ajouter des déterminants d'attractivité et de compétitivité au modèle d'analyse des PEMO, qui sont notamment la stabilité, l'ouverture et l'intervention sur les marchés.

Par ailleurs, en ce qui concerne les incitations à la localisation la théorie de Dunning rejoint dans une certaine mesure l'approche de Porter ou l'interaction du gouvernement est introduite et développée.

La dimension multinationale introduite par John Dunning a été intégrée par la suite comme nouveau déterminant au modèle du double Diamant de Porter.

2.7. Avantages compétitifs expliqués à travers le modèle du diamant de Porter²³⁶

2.7.1. Introduction du modèle

Pourquoi certains pays brillent dans la compétition internationale alors que d'autres échouent ? C'est la question que se pose Michael Porter à la première page de son ouvrage « The Competitive Advantage of nations ». ²³⁷

leur marché. Pour cela, la taille absolue du marché cible (population ou PIB) combinée au pouvoir d'achat (PIB par habitant) pourra être retenue comme indicateur.

²³⁵ L'ouverture du marché ou le ratio *terms of trade* peuvent être considérés comme des indicateurs de la politique commerciale d'un pays, en dépit du fait qu'ils présentent des déficiences. Les grands pays réalisent davantage de commerce intra-régional, par comparaison aux petites économies ouvertes, qui sont contraintes de s'engager dans le commerce international.

²³⁶ Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982

Michael Porter "L'Avantage concurrentiel", Inter Editions, 1986

²³⁷ Michael Porter, *the Competitive Advantage of nations*, 1990 The Macmillan Press LTD

L'avantage compétitif des nations

Pourquoi en quelques décennies un nombre important de pays dont des PECO en général, et le Luxembourg en particulier, ont connu un tel développement alors que d'autres pays stagnaient voire régressaient malgré leurs efforts ? Selon Michael Porter, c'est l'appropriation et la maîtrise d'un ou des avantage(s) compétitif(s) sur la scène internationale qui permet à un pays d'y rencontrer le succès, dans la mesure où cet avantage est détenu dans un système de libre échange et de libre concurrence. Pour être vraiment efficace, l'avantage doit, à la fois, être unique, difficile à imiter, évolutif, et nettement supérieur en termes de qualité à la concurrence éventuelle.

On peut trouver les germes des principes sous-tendant l'avantage compétitif d'une nation dans la théorie des avantages comparatifs de l'économiste classique David Ricardo²³⁸ : chaque pays (ou chaque région) gagne à se spécialiser dans la production où il possède un avantage relatif, c'est-à-dire là où il est relativement le meilleur ou le moins mauvais. Les notions d'économie d'échelle sont également mobilisées.

Porter identifie deux types d'avantages concurrentiels : Le leadership par les coûts et le leadership par la différenciation du produit et/ou du service. Le Luxembourg dispose par exemple d'un avantage concurrentiel déterminant dans les activités du secteur bancaire et financier, au même titre que la France dans l'industrie du luxe ou les USA dans celle du loisir. Un avantage peut avoir de multiples origines comme par exemple une marque à la solide notoriété²³⁹, un savoir-faire unique²⁴⁰, un brevet exclusif, un réseau de distribution supérieur aux autres²⁴¹, une main-d'œuvre peu onéreuse et malléable, comme dans le cas de la Chine par exemple ou encore une ressource rare ou une position géographique idéale comme par exemple être localisé au carrefour de deux grandes cultures²⁴² comme le Luxembourg.

Pour durer, l'avantage compétitif doit :

- accepter une réduction des marges ou réduire les coûts relativement à la concurrence ou se focaliser sur certains segments²⁴³ ;
- rendre l'imitation difficile (par la complexité, l'ambiguïté ou l'encastrement dans la culture²⁴⁴) ou les ressources intransférables²⁴⁵ ;

²³⁸ David Ricardo, Des principes de l'économie politique et de l'impôt, 1817-1821

²³⁹ Par exemple les faïences de Villeroy & Boch.

²⁴⁰ Les pointes des stylos détenus par Céramétal.

²⁴¹ Par exemple le réseau de distribution de Nestlé dans le domaine alimentaire.

²⁴² Germaniques et francophones

²⁴³ Comme par exemple le haut de gamme ou la production de masse.

- réinvestir les marges pour assurer la différenciation ;
- imposer un standard propriétaire, ne pas être suiveur et défendre par la communication sa position²⁴⁶.

Le modèle du diamant de Porter conceptualisé dans « *L'avantage concurrentiel des nations* », est le principal instrument d'analyse des avantages compétitifs.

Cet ouvrage de Porter fait depuis office de référence dans de nombreuses organisations/institutions, aussi bien privées, publiques, inter-gouvernementales ou supranationales. Le modèle du diamant permet d'aller au-delà des traditionnels avantages comparatifs qu'on attribue à un pays -comme son territoire, son climat²⁴⁷, ses ressources naturelles ou sa population-. Ces critères s'avèrent, en fait, peu significatifs dans l'analyse de l'avantage compétitif réel. Le diamant de Porter permet une analyse plus pertinente et significative en distinguant quatre familles de déterminants de l'avantage compétitif d'une nation :

- 1) L'état des facteurs de production, tels que les ressources humaines et les infrastructures, afin d'être compétitif dans un ou plusieurs secteurs spécifiques.
- 2) L'état de la demande domestique d'un ou de certains produit(s) ou d'un ou de certains service(s)
- 3) La relation avec les industries support, telle que la présence ou l'absence de fournisseurs locaux compétitifs au niveau international
- 4) La stratégie, la structure et la rivalité des entreprises, associées aux conditions de gouvernance définies dans un Etat ayant trait à la création ; tout comme l'organisation et la gestion des entreprises et l'organisation de la concurrence domestique.

Les quatre familles de déterminants du diamant de Porter sont développés en détail ci-après.

Porter avance que les pays sont plus à même de réussir dans les industries où ces facteurs apparaissent les plus favorables. On note que, dans le diamant de Porter, le gouvernement est un facteur extérieur, bien qu'il joue un rôle prépondérant dans la performance économique d'un pays ; de même que le facteur « chance », souvent omis dans certaines analyses utilisant le modèle diamant.

²⁴⁴ Les marques d'automobile allemandes et les grands crus classés français.

²⁴⁵ Certains pays limitent l'exportation de « terres rares », par conséquent la production doit se faire dans le pays.

²⁴⁶ Par exemple imposer la norme industrielle cf. cassettes vidéo.

²⁴⁷ Montesquieu, souligne dans *De l'esprit des lois* et esquissée dans les « Lettres persanes », est la théorie des climats, selon laquelle le climat pourrait influencer substantiellement la nature de l'homme et de sa société.

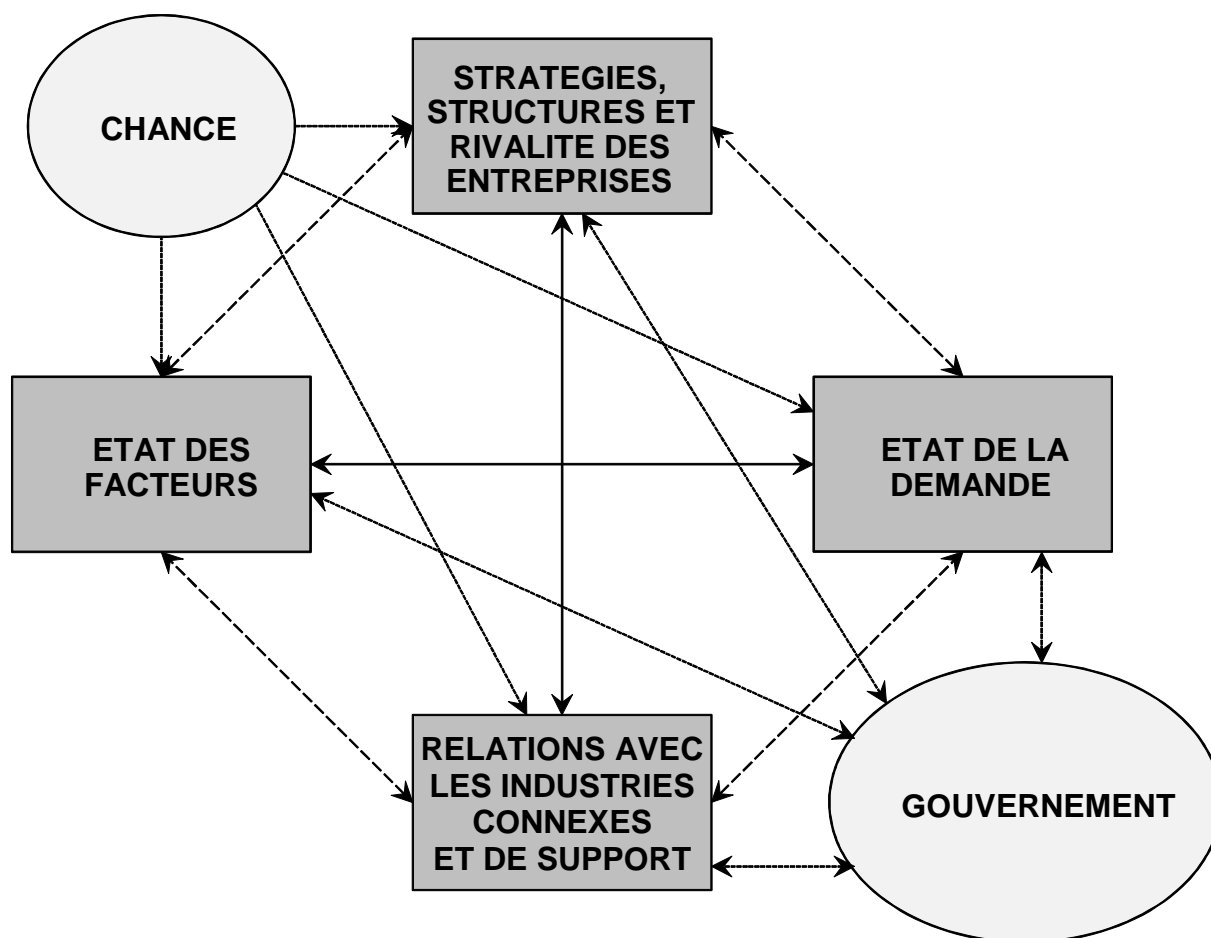


Figure 4 : Modèle classique de Porter
 Source: Porter p.127 The Complete System

2.7.1.1. Etat des facteurs

D'une manière générale, tant qu'un pays n'est pas « entièrement » développé²⁴⁸, les facteurs de base priment sur les facteurs avancés, auxquels est fait référence pour mémoire. En effet, les PEMO sont, par définition, des économies matures, c'est-à-dire développées. L'état des facteurs constitue selon Porter, le premier élément -voire la première famille de déterminants- pouvant constituer, un ou des avantage(s) compétitif d'une nation.

Les facteurs dits «de base » sont la situation géographique, le climat et les ressources naturelles présentes sur le territoire.

²⁴⁸ Un pays est à considérer comme développé, s'il ne figure pas dans la catégorie des pays en voie de développement ou sous-développés, et jouit d'un certain degré de maturité.

Les facteurs dit « avancés » couvrent en revanche un large éventail de déterminants à caractère économique et sociale, macro-économique, l'encadrement réglementaire, l'accès aux savoir-faire ainsi qu'aux technologies de pointe.

Dans cette optique, sont souvent retenus des facteurs tels que la qualité du système éducatif, la modernité du réseau de communication, la sécurité des investissements le nombre d'ingénieurs/scientifiques pour 1000 habitants ainsi que le nombre de chercheurs, la productivité du travail, le montant de la dette publique, la balance commerciale ainsi que la part des échanges dans le PIB -variable qui prend toute son importance dans le cadre d'un pays dépendant des importations et des exportations tel que le Luxembourg-.

La culture et l'histoire du pays relèvent aussi de cette catégorie. Ces deux variables ont été - volontairement ou non- omises de l'analyse de Michael Porter, alors qu'elles ont toutes leur importance dans l'évolution des économies telle qu'illustrée dans la partie consacrée à l'analyse critique du diamant de Porter. C'est en grande partie l'état de ces différents facteurs qui favorise ou non l'attrait du pays pour les investissements étrangers comme le dynamisme des acteurs économiques locaux. En conclusion, c'est en déposant d'une façon optimale les facteurs pertinents d'une nation qu'un pays attire les IDE et développe ses propres activités.

<p>ETAT DES FACTEURS</p> <p>Facteurs basiques :</p> <ul style="list-style-type: none">• Climat,• Géographie,• Ressources naturelles <p>Facteurs avancés :</p> <ul style="list-style-type: none">• Modernité du réseau de communication• Système éducatif• Nombre d'ingénieurs/scientifiques• Nombre de chercheurs, Sécurité des investissements, Productivité du travail• Dette publique

Tableau 6 : Etat des facteurs

2.7.1.2. Etat de la demande

D'après Porter, l'état de la demande²⁴⁹, est à considérer comme la deuxième série d'éléments à prendre en compte. Elle a trait aux caractéristiques qualitatives et quantitatives de la fonction de la demande.

ETAT DE LA DEMANDE
• Demande domestique
• Demande internationale
• Niveau et stratégie des exportations
• Niveau des importations
• Inflation
• PNB
• Revenu par habitant
• Taux de chômage
• Niveau de sophistication de la demande.

Tableau 7 : Etat de la demande

On observe généralement qu'une croissance rapide de la demande nationale incite les entreprises à adopter de nouvelles technologies plus rapidement, avec moins d'appréhension de ne pas amortir les investissements et plus de confiance dans l'utilisation des technologies. D'autant que les entreprises nationales gagnent un avantage comparatif conséquent en termes de notoriété si les consommateurs locaux sont exigeants.

En conséquent, on peut émettre l'hypothèse que plus le niveau d'éducation des consommateurs est élevé, plus le niveau de sophistication exigé est élevé. A ce titre, sont souvent utilisés la taille de la demande, son degré d'exigence et de sophistication des produits ou services en recourant, par exemple à la mesure de la croissance moyenne de la demande et l'indice d'éducation.

2.7.1.3. Relations avec les industries de support

La troisième série d'élément du diamant correspond aux relations avec les industries dites de support aux firmes phares et leader d'une nation. Plus spécifiquement il s'agit des entreprises qui partagent avec la ou les entreprises leader les activités de la chaîne de valeur et/ou de la

²⁴⁹ Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990 The Macmillan Press LTD page 94 et 89

filière de production, ou les entreprises qui produisent des biens ou services complémentaires comme les sous-traitants par exemple. Ces industries ont souvent tissés des liens importants avec les firmes leaders. On peut citer pour le Luxembourg par exemple les entreprises agissant dans le giron aval ou amont de l'industrie sidérurgique, les entreprises dans le giron de la société européenne des satellites (SES) pour le secteur des médias et de la télécommunication ou l'activité de domiciliation pour le secteur bancaire et financier.

Pour en revenir au terme de chaîne de valeur, dans la littérature économique²⁵⁰, elle peut être définie comme un ensemble de produits biens et/ ou de services et de producteurs concourant à la desserte d'un marché. Ceux-ci sont organisés à l'échelle mondiale sous l'égide d'entreprises leaders qui dominent l'ensemble de la filière : elles spécifient directement ou indirectement ce qui doit être produit, où et par qui. Au niveau mondial, la fragmentation du processus de production est de plus en plus importante.

D'après Michael Porter, la chaîne de la valeur²⁵¹ permet d'analyser les différentes activités d'une entreprise. Elle permet de voir comment chaque activité contribue à l'obtention d'un avantage compétitif. Elle permet également d'évaluer les coûts des différentes activités.

Neuf pôles d'activités peuvent être identifiés²⁵² : cinq activités de base et quatre activités de soutien. Les activités de soutien peuvent être en interaction avec une ou plusieurs activités de base :

- Les activités de base
 - Logistique d'approvisionnement (réception, stock et distribution des matières premières).
 - Fabrication (transforme la matière première en produits finis).
 - Logistique de commercialisation (collecte, stock et distribution du produit fini au client).

²⁵⁰ Gereffi G., 1999, "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain", *Journal of international Economics*, 48, 37-70.

Gervais M., 1995, "Stratégies de l'entreprise", *Economica*, Paris, 457p

Humphrey J., Schmitz H., 2002, "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?" *Regional Studies*, 36-9, 1017-1027.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F., 2008, *Stratégique*, 8e édition, Pearson Education, Paris, 720p

Paul Krugman P., 1995, "Growing World Trade: Causes and Consequences", *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, p. 327-362.

Stratégor, 1993, "Politique générale de l'entreprise" 3è Edition, Dunod, Paris, 551p

H.W Yeung., 2001, "Organizing Regional Production Networks in Southeast Asia: Implications for Production Fragmentation, Trade, and Rules of Origin", *Journal of Economic Geography*, 1:3, p. 299-321.

²⁵¹ Michael Porter, (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78. The value chain

²⁵² Michael Porter, (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78. The value chain

- Le marketing et la vente permettent au consommateur de connaître et d'acheter le produit fini).
- Les services (regroupent tout ce qui permet d'augmenter et de maintenir la valeur du produit (installation, réparation...)).
- Les activités de soutien
 - Infrastructure de l'entreprise (regroupe tous les services nécessaires à une entreprise (administration, finances, contrôle qualité, planification...)).
 - Gestion des ressources humaines (se retrouve dans toutes les activités de base).
 - Recherche et développement (pour toutes les activités car toutes les activités nécessitent des technologies (savoir - faire, innovation)).
 - Les achats (permettent aux activités de base d'acquérir les diverses ressources dont elles ont besoin).

La coordination entre les activités est primordiale dans l'entreprise comme dans l'industrie ; car si l'une progresse sans les autres, l'ensemble de la chaîne de valeur ou de la filière sera déstabilisé et de nouveaux coûts seront générés.

Une bonne coordination permet à un espace économique donné, ou à une entreprise donnée d'obtenir un avantage compétitif par rapport aux autres: ainsi, dans une entreprise, un avantage de coûts peut être procuré par une excellente force de vente, et/ou un service de production efficace, un système de distribution efficace et peu cher ; un avantage différenciateur peut aussi être apporté par une bonne équipe de designers, ou par des acheteurs capables de sélectionner des matières premières de bonne qualité.

Cette approche ne prend toutefois pas en compte l'environnement extérieur. On devra donc procéder, pour une PÉMO, en général, et plus particulièrement pour le Luxembourg, par exemple, à une analyse qualitative de son réseau industriel afin de déterminer le degré d'intégration verticale et horizontale des entreprises entre elles, et particulièrement des PME avec les firmes leaders.

Pour mesurer la densité d'infrastructures d'un pays, en termes de relations avec les industries de transport par exemple, on pourrait utiliser le ratio Kilomètres de routes/superficie du pays, en recourant à des indicateurs similaires pour les infrastructures de chemins de fer, ainsi que pour les ports et les aéroports. Pour mesurer la densité d'infrastructures de communication, on utilisera le ratio nombre de lignes de téléphones/1000 personnes.

Il ne faut néanmoins pas oublier de mentionner la dimension internationale des échanges, les avantages concurrentiels étant à l'échelle globale aujourd'hui.

RELATION AVEC LES INDUSTRIES DE SUPPORT
<ul style="list-style-type: none">• Densité des infrastructures des réseaux de communication et de transport• Satisfaction des entreprises vis-à-vis des réseaux routiers, ferroviaires et aériens ainsi que des autoroutes des données• Analyse qualitative du tissu industriel.

Tableau 8 : Relation avec les industries de support

2.7.1.4. Structures, stratégies et rivalités des firmes

Enfin, la dernière série de déterminants de compétitivité d'une nation est le contexte dans lequel sont créés, organisés et gérés les entreprises. S'ils sont satisfaisants, ces facteurs peuvent aboutir à l'avantage concurrentiel par rapport aux autres pays. Porter pense néanmoins qu'il n'existe pas de système universel de mesure en la matière. La dimension politique, historique et culturelle étant trop forte entre nations. En revanche, il s'avoue clairement favorable à une forte rivalité, à l'échelle nationale, afin de stimuler la création et l'innovation. Pour déterminer si la rivalité, la stratégie et la structure des entreprises²⁵³ sont bien orientées à l'international - ou, au contraire, ne le sont pas assez -, on mesure le degré d'égalité de traitement avec lequel les étrangers sont traités dans les entreprises nationales par rapport aux travailleurs locaux.

On peut alors émettre l'hypothèse qu'un haut niveau d'inégalités de traitement est révélateur d'une mentalité xénophobe et va de pair avec une orientation plus locale qu'internationale. Quant au niveau de rivalité internationale, on mesure l'ouverture du pays aux importations de services et produits étrangers pour l'évaluer. On peut du même coup déterminer le niveau de protectionnisme de l'économie concernée.

²⁵³ Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990 The Macmillan Press LTD, page 107

2.7.1.5. Le rôle du Gouvernement

Bien que les pouvoirs publics telles les autorités nationales et locales, les organisations supranationales, les agences de régulation, ne figurent pas explicitement dans le modèle original proposé par M. Porter, leur influence est prise en compte et peut affecter chacune des quatre séries de déterminants de son modèle. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent, en effet, la manière dont chacune des quatre s'exerce. Par exemple, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément et à l'octroi d'une licence d'exploitation ou, à l'inverse, bénéficier de subventions de la part des autorités locales. Porter s'est opposé à l'ajout de cette cinquième force, à la fois pour des raisons idéologiques -non interventionnisme-, et du fait que, selon lui, le rôle des pouvoirs publics peut être pris en compte dans les barrières à l'entrée. La controverse existe cependant toujours.

Le rôle du gouvernement²⁵⁴ dans le modèle de Porter est celui d'un catalyseur et d'un challenger. Il agit sur les quatre familles de déterminants en encourageant - ou même en poussant - les entreprises à accroître leurs aspirations et leur compétitivité. Le gouvernement doit encourager les entreprises à augmenter leur performance, stimuler la demande de produits avancés, mettre l'accent sur la création de produits et services et à développer la rivalité locale en limitant la coopération directe entre firmes et les monopoles, en application des règlements « anti-trust ».

Comme le gouvernement, la chance a, d'après Porter, des effets sur les quatre autres composantes du Diamant, mais pas comme éléments internes. Ils sont, en effet, à considérer comme externes au Diamant et l'affectent en influençant et en modifiant ses conditions initiales²⁵⁵.

2.7.2. La chance²⁵⁶

Porter définit dans son modèle d'analyse des avantages compétitifs d'une nation, la chance²⁵⁷ comme un élément fortuit dont l'occurrence est hors du contrôle des entreprises et du gouvernement. Cette occurrence est importante car elle crée des discontinuités dans lesquelles certains acteur(s) - nation et/ou entreprises - acquièrent des avantages compétitifs alors que d'autres en perdent. D'après Porter, ces événements fortuits peuvent être²⁵⁸ :

²⁵⁴ Michael Porter, *the Competitive Advantage of nations*, 1990 The Macmillan Press LTD, page 127

²⁵⁵ Michael Porter, *the Competitive Advantage of nations*, 1990 The Macmillan Press LTD, page 125 et 127

²⁵⁶ La chance d'après Porter

²⁵⁷ Michael Porter, *the Competitive Advantage of nations*, 1990 The Macmillan Press LTD, page 124

²⁵⁸ Michael Porter, *the Competitive Advantage of nations*, 1990 The Macmillan Press LTD, 124

- 1) actes de pure invention
- 2) discontinuités technologiques majeures, par exemple en biotechnologie ou en microélectronique,
- 3) discontinuités des prix des ressources, par exemple un choc pétrolier,
- 4) changements importants sur les marchés financiers ou sur les taux de change,
- 5) tensions mondiales ou régionales ayant des effets sur la demande,
- 6) décisions politiques des gouvernements étrangers,
- 7) guerres.

Le simple diamant de Porter apporte certes un cadre d'analyse et de positionnement pour l'attractivité et la compétitivité d'un pays plus sophistiqué et développé. Cependant, le simple diamant de Porter, tout en étant un modèle d'analyse applicable à certains pays, ne permet pas de faire une analyse exhaustive d'une PEMO, car Porter ne prend que partiellement en considération la maturité d'un pays et il omet de prendre en considération les déterminants ayant trait à la culture et à l'histoire du territoire considéré.

2.7.3. Remise en cause du modèle du diamant, critique et développement du modèle du double diamant

2.7.3.1. Critiques générales sur la théorie de Porter et de son modèle du diamant.

Dans son ouvrage, *L'avantage compétitif des nations*, Porter a étudié huit pays développés et deux pays nouvellement industrialisés (NIC). Ces derniers sont la Corée et Singapour. Porter est, à l'époque de la publication de son ouvrage, très optimiste pour l'avenir de l'économie de la Corée. Il soutient que la Corée peut bien atteindre un niveau de développement avancé dans la prochaine décennie²⁵⁹. En revanche, Porter est moins optimiste quant à Singapour. À son avis, Singapour demeurera une économie en voie²⁶⁰ de développement économique. Depuis la publication des travaux de Porter, cependant, Singapour a mieux réussi que la Corée²⁶¹. Cette différence de performance soulève des questions importantes sur la validité et la pertinence du modèle du diamant de Porter, et son analyse de la compétitivité des nations.

De plus, Porter extrapole le cas américain pour analyser progressivement, à partir de cette nation, d'autres pays.

²⁵⁹ Michael E. Porter, *the Competitive Advantage of nations*, 1990 The Macmillan Press LTD, page 383

²⁶⁰ Michael E. Porter, *the Competitive Advantage of nations*, 1990 The Macmillan Press LTD, page 566

²⁶¹ Michael E. Porter, *the Competitive Advantage of nations*, 1990 The Macmillan Press LTD, page 566

Certaines critiques du modèle du diamant national de Porter portent sur quelques hypothèses sous-jacentes au modèle. Comme décrit par Davies et Ellis²⁶²: «Une prospérité soutenue d'une nation peut être atteinte sans que celle-ci soit axée sur l'innovation. Des diamants forts ne caractérisent pas certains pays connaissant un développement industriel couronné de succès. L'indicateur des investissements directs étrangers n'indique pas nécessairement un manque de compétitivité ou une faible productivité nationale».

Le modèle de Porter est fondé sur une rhétorique de l'affrontement (forces, pouvoir, etc.) qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration entre entreprises et nations. Il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, qui privilégient une vision endogène du succès, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et les compétences.

A noter aussi que ce modèle est, avant tout, conçu pour des nations où se sont développées de grandes entreprises - de préférence des multinationales et/ou de grandes PME -. Le modèle doit donc être adapté pour des nations ayant des secteurs d'activité essentiellement constitués d'entreprises de taille réduite telles que des TPE et des PME.

Dans « *L'avantage compétitif des nations* », Porter estime que la rivalité entre entreprises²⁶³ est plus forte au niveau national qu'au niveau global. Cet argument peut être vrai pour les grandes économies comme les USA avec un marché domestique important mais non dans des économies moyennes et certainement pas dans une petite économie mature ouverte, telle que le Luxembourg où le nombre d'industrie par secteur est très limité.

Ainsi, d'après sa théorie, Samsung ne s'inquiéterait pas de la concurrence de Nokia, de Motorola ou d'Apple mais surtout de celle de LG sur le marché de la téléphonie mobile en Corée.

En toute logique pour Porter, plus l'activité d'une entreprise est dépendante de l'international, ou plus le marché national est segmenté, plus elle devra redouter la rivalité internationale sur le marché en question.

²⁶² Howard Davies & Paul Ellis (2000), Porter's competitive advantage of nations: Time for the final judgment?, *Journal of Management Studies*, 37:1188-1213

²⁶³ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990 The Macmillan Press LTD, page 117

Cette insuffisance est aussi confirmée quand Porter a utilisé le modèle du diamant lors de consultations avec les gouvernements du Canada²⁶⁴ et de Nouvelle-Zélande²⁶⁵. Tandis que les variables du modèle sont des termes de référence utiles lors de l'analyse de la compétitivité d'une grande nation, une de ses faiblesses est qu'il met l'accent sur le concept de « home base », concept domestique ou national. Dans le cas du Canada, Porter ne considère pas à leur juste valeur les activités multinationales de cette nation²⁶⁶. [Dans le cas de la Nouvelle-Zélande, le modèle de Porter ne peut pas expliquer le succès des industries dépendantes de l'exportation et axées sur les ressources²⁶⁷.] Par conséquent l'application du diamant de Porter exige un examen attentif et des adaptations appropriées afin d'être applicable à d'autres nations et notamment à une PEMO.

A cet égard, et au vu de cette insuffisance, l'orientation domestique -voire nationale- du modèle et son exploitation pour l'analyse des avantages compétitifs d'autres nations sont limitées.

D'emblée, son application ne semble pas être significative et pertinente dans le cadre d'analyse d'une PEMO en général et du Luxembourg en particulier.

2.7.3.2. Critiques apportées au modèle

D'après une étude de Moon portant sur l'application du diamant de Porter à la Corée et à Singapour²⁶⁸, Porter a commis plusieurs erreurs en négligeant cette dimension multinationale. Il avait, par exemple, prédit que la Corée du Sud réussirait mieux que Singapour, qui ne resterait qu'une économie de sous-traitance, ce qui s'est avéré faux, l'économie de Singapour étant à nos jours plus avancée²⁶⁹ que celle de la Corée.

De même, Porter fut incapable d'expliquer le succès de l'économie de la Nouvelle-Zélande, hautement dépendante des exportations et principalement fondée sur les matières premières, comme le rapporte Silvia Cartwright, Gouverneure générale de Nouvelle Zélande en 1993.

Il existe également certaines lacunes, telles que l'internationalisation des entreprises et la concurrence internationale, dans l'étude que Porter a menée pour le gouvernement

²⁶⁴ Porter, M.E., & the Monitor Company, Canada at the crossroads: The reality of a new competitive environment, Business Council on National Issues and Minister of Supply and Services of the Government of Canada, Ottawa. (1991)

²⁶⁵ Crocombe, F.T., Enright, M.J., & Porter, M.E., Upgrading New Zealand's competitive advantage. Auckland: Oxford University Press. (1991)

²⁶⁶ Rugman, A.M., Diamond in the rough. *Business Quarterly*, 55(3), 61–64. (1991)

²⁶⁷ Cartwright, W.R., Multiple linked diamonds: New Zealand's experience. *Management International Review*, 33(2), 55–70. (1993)

²⁶⁸ Moon H.C. .A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore (1998), *International Business Review*, 135-150.

²⁶⁹ En PIB par tête d'habitant

canadien²⁷⁰, comme le rapporte²⁷¹ l'économiste Rugman, professeur d'économie à l'université d'Oxford, co-auteur de la théorie du double diamant²⁷².

C'est dans ce même contexte que Hwy Chang Moon²⁷³ remet fortement en cause le modèle du diamant de Porter, car celui-ci n'englobe pas l'activité multinationale des firmes, comme la division internationale du travail telle qu'elles la pratiquent.

Rugman²⁷⁴ a démontré qu'un concept beaucoup plus pertinent prévaut dans les petites économies ouvertes. En effet, même dans le cas du Canada, un diamant tenant compte du Canada ainsi que des États-Unis s'avère plus pertinent. Le modèle développé par Rugman et D'Cruz²⁷⁵ suggère que les décideurs misent sur un modèle dérivé du diamant initial, le « double diamant », tenant compte de la double envergure, d'une part nationale, et, d'autre part internationale intégrant ainsi le concept de la concurrence internationale en termes de survie, de rentabilité, et de croissance. .

Il faut souligner, toutefois, que ce nouveau modèle ne constitue, en fait, qu'une adaptation – voire une évolution- du modèle de Porter, qui lui sert de base.

Enfin, d'autres critiques²⁷⁶ émises vis-à-vis de la théorie du diamant ressortent du schéma suivant :

²⁷⁰ Porter, M.E., & the Monitor Company, Canada at the crossroads: The reality of a new competitive environment, Business Council on National Issues and Minister of Supply and Services of the Government of Canada, Ottawa. (1991)

²⁷¹ Rugman, A.M., Porter takes the wrong turn. *Business Quarterly*, 56(3), 59–64. (1992)

²⁷² Rugman, A.M., & D'Cruz, J.R., The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience. *Management International Review*, 33(2), 17–39. (1993)

²⁷³ Moon, H.C. A revised framework of global strategy: Extending the coordination–configuration framework. *The International Executive*, 36(5), 557–574. (1994)

Moon H.C, Research in global strategic management, beyond the diamond (1995)

²⁷⁴ Rugman, A.M., Porter takes the wrong turn. *Business Quarterly*, 56(3), 59–64. (1992)

²⁷⁵ Rugman, A.M., & D'Cruz, J.R., The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience. *Management International Review*, 33(2), 17–39. (1993)

²⁷⁶ Nicholas J.O'Shaughnessy, Michael Porter's competitive advantage revisited, *Management Decision*, 12-20, MCB University Press (1996)

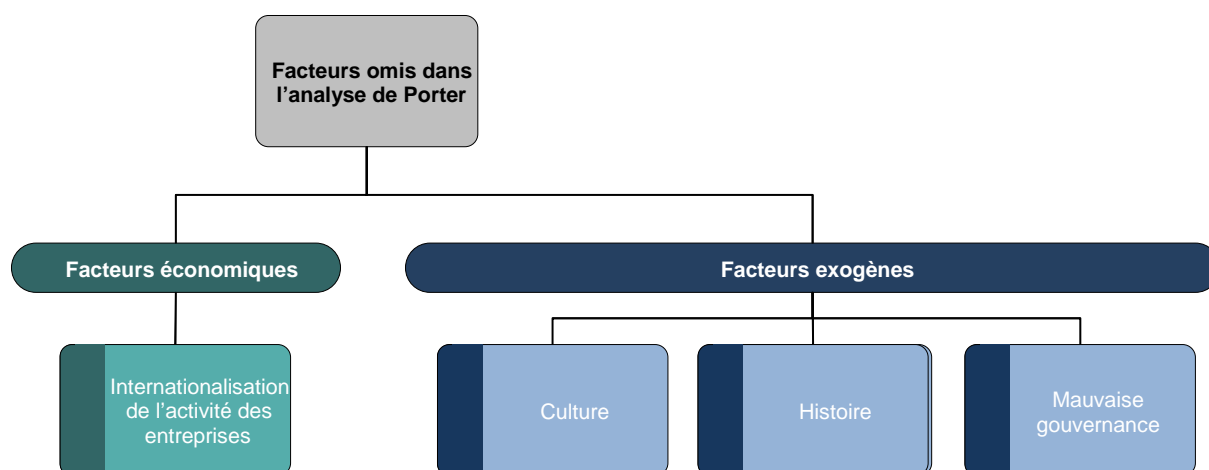


Figure 5 : Facteurs omis par le modèle de Porter

A côté des facteurs économiques, on reproche surtout à Porter de n'avoir pas tenu compte du facteur de l'internationalisation des entreprises. Par ailleurs, trois autres dimensions –certes exogènes par rapport à son modèle- sont omises par lui:

- Le facteur culturel.
- La dimension historique. Si on prend par exemple le cas du Japon ou de l'Allemagne, on est en droit de penser qu'il existe un lien fort entre l'histoire de ces nations et leur poids économique actuel. Un autre exemple est proposé par Nicholas J.O'Shaughnessy²⁷⁷ de l'université de Cambridge. Il cite le cas de Taiwan, de Hong Kong, de la Corée du Sud et de Singapour, autrement dit les fameux « quatre dragons ». Tous sont des sociétés « artificielles », qui se sont bâties sur le rejet du communisme, à l'issue de guerres, dans le cas de Taiwan et de la Corée. Selon O'Shaughnessy, ce passé a permis d'augmenter le degré de motivation et d'entrepreneuriat dans ces pays, ce qui peut être considéré comme le facteur « chance ».
- Enfin le facteur de la mal- ou de la non gouvernance rend parfois inutile l'analyse du diamant de Porter. Le diamant a beau révéler un véritable avantage compétitif, celui-ci peut être remis en cause par une gestion bureaucratique ou idéologique désastreuse. Pour illustrer ce fait, Nicholas J. O'Shaughnessy cite l'exemple du système éducatif de New-York City. Bien que doté d'un avantage comparatif conséquent en termes d'éducation (niveau et nombre de professeurs, budget), l'institution est tellement mal

²⁷⁷ Nicholas J.O'Shaughnessy, Michael Porter's competitive advantage revisited, Management Decision, 12-20, MCB University Press (1996)

gérée que 60% de son budget est consacrée à sa simple administration. Ce qui est vrai dans le cas d'une administration publique peut aussi l'être pour une entreprise ou un pays : même avec les meilleurs avantages compétitifs potentiels pour une nation, une mauvaise gestion ne mène pas au résultat escompté. Timo J. Hämäläinen illustre dans un récent ouvrage²⁷⁸ que les marchés et les gouvernements sont devenus moins efficaces dans la chasse aux avantages compétitifs, eu égard aux changements de l'économie mondiale. Cependant, les données empiriques collectées, entre 1980 et 1990, dans 22 pays membres de l'OCDE prouvent que les gouvernements orientés vers l'efficacité et la croissance ont contribué d'une façon significative au succès économique de leur pays.

Par conséquent, il est raisonnable de dire que la théorie de Porter sur les avantages compétitifs d'une nation, et, plus particulièrement, son diamant ne peuvent pas être appliqués d'une façon suffisante et pertinente à une PEMO, *a fortiori* pour dégager ses avantages compétitifs, comme par exemple le Luxembourg. En résumé, les objections portent sur :

- 1) les hypothèses du modèle : orientation domestique du modèle.
- 2) la genèse du modèle : a été appliqué d'abord aux USA, pays possédant un important marché domestique.
- 3) l'insuffisance des seuls déterminants endogènes du modèle : absence de la dimension internationale pour une PEMO, un pays avec une grande ouverture, la dimension de l'internationalisation doit être intégrée dans le modèle.
- 4) l'absence de facteurs exogènes au modèle, tels que l'histoire, la culture, la non gouvernance.

Cependant, le modèle de Porter, dispose d'un référentiel d'application important et d'une notoriété incontestable. Il a été mis en pratique dans différents contextes et sur différents continents, lui permettant, au fur et à mesure, de pouvoir être appliqué dans des versions adaptées à différentes nations de manière spécifique à chacune d'elles.

On peut donc avancer que la théorie de Porter et son approche structurée est aujourd'hui la base de nombreux autres modèles. Le double diamant est à considérer comme un développement du modèle original. L'école « porterienne », par son approche constitue une référence reconnue dans les nations et organisations internationales qui promeuvent des échanges internationaux libres et ouverts.

²⁷⁸ Timo J. Hämäläinen, National Competitiveness and Economic Growth, The Changing Determinants of economic Performance in the World Economy, Edward Elgar Publishing, 2003

2.7.4. Une solution possible : Du modèle du simple diamant à celui du double diamant

Pour intégrer au modèle du diamant existant la dimension multinationale qui lui manquait, l'économiste John Dunning²⁷⁹ a ajouté les activités multinationales comme un troisième facteur exogène, en plus des facteurs « chance » et « gouvernement ». Plus tard, dans notre analyse du cas d'une PEMO, nous prendrons en compte cette nouvelle variable, retouchant un peu l'analyse originale de Porter dans le but de l'adapter. Dans le cas spécifique du Luxembourg, cette dimension multinationale est indissociable d'une analyse qui se veut pertinente, robuste, sérieuse et universelle. En effet, à cause de la petite taille de son économie locale, prévaut souvent, dans une PEMO, une orientation hors frontières. On en déduit que la compétitivité d'une nation dépend aussi bien du diamant national que du diamant international. A ce titre, pour conserver sa pertinence, le modèle du diamant original de Porter a été développé avec cette nouvelle variable multinationale.

Rugman et Moon²⁸⁰ sont les auteurs d'une variante du modèle de Porter qui va dans ce sens. Trop centrée sur les facteurs locaux de compétitivité, en omettant la dimension multinationale, l'analyse du diamant original néglige les capacités des nations et des firmes à profiter des avantages situés dans d'autres pays, comme, par exemple, le fait qu'une entreprise américaine puisse fort bien profiter d'une main d'œuvre peu onéreuse au Mexique ou en Chine.

Une partie des facteurs figurant sur le schéma du double diamant ont été conceptualisées par Hwy Chang Moon²⁸¹, notamment dans son étude visant à mesurer l'avantage comparatif de la Corée du Sud face à Singapour. Ces facteurs font partie de ce que Moon appelle les variables indépendantes du diamant. Les variables dépendantes du diamant ont, elles, été identifiées par Porter. Ces variables sont l'essence même de la compétitivité d'une nation. Dans *L'avantage concurrentiel des nations*, Porter avance que la productivité nationale est le meilleur moyen d'évaluer la compétitivité du pays, suivi par le niveau des exportations et l'attrait des investissements étrangers.

Le modèle du double diamant proposé ci-dessous prend en considération ces évolutions.

²⁷⁹ John Dunning *The globalization of Business : The challenge of the 1990's*, New York, Routledge (1993)

²⁸⁰ Moon, H.C., Rugman, A.M., & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. In A. Rugman, J. Van Den Broeck & A. Verbeke (Eds.), *Research in global strategic management: Volume 5: Beyond the diamond* (pp. 97–114). Greenwich, CT: JAI Press. (1995)

Hwy Chang Moon; A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore, *International Business Review* 7 (1998).

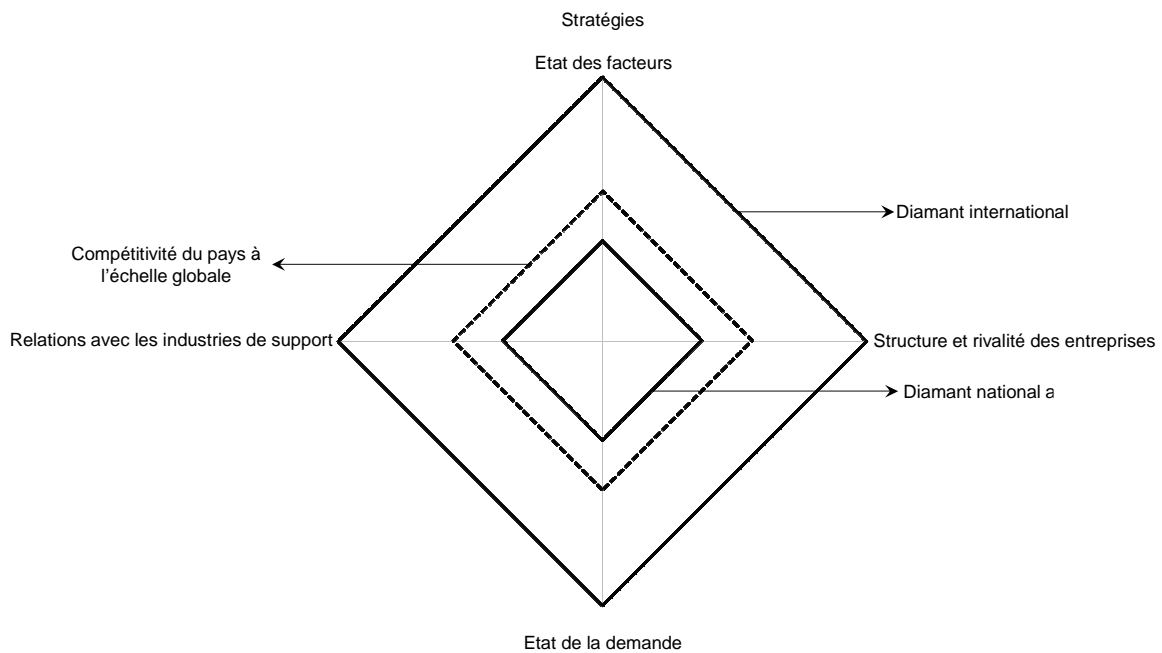


Figure 6 : Modèle évolué de Porter

En fait, la différence la plus importante entre le diamant original et le modèle du double diamant²⁸² est l'intégration réussie des activités multinationales. Tandis que le cadre de diamant Rugman et D'Cruz North s'adapte bien pour le Canada et la Nouvelle-Zélande, il ne s'est pas avéré pertinent ni significatif pour les petites nations telles que la Corée et Singapour.

Dans le même ordre d'idées, Bellak et Weiss²⁸³ arrivent, lors de l'application du modèle de Porter à l'Autriche²⁸⁴, à la même conclusion, à savoir que le cadre du modèle de Porter est insuffisant pour des petites économies ouvertes. De même Chiang Kao²⁸⁵ propose une méthode alternative au modèle classique de Porter car il estime que les déterminants retenus par l'OCDE, IMD²⁸⁶ et WEF²⁸⁷ basés et subséquents au modèle de Porter, ne sont pas assez pertinents pour expliquer la compétitivité dans ces pays. Les auteurs dégagent des déterminants spécifiques pour ces pays. Ces déterminants sont distingués d'après les critères a priori et a posteriori.

²⁸² Moon, H.C., Rugman, A.M., & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. A. Rugman, J. Van Den Broeck & A. Verbeke (Eds.), *Research in global strategic management: Volume 5: Beyond the diamond* (pp. 97-114). Greenwich, CT: JAI Press. (1995)

²⁸³ Bellak C. J. et Weiss A., A note on the Austrian « diamond » *Management international Review* 33 (2), 109-118,1993. ,

²⁸⁴ Voir également 1.2 Pour une définition d'une Petite Economie Mature Ouverte (PEMO)

²⁸⁵ Chiang Kao et autres, *Measuring the national competitiveness of Southeast Asian Countries*, *European Journal of operational research* 187 (2008) 613-628.

²⁸⁶ International Institute for Management Development, école de Management située à Lausanne.

²⁸⁷ World Economic Forum

Dans notre analyse, nous fusionnerons donc les deux modèles, en ne dessinant qu'un seul diamant représentant la compétitivité globale du pays, incluant donc la compétitivité nationale et la compétitivité internationale.

Il résulte, d'une part, des travaux analysés dans cette partie que le double diamant tient compte de la dimension internationale d'une nation et, plus particulièrement, aussi, de l'orientation internationale d'une PEMO. D'autre part, il est clairement établi que, même en remplissant cette exigence nécessaire à une PEMO, le double diamant n'est pas toujours suffisant pour obtenir des résultats suffisamment significatifs.

2.8. Application du modèle de Porter au Luxembourg

2.8.1. Introduction:

Le Luxembourg, comme les autres nations, désire renforcer - voire améliorer - son positionnement sur l'échiquier international en améliorant la compétitivité de son modèle économique.

Pour mesurer l'avantage compétitif d'un pays face à ses principaux concurrents, les gouvernements nationaux ont recours à des classements élaborés sur base d'indicateurs composites. Lesdits indicateurs font l'application de la théorie de Porter en référence aux différentes séries de déterminants du modèle et notamment la structure et rivalité des entreprises et les relations avec les industries de support.

La compétitivité des entreprises s'épanouit dans des espaces attractifs et compétitifs. Pour évaluer la compétitivité nationale des espaces économiques, trois indices composites sont à la disposition des décideurs politiques et économiques ; ceci, en complément du diamant de Porter. Il s'agit en l'occurrence des indicateurs élaborés par :

1. L'institut suisse IMD (International Institute for Management Development) qui publie chaque année le World Competitiveness Yearbook (WCY), incluant un classement global des 60 pays participants.
2. Le World Economic Forum, dont le classement des 117 pays repose, à la fois, sur des indicateurs statistiques et sur l'opinion des décideurs économiques et des dirigeants d'entreprises.

3. L'OCDE, qui évalue la situation économique de chacun des pays membres et leurs politiques poursuivies. Dans le cadre de la présente recherche, sont utilisés certains de ces indicateurs pour préciser l'approche de la compétitivité du Luxembourg en complément du diamant de Porter.

N°	World Economic Forum	IMD
	GCI	GCI
	2010	2010
+	1. Suisse	Singapour
	2. Suède	Hong Kong
	3. Singapour	États-Unis
	4. États-Unis	Suisse
	5. Allemagne	Australie
	6. Japon	Suède
	7. Finlande	Canada
	8. Pays-Bas	Taiwan
	9. Danemark	Norvège
	10. Canada	Malaisie
	11. Hong Kong	Luxembourg (+1)
	12. Royaume-Uni	Pays-Bas
	13. Taiwan	Danemark
	14. Norvège	Autriche
	15. France	Qatar
	16. Australie	Allemagne
	17. Qatar	Israël
	18. Autriche	Chine
	19. Belgique	Finlande
	20. Luxembourg (+1)	Nouvelle-Zélande
	21. Arabie Saoudite	Irlande
	22. Corée	Royaume-Uni
	23. Nouvelle Zélande	Corée
	24. Israël	France
-	25. Émirats Arabes Unis	Belgique

Tableau 9 : Tableau récapitulatif du classement 2010 de l'IMD et du WEF²⁸⁸

2.8.2. Etudes et mesures de l'attractivité du Luxembourg

De la même façon que la question de l'attractivité a été soulevée à partir des considérations théoriques portant sur la compétitivité, l'étude de l'attractivité, notamment à travers sa dimension empirique, s'alimente dans de nombreuses études internationales sur la compétitivité. Ces études établissent des classements des pays selon leurs caractéristiques en termes d'avantages compétitifs. Selon la Chambre de Commerce de Luxembourg, « les finalités, les approches et les méthodologies utilisées d'une étude à l'autre sont fort différentes. De telles études peuvent être critiquées par le manque d'approche scientifique et suffisamment rigoureuse pour déboucher sur des résultats non équivoques quant à l'évolution spécifique de la compétitivité d'un pays. C'est l'aspect « *benchmarking* » qui domine ces études et non leur apport scientifique. Dans leurs publications, les organisations ou instances

²⁸⁸ Ministère de l'Économie et du Commerce, Perspectives d'économies politiques No 16 (octobre 2010), page 33

internationales comme l'Union européenne, l'OCDE, le FMI ou la Banque Mondiale²⁸⁹ présentent régulièrement des tableaux de bord comparatifs concernant les indicateurs de compétitivité.

L'émergence desdits indicateurs à travers le temps permet d'apprécier à quel point ces derniers ont reflété des méthodologies assez généralistes pour devenir, surtout depuis les années 2000, « des indicateurs spécifiquement destinés à comparer l'attractivité des pays pour l'investissement international²⁹⁰ ».

Parmi les études qui font autorité depuis le début des années 1990, celle de l'International Institute for Management Development (IMD²⁹¹) jouit d'une notoriété particulière. Elle consiste au départ dans la collecte de plus de 200 données de base relatives à la compétitivité et à la stabilité macroéconomique, la qualité et les coûts des facteurs, les infrastructures, la recherche et l'innovation, la gestion de l'entreprise, l'environnement administratif, fiscal et réglementaire. L'ensemble des données est compilé pour former l'indicateur de synthèse, dit de « compétitivité globale ». Cet indicateur est en constante amélioration qualitative²⁹² depuis 1997.

Au succès qu'a connu ce type d'indicateurs et aux débats qu'il a suscités, ont succédé nombre de publications dans ce domaine. Les unes tentent de corriger un de ses défauts, comme celui d'omettre les aspects de développement liés davantage aux besoins humains et sociaux (voir par exemple l'indicateur de développement humain²⁹³ de l'ONU). D'autres encore s'inscrivent dans une logique qui peut paraître militante, voire idéologique, en critiquant l'intervention publique comme facteur de non compétitivité sur la base d'indicateurs de « liberté »²⁹⁴.

²⁸⁹ Voir les sites desdites organisations (www.europa.eu.int, www.oecd.org, www.imf.org et www.worldbank.org).

²⁹⁰ Hatem, Article publié par l'Agence Française pour les Investissements Internationaux 2004

²⁹¹ L'étude en question débouche sur le World Competitiveness Yearbook qui sert, entre autres et chaque année, aux travaux préparatoires du Forum économique mondial.

²⁹² L'équipe du professeur Jeffrey Sachs (Université de Harvard) a élaboré un nouvel indicateur publié annuellement dans un document intitulé Global Competitiveness Yearbook. En 2008, une nouvelle méthodologie est mise en place sur la base des travaux de l'équipe des professeurs Michael Porter et Klaus Schwab (Université de Harvard). Ces derniers tendent à rendre l'échantillonnage des entreprises plus pertinent et plus représentatif des économies nationales évaluées.

²⁹³ Fondé sur la prise en considération de 200 indicateurs, il a l'intérêt de comparer l'ensemble des pays du monde et de rendre compte des conditions de développement humain, eu égard notamment à l'éducation, la santé ou l'environnement (ONU, 2003)

²⁹⁴ Le « Forbes Misery Index » mesure le poids des prélèvements publics dans l'économie nationale, ce qui traduirait le degré de liberté des pays par rapport à leur appareil administratif
Heritage Foundation publie un « indice de liberté économique » qui intègre des critères relatifs au poids des prélèvements obligatoires, à la taille du secteur public, à la propension interventionniste des administrations dans l'économie, à la liberté de commerce et d'entreprendre

De fait, la plupart des organismes internationaux de promotion et de développement économiques produisent leurs propres indicateurs synthétiques dont la publication et l'analyse fondent les grandes réformes structurelles des Etats.

De plus en plus de travaux portent sur le calcul d'indicateurs, non plus généralistes et synthétiques, mais « spécifiquement destinés à mesurer l'attractivité comparée des pays du monde pour l'accueil des investissements étrangers²⁹⁵ » Lesdits indicateurs reflètent l'idée que l'attractivité est une conjonction d'éléments de deux ordres, à savoir « la qualité intrinsèque de l'offre territoriale », d'un côté, et « la hiérarchie des critères (pondérés) de choix de localisation retenus par les investisseurs²⁹⁶ » de l'autre.

Les études vont ainsi au-delà de la simple identification des critères de localisation des entreprises internationales et cherchent à déterminer des comparaisons de la perception de ces critères, par les décideurs politiques, les investisseurs et les chefs d'entreprise²⁹⁷, sur des pays spécifiques.

En somme, le souci d'évaluation de l'attractivité d'une nation n'est pas nouveau et donne lieu à nombre d'indicateurs et de méthodologies comparatives²⁹⁸. Cependant, l'inflation des études empiriques en matière de compétitivité et d'attractivité n'est pas sans poser des questions concernant la pertinence des méthodologies et la qualité des sources, la construction des indicateurs et leur choix, ou encore le mode de calcul de l'indicateur de synthèse. Il soulève aussi la question des implications pratiques en termes de décision pour les parties prenantes ; particulièrement les autorités et les dirigeants d'entreprises.

2.8.3. Conclusion du Chapitre 2

Bien que les classements de compétitivité précités soient très populaires au niveau des décideurs, ils ne sont pourtant pas à l'abri de critiques. Ainsi Lionel Fontagné, dans son rapport sur la compétitivité du Luxembourg²⁹⁹, conclut qu'il faut appréhender ces classements avec prudence, en premier lieu parce que bon nombre d'indicateurs sont tributaires des incertitudes statistiques. Les indicateurs synthétiques ont beau être attrayants, il existe cependant des doutes méthodologiques à leurs sujets, sur la qualité de la collecte des

²⁹⁵ Hatem, Article publié par l'Agence Française pour les Investissements Internationaux 2004

²⁹⁶ Hatem, Article publié par l'Agence Française pour les Investissements Internationaux 2004

²⁹⁷ Your Access to European Markets, Luxembourg : Where else ? PricewaterhouseCoopers et Chambre de Commerce du Luxembourg,

²⁹⁸ Cf. les indicateurs « FDO performance index » et « FDI potential index » (Cnuced, 2003), de même que les études ciblées, telles que le « Benchmarking the New Economy » (Merrill Lynch, 2001), avec des indicateurs tournés vers les technologies de l'information.

²⁹⁹ Lionel Fontagné, (2004), Compétitivité du Luxembourg : une paille dans l'acier, repris dans les Perspectives de politique économique no 3 Mars 2005, 32.

informations, sur le choix des données qui les alimentent, sur les pondérations retenues au sein de l'indicateur synthétique, sans parler de la variation dans le temps des indicateurs synthétiques qui pourrait faire douter de la robustesse statistique.

Dans le cas particulier du Luxembourg, les indices composites construits sur le modèle de Porter ne permettent pas de tenir compte de certains aspects et dimensions, considérés pourtant comme des piliers du modèle économique luxembourgeois. Citons à titre d'exemple le volet politique des syndicats ou encore la prise en considération des organisations non gouvernementales.

Ainsi, il importe de développer dans le cadre de la présente thèse un modèle (modèle Luxembourg's next business model), qui soit en mesure de tenir compte et de s'appuyer sur les spécificités du Luxembourg, notamment en ce qui concerne :

- La dimension politique, qui tient compte des choix publics;
- L'illustration des tensions et conflits d'intérêt entre les différentes parties prenantes ;
- L'utilisation longitudinale du modèle et son adaptation au fil du temps, ou d'une période à l'autre ;
- Les nécessités de mise-à-jour permettant des adaptations régulières ;
- L'adaptabilité du modèle en fonction des futures évolutions ;
- La hiérarchisation des priorités découlant des options politiques.

Le modèle « Luxembourg's next business model » constitue ainsi un complément d'évaluation par rapport aux indices et classements classiques.

Etant donné qu'aucune des théories passées en revue dans le présent chapitre³⁰⁰ n'analyse et n'explique de façon complète et pertinente le développement économique d'une PEMO, est proposé dans la seconde partie de ce travail, au chapitre 3, un modèle spécifique dédié à une PEMO. Le modèle s'appuie sur certains éléments des théories qui viennent d'être analysées et critiquées dans ce chapitre, dont, notamment, certains déterminants utilisées dans la théorie de Porter. Le chapitre 4 de cette thèse se consacrera à l'application du modèle au Luxembourg.

³⁰⁰ La compétitivité : Un concept controversé, Compétitivité régionale, Compétitivité des entreprises, Avantages compétitifs expliqués à travers le modèle du diamant de Porter.

Deuxième partie :

Développement, validation et application d'un
modèle d'analyse des déterminants
d'attractivité et de compétitivité, application
du modèle PREST et transposition au cas du
Luxembourg

Chapitre 3 : Construction d'une démarche d'analyse de l'attractivité d'une PEMO

3.1. Introduction

La conceptualisation d'un modèle d'analyse, permettant d'apprécier et d'évaluer les différents déterminants d'attractivité et de compétitivité du Luxembourg, suit plusieurs étapes. Le Chapitre 3 s'appuiera sur l'analyse de la littérature, en vue de développer un modèle d'analyse de l'attractivité d'une PEMO, qui pourra être ensuite appliqué au Grand-Duché de Luxembourg (Chapitre 4).

Force est de constater que plusieurs particularités du pays rendent délicate une simple transposition à une PEMO des modèles existants, tant régionaux que nationaux:

- Le niveau de consensus élevé qu'on y observe souvent, qui trouve son origine dans la solidarité nationale et les symboles partagés, dans un espace et un groupe humain réduits, permettant ainsi le développement de relations plus étroites³⁰¹ ;
- Des systèmes formalisant la cohérence sociale, comme, au Luxembourg, la trilatérale (communément désignée par « Tripartite »³⁰²), régissant les relations entre patronat, gouvernement et syndicats. La « Tripartite » au Luxembourg est un modèle social, qui se définit comme suit : « La tripartite ou le "modèle luxembourgeois" repose sur un dialogue structuré, quasiment institutionnalisé et continu entre le gouvernement, le patronat et les syndicats sur des questions économiques et sociales importantes en vue

³⁰¹ Cet élément ayant trait aux PEMO a été dégagé dans le cadre des travaux des différents séminaires.

³⁰² La « Tripartite » est définie par la loi du 24 décembre 1977 autorisant le Gouvernement à prendre les mesures destinées à stimuler la croissance économique et à maintenir le plein emploi. Elle stipule au sein du chapitre 2 – comité de coordination tripartite (article 3) : « Il est institué un comité de coordination tripartite appelé à émettre son avis préalablement à la prise de mesures nécessaires après qu'un des trois seuils de déclenchement a été atteint. La mission de consultation implique entre autres un examen de la situation économique et sociale globale et une analyse de la nature du chômage.

Le comité de coordination est composé de quatre membres du Gouvernement, de quatre représentants des employeurs et de quatre délégués des organisations syndicales les plus représentatives sur le plan national. Pour chaque membre titulaire il y aura un membre suppléant.

Un règlement grand-ducal [Règlement grand-ducal du 26 janvier 1978 déterminant le fonctionnement du comité de coordination tripartite] déterminera le mode de désignation des membres titulaires et suppléants, précisera les modalités de délibération et arrêtera le fonctionnement du comité. ». La « Tripartite » fait suite aux démarches entamées dans le cadre de la loi du 26 juillet 1975 autorisant le Gouvernement à prendre des mesures destinées à prévenir des licenciements pour des causes conjoncturelles et à assurer le maintien de l'emploi.

de trouver un consensus.».³⁰³ Ledit modèle social luxembourgeois a été mis en place suite à la crise sidérurgique des années 70, laquelle a pesé lourd sur l'économie luxembourgeoise.

HISTORIQUE DU MODELE SOCIAL LUXEMBOURGEOIS (TRIPARTITE)³⁰⁴

Ledit « modèle luxembourgeois » a été mis en œuvre dans les années 1970, à la suite de la grave crise sidérurgique qui risquait d'ébranler profondément la société luxembourgeoise.

La loi du 26 juillet 1975 autorise le gouvernement à prendre des mesures destinées à prévenir des licenciements pour causes conjoncturelles et à assurer le maintien de l'emploi. Elle crée en même temps le Comité de conjoncture à composition « tripartite », chargé - entre autres - de surveiller étroitement l'évolution de la situation économique et de faire un rapport au gouvernement une fois par mois.

En 1977, à cause de l'aggravation des problèmes dans le secteur de la sidérurgie, le gouvernement a réuni une « conférence tripartite sidérurgie » qui élabore un plan d'action pour le maintien de la croissance économique et du plein emploi.

La loi du 24 décembre 1977 institutionnalise un « Comité de coordination tripartite », convoqué en cas d'aggravation de la situation économique et sociale.

Le 19 mars 1979, le « Comité de coordination tripartite » parvient à un premier accord concernant la restructuration et la modernisation de la sidérurgie.

Le succès de cette première expérience de la Tripartite « gouvernement-patronat-salariat », qui parvient à éviter le licenciement de plusieurs milliers de travailleurs sidérurgiques, est incontestable. D'un côté, le tissu industriel sidérurgique luxembourgeois a pu être maintenu et modernisé pour satisfaire aux exigences d'une sidérurgie moderne. De l'autre, par la mise en œuvre d'un nombre considérable de mesures sociales ponctuelles, le chômage de masse a pu être évité.

Le Grand-Duché a réussi à restructurer sa sidérurgie en 1978. Fort bien même, puisque l'ARBED deviendra par la suite le troisième producteur mondial d'acier. Suite à des fusions, ARBED, devenu Arcelor, puis *ArcelorMittal*, avec siège à Luxembourg, devient entre-temps

³⁰³ Source: Portail d'entrée au Grand-Duché du Luxembourg (page consultée le 13/01/2010): <http://www.luxembourg.public.lu/fr/politique/concertation/modele-social/index.html>

³⁰⁴ Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg. (2010, 01 13). *Portail d'entrée au Grand-Duché du Luxembourg*. <http://www.luxembourg.public.lu/fr/politique/concertation/modele-social/index.html>

le premier producteur mondial d'acier. C'est au développement de la sidérurgie que le Grand-Duché doit les fondements de sa réussite économique actuelle.

Entre-temps, des Tripartites sectorielles ont vu le jour, et la recherche de solutions consensuelles à des problèmes d'ordre économique et social, au sein de ces organismes de concertation est entrée dans les mœurs.

Conçue initialement comme un instrument de sortie de crise, à l'existence limitée dans le temps et à un secteur (la sidérurgie), la Tripartite est donc devenue une sorte de plate-forme de dialogue institutionnalisée et permanente.

Aujourd'hui, quatre institutions assurent en permanence le dialogue social: le Comité de conjoncture, le Conseil économique et social, le Comité de coordination tripartite et la Conférence tripartite sidérurgie.

[Les leviers du modèle social luxembourgeois :]

a) Comité de coordination tripartite

Créé en 1977, il rassemble des représentants du gouvernement (ministre des Finances, ministre de l'Economie, ministre du Travail et de l'Emploi), des employeurs (Chambre de commerce, Chambre des métiers) et du salariat (organisations syndicales). Le Comité de coordination tripartite est présidé par le Premier Ministre. Sa fonction est de dégager des consensus sur les questions économiques et sociales importantes.

b) Comité de conjoncture

Créé en 1975, le Comité de conjoncture se compose de trois ministres (ministre des Finances, ministre de l'Economie, ministre du Travail et de l'Emploi) ainsi que de représentants des organisations professionnelles des employeurs et employés. Ce comité se réunit mensuellement sous la présidence du ministre de l'Economie et/ou du ministre du Travail et de l'Emploi. Son rôle est de prendre en compte la situation dans les entreprises obligées de recourir à des réductions du temps de travail et de proposer, le cas échéant, des indemnités compensatoires aux firmes plaçant du personnel en chômage partiel. Le Comité de conjoncture peut encore décider d'entreprendre des mesures de « travaux extraordinaires d'intérêt public ».

c) Conseil économique et social

Le Conseil économique et social (CES) se compose de représentants des employeurs, des salariés et du gouvernement. Cet organe de consultation social donne des avis sur toute mesure législative ou réglementaire relative aux milieux professionnels et à l'ensemble de l'économie nationale.

d) Conférence tripartite sidérurgie

La Conférence tripartite sidérurgie est née de l'état de crise du secteur sidérurgique, principal pilier de l'économie luxembourgeoise jusqu'à la fin des années 1980. Elle concerne exclusivement le secteur de l'acier. Les négociations menées au sein de cette conférence ont permis d'éviter d'importants problèmes de licenciement, tout en mettant en place un système de réduction programmée et progressive de l'emploi dans la sidérurgie, notamment à travers le non remplacement des postes libérés par les départs naturels à la retraite et le recours à un mécanisme de la préretraite à l'âge de 57 ans.

Il est à remarquer, qu'une telle conférence sectorielle n'existe pas exclusivement pour le secteur de la sidérurgie. En effet, en février 2010, le ministre des Finances, Luc Frieden, a mis en place le Haut Comité de la place financière. Présidé par le ministre des Finances, le Haut Comité de la place financière rassemble les régulateurs (Commissariat aux assurances, Banque centrale, Commission de surveillance du secteur financier), les associations professionnelles (ABBL, ALFI, ACA et les PSF de support), les grandes études d'avocats et les fiduciaires ainsi que le gouvernement.³⁰⁵

Ainsi, et partant des déterminants identifiés dans le cadre de l'analyse de la littérature, le présent chapitre s'attache à décrire les étapes de la construction d'un modèle d'analyse permettant d'évaluer, d'après les différentes parties prenantes d'une PEMO (particulièrement le gouvernement, le patronat et les syndicats, dans le cas de l'exemple du Luxembourg) les déterminants de la compétitivité et de l'attractivité de la PEMO considérée.

En résumé, afin de valider les différents déterminants de compétitivité et d'attractivité, trois panels correspondant à la situation existante ont été constitués pour structurer, adapter et exploiter le modèle pour chaque PEMO :

³⁰⁵ Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg. (2013, 08 25). *Economie: Finance: Acteurs publics*. Récupéré sur [luxembourg.lu - Portail du Grand-Duché de Luxembourg: http://www.luxembourg.public.lu/fr/economie/finance/acteurs-publics/index.html](http://www.luxembourg.public.lu/fr/economie/finance/acteurs-publics/index.html)

- Tout d'abord, les principales parties prenantes traditionnelles de chaque PEMO considérée³⁰⁶, de manière à intégrer la réflexion et l'analyse dans la dynamique économique historique du pays ;
- Un panel complémentaire prenant en compte l'évolution sociétale (par exemple les représentants des ONG et de la société civile – nouvelles parties prenantes³⁰⁷) ;
- Ainsi qu'un panel des entreprises primo arrivantes dans le but de mieux cerner l'attractivité de la PEMO considérée³⁰⁸.

3.2. Méthodologie appliquée

Le point de départ du processus en trois étapes proposé ici s'attache, tout d'abord, à la formulation du problème (Phase 1), suivie de la structuration des panels et du choix des experts (Phase 2), pour passer ensuite, à l'application du modèle et à l'exploitation de ses résultats (Phase 3), en s'appuyant sur la méthode Delphi.

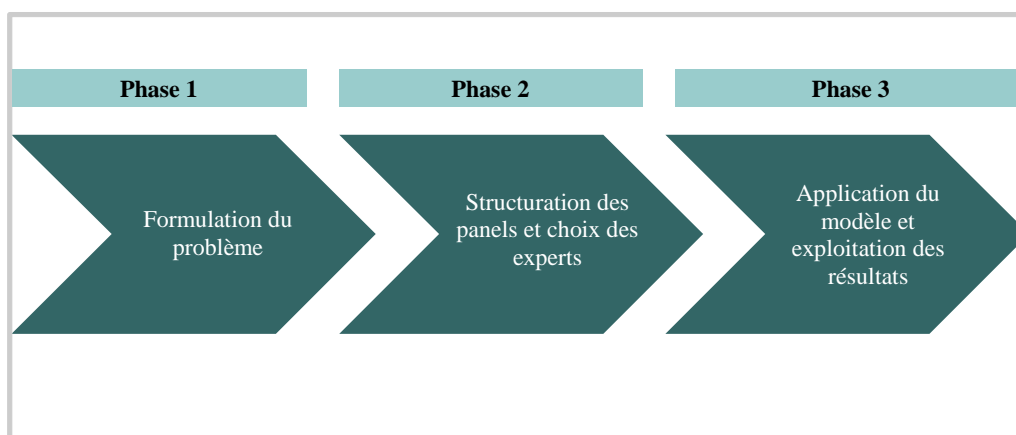


Figure 7 : *Différentes phases de la méthodologie appliquée*
Source : Elaboration personnelle

³⁰⁶ Pour le cas concret du Luxembourg il s'agit des représentants des institutions, des syndicats et des organisations patronales.

³⁰⁷ La notoriété des ONG peut être appréciée à travers les différents ordres religieux à Malte ou encore à travers l'exemple de la Caritas Luxembourg, laquelle publie annuellement le rapport sur la pauvreté « Sozialalmanach » (<http://www.caritas.lu/Ce-que-nous-disons/Sozialalmanach>).

³⁰⁸ Voir à ce sujet les indices mentionnés au sein de l'ouvrage de Lemaire, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation: Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, 3e édition. Paris: Dunod, Chapitre 2.

Dans le cadre de la présente recherche et de l'application du modèle au cas concret du Luxembourg, le panel des entreprises primo arrivantes constitue le groupe des entrepreneurs faisant partie du groupe des représentants des organisations patronales. Il s'agit donc en effet d'un groupe tiré à partir : 1. des représentants des organisations patronales, 2. ces personnes ont été effectivement interrogées, 3. leur nombre est réduit, la proportion modeste, donc les résultats sont à utiliser avec prudence. Ce groupe a été introduit suite à des réflexions au sein des écoles doctorales.

La méthode Delphi³⁰⁹ a pour but de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager certains consensus sur des sujets précis et complexes, grâce à l'interrogation d'experts et à l'aide de questionnaires et de synthèses successifs. L'objectif le plus fréquent des études Delphi est d'apporter un éclairage nouveau sur des zones d'incertitude, en vue d'établir des hypothèses d'évolution d'un contexte économique et social donné, ou d'une ou plusieurs activités dans le but de faciliter la prise de décision des responsables publics et/ou privés en situation d'agir sur la situation. Des questionnaires successifs sont envoyés aux membres/experts du ou des panels successifs mobilisés, afin de formaliser et collecter les opinions dans leur diversité ou dans leur convergence, et de dégager une ou plusieurs opinions consensuelles en la/les formalisant dans une synthèse renvoyée à chaque membre/expert du ou des panels constitués. Au cours du « tour » suivant du Delphi, les membres/experts, informés des résultats du premier tour, doivent réagir et émettre les remarques éventuelles suscitées par cette synthèse ; lesquelles sont intégrées à une nouvelle synthèse enrichie.

3.2.1. Phase 1 : formulation du problème

C'est une étape fondamentale dans l'application de la méthode. En effet, la définition précise du domaine d'investigation et de ses limites sont d'autant plus grandes qu'il faut être bien certain que les experts saisis, représentant le plus souvent, des institutions et/ou des groupes d'intérêts variés, possédant aussi des compétences et des expériences différentes, sont bien tous conscients des différentes dimensions du problème posé. L'élaboration et la structuration du questionnaire devra, par ailleurs, suivre certaines règles : les questions devront être précises et, dans la mesure du possible, quantifiables (elles pourront porter, par exemple, sur les probabilités de réalisation d'hypothèses et/ou d'événements, ou sur des dates de réalisation d'événements), et indépendantes³¹⁰.

3.2.2. Phase 2 : structuration du/des panels, choix des experts, séquençement de la collecte et de l'exploitation des données

Cette étape est d'autant plus importante que le terme d'expert est ambigu. Indépendamment de ses titres, de sa fonction ou de son niveau hiérarchique, chaque expert sera choisi pour sa

³⁰⁹ Demory, G., & Spizzichino, R. (octobre 1968). Une méthode de prévision par consultation d'experts: la procédure Delphi. *Gestion.*, voir aussi Fiche, S.11.; (s.d.). Delphi. *Guide du Management.* et Linstone, H.-A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method, Techniques et Applications.* London: Addison Wesley. Voir aussi Loo, R. (2002). The Delphi Method: a powerful tool for strategic management. *International Journal of Police Strategies & Management*, 762-769. et Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). *The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications.* *Information & Management*, 42, 15-29.

³¹⁰ Il s'agit notamment d'éviter qu'en fonction de la réponse donnée à une première question les réponses aux questions suivantes seraient directement impactées, de façon à ce qu'une interdépendance directe entre les différentes questions soit établie, biaisant ainsi les résultats du questionnaire.

capacité à envisager la situation considérée et l'avenir/le devenir de son évolution, tout comme il devra être capable de prendre position sur les décisions qui pourront être envisagées à l'issue de cette analyse.

Le manque d'indépendance des experts peut constituer un inconvénient. C'est pourquoi, par précaution, les experts sont isolés et leurs avis sont recueillis dans le cadre d'entretiens en face à face ou par voie électronique, avec une garantie d'anonymat, permettant ainsi de fournir la plus haute valeur ajoutée aux données brutes³¹¹ : on obtient donc l'opinion de chaque expert et non une opinion plus ou moins faussée par un processus de groupe^{312 313}. La méthode Delphi permet de rassembler des experts sans pour autant devoir respecter des limites géographiques et sans nécessairement disposer d'importantes ressources de coordination³¹⁴.

Ainsi, en vue d'une mise en œuvre réussie de la méthode Delphi et dans le cas de son application au Luxembourg pour la définition d'un nouveau modèle économique pour le Grand-Duché, trois panels ont été constitués : le groupe de validation interne, le panel d'experts en vue de la validation des déterminants, ainsi qu'un troisième groupe incluant les experts de référence et ayant comme mission la prévalidation des démarches méthodologiques.

3.2.2.1. Le groupe de validation interne

L'objectif, lors de la composition du « think tank » interne, était de sélectionner des intervenants dotés d'une expertise en lien direct avec le sujet de recherche, ainsi qu'avec une bonne maîtrise des notions et mécanismes économiques les plus importants. Il en résulte que le groupe de validation interne est constitué de trois universitaires en sciences économiques et de gestion, dont l'un avec une expérience approfondie et deux jeunes universitaires³¹⁵.

³¹¹ Van De Ven A. H., Delbecq A. L., (1974), The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes. *Academy of Management Journal*, 17/4, 605-621

³¹² En évitant le biais introduit par un éventuel leader qui imposerait son opinion.

³¹³ Loo R. (2002), The Delphi Method : a powerful tool for strategic management. *Policing an International Journal of Police Strategies & Management*, 25/4, 762-769

³¹⁴ Loo R. (2002), The Delphi Method : a powerful tool for strategic management. *Policing an International Journal of Police Strategies & Management*, 25/4, 762-769

Okoli C., Pawlowski S. D., (2004), The Delphi method as a research tool : an example, design considerations and applications, *Information & Management*, 42, 15-29

³¹⁵ Le groupe de validation interne se compose de l'auteur, Monsieur Marc Hostert, détenteur d'un diplôme en sciences de gestion de l'European Business School de Francfort - Londres - Paris ainsi que d'un diplôme en sciences politiques et administratives de l'Université Montpellier 1. L'auteur a par ailleurs suivi des études à l'Institut Européen Universitaire de Florence sous la direction de Madame le Professeur Susan Strange. Le deuxième membre du groupe de validation interne, Monsieur Serge Nickels, est détenteur d'un master sciences - mention économie et gestion – en management international des entreprises de l'Université Louis Pasteur Strasbourg. Finalement, Monsieur Fabian Weiser, est détenteur d'un master en sciences de gestion de l'Université Catholique de Louvain.

3.2.2.2. Le groupe de validation externe

La validation externe a été effectuée auprès de plusieurs groupes correspondant aux parties prenantes impliquées dans la situation et confrontées à la problématique considérées. Dans la mise en œuvre de la méthode pour l'évaluation et l'amélioration de la compétitivité d'une PEMO et son application au Luxembourg ces groupes ont été essentiellement déterminés par la structure de la « Tripartite » au Luxembourg³¹⁶ ; un autre groupe ayant été, par ailleurs, constitué afin de prendre en compte les avis et les aspirations de la société civile. Enfin des experts externes ont été retenus pour apporter leurs compétences en matière d'orientation de la politique économique et sociale de la PEMO considérée, en l'occurrence, le Luxembourg. Il a également été tenu compte, à titre accessoire, des recommandations des membres/experts des panels pour les compléter en ajoutant de nouveaux membres.

Dans le cadre de l'application de la méthode au Luxembourg, le groupe d'experts sollicités s'est composé d'un total de 61 personnes, parmi lesquelles 52 ont répondu favorablement à la demande de participation.

Les experts ont donc été classés en fonction de ces quatre groupes :

Description	« Tripartite » traditionnelle	Nouvelle « Tripartite »
A. Représentants des institutions ³¹⁷	✓	✓
B. Représentants des syndicats ³¹⁸	✓	✓
C. Représentants des organisations patronales ³¹⁹	✓	✓
D. Représentants des ONG et de la société civile ³²⁰		✓

Tableau 10 : « Tripartite » traditionnelle vs. « Tripartite » nouvelle

Ainsi, a été intentionnellement ajoutés, dans le cadre de l'application au Luxembourg, aux représentants de la « Tripartite » dite « classique » (anciennes parties prenantes) un groupe supplémentaire, afin d'intégrer des experts provenant d'ONG ou du monde universitaire et académique. Ce quatrième groupe dénommé « Représentants des ONG et de la société civile » (nouvelles parties prenantes) est un groupe complémentaire, non considéré dans le cadre de la « Tripartite » classique. L'objectif de l'introduction d'un quatrième groupe

³¹⁶ La définition de la « Tripartite » figure à la page 98.

³¹⁷ Le relevé des membres de ce groupe figure à la page 37.

³¹⁸ Le relevé des membres de ce groupe figure à la page 37.

³¹⁹ Le relevé des membres de ce groupe figure à la page 37.

³²⁰ Le relevé des membres de ce groupe figure à la page 37.

réunissant les représentants des ONG et de la société civile a été d'apprécier l'impact que ce groupe peut avoir sur les déterminants d'attractivité et de compétitivité à retenir et, plus particulièrement, d'identifier les déterminants consensuels et conflictuels entre les anciennes et les nouvelles parties prenantes de la « Tripartite ». Par ailleurs, dans la limite du possible et à la demande du groupe des experts de référence ainsi que des conclusions et recommandations émises dans le cadre des différentes écoles doctorales, l'auteur s'est efforcé de définir dans le cadre de l'application du modèle un panel des représentants d'entreprises internationales primo arrivantes issus du groupe des représentants des organisations patronales et d'y intégrer leur appréciation des déterminants d'attractivité et de compétitivité du Luxembourg en matière d'IDE.

3.2.2.3. Le groupe des experts de référence

Le panel des experts de référence a été constitué afin de valider certaines démarches méthodologies³²¹ avant leur diffusion à l'ensemble des experts externes. Les membres dudit groupe ont également pu proposer des membres/experts à ajouter au groupe de validation (panel d'experts externes), en vue d'assurer une représentativité la plus proche possible des réalités de la PEMO considérée³²². Au sein du groupe d'experts de référence ont figuré des acteurs de toutes les catégories définies sub 3.2.2.2, à l'exception du groupe des représentants des institutions³²³.

3.2.3. Phase 3 : déroulement pratique et exploitation des résultats

Suite à la constitution des différents panels, le modèle d'analyse a pu être structuré, en élaborant et en diffusant plusieurs questionnaires en ligne, tout en faisant valider et compléter les résultats successifs de l'analyse par les groupes d'experts. Ce processus a englobé aussi bien les déterminants de l'attractivité et de la compétitivité de la PEMO considérée (chapitre 3) que l'application à cette PEMO du modèle PREST, retenu pour en formaliser la synthèse (chapitre 4) et identifier les niches potentielles à explorer. Pour mener à bien une telle démarche, un déroulement en plusieurs étapes successives a été élaboré :

³²¹ Il s'agit notamment de la validation de l'approche méthodologique choisie et de l'application de la méthode DELPHI, de la liste des déterminants d'attractivité et de compétitivité à soumettre aux experts externes, du regroupement des déterminants par familles, des dépouillements à retenir pour la suite de la recherche, etc.

³²² Dans ce contexte, des représentants des ONG ont été proposés comme ajoute au panel proposé.

³²³ Le relevé des membres de ce groupe figure à la page 37.

LA CONSTRUCTION DE L'ECHEANCIER DE L'ANALYSE, L'EXEMPLE DU LUXEMBOURG

- Au mois de septembre 2009, un premier questionnaire a été élaboré par le groupe de validation interne en vue d'identifier les déterminants à utiliser dans le cadre de la mise en place du modèle d'analyse, en s'appuyant notamment sur l'analyse de la littérature.³²⁴
- A partir du 25 novembre 2009, ce questionnaire a été soumis au groupe de validation externe à travers la plateforme CheckMarket, site spécialisé dans le domaine des enquêtes en ligne sécurisées. L'objectif de ce premier questionnaire a consisté à valider et à pondérer les déterminants d'attractivité et de compétitivité identifiés dans le cadre de l'étape précédente. Il a également été permis aux experts de proposer des déterminants supplémentaires.³²⁵
- Le 5 mars 2010, le groupe des experts de référence s'est réuni pour procéder à la présentation et à la validation de la méthodologie mobilisée (y inclus des seuils d'exclusion³²⁶), à la présentation des déterminants retenus par les experts, en fonction des différents modèles appliqués, ainsi qu'à la proposition et à la validation des scénarii possibles à retenir pour la suite des travaux³²⁷.
- Le 20 mars 2010, un deuxième séminaire destiné aux experts externes a eu lieu³²⁸, dans le but de soumettre les modèles de déterminants retenus, de même que pour procéder à l'application du modèle PREST et à l'identification de nouveaux secteurs porteurs.

³²⁴ Le premier questionnaire est disponible en annexe (Annexe B).

³²⁵ Les étapes détaillées de la mise en place du questionnaire ont été les suivantes :

- Création d'une base de données comprenant les adresses des différents experts (e-mail, adresse postale, Fonction, titre, organisation, N° de téléphone).
- Création d'un formulaire en ligne et rédaction d'une lettre de couverture (objet, durée).
- Validation par le panel interne et essai de la première version.
- Communication du lien aux experts choisis.
- Le cas échéant relance d'experts.
- Évaluation des réponses (Brainstorming).
- Formulation de la synthèse par les experts internes et consultation du professeur Lemaire.
- Envoi de la synthèse aux experts externes.

³²⁶ Il s'agit notamment des critères de majorité retenus pour les dépouillements à majorité simple, de même que de la grille, de la notation et des conditions d'exclusion utilisées dans le cadre des dépouillements selon l'échelle de Likert.

³²⁷ Le groupe des experts de référence a validé, sur proposition du panel de validation interne, les scénarii disposent de la plus importante force d'expression en vue d'établir sur cette base les classements des entreprises primo arrivantes, les vue pas nouvelles et anciennes « Tripartite », etc.

³²⁸ Séminaire en présence du Prof. Jean-Paul Lemaire.

- Le 19 mai 2010 s'est déroulé le troisième et dernier séminaire. L'objectif en a été de faire procéder par les experts de référence à une ultime validation des différents résultats relatifs au modèle PREST et à l'identification de nouveaux secteurs porteurs.
- A partir du 13 août 2010, la synthèse des conclusions des ateliers de travail du 5 et du 20 mars ainsi que du 19 mai 2010 a été soumise pour validation aux membres du groupe de validation externe (de nouveau à travers la plateforme CheckMarket). Cette étape comportait trois volets : en premier lieu la validation des déterminants de compétitivité et d'attractivité retenus à la suite du premier questionnaire diffusé le 25 novembre 2009. Secundo, le projet d'application du modèle PREST au Luxembourg. Et finalement, la liste et le classement des 24 niches proposées en fonction de leur pertinence pour le développement futur du Luxembourg.
- Dans le cadre de l'encadrement des travaux énumérés ci-avant, le groupe d'experts internes s'est réuni à 18 reprises afin de structurer et organiser le développement de la recherche.

3.3. Modèle de validation des déterminants de compétitivité et d'attractivité

Dans un premier temps, le processus d'identification des déterminants, s'est déroulé en trois étapes. Le point de départ en a été la revue de littérature d'où sont ressortis les déterminants susceptibles d'être retenus ; ce qui a été analysé et discuté, ensuite, par le groupe de validation interne pour être soumis enfin, pour validation, respectivement, au groupe des experts de référence et au groupe des experts externes.

3.3.1. Identification des déterminants pertinents pour le Luxembourg

Sur base d'un examen approfondi de la littérature existante touchant chacun des domaines auquel il s'est attaché, en se référant notamment aux modèles de maturité³²⁹, un certain nombre de déterminants d'attractivité et de compétitivité ont été retenus :

³²⁹ Il s'agit des modèles de maturité traités dans le cadre de l'analyse bibliographique, dont par exemple le modèle éclectique de Dunning ou encore le modèle du diamant de Porter.

Déterminant	Définition	Source
Dimension Politique et Réglementaire (PR)		
Cadre institutionnel et réglementaire	Le cadre institutionnel et réglementaire au sein duquel se déroulent les activités économiques affecte la manière dont les ressources sont réparties, les décisions d'investissement sont orientées et la créativité et l'innovation sont stimulées.	Observatoire de la compétitivité
Contrat social	Il s'agit de l'action par laquelle l'individu se prive de certaines de ses libertés naturelles non compatibles avec la vie en société (comme par exemple la liberté de tuer son voisin) et se soumet au pouvoir politique de l'Etat dans lequel il vit et qui lui garantit des droits fondamentaux (sécurité, propriété, etc...).	Définition personnelle
Densité relationnelle	Exprime le nombre de types de liens que chaque sujet entretient avec les personnes, qu'il nomme (Tolsdorf, 1976). Par exemple, une personne peut être à la fois un cousin et un ami ou encore seulement un compagnon de travail.	CHIOCCHIO F., BOISVERT Y., ASSAD L. (1996) Réseau social et intégration des personnes ayant des incapacités intellectuelles, Revue francophone de la déficience intellectuelle, pp 43-46
Finances Publiques	Ensemble des recettes et des dépenses de l'Etat; activité de l'Etat dans le domaine de l'argent; science régissant cette activité.	Définition personnelle
Infrastructures publiques	Ensemble des installations publiques nécessaires à l'activité de l'économie.	Définition personnelle
Intégration européenne	Positionnement d'un Etat membre par rapport aux valeurs de la communauté européenne.	Définition personnelle
Intervention sur les marchés	Mesures prises par les autorités de tutelle en vue d'influencer l'évolution des marchés financiers, notamment du taux directeur.	Définition personnelle
Rôle de l'Europe	Comme par exemple dans la triade (ensemble formé par les trois grandes puissances économiques mondiales (Europe, États-Unis, Japon)).	Définition personnelle
Stabilité de politique interne	La stabilité politique, de la vie politique. Stabilité gouvernementale, ministérielle.	Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition
Système fiscal	Ensemble des lois, des mesures relatives au fisc, à l'impôt.	Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition
Dimension Economique et Sociale (ES)		
Accès au Capital	Degré de difficulté relatif à l'accès au financement d'une entreprise.	Définition personnelle
Clusters	Un cluster est un regroupement, généralement sur un bassin d'emploi, d'entreprises du même secteur, ce qui est source d'externalités positives, dites de réseau.	Définition personnelle
Entrepreneuriat	Est l'action de constituer une nouvelle organisation et en particulier la création d'entreprise	Définition personnelle
Marché de l'emploi et du travail	En économie, le marché du travail est le lieu théorique de rencontre de l'offre de travail et de la demande de travail.	Définition personnelle
Performances Macro-économiques	Rendement maximal; capacités de production d'une économie, etc.	Définition personnelle
Productivité et coûts du travail	Rapport du produit (quantité de bien matériel obtenu, importance du « service » assuré) aux facteurs de production (quantité d'énergie ou de matière première employée, temps de travail dépensé, capital mis en œuvre, etc.).	Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition
Qualité de vie	La définition de la qualité de vie d'une population est proche des notions d'utilité et de bien-être. Elle dépend dans une large partie de la capacité à acheter des biens et services (notion de pouvoir d'achat), mais aussi des situations dans les domaines de la liberté (libéralisme économique), de respect des droits de l'homme, de bonheur, de santé, etc.	Définition personnelle
Secteurs moteurs	Ensemble d'activités ou d'entreprises ayant une incidence significative sur d'autres secteurs d'une économie.	Définition personnelle
Tolérance	Définit la capacité d'un individu à accepter une chose avec laquelle il n'est pas en accord. Et par extension moderne, l'attitude d'un individu face à ce qui est différent de ses valeurs.	Définition personnelle
Dimension Technologique (T)		
Economie de la connaissance	Les expressions économie du savoir et économie de la connaissance en débordant l'aspect économique de la société de la connaissance, désignent ce qui serait une nouvelle phase de l'histoire économique dans laquelle, selon certains économistes, nous sommes entrés depuis la fin du siècle dernier (années 1990).	Définition personnelle
Education et formation	Mise en œuvre des moyens propres à assurer la formation et le développement d'un être humain. Ensemble de connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier, leur acquisition.	Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition
Environnement	Le concept fondamental utilisé pour évaluer la performance environnementale est celui d'eco-efficacité, ou de productivité environnementale de l'industrie. L'eco-efficacité représente le rapport entre la production économique et les pressions environnementales (exprimées en polluants émis ou en ressources consommées) résultant de cette production, et fournit de l'information sur les efforts déployés par les entreprises pour promouvoir la productivité tout en étant respectueuses de l'environnement.	Observatoire de la compétitivité
Fonctionnement des marchés	Ce déterminant a pour objectif d'illustrer les rigidités et contraintes potentielles pouvant encore exister sur certains marchés. En effet, il subsiste encore de nombreuses opportunités non exploitées dans différents domaines de l'économie qui peuvent rendre les entreprises plus compétitives, notamment s'il s'agit de marchés pour des produits de consommation intermédiaire et influençant ainsi directement la compétitivité-coût des entreprises.	Observatoire de la compétitivité
Formation continue	Secteur de la formation qui concerne ceux qui ont quitté la formation initiale. Le domaine de la formation continue est trop souvent assimilé à la formation professionnelle continue (FPC) qui, bien qu'étant le secteur le plus visible de la formation continue, n'est pas le seul. La formation continue est aussi assurée par l'éducation populaire ou encore l'autoformation.	Définition personnelle

Déterminant	Définition	Source
Dimension Technologique (T) (Suite)		
Gestion de la technologie (Management of technology - M.O.T.)	Prise d'influence planifiée, consciente, créative et dirigée de la création de savoir, étant utilisée pour le développement de technologie, ainsi que pour une utilisation bénéfique de la technologie ou d'autres connaissances nécessaires au développement de produits, services ou de modèles d'entreprises innovants.	Définition d'après Prof. Tschirky
Infrastructures privées	Ensemble de services et produits privés nécessaires à l'activité de l'économie sur un territoire.	Définition personnelle
Recherche & Développement	Décrit l'ensemble des efforts entrepris systématiquement pour augmenter la somme des connaissances dans un domaine. Selon l'objectif de la recherche, on distingue entre: la recherche fondamentale, se caractérisant par des travaux expérimentaux ou théoriques pour acquérir des connaissances complètement nouvelles dans un domaine; la recherche appliquée, visant aussi à acquérir de nouvelles connaissances, mais avec un objectif pratique et concret; le développement expérimental, qui se définit par des efforts entrepris pour améliorer des produits existants ou lancer la production de nouveaux produits.	Portail luxembourgeois de l'innovation et de la recherche
Transfert de matière grise	Ensemble de compétences et de savoir-faire transmis entre personnes et entreprises.	Définition personnelle

Tableau 11 : Tableau synoptique des déterminants proposés avec leur définition respective

En vue de faire le lien avec l'analyse littéraire présenté au chapitre 2, le tableau ci-après permet de faire le recouplement entre les déterminants d'attractivité et de compétitivité et leurs bases théoriques respectives :

DETERMINANT	BASES THÉORIQUES ³³⁰					
	Compétitivité régionale ³³¹	Théories relatives à la croissance régionale ³³²	Nouveaux déterminants de la compétitivité ³³³	Compétitivité des entreprises ³³⁴	Modèle de Dunning ³³⁵	Modèles de diamant de Porter ³³⁶
Accès au capital	X	X	X	X	X	
Cadre institutionnel et réglementaire						X
Clusters	X	X	X			X
Contrat social						
Densité relationnelle	X		X			X
Economie de la connaissance			X	X		
Education & formation		X	X	X		X
Entrepreneuriat	X	X	X			
Environnement	X	X				
Finances publiques						X
Fonctionnement des marchés	X	X	X	X	X	X
Formation continue		X		X		X
Gestion de la technologie (M.O.T.)						
Infrastructures privées						
Infrastructures publiques			X	X	X	X
Intégration européenne						
Intervention sur les marchés	X	X			X	X
Marché de l'emploi et du travail	X					

³³⁰ Les différents déterminants sont présentés en fonction des différentes théories analysées. Cette analyse a été faite sur base des différents articles et comporte bien entendu des interprétations de l'auteur.

³³¹ Cf. 2.2 Compétitivité régionale

³³² Cf. 2.3 Classification des théories relatives à la croissance régionale

³³³ Cf. 2.4 Nouveaux déterminants de compétitivité

³³⁴ Cf. 2.5 Compétitivité des entreprises

³³⁵ Cf. 2.6 Modèle éclectique de Dunning

³³⁶ Cf. 2.7 Avantages compétitifs expliqués à travers le modèle du diamant de Porter et 2.8 Application du modèle de Porter au Luxembourg

BASES THÉORIQUES³³⁰						
DETERMINANT	Compétitivité régionale ³³¹	Théories relatives à la croissance régionale ³³²	Nouveaux déterminants de la compétitivité ³³³	Compétitivité des entreprises ³³⁴	Modèle de Dunning ³³⁵	Modèles de diamant de Porter ³³⁶
Performances macro-économiques					X	X
Productivité et coûts du travail	X	X	X			X
Qualité de vie	X	X	X			X
Recherche & développement			X			X
Rôle de l'Europe						
Secteurs moteurs	X					X
Stabilité politique interne					X	
Système fiscal	X			X		
Tolérance			X			
Transfert de matière grise						X

Tableau 12 : Tableau synoptique des déterminants proposés en fonction des différentes théories de base

Ce tableau regroupe par ailleurs des indicateurs qui sont pas repris d'une façon explicite dans l'une ou l'autre théorie de base. Il s'agit des indicateurs : contrat social, intégration européenne, rôle de l'Europe, infrastructures privées, M.O.T. et l'économie de la connaissance. A cet égard, il y a lieu de remarquer :

- **Contrat social** : Ce déterminant permet d'apprécier la cohésion de la société de la PEMO considérée. Pour le cas du Luxembourg, ce déterminant découle directement du contexte de la « Tripartite » et est à cet égard pertinent pour expliquer l'attractivité et la compétitivité du Luxembourg.
- **Intégration européenne et rôle de l'Europe** : Ces déterminants ne sont explicitement repris dans aucune des théories proposées. Ils sont tout de même adaptés et proposés puisqu'ils décrivent l'appartenance d'une PEMO à un grand ensemble géo-économique régional. Le second plus petit pays de l'Union Européenne, en l'occurrence le Luxembourg, peut être considéré comme surexposé aux effets découlant de ces deux indicateurs.
- **Infrastructures privées, M.O.T., économie de la connaissance^{337,338,339}** : les déterminants précités correspondent à des concepts nouveaux proposés dans les

³³⁷ La stratégie de Lisbonne, ou agenda de Lisbonne, ou processus de Lisbonne, est l'axe majeur de politique économique et de développement de l'Union européenne entre 2000 et 2010, décidé au Conseil européen de Lisbonne de mars 2000 par les quinze États membres de l'Union européenne. Les champs de réforme sont l'innovation comme moteur du changement, l'« économie de la connaissance » et le renouveau social et environnemental. Source: Les conclusions de la Présidence du Conseil européen de Lisbonne de 2000, Union européenne, 2000

³³⁸ Prax, J.-Y. (2000). le guide du knowledge management, concepts et pratiques du management de la connaissance. Paris: Dunod.

³³⁹ Bindé, J. (2005). Vers les sociétés du savoir, Rapport Mondial de l'UNESCO. Editions UNESCO.

différentes enceintes de consultation, néanmoins ils ne sont pas explicitement repris par l'une ou l'autre théorie revisitée dans le cadre de cette recherche.

Dans ce même contexte, on a veillé à ce que chaque déterminant soit mesurable à travers un ou plusieurs indicateurs. De même, chaque déterminant a été classé selon le modèle PREST. L'annexe A reprend pour chaque déterminant les indicateurs applicables, tout en précisant les sources respectives.

3.3.2. Ajouts et changements fournis à ce premier ensemble par le groupe de validation interne

Une fois cette première liste établie, les membres du groupe de validation interne ont proposé un certain nombre d'ajouts, lesquelles tiennent également compte des conclusions des discussions qui ont eu lieu lors des différentes sessions de travail. Ainsi, les déterminants suivants ont été ajoutés : ouverture culturelle, degré de souveraineté, Grande Région (Saar Lor Lux), visibilité du Luxembourg, image de marque du Luxembourg et démographie. Ces ajouts s'expliquent par :

- Ouverture culturelle : l'ouverture culturelle peut constituer un facteur de différenciation d'une PEMO par rapport aux pays limitrophes.³⁴⁰ Pour le cas du Luxembourg, une population étrangère supérieure à 50% de la population totale fait du pays un « melting pot » culturel au croisement des deux grandes cultures européennes continentales francophones et germanophones.
- Degré de souveraineté : par opposition à une région, le Luxembourg en tant qu'Etat souverain a le pouvoir discrétionnaire d'adapter son cadre législatif et réglementaire. Cependant cette souveraineté est encadrée par les différentes structures supranationales, telles que l'Union européenne, l'OMC, etc. Une situation comparable peut être constatée au niveau des autres PEMO faisant partie de l'Union Européenne, ainsi que dans d'autres Unions régionales³⁴¹.
- Grande Région (Saar Lor Lux) : la Grande Région constitue, du point de vue des parties prenantes luxembourgeoises, un réservoir de ressources alors que la Grande

³⁴⁰ En matière d'ouverture culturelle, l'auteur a eu recours parfois aux indices suivants proposés par lui : Nombre de langues, nombre de spectacles d'après les langues, offre de cultes.

³⁴¹ Voir le cas de l'Uruguay et du Paraguay au sein du MERCOSUR ainsi que Singapour et Taiwan au sein de l'ASEAN.

Région est promue depuis deux décennies au niveau politique³⁴². Le déterminant en question permettra de vérifier les retombées du concept précité sur les experts externes participant aux différentes phases de validation. Ce concept renvoie à l'intégration régionale que l'on pourrait certainement retrouver dans le cas d'autres PEMO³⁴³.

- Visibilité de la PEMO / image de marque de la PEMO : ce sont deux déterminants liés. L'objectif du déterminant était de vérifier le risque ou l'attractivité lié à l'image de la PEMO considérée. Pour le cas du Luxembourg, l'image étant fortement conditionnée par les activités du secteur bancaire et financier.
- Démographie : le flux et le solde migratoire au Luxembourg a continué d'augmenter au cours des dernières années. Avec 20.268 personnes qui se sont installées au Grand-Duché en 2011, les arrivées atteignent un sommet. Etant donné que les départs stagnent, le solde migratoire se situe à + 11 004, un niveau jamais atteint jusqu'ici³⁴⁴. Le groupe de validation interne considère que la démographie a été un déterminant sous-estimé dans le passé. Par conséquent, il a été proposé de l'ajouter à la liste des déterminants d'attractivité et de compétitivité à proposer au groupe des experts externes.

Ainsi, à la liste composée initialement de 28 déterminants dégagés par l'analyse de la littérature, les six déterminants susmentionnés viennent s'ajouter à ceux, proposés dans un second temps, aux membres du groupe de validation externe ; ce qui aboutit ici à un total de 34 déterminants d'attractivité et de compétitivité.

3.3.3. Ensemble de déterminants potentiels par groupe thématique soumis au groupe de validation externe

L'agrégation des déterminants issus de la revue de littérature d'une part, ainsi que des déterminants ajoutés par le groupe de validation interne, d'autre part, avant d'être soumise

³⁴² En vue d'améliorer et d'approfondir la coopération transfrontalière sur les territoires de la Région Lorraine, du Grand-Duché de Luxembourg, des Länder de Sarre et de Rhénanie-Palatinat ainsi que des provinces belges du Brabant wallon, du Hainaut, de Liège, de Luxembourg et de Namur sur le territoire desquelles le Royaume de Belgique, la Région wallonne, la Communauté française et la Communauté germanophone de Belgique exercent tout ou partie de leurs compétences, il est envisagé de rapprocher les instances de coopération transfrontalière, à savoir :

- d'une part, la Commission régionale « Sarre-Lorraine-Luxembourg-Trèves/Palatinat occidental » tenant son mandat de l'Accord du 16 octobre 1980 entre le Gouvernement de la République française, le Gouvernement de la République Fédérale d'Allemagne et le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg,

- d'autre part, le Sommet des Exécutifs de la Grande Région .

Source : <http://www.granderegion.net/fr/cooperation-politique-interregionale/architecture-institutionnelle/index.html>

³⁴³ Tel que d'autres coopérations transfrontalières (développement régional intégré entre régions frontalières), regroupées au sein des programmes Interreg A.

³⁴⁴ Source : <http://www.statistiques.public.lu/fr/publications/series/regards/>

aux experts externes, a été regroupé en six groupes thématiques qui pourront plus facilement être intégrées aux trois dimensions du modèle PREST mobilisé au chapitre suivant :

1. Groupe des déterminants sociétaux	2. Groupe des déterminants institutionnels et d'intégration
Qualité de vie	Cadre institutionnel et réglementaire
Contrat social	Stabilité politique interne
Tolérance	Degré de souveraineté
Ouverture culturelle	Intégration européenne
	Infrastructures publiques
3. Groupe des déterminants d'ouverture sur le monde	4. Groupe des déterminants environnementaux et macroéconomiques
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	Démographie
Image de marque du Luxembourg	Performances Macro-économiques
Rôle de l'Europe	Finances Publiques
Grande Région (Saar Lor Lux)	Système fiscal
	Marché de l'emploi et du travail
	Fonctionnement des marchés
	Intervention sur les marchés
	Productivité et coûts du travail
	Environnement
5. Groupe des déterminants Environnement Microéconomique	6. Groupe des déterminants de l'éducation formation et recherche
Entrepreneuriat	Recherche & Développement
Accès au capital	Economie de la connaissance
Infrastructures privées	Transfert de matière grise
Secteurs moteurs	Education et formation
Clusters	Formation continue
Densité relationnelle	
Management of technology (M.O.T.)	
Légende:	
Déterminants appartenant au groupe des pressions politiques et réglementaires	Déterminants appartenant au groupe des pressions économiques et sociales
Déterminants appartenant au groupe des pressions technologiques	

Tableau 13 : Relevé des six groupes thématiques de déterminants d'attractivité et de compétitivité

Les six groupes thématiques de déterminants énoncés ci-avant ont été arrêtés par le groupe de validation interne en vue d'une validation ultérieure par les experts externes. Cette proposition a été établie afin de faciliter la lecture de la grille des déterminants d'une part, et d'autre part dans un souci d'adaptation à l'analyse d'attractivité et de la compétitivité d'une PEMO, en l'occurrence du Luxembourg. Ces six groupes thématiques de déterminants pourront être, dans un deuxième temps, regroupés dans le cadre des trois catégories de pressions externes du modèle PREST qu'ils contribueront à expliquer.

3.3.4. Développement d'un modèle de validation des déterminants

Afin de procéder à la validation des déterminants d'attractivité et de compétitivité par le groupe de validation externe, un questionnaire a été élaboré et diffusé (Annexe B) en mobilisant un outil informatique permettant la réalisation d'enquêtes en ligne.³⁴⁵

Ce premier questionnaire dénommé « Analyse sur le développement de l'attractivité des petits Etats » a été mis en ligne le 25 novembre 2009. Les experts ont pu accéder à l'enquête jusqu'au 15 janvier 2010. Au niveau du contenu, le questionnaire est composé de six pages, représentatives des six groupes thématiques de déterminants, et d'une page réservée aux remarques et commentaires. Au sein de différentes groupes thématiques de déterminants, les experts se sont prononcés sur la pertinence de chaque déterminant pour mesurer la compétitivité et l'attractivité des Petites Economies Matures Ouvertes et à leur application au cas du Luxembourg. A cette fin, une grille de réponse à cinq degrés était à compléter pour chaque déterminant d'attractivité et de compétitivité :

1. Tout à fait d'accord
2. D'accord
3. Ni d'accord ni en désaccord
4. Pas d'accord
5. Pas du tout d'accord

³⁴⁵ Il s'agit de CheckMarket qui permet d'envoyer des enquêtes à un panel défini préalablement. Ce questionnaire en ligne ne peut être accessible qu'à travers un lien unique et personnel, lequel a été envoyé par courrier électronique à chaque membre du groupe de validation externe. Les données ont été sauvegardées sur un serveur sécurisé et les participants n'ont eu accès qu'à leurs propres réponses. Des informations plus détaillées sur l'infrastructure technique de la plateforme CheckMarket sont disponibles sous <http://www.checkmarket.com/about-us/our-infrastructure/>

Pour l'établissement de l'échelle susmentionnée, on s'est inspiré de l'échelle de Likert³⁴⁶. Dans le cadre du premier questionnaire en proposant une échelle impaire, de manière à permettre aux experts de prendre une position neutre par rapport à un ou plusieurs des déterminants d'attractivité et de compétitivité proposés. Dans ce même contexte, l'auteur a décidé d'ajouter à l'échelle un sixième choix de réponse, intitulé « Non applicable », lequel vient compléter l'échelle impaire à cinq positions détaillée ci-avant. L'objectif en était de permettre aux experts d'avoir la liberté de ne pas s'exprimer par rapport à chaque déterminant d'attractivité et de compétitivité. Finalement, les experts ont pu préciser pour chaque déterminant quelles ont été les raisons de leur choix (champ non obligatoire). De même, un espace de texte limité à 2.000 caractères était à la disposition des experts en dernière page du questionnaire afin de faire part de leurs remarques et/ou commentaires d'ordre général ou particulier sur les questions posées.

Un total de 61 experts a été sollicité pour ce premier questionnaire.

- Ce panel était, en premier lieu, composé des trois parties prenantes de la « Tripartite ». Tel qu'énoncé au niveau de l'introduction du présent chapitre, la « Tripartite » classique au Luxembourg est un modèle social qui « *repose sur un dialogue institutionnalisé et continu entre le gouvernement, le patronat et les syndicats sur des questions économiques et sociales importantes en vue de trouver un consensus.* »³⁴⁷.
- A cette « Tripartite » dite « traditionnelle » a été ajouté un quatrième groupe, reprenant les représentants des ONG et de la société civile afin d'appliquer les scénarii dans le cadre d'une « Tripartite » hypothétique dite moderne.
- Finalement, l'auteur s'est efforcé de définir un panel regroupant les représentants d'entreprises internationales primo arrivantes issus du groupe des représentants des organisations patronales.

Le taux de réponse de cette première enquête s'est présenté comme suit :

³⁴⁶ L'échelle de Likert permet aux experts d'exprimer de façon nuancée leur degré d'accord ou de désaccord par rapport aux indicateurs proposés. Rensis Likert (1932), A technique for the measurement of attitudes, Columbia University, page 237.

³⁴⁷ Portail d'entrée au Grand-duché du Luxembourg (page consultée le 13/01/2010): <http://www.luxembourg.public.lu/fr/politique/concertation/modele-social/index.html>



*Figure 8 : Taux de réponse par rapport au premier questionnaire
Source : Marc Hostert, Séminaires « Luxembourg's next business model »*

Chacun des membres de ces quatre groupes ont pu prendre connaissance des résultats de l'enquête, soit dans le cadre des séminaires de validation faisant suite aux travaux d'analyse des réponses, soit au moment de l'envoi du deuxième questionnaire à travers lequel les conclusions de la première enquête ont été soumis pour validation aux membres du groupe d'experts externes.

3.4. Les différents modèles sous-jacents

L'analyse des résultats de ce premier questionnaire portant sur le développement de l'attractivité des petits Etats a été réalisée par le groupe de validation interne dans l'objectif de discriminer les réponses en fonction de différents critères de majorité (majorité simple parmi les répondants, réponses pondérées des experts, etc.) accordant le même poids à chaque déterminant. En effet, deux types de dépouillements ont été effectués, le premier en retenant le critère considéré s'il réunissait une majorité de réponses positives (« tout à fait d'accord » ou « d'accord »), l'autre en attribuant des pondérations aux réponses obtenues en fonction de la méthode de Likert. Ces dépouillements ont ensuite été déclinés en fonction des quatre groupes de parties prenantes retenus.

A cet égard, il convient de préciser que, pour les scénarii se basant sur la « Tripartite » classique, chacun des trois groupes, c'est-à-dire les représentants des institutions, les représentants des syndicats et les représentants des organisations patronales³⁴⁸, a disposé d'une même pondération, en relation avec la pratique politique actuelle du Luxembourg ; ceci indépendamment du nombre de répondants par groupe. Cette même logique s'est appliquée aux scénarii se greffant sur la « Nouvelle Tripartite », qui prend également en considération les représentants des ONG et de la société civile.

³⁴⁸ Y inclus les représentants des entreprises primo arrivantes.

3.4.1. Les dépouillements à majorité simple

Le premier dépouillement du questionnaire regroupe les scénarii à majorité simple. Il en découle que les scénarii à majorité simple sont le reflet d'un consensus de l'échantillon analysé. Il peut être considéré dans une certaine mesure comme le reflet d'une société consensuelle, telle que la société luxembourgeoise.

Par majorité simple on entend la moitié des voix plus une (50% + 1), se caractérisant par un souci de simplification habituel dans un tel cadre consensuel.

a. Le dépouillement à majorité simple pour l'ensemble de l'échantillon

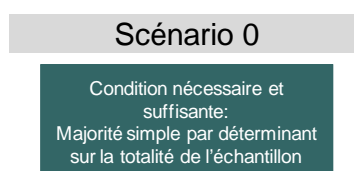


Figure 9 : Le dépouillement à majorité simple pour l'ensemble de l'échantillon (Scénario 0)

Pour le scénario 0, on a veillé à identifier les déterminants d'attractivité et de compétitivité pour lesquels il existe une majorité simple sur l'ensemble de l'échantillon, sans prise en compte des différents groupes de validation externe. Ainsi, la définition de la majorité simple appliquée dans le présent cas nécessite un accord d'au moins 27 experts³⁴⁹ qui confirment que le déterminant en question semble pertinent pour mesurer la compétitivité et l'attractivité des petits Etats souverains.³⁵⁰

En appliquant le scénario 0 aux réponses brutes de la première enquête, un seul déterminant n'a pas été retenu par les experts des groupes de validation externe. Il s'agissait du déterminant « Grande Région (Saar Lor Lux) » faisant partie du groupe des déterminants d'ouverture sur le monde.³⁵¹

³⁴⁹ Suite au dépouillement des 52 réponses obtenues, le seuil de 27 a été arrêté ($52/2+1 = 27$).

³⁵⁰ Pour valider l'adéquation d'un déterminant d'attractivité et de compétitivité, il était nécessaire de répondre soit par « Tout à fait d'accord », soit par « D'accord ».

³⁵¹ Voir à ce sujet les commentaires des répondants : chapitre 3.5.3.

b. Les dépouillements à majorité simple par groupes d'anciennes parties prenantes

Parmi les dépouillements à majorité simple, on distingue entre le scénario avec majorité simple dans l'ensemble des groupes de la « Tripartite » classique (1T) et le scénario où une majorité simple dans deux des trois groupes est suffisante pour retenir le déterminant (2T).

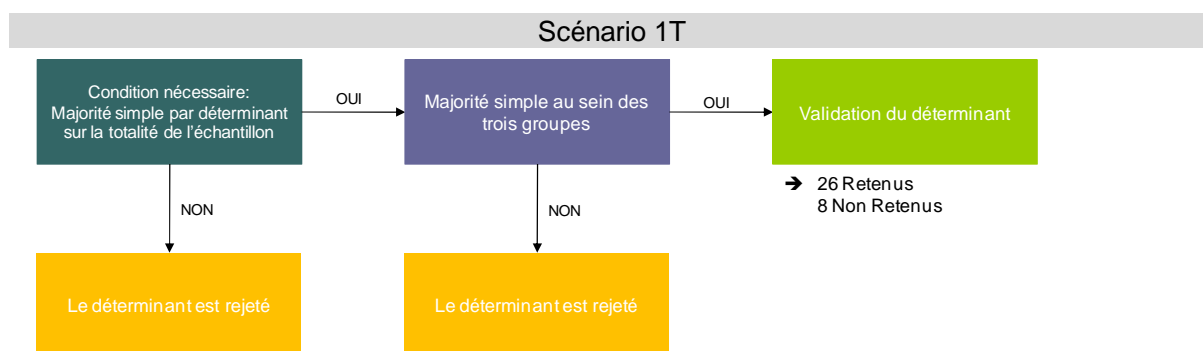


Figure 10 : Les dépouillements à majorité simple par groupes d'anciennes parties prenantes (Scénario 1T)

Le scénario 1T suit la même logique que le scénario 0 et y ajoute une deuxième condition d'exclusion en vérifiant par déterminant s'il dispose d'une majorité simple³⁵² au sein de chacun des trois groupes composant la « Tripartite », c'est-à-dire parmi les représentants des institutions, les représentants des syndicats et les représentants des organisations patronales. Ce scénario n'inclut pas les représentants des ONG et de la société civile.³⁵³

Le déterminant « Grande Région (Saar Lor Lux) » est éliminé dès l'application de la première condition (scénario 0). Sept déterminants supplémentaires sont ajoutés à la liste des déterminants rejetés en tenant compte du critère de la majorité simple au sein des trois groupes de la « Tripartite » classique³⁵⁴. Il s'agit en l'occurrence des déterminants suivants :

³⁵² 50% des voix plus une

³⁵³ Voir à ce sujet le scénario 1T+.

³⁵⁴ Condition 2

Groupe thématique	Déterminant	Groupe ³⁵⁵
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Démographie	I S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Finances Publiques	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Intervention sur les marchés	S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Entrepreneuriat	S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Accès au capital	S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Infrastructures privées	S
Déterminants de l'éducation, formation et recherche	Transfert de matière grise	S

Tableau 14 : Déterminants exclus par le scénario 1T et par groupes (hors condition nécessaire)

A l'origine de l'exclusion des déterminants susmentionnés, se trouvent prioritairement les représentants des syndicats, qui ont rejeté l'ensemble des sept déterminants précités. Ces choix n'ont cependant pas été motivés qualitativement. Les représentants des institutions n'ont pas retenu les déterminants de « Grande Région » et de « démographie », tandis que le patronat était en accord avec l'ensemble des déterminants, exception faite du déterminant de la « Grande Région ».

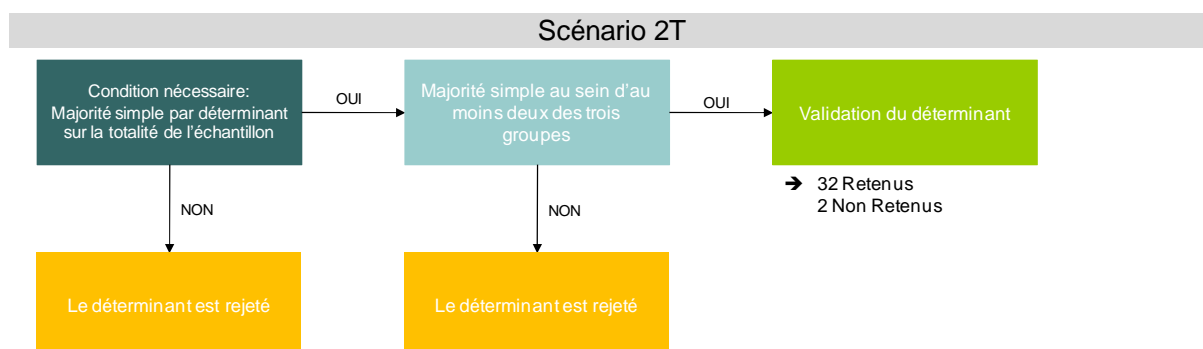


Figure 11 : Les dépouillements à majorité simple par groupes d'anciennes parties prenantes (Scénario 2T)

Au niveau du scénario 2T, la deuxième condition a été adaptée comme suit : au lieu d'une majorité simple au sein de chacun des trois groupes, l'application du modèle s'est limitée à une majorité simple dans deux des trois groupes. Une telle discrimination illustre les déterminants où il y a accord entre deux groupes. Une telle approche est utile afin d'identifier le potentiel de négociation entre les groupes.

Le résultat des déterminants d'attractivité et de compétitivité se voit directement influencé en limitant le nombre de déterminants exclus à deux. Il s'agit comme déjà constaté antérieurement du déterminant de la « Grande Région », rejeté faute d'une majorité simple sur

³⁵⁵ S = représentants des syndicats, I = représentants des institutions, P = représentants du patronat

l'ensemble du groupe de validation externe, suivi de la « démographie », non retenu au niveau des représentants des institutions et des syndicats.

Groupe thématique	Déterminant	Groupe
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Démographie	I S

Tableau 15 : Déterminants exclus par le scénario 2T et par groupes (hors condition nécessaire)

c. Les scénarii à majorité simple par groupes d'anciennes et de nouvelles parties prenantes

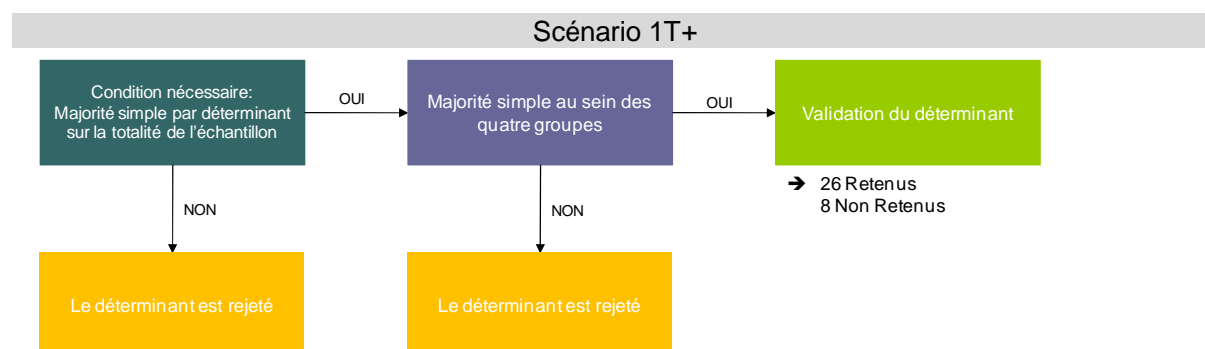


Figure 12 : Les dépouillements à majorité simple par groupes d'anciennes et de nouvelles parties prenantes (Scénario 1T+)

En se greffant sur les scénarii 1T et 2T, le périmètre d'analyse a été étendu aux représentants des ONG et de la société civile. Ainsi, les scénarii 1T+ et 2T+ ont permis de dégager les déterminants d'attractivité et de compétitivité jugés pertinents à la lumière de la « Nouvelle Tripartite ».

Le scénario 1T+ associe la condition d'avoir une majorité simple par déterminant sur la totalité de l'échantillon (scénario 0 - condition nécessaire) à celle d'avoir une majorité simple au sein de chacun des quatre groupes composant la « Nouvelle Tripartite ». Au niveau des déterminants d'attractivité et de compétitivité et dans le cadre des analyses menées, une parfaite concordance avec le scénario 1T a été constatée, aboutissant à l'exclusion de huit indicateurs.

Au niveau de la deuxième condition du modèle 1T+, c'est-à-dire la majorité simple au sein de chacun des quatre groupes de la « Nouvelle Tripartite », il est à noter que les représentants des ONG et de la société civile ont retenu l'ensemble des déterminants proposés.

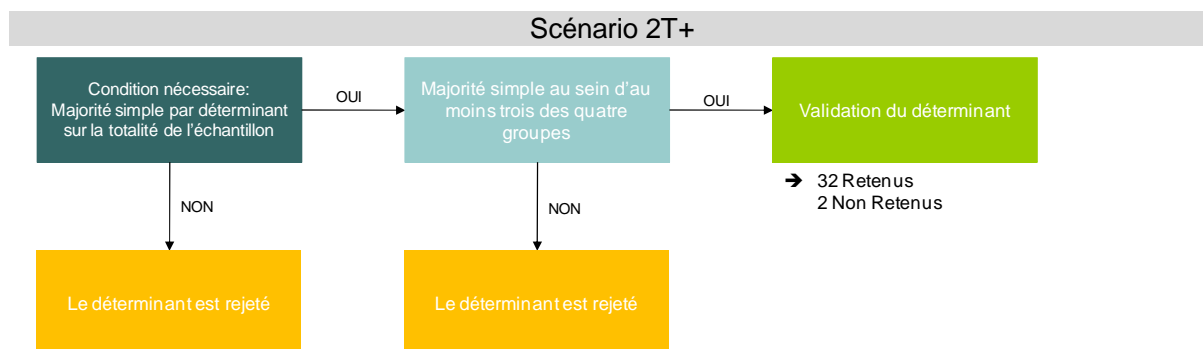


Figure 13 : Les dépouillements à majorité simple par groupes d'anciennes et de nouvelles parties prenantes (Scénario 2T+)

Considérant l'accord des représentants des ONG et de la société civile pour l'ensemble des déterminants d'attractivité et de compétitivité, exception faite de la « Grande Région », il semble évident que le scénario 2T+ ne peut dégager d'autres conclusions que celles formulées dans le cadre du modèle 2T. Il s'agit, en l'occurrence, des déterminants « Grande Région » et « Démographie » qui n'ont pas été retenus.

On peut en conclure qu'au niveau des dépouillements à majorité simple, l'ajout des représentants des ONG et de la société civile au périmètre d'analyse ne conduit pas à une remise en question des résultats issus des modèles se basant sur la « Tripartite classique ».

3.4.2. Les dépouillements pondérés selon l'échelle de Likert³⁵⁶

Parallèlement aux dépouillements à majorité simple, un deuxième type de dépouillements a été développé, en l'occurrence les dépouillements basés sur l'échelle de Likert, s'appliquant aux mêmes déterminants en matière d'attractivité et de compétitivité des petits Etats souverains.

Ce deuxième type est censé mieux cerner les réponses des experts du groupe de validation externe en contrastant davantage les résultats afin de manière à mieux identifier les déterminants les plus représentatifs. En pondérant les différents déterminants, les réponses peuvent être davantage nuancées. A travers cette approche, chaque partie prenante de la « Tripartite » classique ou nouvelle dispose d'une plus forte influence que ça n'avait été le cas pour les dépouillements à majorité simple. Cette démarche proposée par le groupe de validation interne a été approuvée par le groupe des experts de référence avant d'être validée lors d'une session de l'école doctorale.

³⁵⁶ Rensis Likert (1932), A technique for the measurement of attitudes, Columbia University, page 237.

D'un point de vue méthodologique, l'approche par l'échelle de Likert se différencie de la méthode de majorité simple par une pondération des réponses suivant la grille suivante :³⁵⁷

1. Tout à fait d'accord : 5 points
2. D'accord : 4 points
3. Ni d'accord ni en désaccord : 3 points
4. Pas d'accord : 2 points
5. Pas du tout d'accord : 1 point
6. Non applicable : 0 point

La pondération des résultats permet de définir des seuils d'exclusion pour l'ensemble de l'échantillon et par ancienne/nouvelle partie prenante de la « Tripartite ».

Le dispositif mis en place distinguant six seuils (5+1) peut avoir une incidence significative sur les validations d'un groupe ayant un nombre restreint de membres, en l'occurrence les représentants des syndicats. En effet, étant donné que ce groupe est constitué de seulement quatre membres, chaque membre a un pouvoir décisionnel sur-proportionné par rapport à un membre individuel d'un groupe plus large (représentants des institutions, du patronat ainsi que les représentants des ONG et de la société civile), sans pour autant remettre en question la proportionnalité et le poids des différents groupes. Cette incidence pourrait, notamment, être significative si un membre du groupe des représentants des syndicats optait pour le sixième seuil « Non applicable ».

- a. Les dépouillements selon Likert avec seuil d'exclusion pour la totalité de l'échantillon

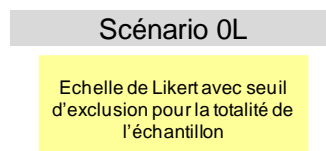


Figure 14 : Les dépouillements selon Likert avec seuil d'exclusion pour la totalité de l'échantillon (Scénario 0L)

³⁵⁷ On aurait pu opter pour une autre grille de pondération comme par exemple : 2 à tout à fait d'accord, 1 à d'accord, 0 à ni en désaccord, ni en accord, -1 à pas d'accord et -2 à pas du tout d'accord. Cependant, la grille retenue a été validée par le panel des experts externes et dans le cadre des différentes écoles doctorales.

Dans le cadre du scénario 0L, le groupe de validation interne a défini un seuil d'exclusion³⁵⁸ en-dessous duquel les déterminants d'attractivité et de compétitivité sont jugés comme non pertinents. Le seuil d'exclusion est calculé sur base des réponses pondérées de l'ensemble des experts externes, tout en appliquant des conditions d'exclusion à chaque position de la grille de réponses, voir tableau ci-après :

	Non applicable	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Note	0	1	2	3	4	5

	Total	A ³⁵⁹	I ³⁶⁰	P ³⁶¹	S ³⁶²
Nombre de répondants	52	8	16	24	4
Note maximale	260	40	80	120	20
Note moyenne	156	24	48	72	12
Note minimale	0	0	0	0	0
Note d'exclusion	166,4	25,6	51,2	76,8	12,8

Conditions d'exclusion

Tout à fait d'accord	20%	20%	20%	20%	20%
D'accord	30%	30%	30%	30%	30%
Ni en désaccord ni d'accord	20%	20%	20%	20%	20%
Pas d'accord	15%	15%	15%	15%	15%
Pas du tout d'accord	10%	10%	10%	10%	10%
Non applicable	5%	5%	5%	5%	5%
	100%	100%	100%	100%	100%

Tableau 16 : Calcul des seuils d'exclusion

Ainsi, la note d'exclusion est calculée en fonction des pondérations et des conditions d'exclusion. Il s'agit de la note la plus basse que le déterminant peut obtenir en respectant toutes les conditions ci-dessous. La note pondérée du déterminant doit tout d'abord être supérieure à la note d'exclusion, tout en respectant les conditions suivantes:

- Condition 1: Le pourcentage des sondés qui sont « tout à fait d'accord » doit être supérieur à 20%.
- Condition 2: Le pourcentage des répondants étant « d'accord » ne doit pas être inférieur à 30 %, dans le cas où la proportion de « tout à fait d'accord » n'excède pas les 20%.

³⁵⁸ Le seuil d'exclusion a été proposé de manière arbitraire par le groupe de validation interne. Ce seuil a par la suite été validé par le groupe des experts de référence.

³⁵⁹ A = représentants des ONG et de la société civile

³⁶⁰ I = représentants des institutions

³⁶¹ P = représentants du patronat

³⁶² S = représentants des syndicats

- C1 + C2: Ceci signifie que la somme du pourcentage de l'échantillon étant « tout à fait d'accord » et « d'accord », doit être supérieure à 50%.
- Condition 3: Le pourcentage des répondants neutre ne peut dépasser les 20%.
- Condition 4: Le pourcentage de réponses « pas d'accord » ne peut dépasser les 15%.
- Condition 5: Le pourcentage de réponses « pas du tout d'accord » ne peut dépasser les 10% et le pourcentage de « non applicable » doit être inférieur à 5%.

Le tableau ci-après permet de résumer les conditions à satisfaire par un déterminant d'attractivité et de compétitivité afin d'être retenu par le modèle :

Acceptation du déterminant si: $X > 166,4$	
sous conditions:	% Tout à fait d'accord > 20%
	% D'accord ∈ [30% ; 50% [
	% ni d'accord ni en désaccord ∈] 15% ; 20%]
	% pas d'accord ∈] 10% ; 15%]
	% pas du tout d'accord ∈] 5% ; 10%]
	% non applicable ∈ [0% ; 5%]

Tableau 17 : Seuil et conditions d'exclusion

Le seuil et les conditions d'exclusion précités ont été élaborés par le groupe de validation interne. Ils ont été validés par les membres du groupe des experts de référence ainsi que par les experts externes dans le cadre de la deuxième enquête en ligne. D'après les experts, cette pondération semble être la plus pertinente afin de mieux cerner la quintessence des déterminants d'attractivité et de compétitivité proposés.

En appliquant le seuil d'exclusion de 166,4 points aux réponses des experts externes, tout en respectant les conditions d'exclusion susmentionnées, cinq déterminants sont rejetés par le groupe de validation externe. Il s'agit en l'occurrence des déterminants suivants :

Groupe thématique	Déterminant
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Démographie
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Intervention sur les marchés
Déterminants de l'environnement microéconomique	Infrastructures privées
Déterminants de l'environnement microéconomique	Densité relationnelle
Déterminants d'ouverture sur le monde	Grande Région (Saar Lor Lux)

Tableau 18 : Déterminants exclus par le scénario 0L

En comparaison avec les dépouillements à majorité simple, on constate que dès le scénario 0, les dépouillements selon Likert excluent un nombre plus important de déterminants, ce qui peut paraître normal, dans la mesure où les conditions sont plus limitatives.

b. Les dépouillements de Likert par groupe d'anciennes parties prenantes

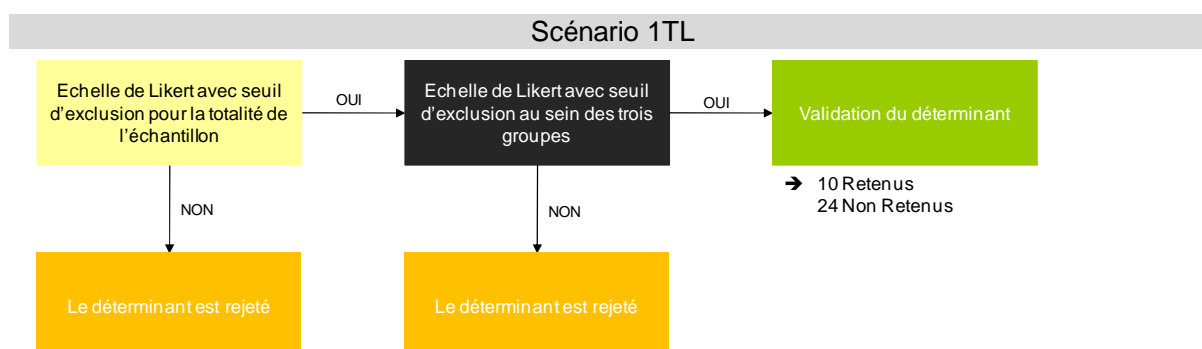


Figure 15 : Les dépouillements selon Likert par groupe d'anciennes parties prenantes (Scénario 1TL)

Le scénario 1TL tient compte des résultats du scénario 0 et exige de manière supplémentaire le respect du seuil d'exclusion au sein de chaque groupe de la « Tripartite » classique.

Le tableau ci-dessous récapitule les déterminants supplémentaires, lesquels ont été exclus sur base du scénario 1TL, tout en indiquant les groupes de la « Tripartite » pour lesquels le seuil d'exclusion n'a pas été atteint :

Groupe thématique	Déterminant	Groupe
Déterminants sociétaux	Contrat social	S
Déterminants institutionnels et d'intégration	Degré de souveraineté	I P S
Déterminants institutionnels et d'intégration	Intégration européenne	P S
Déterminants d'ouverture sur le monde	Visibilité du Luxembourg à l'étranger	S

Groupe thématique	Déterminant	Groupe
Déterminants d'ouverture sur le monde	Image de marque du Luxembourg	S
Déterminants d'ouverture sur le monde	Rôle de l'Europe	I S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Performances Macro-économiques	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Finances Publiques	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Système fiscal	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Marché de l'emploi et du travail	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Fonctionnement des marchés	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Productivité et coûts du travail	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Environnement	S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Entrepreneuriat	S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Accès au capital	S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Clusters	S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Management of technology (M.O.T.)	I S
Déterminants de l'éducation, formation et recherche	Economie de la connaissance	S
Déterminants de l'éducation, formation et recherche	Transfert de matière grise	S

Tableau 19 : Déterminants exclus par le scénario 1TL et par groupes (hors condition nécessaire)

Seuls dix déterminants d'attractivité et de compétitivité sont retenus par le présent scénario basé sur l'échelle de Likert. On remarque la forte dominante des représentants des syndicats, lesquels ne respectent le seuil d'exclusion pour aucun des 19 déterminants précités et sont à l'origine - à eux seuls - de l'exclusion de 13 déterminants d'attractivité et de compétitivité. Ceci est majoritairement lié au fait que l'échantillon du groupe des syndicats ne se compose que des quatre représentants de syndicats. Par conséquent, chaque représentant d'un syndicat disposait d'un pouvoir décisionnel relativement élevé.

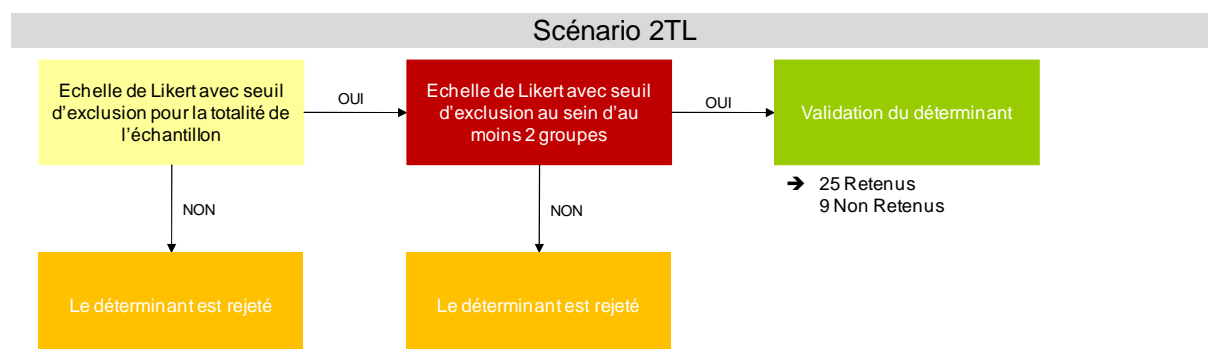


Figure 16 : Les dépouillements selon Likert par groupe d'anciennes parties prenantes (Scénario 2TL)

Le scénario 2TL reprend l'idée d'assouplir les conditions d'exclusion du deuxième tour d'analyse en exigeant que le seuil d'exclusion ne soit respecté que par deux au lieu des trois parties prenantes de la « Tripartite » classique.

Cette adaptation a une influence directe sur les déterminants exclus : 25 retenus, contrairement aux dix du scénario 1TL, avec 4 déterminants exclus seulement (voir ci-dessous)³⁶³ :

Groupe thématique	Déterminant	Groupe
Déterminants institutionnels et d'intégration	Degré de souveraineté	I P S
Déterminants institutionnels et d'intégration	Intégration européenne	P S
Déterminants d'ouverture sur le monde	Rôle de l'Europe	I S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Management of technology (M.O.T.)	I S

Tableau 20 : Déterminants exclus par le scénario 2TL et par groupes (hors condition nécessaire)

Le scénario 2TL permet de limiter l'influence des représentants des syndicats sur les déterminants à rejeter. Il en résulte que le nombre de déterminants à exclure a été réduit de 13 unités, correspondant exactement aux déterminants d'attractivité et de compétitivité qui ont été éliminés dans le scénario 1TL par les représentants des syndicats.³⁶⁴

c. Les dépouillements selon Likert par groupes anciennes et nouvelles parties prenantes

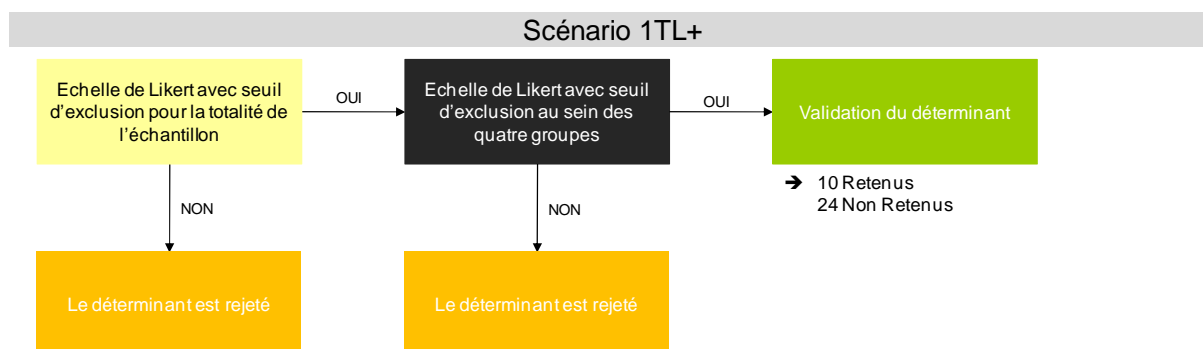


Figure 17 : Les dépouillements selon Likert par groupes anciennes et nouvelles parties prenantes (Scénario 1TL+)

La mise en œuvre du scénario 1TL+ permet de tenir compte des réponses des représentants des ONG et de la société civile (groupe A) et d'identifier leur impact.

En effet, l'ajout de la quatrième partie prenante ne change rien aux déterminants exclus, tel que le démontre le tableau ci-après :

Groupe thématique	Déterminant	Groupe
Déterminants sociétaux	Contrat social	S
Déterminants institutionnels et d'intégration	Degré de souveraineté	A I P S

³⁶³ Il s'y ajoute les cinq déterminants exclus dans le cadre du scénario 0L

³⁶⁴ Dans le cadre d'une autre recherche, il serait intéressant d'investiguer sur les raisons déterminant l'attitude des syndicats.

Groupe thématique	Déterminant	Groupe
Déterminants institutionnels et d'intégration	Intégration européenne	P S
Déterminants d'ouverture sur le monde	Visibilité du Luxembourg à l'étranger	S
Déterminants d'ouverture sur le monde	Image de marque du Luxembourg	A S
Déterminants d'ouverture sur le monde	Rôle de l'Europe	A I S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Performances Macro-économiques	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Finances Publiques	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Système fiscal	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Marché de l'emploi et du travail	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Fonctionnement des marchés	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Productivité et coûts du travail	S
Déterminants environnementaux et macroéconomiques	Environnement	S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Entrepreneuriat	A S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Accès au capital	A S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Clusters	A S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Management of technology (M.O.T.)	I S
Déterminants de l'éducation, formation et recherche	Economie de la connaissance	S
Déterminants de l'éducation, formation et recherche	Transfert de matière grise	S

Tableau 21 : Déterminants exclus par le scénario ITL+ et par groupes (hors condition nécessaire)

L'intervention des représentants des ONG et de la société civile atténuée légèrement l'influence des représentants des syndicats. En effet, l'impact de ces derniers se limite désormais à 10 déterminants exclus (contrairement aux 13 déterminants du scénario 1TL).

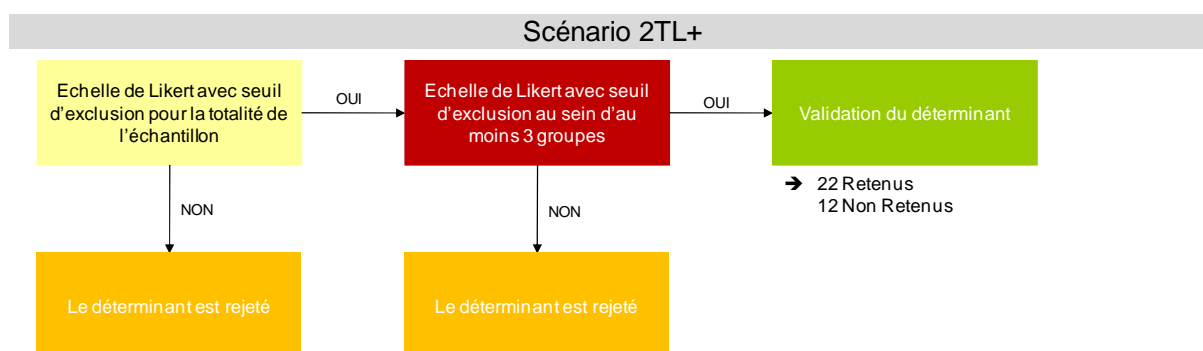


Figure 18 : Les dépouillements selon Likert par groupes anciennes et nouvelles parties prenantes (Scénario 2TL+)

Conformément à la méthodologie appliquée dans le cadre du scénario 2TL, le scénario 2TL+ tient compte des quatre groupes de la nouvelle « Tripartite », tout en réduisant à trois le nombre de groupes au sein desquels le seuil d'exclusion doit être respecté.

Le relevé des déterminants d'attractivité et de compétitivité exclus fait apparaître que les représentants des ONG et de la société civile ont provoqué le rejet de trois indicateurs supplémentaires. Il s'agit en l'occurrence de « l'image de marque du Luxembourg », de « l'entrepreneuriat » et des « clusters ». Les représentants n'ont pas justifié les raisons de ce choix.

Groupe thématique	Déterminant	Groupe
Déterminants institutionnels et d'intégration	Degré de souveraineté	A I P S
Déterminants institutionnels et d'intégration	Intégration européenne	P S
Déterminants d'ouverture sur le monde	Image de marque du Luxembourg	A S
Déterminants d'ouverture sur le monde	Rôle de l'Europe	A I S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Entrepreneuriat	A S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Clusters	A S
Déterminants de l'environnement microéconomique	Management of technology (M.O.T.)	I S

Tableau 22 : Déterminants exclus par le scénario 2TL+ et par groupes (hors condition nécessaire)

3.5. Validation des résultats obtenus

Le processus de validation des résultats du premier questionnaire, diffusé à travers la plateforme CheckMarket, s'est caractérisé par deux étapes consécutives :

- La première étape a correspondu aux deux séances du groupe des experts de référence (5 et 20 mars 2010) ayant permis de présenter les résultats de questionnaires à majorité simple et de l'échelle de Likert destinés à établir la liste des déterminants d'attractivité et de compétitivité, ainsi que de proposer et de valider les scénarii à retenir.
- La seconde s'est concrétisée par la diffusion d'un questionnaire en ligne (deuxième questionnaire) adressé à partir du 13 août 2010 à chacun des membres du groupe des experts externes, en vue de valider les déterminants d'attractivité et de compétitivité sélectionnés.

Le déroulement et les principales conclusions des deux phases de validation sont précisés ci-après.

3.5.1. Premier séminaire du 5 mars 2010 (experts de référence)

La première réunion des experts de référence en date du 5 mars 2010, préparée par le groupe de validation interne, a porté sur les points suivants :

- Présentation et validation de la méthodologie
- Présentation par groupe thématique des déterminants retenus par modèle
- Proposition et validation d'un ou des scénarii à retenir
- Présentation du modèle PREST
- Préparation du séminaire du 20 mars 2010

Le groupe de travail animé par Marc Hostert comptait neuf participants, six experts de référence³⁶⁵ ainsi que les trois membres du groupe de validation interne.

La méthodologie de l'enquête a été validée dans son ensemble par les experts de référence, sous réserve d'un certain nombre d'observations dont certaines - particulièrement importantes - méritent d'être retenues³⁶⁶ :

- Les experts reconnaissent l'originalité et le caractère novateur de la démarche retenue pour valider les déterminants d'attractivité et de compétitivité par groupe thématique proposée ; celle-ci ayant, en particulier, permis d'identifier de nouveaux déterminants.
- Selon les experts de référence, la démarche devrait être pérennisée sur la base d'enquêtes régulières en mettant en évidence une vision évolutive « Tripartite » de ces déterminants (classique et/ou nouvelle), qui constitue la plus-value de cette démarche.
- L'impact des nouvelles parties prenantes sur les différents scénarii a été pris en compte et a été reconnu.
- Par rapport au groupe des experts externes, celui-ci est à resituer dans le contexte de sa « sociogenèse ». En effet, il s'agit d'un panel de personnes qui se compose en majorité de décideurs qui sont implantés au Luxembourg.³⁶⁷
- Une des conclusions primordiales de ce premier séminaire a été la discussion portant sur le déterminant « Démographie ». En effet, ce déterminant est d'une moindre importance pour les représentants de la « Tripartite » dite classique par opposition à la

³⁶⁵ Dr. Danielle Schronen (Caritas), Dr. Claude Gengler (Fondation Forum Europa), Jeannot Erpelding (Cargolux), Carlo Thelen, (Chambre de Commerce), Prof. Dr Axel Schmit (Université de Trèves), François-Xavier Borsi (Chambre de Commerce)

³⁶⁶ Le rapport de réunion avec l'ensemble des observations est disponible dans l'Annexe D.

³⁶⁷ Dans le cadre des différentes discussions au sein des écoles doctorales, il a été noté qu'il aurait été opportun d'ajouter à la démarche un groupe spécifique d'investisseurs directs étrangers. L'identification d'un tel groupe d'investisseurs directs étrangers potentiels s'est avérée difficile. Afin de remédier à cette limite de la recherche, un groupe d'entreprises primo arrivantes a été constitué. Par ailleurs, la Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg désire, le cas échéant, appliquer la même démarche en dehors de cette recherche dans le cadre d'une mission économique auprès d'investisseurs directs potentiels.

« Tripartite » nouvelle. Il est ressorti de la discussion que les représentants des ONG et de la société civile sont, par nature, plus proches des problématiques liées à la démographie, en l'occurrence l'immigration, l'insertion, l'intégration des nouveaux arrivants au Luxembourg. La perception de la démographie dans le cadre d'une « Tripartite » classique est plutôt une perception de la mise à disposition du facteur travail.

- Les experts de référence ont proposé de constituer un panel d'entrepreneurs primo arrivants afin de dégager des déterminants retenus par ces derniers.
- Les experts de référence ont entériné la proposition du groupe de validation interne à retenir respectivement les scénarii 2T/2T+ et 2TL/2TL+ pour la suite des travaux. A l'opposé des dépouillements requérant une majorité simple dans chaque groupe (1T/1T+, 1TL/1TL+), les dépouillements sélectionnés permettent notamment d'amortir dans une certaine mesure l'impact du groupe des représentants des syndicats, échantillon réduit de quatre représentants, sur les déterminants à exclure. Le dépouillement à majorité simple et majorité simple intergroupe (2T et 2T+) étant celui qui se rapproche le plus de la réalité démocratique, sociale et démographique des petits Etats et notamment du Luxembourg. Le dépouillement selon l'échelle de Likert et majorité intergroupe (2TL et 2TL+) permettrait d'extraire de façon plus précise les déterminants d'attractivité et de compétitivité les plus pertinents. Ce sont également ces scénarii qui permettent d'identifier au mieux les déterminants pour lesquels il existe un consensus entre anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite ».

Les observations précitées ont été prises en compte par le groupe de validation interne et ont été intégrées aux documents de support du deuxième séminaire des experts externes du 20 mars 2010.

3.5.2. Deuxième séminaire du 20 mars 2010 (experts externes)

L'objectif du deuxième séminaire destiné au groupe des experts externes consistait en la validation de la méthodologie appliquée, des déterminants et de leur regroupement, la présentation des premiers résultats du questionnaire, l'application du modèle d'analyse PREST - modèle d'analyse de l'environnement politico-réglementaire, économique et social, technologique³⁶⁸ - aux PEMO en général et au Luxembourg, en particulier, et l'identification

³⁶⁸ Voir chapitre 4

de nouveaux secteurs porteurs³⁶⁹ pour l'économie luxembourgeoise. Le rapport intégral du séminaire figure en annexe E.

Les experts externes présents au deuxième séminaire étaient au nombre de 12³⁷⁰, complétés par les membres du groupe de validation interne. La présentation de la méthodologie appliquée et des premiers résultats de l'enquête a été réalisée par Marc Hostert, l'application du modèle PREST et l'identification de nouvelles niches ont été dirigés par le Professeur Jean-Paul Lemaire (ESCP Europe).

A la suite de la présentation de la méthodologie de collecte et d'exploitation des résultats du questionnaire, les participants du séminaire de validation du 20 mars 2010 ont avalisé les deux scénarii d'exploitation sélectionnés lors du premier séminaire du 5 mars 2010 :

- Scénario à majorité simple et majorité simple intergroupe (2T/2T+)
- Scénario échelle de Likert et majorité simple intergroupe (2TL/2TL+)

Pour les scénarii susmentionnés, les déterminants retenus et rejetés, et par groupe de partie prenante, sont repris de manière détaillée ci-après :

1. Dépouillements à majorité simple et majorité simple intergroupe (résultats par groupe) :

Déterminants	Groupe I ³⁷¹	Groupe P ³⁷²	Groupe S ³⁷³	Groupe A ³⁷⁴
Qualité de vie	X	X	X	X
Contrat social	X	X	X	X
Tolérance	X	X	X	X
Ouverture culturelle	X	X	X	X
Cadre institutionnel et réglementaire	X	X	X	X
Stabilité politique interne	X	X	X	X
Degré de souveraineté	X	X	X	X
Intégration européenne	X	X	X	X
Infrastructures publiques	X	X	X	X
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	X	X	X	X
Image de marque du Luxembourg	X	X	X	X
Rôle de l'Europe	X	X	X	X
Grande-Région	X			
Performances Macro-économiques	X	X	X	X

³⁶⁹ Voir chapitre 4

³⁷⁰ Pierre Decker (Ministère de la Recherche), David Din (Epuramat S.A.), Frank Engel (CSV), Jeannot Erpelding (Cargolux), Emile Haag (CGFP), Haral-Sven Sontag (JCI), François-Xavier Borsi (Chambre de Commerce), Prof. Dr. Hugo Tschirky (ETH Zürich), Claude Turmes (Déi Gréng), Gaston Traufler (Luxinnovation), Norry Dondelinger (Chambre des Métiers), Christophe Knebelier (LCGB).

³⁷¹ I = représentants des institutions

³⁷² P = représentants du patronat

³⁷³ S = représentants des syndicats

³⁷⁴ A = représentants des ONG et de la société civile

Déterminants	Groupe I ³⁷¹	Groupe P ³⁷²	Groupe S ³⁷³	Groupe A ³⁷⁴
Finances Publiques	X	X		X
Système fiscal	X	X	X	X
Marché de l'emploi et du travail	X	X	X	X
Fonctionnement des marchés	X	X	X	X
Intervention sur les marchés	X	X		X
Productivité et coûts du travail	X	X	X	X
Environnement	X	X	X	X
Entrepreneuriat	X	X		X
Accès au capital	X	X		X
Infrastructures privées	X	X		X
Secteurs moteurs	X	X	X	X
Clusters	X	X	X	X
Densité relationnelle	X	X	X	X
Management of technology (M.O.T.)	X	X	X	X
Recherche & Développement	X	X	X	X
Economie de la connaissance	X	X	X	X
Transfert de matière grise	X	X		X
Education et formation	X	X	X	X
Formation continue	X	X	X	X
Démographie		X		X

Non retenu car ne répond pas aux conditions suffisantes

Non retenu car ne répond pas à la condition nécessaire

Tableau 23 : Majorité simple et majorité simple intergroupe

- Dépouillements à majorité simple et majorité simple intergroupe (résultats pour les anciennes et les nouvelles parties prenantes de la « Tripartite ») :

Déterminants	Anciennes parties prenantes	Nouvelles parties prenantes
Qualité de vie	X	X
Contrat social	X	X
Tolérance	X	X
Ouverture culturelle	X	X
Cadre institutionnel et réglementaire	X	X
Stabilité politique interne	X	X
Degré de souveraineté	X	X
Intégration européenne	X	X
Infrastructures publiques	X	X
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	X	X
Image de marque du Luxembourg	X	X
Rôle de l'Europe	X	X
Grande-Région		
Performances Macro-économiques	X	X
Finances Publiques	X	X
Système fiscal	X	X
Marché de l'emploi et du travail	X	X
Fonctionnement des marchés	X	X
Intervention sur les marchés	X	X
Productivité et coûts du travail	X	X
Environnement	X	X
Entrepreneuriat	X	X
Accès au capital	X	X

Déterminants	Anciennes parties prenantes	Nouvelles parties prenantes
Infrastructures privées	X	X
Secteurs moteurs	X	X
Clusters	X	X
Densité relationnelle	X	X
Management of technology (M.O.T.)	X	X
Recherche & Développement	X	X
Economie de la connaissance	X	X
Transfert de matière grise	X	X
Education et formation	X	X
Formation continue	X	X
Démographie		X

■ Non retenu car ne répond pas aux conditions suffisantes

■ Non retenu car ne répond pas à la condition nécessaire

Tableau 24 : Majorité simple et majorité simple par anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite »

Pour en faciliter la visualisation, les résultats du Tableau 23 : Majorité simple et majorité simple intergroupe ont été retravaillés afin de permettre de distinguer anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite ».

Pour le cas du modèle à majorité simple, il y a lieu de constater un consensus quasi parfait entre anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite », exception faite du déterminant « Démographie ». Ce dernier est éliminé au deuxième tour du modèle, la majorité requise (trois des quatre groupes) n'étant pas atteinte.

2. Dépouillements selon l'échelle de Likert et majorité simple intergroupe (vue par groupe) :

Déterminants	Groupe I	Groupe P	Groupe S	Groupe A
Qualité de vie	X	X	X	X
Contrat social	X	X		X
Tolérance	X	X	X	X
Ouverture culturelle	X	X	X	X
Cadre institutionnel et réglementaire	X	X	X	X
Stabilité politique interne	X	X	X	X
Degré de souveraineté				
Intégration européenne	X			X
Infrastructures publiques	X	X	X	X
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	X	X		X
Image de marque du Luxembourg	X	X		
Rôle de l'Europe		X		
Grande-Région				
Performances Macro-économiques	X	X		X
Finances Publiques	X	X		X
Système fiscal	X	X		X
Marché de l'emploi et du travail	X	X		X
Fonctionnement des marchés	X	X		X
Intervention sur les marchés		X		
Productivité et coûts du travail	X	X		X
Environnement	X	X		X
Entrepreneuriat	X	X		X
Accès au capital	X	X		X
Infrastructures privées	X	X		
Secteurs moteurs	X	X	X	X
Clusters	X	X		
Densité relationnelle				X
Management of technology (M.O.T.)		X		X
Recherche & Développement	X	X	X	X
Economie de la connaissance	X	X		X
Transfert de matière grise	X	X		X
Education et formation	X	X	X	X
Formation continue	X	X	X	X
Démographie				

Non retenu car ne répond pas aux conditions suffisantes

Non retenu car ne répond pas à la condition nécessaire

Tableau 25 : Likert et majorité simple intergroupe

- Dépouillements selon l'échelle de Likert et majorité simple intergroupe (vue par anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite ») :

Déterminants	Anciennes parties prenantes	Nouvelles parties prenantes
Qualité de vie	X	X
Contrat social	X	X
Tolérance	X	X
Ouverture culturelle	X	X
Cadre institutionnel et réglementaire	X	X
Stabilité politique interne	X	X
Degré de souveraineté		
Intégration européenne		X
Infrastructures publiques	X	X
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	X	X
Image de marque du Luxembourg	X	
Rôle de l'Europe		
Grande-Région		
Performances Macro-économiques	X	X
Finances Publiques	X	X
Système fiscal	X	X
Marché de l'emploi et du travail	X	X
Fonctionnement des marchés	X	X
Intervention sur les marchés		
Productivité et coûts du travail	X	X
Environnement	X	X
Entrepreneuriat	X	X
Accès au capital	X	X
Infrastructures privées	X	
Secteurs moteurs	X	X
Clusters	X	
Densité relationnelle		X
Management of technology (M.O.T.)		X
Recherche & Développement	X	X
Economie de la connaissance	X	X
Transfert de matière grise	X	X
Education et formation	X	X
Formation continue	X	X
Démographie		

Non retenu car ne répond pas aux conditions suffisantes

Non retenu car ne répond pas à la condition nécessaire

Tableau 26 : Likert et majorité simple intergroupe par anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite »

Pour des besoins de visualisation, les résultats du Tableau 25 : Likert et majorité simple intergroupe ont été retravaillés afin de permettre de distinguer anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite ».

Au niveau du modèle se greffant sur l'échelle de Likert, les résultats d'analyse mettent en avant que, sur l'ensemble des 34 déterminants, six déterminants font ressortir des divergences entre anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite ». Les déterminants d'attractivité et de compétitivité ne recueillant pas l'accord au sein de la « Tripartite » classique sont « Intégration européenne », « Densité relationnelle » et « Management of technology (M.O.T.) ». Les déterminants rejetés par les représentants des ONG et de la société civile sont également au nombre de trois : « Image de marque du Luxembourg », « Infrastructures privées » et « Clusters ». Ainsi, une évaluation différente des déterminants d'attractivité et de compétitivité a lieu selon qu'il s'agit des nouvelles ou des anciennes parties prenantes de la « Tripartite ». Une intégration des représentants des ONG et de la société civile dans les mécanismes nationaux de prise de décision aurait vraisemblablement des conséquences sur les politiques adoptées, tel qu'il découle du tableau des déterminants qui précède.

Dans le cadre des travaux préparatoires du séminaire du 20 mars 2010, le groupe de validation interne a répondu favorablement à la demande des experts de référence en élaborant un classement par importance décroissante des déterminants retenus par les entrepreneurs faisant partie du groupe de validation externe. Les résultats en ont été déclinés en fonction des deux méthodes de dépouillement retenus, c'est-à-dire le scénario à majorité simple avec majorité simple intergroupe (2T+) et le scénario de l'échelle de Likert avec majorité simple intergroupe (2TL+).

- Classement global et classement du groupe « entrepreneurs » : Scénario à majorité simple avec majorité simple intergroupe (2T+)

Déterminants	Position échantillon global	Ecart	Position sous-groupe « entrepreneurs »
Stabilité politique interne	1	-9	10
Qualité de vie	2	-1	3
Cadre institutionnel et réglementaire	3	-1	4
Education et formation	4	3	1
Formation continue	5	-6	11
Finances Publiques	6	-8	14
Système fiscal	7	-5	12
Productivité et coûts du travail	8	3	5
Ouverture culturelle	9	-18	27
Marché de l'emploi et du travail	10	4	6

Déterminants	Position échantillon global	Ecart	Position sous-groupe « entrepreneurs »
Infrastructures publiques	11	9	2
Accès au capital	12	-3	15
Recherche & Développement	13	-5	18
Contrat social	14	-15	29
Fonctionnement des marchés	15	8	7
Performances Macro-économiques	16	-4	20
Secteurs moteurs	17	-2	19
Environnement	18	-3	21
Economie de la connaissance	19	-11	30
Tolérance	20	-8	28
Image de marque du Luxembourg	21	8	13
Entrepreneuriat	22	6	16
Clusters	23	-2	25
Transfert de matière grise	24	-2	26
Intégration européenne	25	-8	33
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	26	3	23
Management of technology (M.O.T.)	27	5	22
Intervention sur les marchés	28	11	17
Infrastructures privées	29	20	9
Degré de souveraineté	30	6	24
Rôle de l'Europe	31	23	8
Densité relationnelle	32	1	31
Démographie	33	1	32
Grande Région (Saar Lor Lux)	34	0	34

Tableau 27 : Classement global des déterminants - Majorité simple

Le tableau ci-dessus présente le classement général des déterminants par l'ensemble des experts externes, tout en précisant pour chaque déterminant l'écart de sa position par rapport au classement du sous-groupe des entrepreneurs.

Il en découle que les priorités des entrepreneurs divergent sensiblement pour certains déterminants de celles de l'échantillon global, notamment au niveau de l'éducation et de la formation, de la productivité et des infrastructures publiques. L'écart le plus important peut être constaté au niveau des déterminants « infrastructures privées » et « rôle de l'Europe ». Une politique proactive en matière d'investissements directs étrangers nécessitera un revirement plus profond dans les choix politiques.

Le classement du groupe des entrepreneurs revêt la forme suivante :

Position	Déterminants	Position	Déterminants
1	Education et formation	18	Recherche & Développement
2	Infrastructures publiques	19	Secteurs moteurs
3	Qualité de vie	20	Performances Macro-économiques
4	Cadre institutionnel et réglementaire	21	Environnement
5	Productivité et coûts du travail	22	Management of technology (M.O.T.)
6	Marché de l'emploi et du travail	23	Visibilité du Luxembourg à l'étranger
7	Fonctionnement des marchés	24	Degré de souveraineté
8	Rôle de l'Europe	25	Clusters
9	Infrastructures privées	26	Transfert de matière grise
10	Stabilité politique interne	27	Ouverture culturelle
11	Formation continue	28	Tolérance
12	Système fiscal	29	Contrat social
13	Image de marque du Luxembourg	30	Economie de la connaissance
14	Finances Publiques	31	Densité relationnelle
15	Accès au capital	32	Démographie
16	Entrepreneuriat	33	Intégration européenne
17	Intervention sur les marchés	34	Grande Région (Saar Lor Lux)

Tableau 28 : Hitparade sous-groupe « entrepreneurs » - Majorité simple

- Classement global et classement du groupe « entrepreneurs » : Scénario de l'échelle de Likert avec majorité simple intergroupe (2TL+)

Déterminants	Position échantillon global	Ecart	Position sous-groupe « Entrepreneurs »
Education et formation	1	-4	5
Stabilité politique interne	2	1	1
Finances Publiques	3	-13	16
Système fiscal	4	2	2
Formation continue	5	-3	8
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	6	-12	18
Image de marque du Luxembourg	7	-10	17
Marché de l'emploi et du travail	8	-1	9
Fonctionnement des marchés	9	-6	15
Productivité et coûts du travail	10	4	6
Recherche & Développement	11	0	11
Cadre institutionnel et réglementaire	12	9	3

Déterminants	Position	Ecart	Position
	échantillon global		sous-groupe « Entrepreneurs »
Education et formation	1	-4	5
Stabilité politique interne	2	1	1
Finances Publiques	3	-13	16
Infrastructures publiques	13	6	7
Entrepreneuriat	14	-11	25
Accès au capital	15	5	10
Infrastructures privées	16	-10	26
Qualité de vie	17	13	4
Rôle de l'Europe	18	-12	30
Performances Macro-économiques	19	0	19
Contrat social	20	7	13
Intervention sur les marchés	21	-10	31
Ouverture culturelle	22	10	12
Transfert de matière grise	23	2	21
Tolérance	24	10	14
Economie de la connaissance	25	5	20
Degré de souveraineté	26	-3	29
Démographie	27	-6	33
Clusters	28	5	23
Environnement	29	1	28
Secteurs moteurs	30	8	22
Densité relationnelle	31	-1	32
Management of technology (M.O.T.)	32	5	27
Intégration européenne	33	9	24
Grande Région (Saar Lor Lux)	34	0	34

Tableau 29 : Classement global des déterminants - Likert

De façon analogue au dépouillement à majorité simple, a été établi le classement général des déterminants en fonction des réponses de l'ensemble des experts. Une colonne spécifique indique l'écart par rapport au classement du sous-groupe des entrepreneurs. Il en découle que les entrepreneurs accordent moins d'attention aux déterminants tels que les « finances publiques », la « visibilité du Luxembourg à l'étranger » et l'« image de marque du Luxembourg », tandis que la « qualité de vie », l'« ouverture culturelle » et la « tolérance » devraient, selon eux, jouer un rôle plus important.

Position	Déterminants	Position	Déterminants
1	Stabilité politique interne	18	Visibilité du Luxembourg à l'étranger
2	Système fiscal	19	Performances Macro-économiques
3	Cadre institutionnel et réglementaire	20	Economie de la connaissance
4	Qualité de vie	21	Transfert de la matière grise
5	Education et formation	22	Secteurs moteurs
6	Productivité et coûts du travail	23	Clusters
7	Infrastructures publiques	24	Intégration européenne
8	Formation continue	25	Entrepreneuriat
9	Marché de l'emploi et du travail	26	Infrastructures privées
10	Accès au capital	27	Management of technology (M.O.T.)
11	Recherche & Développement	28	Environnement
12	Ouverture culturelle	29	Degré de souveraineté
13	Contrat social	30	Rôle de l'Europe
14	Tolérance	31	Intervention sur les marchés
15	Fonctionnement des marchés	32	Densité relationnelle
16	Finances Publiques	33	Démographie
17	Image de marque du Luxembourg	34	Grande Région (Saar Lor Lux)

Tableau 30 : Hitparade groupe « entrepreneurs » - Likert

Ainsi, on peut déduire de la présentation des déterminants sous la forme de classement du groupe des entrepreneurs, que ces derniers n'ont pas les mêmes priorités que les autres groupes de la « Tripartite ». Ce qui est d'autant plus important que l'on peut considérer que leurs priorités pourraient largement recouper celles des investisseurs directs étrangers qui constituent des parties prenantes clés du futur modèle économique du Luxembourg.

En complément des observations formulées lors du premier séminaire, les membres du groupe de validation externe ont mis en avant les points suivants :

- Exclusion du déterminant « Démographie », qui a suscité l'étonnement des participants. Cette exclusion pouvant être expliquée par le fait que pendant des décennies, les défis liés à la démographie n'étaient guère d'actualité, surtout pour les parties prenantes composant la « Tripartite » dite « classique ». Les problématiques telles que l'immigration, l'insertion, etc., constituent, en revanche, des sujets

prioritaires pour certains experts du groupe de validation externe, notamment les représentants des ONG et de la société civile. De plus, ces problèmes ne sont apparus sur le devant de la scène que depuis quelques années, de sorte qu'on ne pouvait pas s'attendre à ce que l'ensemble des experts soient concernés.

- Opposition entre perception interne et perception externe de la réalité locale de la PEMO considérée: il peut être reproché au panel d'experts externes, lors de la validation de certains déterminants, d'avoir privilégié une appréhension essentiellement interne des réalités luxembourgeoises³⁷⁵. Ce qui souligne sans équivoque l'influence des différentes parties prenantes sur le choix des déterminants. Le classement global des déterminants fait aussi clairement ressortir de façon exemplaire les déterminants pour lesquels il existe un accord, ou un désaccord sur leur hiérarchisation. Afin de remédier au reproche d'une vision trop « endogène », a été constitué un groupe « d'entrepreneurs primo arrivants » permettant d'affiner l'analyse par l'intégration d'une vision plus « exogène ». Comme cela a été évoqué lors du premier séminaire de validation, la démarche proposée devrait être pérennisée, au-delà de la présente recherche, comme l'a d'ailleurs proposé le représentant de la Chambre de Commerce. Il s'agit par conséquent des opinions directement formulées par des investisseurs étrangers directs opérant au Luxembourg par rapport aux opinions recueillies des groupements institutionnalisés, tels que les représentants institutionnels.
- Nécessaire élargissement du panel à un groupe d'investisseurs étrangers potentiels ; ce qui permettrait d'identifier et de comprendre les différentes influences d'acteurs extérieurs à la PEMO considérée, ceci afin d'éviter les disparités entre les attentes des investisseurs potentiels et la volonté au changement des groupes endogènes.

Afin de valider les conclusions du séminaire, il a été décidé de les soumettre à l'ensemble des experts externes à travers une enquête en ligne supplémentaire (deuxième enquête).

3.5.3. Deuxième enquête en ligne

A partir du 13 août 2010, une deuxième enquête a été diffusée à travers la plateforme CheckMarket aux 68 experts externes, dans le but de valider et commenter les conclusions des séminaires du 5 et 20 mars 2010.

³⁷⁵ A noter que cette même remarque a été évoquée lors du séminaire ATLAS du 26 et 27 mai 2011 et lors des différentes écoles doctorales comme constituant une limite du modèle. La proposition de remédier à cette limite par la constitution d'un groupe « entrepreneurs » a été retenue dans le cadre de ces mêmes séances de validation.

Les membres du groupe de validation externe ont pu accéder au questionnaire jusqu'au 31 octobre 2010. Au moment de la clôture de l'enquête, 45 experts avaient répondu, représentant ainsi un taux de réponse de 74% sur la totalité des personnes consultées.

L'ensemble des déterminants d'attractivité et de compétitivité ont donc été validés conformément à la méthodologie Delphi, mettant en œuvre un processus de validation itératif en s'appuyant, tout à la fois, sur le groupe de validation interne, sur le groupe des experts de référence ainsi que sur le groupe des experts externes.

Dans le cadre de ce processus ont été validés :

- Le choix final des déterminants d'attractivité et de compétitivité, au nombre définitif de 34.
- Le choix final des scénarii retenus, en l'occurrence 2T et 2TL, prenant en considération les parties prenantes de la « Tripartite » dite classique, ainsi que les scénarii 2T+ et 2TL+, tenant compte des anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite ».

Etant donné qu'aucune objection n'a été formulée dans ce processus, certains commentaires clés méritent d'être mis en avant³⁷⁶ :

- Sur les dépouillements à majorité simple et majorité simple intergroupe (anciennes et nouvelles parties prenantes) (2T et 2T+) :

- « Bien que le caractère démocratique ne peut pas être remis en cause par la méthodologie, il me semble pourtant hasardeux de ne pas prendre en compte des critères uniquement repris par certaines parties prenantes. Ainsi le fait que ces critères ne soient identifiés que par certaines parties prenantes n'en enlève pas pour autant leur pertinence. » (P. D. - Groupe A)
- « Appréciation du potentiel de croissance du/des marchés visés, cf. anticipation de croissance molle à moyen terme vs perspectives de croissance forte et durable des marchés émergents en Asie » (P. N. - Groupe I)

³⁷⁶ Le relevé intégral des commentaires figure en annexe.

- « Fort étonnant de ne pas retrouver la Grande Région ainsi que la démographie comme facteur/déterminant pour la compétitivité, alors que le réservoir restreint de main d'œuvre interne constitue à l'évidence certes une limitation au développement économique et à la compétitivité de notre économie. » (J. E. - Groupe P)
- « Ich denke, dass alle Determinanten, die aufgeführt sind, von Einfluss sind. Um die Plausibilität der einzelnen - sehr unterschiedlichen - Determinanten beurteilen zu können, müsste erneut festgehalten werden, was am gegenwärtigen "Zustand" von Luxemburg zu verbessern beabsichtigt wird. Nach einer heutigen tel. Auskunft von Herrn Weiser handelt es sich (1) um die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Landes und (2) um die erhöhte Attraktivität von LUX um von ausländischen Investoren als Geschäftsstandort gewählt zu werden. Dies sind zwei nicht deckungsgleiche Ziele. Aus dieser Sicht könnte es deshalb der Untersuchung sehr dienlich sein, die Determinanten in Bezug auf ihre Einflussnahme auf die beiden Zielsetzungen zu netzwerkartig strukturieren. Dabei wird es drei Fälle geben: (a) je singulärer Einfluss auf die beiden Ziele, (b) gleichzeitiger Einfluss auf die beiden Ziele sowie (c) fördernde Beeinflussung anderer Determinanten. Durch eine weitere Strukturierung könnte die Überschaubarkeit verbessert werden, durch die Einführung von "Meta-Determinanten". Beispiel: Unter dem Begriff "Innovationsfähigkeit" ließen sich F&E, MOT, Transfer de matière grise usw. gruppieren. Ein derartiges - sorgfältig durchdachtes - Netzwerk von gegenseitigen Beeinflussungen wäre meines Erachtens eine NOT-wendige Voraussetzung für eine angestrebte Akzeptanz des Modells, denn es würde belegen, dass der angestrebte Verbesserungsprozess vertieft durchdacht wurde. Zudem: Ohne eine plausible Wirkungsstruktur der dargelegten Art macht die Fülle der einzeln aufgelisteten Determinanten den Eindruck nach Muster einer "Church Collection", bei welcher die einzelnen Beiträge in einem Körbchen - unstrukturiert - als Ergebnis präsentiert werden. » (H. T. - Groupe A)

Tableau 31 : Témoignages par rapport aux modèles à majorité simple et majorité simple intergroupe

- Sur les dépouillements selon l'échelle de Likert et majorité simple intergroupe (anciennes et nouvelles parties prenantes) (2TL et 2TL+) :

- « Les Clusters auraient le mérite de concentrer et de cadrer certaines synergies et développement de connaissances et de spécialisations dans certains domaines, comme pour la logistique, par exemple. » (H-S. S. - Groupe A)
- « A mon avis, la question de la langue va se poser de plus en plus. Les Luxembourgeois ont joué longtemps les traducteurs. Le nombre d'étrangers/ ou le manque de Luxembourgeois fait qu'il faut se mettre d'accord sur une langue commune, à la fois pour des raisons de compétitivité et pour des raisons de cohésion sociale. Dans le secteur de la construction, l'exemple de l'ingénieur allemand et des maçons portugais est souvent cité, mais il y en a bien d'autres. » (D. S. - Groupe A)
- « L'image de marque du Luxembourg me semble être un déterminant non négligeable de la compétitivité et de l'attractivité. Un pays dont l'économie repose essentiellement sur le secteur financier ne pourra pas se permettre d'avoir une mauvaise réputation, surtout dans le contexte de la crise financière. La base d'un secteur financier performant est la confiance. » (N. D. - Groupe P)
- « Je crois que la grande région est un sujet éminemment pertinent pour un petit pays et son développement. Dans le cas de Luxembourg c'est un marché, un 2^e marché du travail et une possibilité de spécialisation. » (M. W. - Groupe P)
- « Il semblerait que les interrelations/interdépendances avec l'étranger soient méconnues ou au moins largement sous-estimées! Or, la compétitivité se définit toujours par rapport à d'autres économies.... » (J. E. - Groupe P)
- « Le transport individuel et transport en commun vu sous l'angle et le principe: les chemins les plus rapides permettent à toute l'économie et à la main d'œuvre d'en profiter. 1 heure en embouteillage pour un artisan = 1 heure perdue. » (G. H. - Groupe P)

Tableau 32 : Témoignages par rapport aux dépouillements selon l'échelle de Likert et majorité simple intergroupe

De façon complémentaire, il était loisible aux répondants de proposer des déterminants supplémentaires. Huit experts ont répondu à cette invitation et ont proposé 9 nouveaux déterminants :

- Europe³⁷⁷
- Grande Région³⁷⁸
- Démographie³⁷⁹
- Politique nationale claire définie par le gouvernement
- Pouvoir d'achat des ménages³⁸⁰
- Cohésion sociale³⁸¹
- Langue commune
- Charges administratives³⁸²
- Governmental innovation promoting (sic) role

Concernant le déterminant « Europe », le groupe de validation interne a considéré qu'il était couvert par les déterminants « Intégration européenne », « Degré de souveraineté » et « Ouverture culturelle ».

Concernant les déterminants « Grande Région » et « Démographie », il a été considéré qu'ils ont été formellement éliminés par le groupe d'experts externes et d'après les deux modes de dépouillement retenus.

Concernant le déterminant « Politique nationale claire défini par le gouvernement », Ce point sera considéré plus particulièrement dans le cadre de l'application du modèle PREST au Luxembourg. Par ailleurs, cette remarque serait à considérer plutôt comme un jugement de valeur personnel que comme une nouvelle proposition de déterminant.

³⁷⁷ A lire « intégration européenne » « Degré de souveraineté » et « Ouverture culturelle ». Ce déterminant a été reproposé par un des experts externes, bien qu'il a été éliminé auparavant en raison des modes de dépouillements retenus.

³⁷⁸ Ce déterminant a été reproposé par un des experts externes, bien qu'il a été éliminé auparavant en raison des modes de dépouillements retenus.

³⁷⁹ Ce déterminant a été reproposé par un des experts externes, bien qu'il a été éliminé auparavant en raison des modes de dépouillements retenus.

³⁸⁰ Ce déterminant a été proposé par deux experts externes. Le pouvoir d'achat constitue la capacité d'un ménage (ensemble de personnes vivant sous un même toit) à consommer grâce au revenu disponible.

³⁸¹ A lire « contrat social ». Ce déterminant a été reproposé par un des experts externes, bien qu'il a été éliminé auparavant en raison des modes de dépouillements retenus.

³⁸² Les charges administratives imposées aux petites, moyennes et grandes entreprises sont les obligations et formalités administratives imposées à celles-ci liées à l'exécution, l'application ou la mise en œuvre d'une loi, d'un règlement, d'une application administrative, d'un règlement ministériel, d'une circulaire, d'une directive, d'un règlement européen ou d'un accord international prévoyant un droit, une interdiction ou une obligation (Méthodologie commune de l'Union européenne).

Concernant les déterminants « Pouvoir d'achat » & « Pouvoir des ménages », ces deux indicateurs n'ont pas été retenus par le groupe de validation interne vu leur rejet probable par les représentants du patronat et des institutions. Pour ce qui concerne le « Pouvoir des ménages », le concept de ce déterminant, jugé fonction du discours politique du moment, n'a pas semblé suffisamment clair au groupe de validation interne pour être pris en considération.

Concernant le déterminant « Cohésion sociale », les déterminants de « contrat social » et « stabilité politique interne » ont été considérés propres à l'englober.

Concernant le déterminant « Langue commune » : il s'avère que la problématique d'une langue commune semble être pertinente au Luxembourg. Elle a été reconnue par le groupe d'experts de référence, cependant l'exploration de ce déterminant dépasserait largement le cadre de la présente thèse.

Concernant le déterminant « Charges administratives », cette notion a été jugée couverte par le déterminant « cadre institutionnel et réglementaire ». En outre elle peut être fonction du discours politique au moment de l'enquête et peut être plus conjoncturelle que structurelle. Il s'agit ici d'un des rares leviers où une autorité ou un gouvernement peut optimiser les charges administratives sans l'intervention d'autrui.

Concernant le déterminant « Governmental innovation proming (sic) role » : La définition du déterminant proposé n'a été considérée ni suffisamment claire, ni mesurable par un indicateur concret.

Cette appréciation du groupe de validation interne n'a pas été remise en question au cours des phases suivantes du processus de validation.

Il n'empêche que ces différentes propositions susmentionnées pourraient être prises en considération lors d'une prochaine application de la démarche lors de travaux de pérennisation dans le prolongement de la présente recherche.

D'un point de vue général, cette deuxième enquête a permis de valider l'ensemble des résultats du dépouillement du questionnaire, tout en tenant compte des observations des membres du groupe des experts externes.

3.6. Conclusion du chapitre 3

La validation du questionnaire portant sur les déterminants d'attractivité et de compétitivité liés aux PEMO appliqué au Luxembourg a permis de faire le partage entre les indicateurs retenus et rejetés, par les différentes parties prenantes de la « Tripartite » - classique et nouvelle -.

Dans un tel contexte, l'introduction d'un quatrième groupe, celui des représentants des ONG et de la société civile, constitue une originalité de la démarche adoptée en tenant compte de l'évolution de l'environnement de la PEMO considérée.

Les résultats d'analyse permettent d'identifier les déterminants pour lesquels il y a consensus et ceux pour lesquels il y a divergence entre les trois groupes de la « Tripartite » traditionnelle, ainsi qu'entre anciennes et nouvelles parties prenantes de la « Tripartite ». Une participation des représentants des ONG et de la société civile au processus décisionnel du Grand-Duché de Luxembourg conduirait probablement à des choix politiques différents. En effet dans le cadre du modèle de l'échelle de Likert, censé mettre en évidence les déterminants d'attractivité et de compétitivité les plus pertinents, on a pu constater que pour 17,6% des indicateurs (six déterminants), il n'y a pas de consensus entre parties.

Le classement du groupe des entrepreneurs primo arrivants permet d'identifier le décalage qui persiste entre les priorités des entrepreneurs et des autres experts du groupe de validation externe, que ce soit dans la démarche appliquée à la « Tripartite » classique ou celle appliquée à la « Tripartite » nouvelle.

Enfin, une pérennisation du modèle apparaît opportune pour proposer des politiques de développement qui susciteraient l'accord de l'ensemble des parties prenantes concernées.

Chapitre 4 : Application du modèle PREST au cas du Luxembourg et identification de secteurs porteurs potentiels

4.1. Introduction

L'économie luxembourgeoise souffre depuis le tournant du XXI^e siècle d'un essoufflement continu de son taux de croissance moyen. En effet, celui-ci était de l'ordre de 3,6% pour la période allant de 2001 à 2005, puis de 2,0 % entre 2006 et 2010³⁸³, pour chuter finalement à 0,5% depuis que les répercussions de la crise financière déclenchée aux Etats-Unis en 2008 sont devenues palpables. Le Luxembourg a été considérablement affecté par cette crise: fin 2012, le PIB demeure, en termes réels, au niveau qu'il avait atteint fin 2007³⁸⁴. Dans ce contexte, il est à rappeler qu'un taux de croissance moyen à hauteur de 4%³⁸⁵ est requis pour maintenir la pérennité du modèle luxembourgeois, notamment en matière de sécurité sociale.

En raison d'un accroissement des dépenses publiques qui dépasse de manière inquiétante le taux d'augmentation des revenus publics - 6,1% contre 4,9% en 2012 -, le Grand-Duché de Luxembourg dispose d'une marge de manœuvre financière de plus en plus restreinte. S'y ajoute le fait que quasiment un quart des recettes de l'Etat est susceptible de disparaître dans les années à venir, notamment les recettes de TVA collectées sur base des activités de commerce électronique, ceci en raison d'une harmonisation européenne du cadre législatif et réglementaire.

Il en découle que le Luxembourg devra inévitablement trouver des stratégies et instruments de sortie de crise pour combler ce manque à gagner, issu en grande partie de ce que l'on définira plus loin comme ses « niches de souveraineté », d'une part, et pour redresser son économie par les réformes structurelles, d'autre part.

³⁸³ Portail des statistiques du Grand-Duché de Luxembourg (STATEC)

³⁸⁴ Portail des statistiques du Grand-Duché de Luxembourg : http://www.statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=1435&IF_Language=fra&MainTheme=5&FldrName=2&RFPath=22

³⁸⁵ Kieffer, R. (s.d.). L'impossible réforme du régime de pension au Luxembourg. *Forum* 303, 20-23.

4.2. Des « niches de souveraineté » et des « niches de compétences »

Pour les besoins de cette thèse, deux types de « niches », correspondant à des secteurs d'activité existants ou susceptibles d'être développés au Luxembourg, ont été définies :

- En premier lieu, les « niches de souveraineté » : activités dans lesquelles la création de richesse résulte de l'exploitation directe de droits souverains par les acteurs économiques locaux ou sur leur exploitation indirecte, en bénéficiant d'un cadre juridico-politique spécifique créant un avantage compétitif spécifique pour les acteurs économiques locaux par rapport à leurs homologues opérant dans ou à partir d'un autre Etat.³⁸⁶ Ainsi, le succès économique actuel du Luxembourg dépend essentiellement de l'exploitation de niches se basant sur les particularismes fiscaux autorisés par sa législation.
- En second lieu, et par opposition aux « niches de souveraineté », les « niches de compétence » repose sur l'exploitation des compétences et du savoir-faire existant dans le cadre d'une activité spécifique à forte valeur ajoutée³⁸⁷. La création de richesse dans de telles « niches de compétence » s'accroît avec le différentiel de compétence observé dans cette activité entre deux ou plusieurs Etats où elle s'exerce. Une telle « niche de compétence » peut également être créée ex-nihilo, c'est-à-dire sans disposer initialement de compétences locales suffisantes en nombre et en qualité. Dans ce cas, la création et le développement d'une telle niche devront passer par un apport de main d'œuvre qualifiée par la voie d'une immigration spécifique et/ou par l'implantation d'investisseurs directs étrangers susceptibles de déployer localement de telles compétences.

Selon Yves Mersch, gouverneur de la Banque Centrale du Luxembourg³⁸⁸ : « Le Luxembourg paraît durablement enlisé dans une trajectoire de croissance bien inférieure à 4 %, d'autant que les hausses de la pression fiscale déjà décidées ou escomptées par les agents économiques risquent de peser sur la croissance. ».³⁸⁹ En effet, ce taux « historique » de 4%, correspondant à la croissance annuelle moyenne des 40 dernières années, constitue le taux minimal requis

³⁸⁶ Définition élaborée par le groupe de validation interne

³⁸⁷ Définition élaborée par le groupe de validation interne

³⁸⁸ Monsieur Yves Mersch fut gouverneur de la Banque Centrale du Luxembourg jusqu'à novembre 2012.

³⁸⁹ Mersch, Y. (2010). Bulletin BCL 2010-2 Editorial. *Banque Centrale du Luxembourg*.

pour assurer la pérennité des systèmes de protection sociale.³⁹⁰ En l'absence d'une croissance future suffisante du taux de l'emploi, il sera inévitable de prélever dans les réserves pour financer les dépenses courantes, provoquant inéluctablement, dans un premier temps, une disparition programmée des réserves. Dans un second temps, une telle tendance engendrera des déficits budgétaires. Sur cette toile de fond, il sera nécessaire que le modèle économique du Luxembourg évolue afin de retrouver un chemin de croissance durable. Dans ce contexte, il sera nécessaire que cette PEMO adapte son modèle économique en procédant à des réformes structurelles, en identifiant de nouvelles sources de recettes, et en maîtrisant ses dépenses courantes. Dans ce but, et tout en faisant face aux harmonisations progressives du cadre réglementaire à l'échelle internationale, et en s'attachant à réduire le degré de dépendance vis-à-vis d'événements extérieurs sur lesquels le Luxembourg n'a que peu ou pas d'emprise, il convient de repositionner le Grand-Duché dans l'environnement international et de reconsidérer son modèle économique, à travers une diversification des secteurs traditionnels de son économie et son ouverture à de nouveaux secteurs d'activité. Le Luxembourg devra entamer une démarche de développement endogène, basée, en particulier sur le développement de nouvelles niches de compétence.³⁹¹

Il s'agira donc, ici, de mieux cerner les défis futurs d'une PEMO, à travers le cas du Luxembourg, en s'appuyant, en particulier, sur le modèle PREST (Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique) proposé par Monsieur le Professeur Jean-Paul Lemaire³⁹². Ce modèle s'attache à l'analyse des mutations de l'environnement international à partir de la mise en évidence des trois grandes familles de macro-facteurs/pressions externes politico-réglementaires, économiques et sociales, et technologiques, susceptibles de mobiliser les déterminants identifiés au chapitre précédent. C'est à partir de l'analyse de ses pressions et de l'identification des défis qui en découlent qu'une PEMO, comme le Luxembourg, pourra définir et structurer sa dynamique et sa démarche de développement en vue d'accroître son attractivité et de maximiser ses ressources, en adoptant, en particulier, une politique de spécialisation la rendant incontournable pour ses partenaires externes. Sur la base de son nouveau modèle économique la PEMO devrait générer une plus-value économique et une augmentation du niveau de vie de sa population, tout en maintenant la cohésion sociale.

³⁹⁰ Kieffer, R. (s.d.). L'impossible réforme du régime de pension au Luxembourg. *Forum* 303, 20-23.

³⁹¹ Actualité et tendances No 12 (mars 2012), Chambre de Commerce, Luxembourg

³⁹² Lemaire, J.-P., & Ruffini, P.-B. (1993). *Vers l'Europe bancaire*. Dunod. ; Lemaire, J.-P. (1995). "Dynamique bancaire et intégration financière", Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Université de Paris 1 - Panthéon-Sorbonne. ; Lemaire, J.-P. (1997). Internationalization of Industrial Sourcing. A Case Study in Power Generation. Proceedings of the 13th IMP Conference. Ecole de Management de Lyon. ; Lemaire, J.-P. (2000). From an international environmental and sector approach to a corporate decision formulation: the "pREST" model. 16th IMP Conference. Bath. ; Lemaire, J.-P. (2003). *Stratégies d'internationalisation: Développement international de l'entreprise*, 2e édition, 370 p. Paris: Gestion sup, Stratégie, politique d'entreprise, Editions Dunod.

Dans le contexte de l'application du modèle PREST aux PEMO et, plus particulièrement, au Luxembourg, le présent chapitre s'attachera plus précisément à repérer les secteurs porteurs potentiels, à les hiérarchiser, permettant à l'issue d'un tel processus la détermination des niches à privilégier pour assurer son développement futur.

4.3. Déroulement pratique du déploiement du modèle PREST et de l'identification de secteurs porteurs potentiels

De manière analogue à l'identification des déterminants d'attractivité et de compétitivité pertinents pour le Luxembourg, l'application du modèle PREST au cas concret du Luxembourg a suivi plusieurs phases successives. Cette démarche a été mise en œuvre au cours des mêmes séminaires et étapes de validation que ceux convoqués pour l'identification des déterminants d'attractivité et de compétitivité³⁹³ :

- Lors du séminaire du 5 mars 2010, une première présentation générale de la méthodologie du modèle PREST a eu lieu dans le cadre du séminaire regroupant les experts de référence et ayant pour vocation de valider l'approche méthodologique.³⁹⁴
- Lors du séminaire du 20 mars 2010, réunissant le groupe des experts externes, le Professeur Jean-Paul Lemaire a encadré les réflexions quant à l'application du modèle PREST et l'identification de nouveaux secteurs porteurs.³⁹⁵
- Dans la poursuite de la démarche initiée lors des séminaires précédents, un séminaire de validation a eu lieu le 19 mai 2010 en présence des experts externes présentant l'application du modèle PREST au Luxembourg et l'identification des secteurs porteurs susceptibles d'y être exploités.
- Enfin, les conclusions des séminaires du 5 et 20 mars, ainsi que de celui du 19 mai 2010 ont été soumises pour validation au panel des experts externes à travers une enquête en ligne (août 2010). Dans le contexte de ladite étape de validation, il s'agissait de se prononcer, d'une part sur l'application du modèle PREST, et d'autre part sur le classement de 24 niches identifiées au cours du processus d'analyse, en fonction de leur pertinence pour le développement futur du Luxembourg.

³⁹³ Voir Chapitre 3 – Construction d'une démarche d'analyse de l'attractivité d'une PEMO

³⁹⁴ Pour des informations détaillées quant au déroulement et par rapport aux noms des participants veuillez consulter la section 3.5.1.

³⁹⁵ Pour des informations détaillées quant au déroulement et par rapport aux noms des participants veuillez consulter la section 3.5.2.

La transposition de la démarche précitée a été coordonnée par le panel des experts internes, lequel s'est réuni à plusieurs reprises au fil de l'avancement des travaux.

4.4. Application du modèle PREST au contexte luxembourgeois

4.4.1. Introduction

Dans un environnement international, les PEMO sont fortement dépendantes de la demande extérieure et des décisions prises à l'étranger et sont naturellement touchés par toute crise d'envergure européenne, voire globale. Il s'agit par conséquent de s'adapter en permanence au nouveau contexte caractérisé par des évolutions de plus en plus rapides, c'est-à-dire :

- Pour les entreprises, de remettre régulièrement en question leur stratégie de développement, plus que jamais à une échelle internationale, compte-tenu de l'évolution de l'ouverture internationale.
- Pour les Etats souverains, de s'interroger sur leur attractivité et leur compétitivité, en vue d'attirer de nouveaux investisseurs étrangers potentiels et de développer le rayonnement international des acteurs locaux.

Dans ce contexte, les chocs de compétitivité, tel que celui issu de la crise bancaire de 2008, constituent des moments opportuns pour envisager le repositionnement d'un Etat souverain et tout particulièrement d'une PEMO, dans la mesure où une telle économie repose le plus souvent sur un nombre restreint d'activités. L'objectif d'un tel état des lieux, notamment pour le cas du Luxembourg, est de définir un modèle économique qui permettra de :

- Faire vivre sa population dans les années à venir sur un pied d'équivalence voire à un niveau supérieur que celui que permet le modèle économique en place ;
- Maintenir la cohésion sociale et par-là assurer le dialogue entre les différentes parties prenantes (celles représentées dans le cadre de la « Tripartite » et, peut-être, aussi, les nouvelles parties prenantes, locales, régionales et étrangères) ;
- S'assurer d'une utilisation optimale d'une superficie et d'une population limitée ;

- Permettre à un nouveau modèle économique de se substituer à l'ancien, sans rupture; en misant sur les avantages et les niches existantes, tout en déployant de nouvelles activités.³⁹⁶

Pour atteindre ce but, on s'appuiera sur une approche structurée, représentée ci-dessous ; la formulation d'une stratégie de développement économique nécessitant, en premier lieu, une analyse des mutations de l'environnement international à travers l'analyse des pressions externes qui s'exercent sur la PEMO considérée, avant de mettre en évidence les défis qu'elle a à relever, puis de déterminer les leviers qu'elle pourra activer pour y parvenir ; particulièrement, en sélectionnant et en s'attachant à développer, selon des modalités appropriées, les activités permettant d'assurer le plus durablement possible sa prospérité

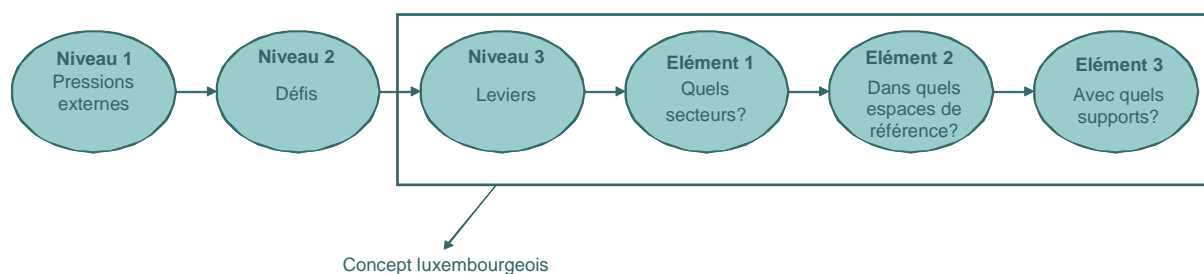


Figure 19 : Chaîne logique d'analyse et de structuration des éléments de solution
 Source : Marc Hostert Séminaires Luxembourg's next business model

La multiplicité des éléments à prendre en compte, comme la diversité des niveaux auxquels ils se situent, incite à opérer, dans le cadre des travaux d'analyse, de manière successive et à différents niveaux :

- Niveau 1 - les pressions : identifier, tout d'abord, à partir des déterminants précédemment identifiés, les pressions externes à caractère macroéconomique s'exerçant au niveau supra-national ou national, sur l'espace considéré, en l'occurrence, une PEMO ;
- Niveau 2 - les défis : mesurer l'impact consécutif de ces pressions sur la PEMO, en général, et sur les différents secteurs, en particulier, en faisant ressortir ceux qui sont les plus attractifs pour les investisseurs directs étrangers et ceux qui présentent le meilleur potentiel pour les acteurs locaux ;

³⁹⁶ « Car, comme disait le duc d'Elbeuf, c'est avec du vieux qu'on fait du neuf ! », chanson « la Dame Patronnesse » de Jacques Brel et repris par Georges Brassens.

- Niveau 3 - les leviers : déterminer, enfin, les choix - parfois contradictoires- auxquels se trouvent confrontés les Etats souverains, les acteurs économiques locaux, comme les entreprises étrangères afin de développer un modèle économique susceptible de générer une plus-value pour ses parties prenantes.

Pour l'analyse des pressions externes, tout d'abord, les déterminants d'attractivité et de compétitivité retenus dans le cadre du Chapitre 3, seront mis en relation avec les différents éléments du premier niveau du modèle PREST, c'est-à-dire chacune des trois catégories de pressions distinguées par ce modèle : « politico-réglementaires » (PR), « économiques et sociales » (ES), « technologiques » (T).

Pour souligner ce lien entre les déterminants d'attractivité et de compétitivité d'une part, et les pressions externes du modèle PREST, d'autre part, a été représenté ci-dessous le classement des déterminants (les 8 premiers retenus) en relation avec chacune des trois catégories de pressions du modèle PREST. Nous avons fait une discrimination selon plusieurs axes :

- Tout d'abord, selon les modes de dépouillement développés : dépouillement à majorité simple et à majorité simple intergroupe et dépouillement sur une base pondérée (Likert) et à majorité simple intergroupe.
- Puis, en fonction de l'échantillon global des répondants (quatre groupes de parties prenantes) et le groupe des entrepreneurs primo arrivants.

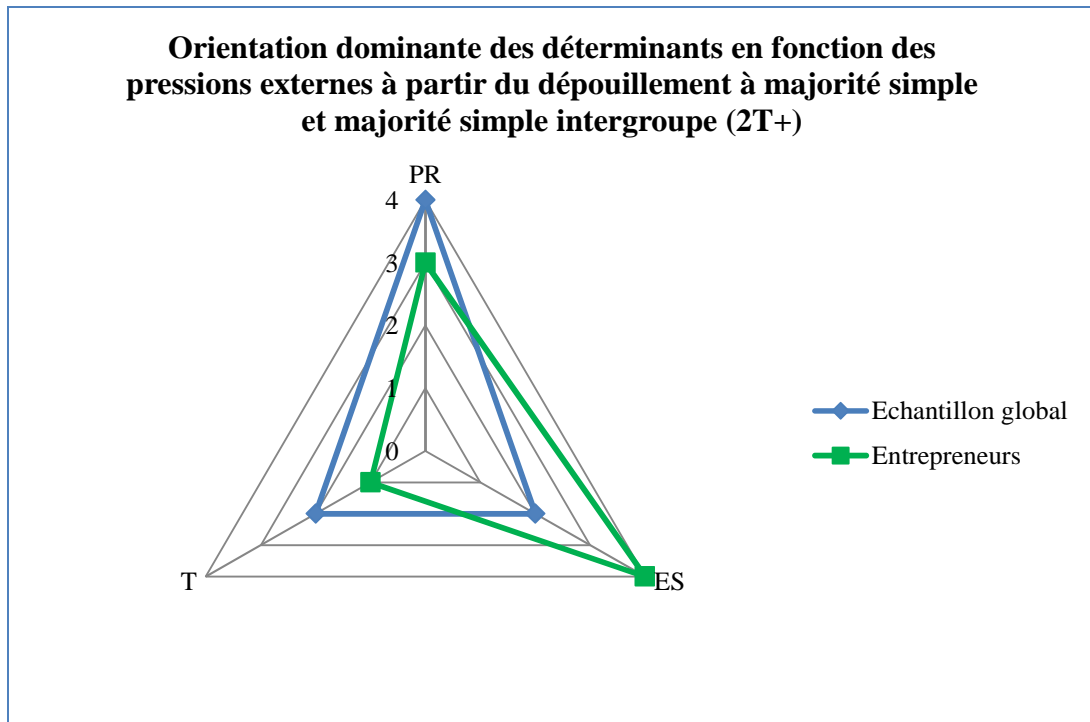


Figure 20 : Orientation dominante des déterminants (TOP 8) en fonction des pressions externes à partir du dépouillement à majorité simple et majorité simple intergroupe - échantillon global et groupe « entrepreneurs »

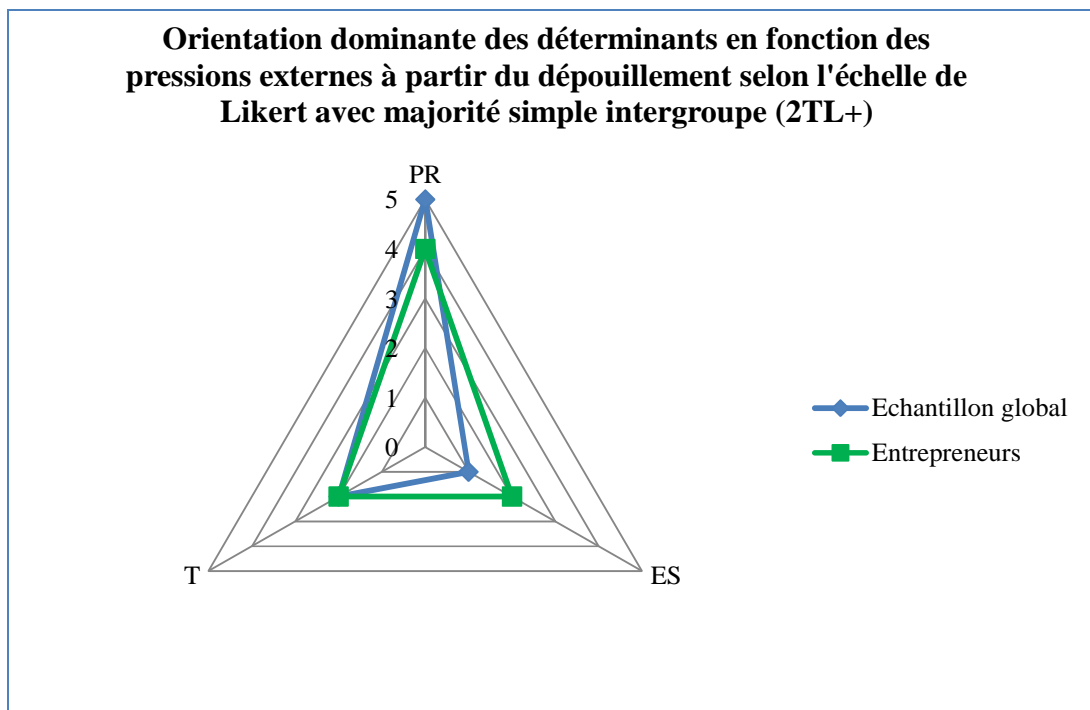


Figure 21 : Orientation dominante des déterminants (TOP 8) en fonction des pressions externes à partir du dépouillement selon l'échelle de Likert et majorité simple intergroupe - échantillon global et groupe « entrepreneurs »

Des graphiques ci-avant il découle que :

- Le groupe de validation interne a identifié que, dans les deux modes de dépouillement, les entrepreneurs accordent une importance accrue aux déterminants ES.
- Les membres de ce groupe estiment que ceci est dû au regroupement de déterminants antagonistes au sein de l'ensemble ES. En effet, ce groupe inclut des déterminants surévalués par les entrepreneurs tels que la productivité et le coût de travail, la qualité de vie ; ceci à l'opposé de la démographie par exemple.
- Les membres du groupe de travail présument que faute d'une différenciation suffisante entre les axes d'analyse, il n'est pas possible de procéder à une analyse plus approfondie. Le modèle PREST devrait permettre une distinction entre les pressions économiques et les pressions sociales afin de mieux cerner la position adoptée par les entrepreneurs.

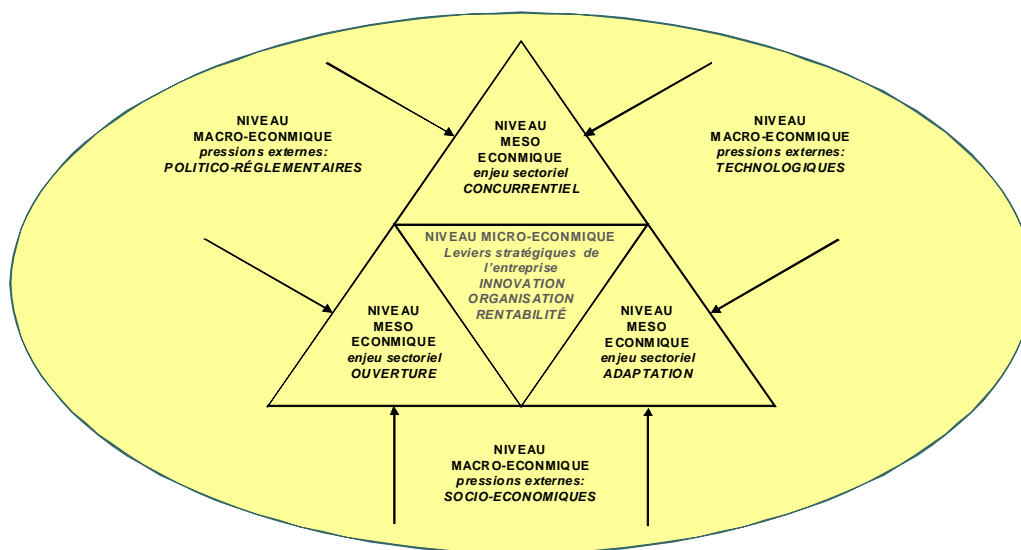


Figure 22 : Les différents niveaux d'analyse du modèle PREST selon Jean-Paul Lemaire³⁹⁷

L'approche « en entonnoir » du modèle PREST - Politico Réglementaire, Économique et Social, Technologique (Jean-Paul Lemaire³⁹⁸) - se décline :

³⁹⁷ Lemaire, J.-P. (2003). Stratégies d'internationalisation: Développement international de l'entreprise, 2e édition, 370 p. Paris: Gestion sup, Stratégie, politique d'entreprise, Editions Dunod.

³⁹⁸ Lemaire, J.-P., & Ruffini, P.-B. (1993). Vers l'Europe bancaire. Dunod.; Lemaire, J.-P. (1995). "Dynamique bancaire et intégration financière", Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Université de Paris 1 - Panthéon-Sorbonne. ; Lemaire, J.-P. (1997). Internationalization of Industrial Sourcing. A Case Study in Power Generation. Proceedings of the 13th IMP Conference. Ecole de Management de Lyon.; Lemaire, J.-P. (2000). From an international environmental and sector approach to a corporate decision

- Tout d’abord, à un niveau macro-économique, supra national ou national, pour identifier les « pressions externes », structurelles ou conjoncturelles, pertinentes pour les parties impliquées - Etats et acteurs économiques internes/externes - : aussi bien celles qui stimulent que celles qui entravent, retardent ou suspendent le développement de l’espace considéré.
- Ensuite, à un niveau méso-économique, multisectoriel ou sectoriel, pour évaluer l’impact de ces pressions sur chaque secteur ou groupes de secteurs où les IDE sont envisagés et où les acteurs locaux opèrent ou sont susceptibles d’opérer ; lesquels seront plus ou moins affectés, de façon positive ou négative, par les pressions externes, selon leurs caractéristiques respectives.
- Enfin, au niveau micro-économique, pour sélectionner les modes d’entrée les mieux appropriés à chaque IDE et les modalités de développement international des acteurs locaux, en déterminant ceux qui pourraient se révéler les plus aptes à en faciliter leur déploiement respectif, en maximisant les bénéfices pour les différentes parties impliquées.

Les étapes successives de cette démarche seront mises en œuvre dans le cadre de l’application du modèle PREST à une PEMO, en l’occurrence au Luxembourg.

4.4.2. Les pressions politico réglementaires, les pressions économiques / sociales et les pressions technologiques (Niveau 1)

4.4.2.1. Les pressions Politico Réglementaires

Tel que défini préalablement, le point de départ du modèle PREST consiste en l’identification des différentes pressions s’exerçant sur une activité et/ou un Etat souverain. Dans les développements qui suivent, l’attention s’est portée prioritairement sur la détermination des pressions externes qui s’exercent sur le Grand-Duché de Luxembourg. Au fil des séminaires³⁹⁹, ont été identifiées les pressions Politico Réglementaires suivantes :⁴⁰⁰

formulation: the "PREST" model. 16th IMP Conference. Bath. ; Lemaire, J.-P. (2003). *Stratégies d'internationalisation: Développement international de l'entreprise*, 2e édition, 370 p. Paris: Gestion sup, Stratégie, politique d'entreprise, Editions Dunod. ; Prime, N., & Lemaire, J.-P. (2005). *De la culture d'entreprise à la culture Groupe: l'enjeu de la diffusion internationale. Actes de la 1er Rencontre sur la Diversité, 'Les défis de la diversité'*. IAE de Corte.; Lemaire, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation: Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, 3e édition. Paris: Dunod.

³⁹⁹ Séminaires du 5 et 20 mars ainsi que du 19 mai 2010.

Les pressions Politico Réglementaires :

Les pressions affectant (+/-) <u>structurellement</u> l'ouverture de l'espace considéré	Les pressions affectant (+/-) <u>conjoncturellement</u> l'ouverture de l'espace considéré
<p>A. Politique</p> <ul style="list-style-type: none"> + Pays fondateur de l'Union Européenne et rôle moteur lors des différentes phases de l'intégration européenne. + Poids politique européen du Luxembourg supérieur à son importance territoriale et économique. <p>B. Finances publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remise en cause du modèle des finances publiques du Luxembourg. (risque de déséquilibre budgétaire croissant) - Contradiction entre la volonté de transposer les directives européennes en bon élève, tout en essayant de maintenir un statut de « paradis fiscal » (holding de 1929⁴⁰¹). - Un plan d'assainissement crédible sera nécessaire pour un retour à des finances publiques saines. Le besoin de consolidation est renforcé par le poids des retraites futures. <p>C. Représentation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'alternative à la devise « Mir wëllen bleiwen wat mir sin... » (« Nous voulons rester ce que nous sommes ... »).⁴⁰² - Décalage entre l'image perçue et la réalité économique.⁴⁰³ - Image de marque incohérente dans et entre certains secteurs.⁴⁰⁴ - Politique de métacommunication⁴⁰⁵ du pays changeante et éclatée. 	<p>A. Dépendance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vulnérabilité à l'évolution de la conjoncture financière. - Vulnérabilité aux changements des réglementations européennes et internationales.⁴⁰⁶ - Vulnérabilité du secteur financier luxembourgeois dû <ul style="list-style-type: none"> o au fort degré de spécialisation en gestion d'actifs o à une grande dépendance de la liquidité bancaire o aux fluctuations des marchés monétaires internationaux

⁴⁰⁰ Les pressions documentées dans l'application PREST au Luxembourg, reprennent les opinions exprimées par les experts externes lors des différentes phases de validation et lors des différents séminaires. Les propositions faites ont été retenues nonobstant l'existence d'un indicateur. Dans ce contexte, les membres du panel ont prioritairement exprimés des pressions négatives.

⁴⁰¹ La loi du 31 juillet 1929 permettait la création de sociétés holding de droit luxembourgeois dont l'activité était purement patrimoniale et son objet la détention de participations financières. En 2006, les avantages fiscaux accordés aux sociétés holding ont été remis en cause par la Commission européenne.

⁴⁰² Un slogan tel que « un concentré d'Europe » qui exprime aussi bien le multiculturalisme et multilinguisme que la capacité d'assimilation des caractéristiques européennes.

⁴⁰³ Effet d'une double dissonance relative à l'image de marque : du pays, respectivement l'image de marque perçue par les investisseurs potentiels. Une priorité devrait consister en la déclinaison d'une image de marque selon les secteurs cibles. Ainsi être perçue comme « business friendly » d'une façon générale peut conduire à une image négative pour un ou plusieurs secteurs spécifiques, mais en particulier pour le secteur bancaire et financier (Réflexions dégagées dans le cadre du développement du séminaire du 20 mars 2010).

⁴⁰⁴ Dans ce contexte, la discrétion, par exemple le secret bancaire, comme image de marque de la place financière peut être considérée comme antagoniste, voir contreproductive si on désire développer une image de marque forte, positive (vision, mission, philosophie), notoire, globale et cohérente pour le Luxembourg (par exemple : le Brésil comme ferme du monde ou l'Inde comme Back Office du monde ou « Du bist Deutschland », en Allemagne).

<p>Les pressions affectant (+/-) <u>structurellement</u> le cadre des infrastructures économiques et juridiques</p> <p>A. Secteur bancaire et financier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remise en question du secret bancaire. - Pas de vision d'ensemble de la place luxembourgeoise en général, donc difficulté d'avoir une stratégie cohérente en termes de communication. - Absence d'appareil permettant de coordonner les efforts des différents acteurs du secteur financier. - Risque dans un contexte de rigueur financière de se donner une image trop complaisante.⁴⁰⁷ <p>B. Fiscalité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolution restrictive prévisible de la réglementation européenne en générale et plus particulièrement pour les activités financières.⁴⁰⁸ - Remise en cause dans le temps des recettes des niches fiscales.⁴⁰⁹ <p>C. Marché</p> <ul style="list-style-type: none"> + Importante capacité et condition d'accueil des personnes morales au Luxembourg. - Montée en puissance de la concurrence due aux effets de la globalisation et de l'internationalisation surtout dans des secteurs concurrentiels.⁴¹⁰ - Difficulté à maintenir les activités déjà déployées au Luxembourg.⁴¹¹ - Difficultés à attirer au Luxembourg de nouvelles activités émanant des secteurs concurrentiels⁴¹². - Réactivité insuffisante aux opportunités en matière d'investissement. 	<p>Les pressions affectant (+/-) <u>conjoncturellement</u> le cadre des infrastructures économiques et juridiques</p> <p>A. Remise en question de l'existant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à retenir les entreprises des secteurs concurrentiels.⁴¹⁹ - Difficultés à convaincre les entreprises implantées de se développer dans le pays.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

⁴⁰⁵ Par métacommunication on entend la communication d'un territoire, d'une région, voire d'un pays afin de promouvoir son image.

⁴⁰⁶ En particulier nouveau règlement du Comité de Bâle sur le capital et les liquidités Directive européenne sur les fonds de placement (OPCVM 4). Impact sensible et immédiat des changements de système.

⁴⁰⁷ Parallèlement à l'augmentation des déficits budgétaires augmenter l'image complaisante de la place financière afin de dégager des recettes supplémentaires.

⁴⁰⁸ Le cadre réglementaire européen et international tend à réduire le degré de liberté des Etats dans ce domaine.

⁴⁰⁹ Comme par exemple :

- L'avantage d'antériorité du Luxembourg se réduit sur fond de convergence des règles financières (Bâle II, règles de contrôle financier,...).
- La retenue à la source est transitoire (jusqu'en 2011).
- Les revenus fiscaux en matière de commerce électronique sont transitoires jusqu'en 2014. Principe de territorialité mise en place graduellement entre 2015-2019.
- Vulnérabilité due à l'accord GAFI (Groupe d'action financière - <http://www.fatf-gafi.org/fr/>)

⁴¹⁰ Secteur industriel, secteur de la construction, secteur des transports, usinage et automobile.

⁴¹¹ Par exemple : retrait de la production de faïence de Villeroy & Boch

⁴¹² Concurrence accrue avec les pays avoisinants et les nouveaux Etats membres de l'Union Européenne.

<p>D. Infrastructure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise maîtrise de la structure des coûts en matière d'investissements publics tangibles.⁴¹³ - Evolution asymétrique de l'administration par rapport aux évolutions des besoins liés aux nouvelles activités économiques.⁴¹⁴ - Les infrastructures tangibles n'ont pas évoluée à la même cadence que l'économie en générale.⁴¹⁵ - Les infrastructures intangibles n'ont pas évoluées à la même cadence que l'économie en générale.⁴¹⁶ <p>E. Finances publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viabilité réduite du budget du gouvernement central : « double dichotomie ».⁴¹⁷ <p>F. Travail</p> <ul style="list-style-type: none"> + Rémunérations attractives par rapport aux pays limitrophes. + Système de protection sociale généreux. + Compétences interdisciplinaires disponibles. ± Défis en matière de flexibilité du marché de travail. ± Défis en matière de formation professionnelle continue pour apporter les compétences nécessaires aux demandeurs d'emploi résidents. - Manque de main d'œuvre qualifiée. - Niveau élevé du coût salarial unitaire. - Absence majeure de centres de réflexion et d'analyse.⁴¹⁸ - Insuffisance de vision prospective. 	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tableau 33 : Les pressions Politico Réglementaires

Légende :

- Pressions négatives (menaces ponctuelles/handicaps durables)
- + Pressions positives (opportunités ponctuelles/atouts pérennes)

⁴¹³ Il s'agit ici notamment des dépassements budgétaires dans le cadre de projets de construction d'infrastructure publique, ainsi que des frais d'entretien et de fonctionnement y relatifs. Par exemple la route du nord (axe routier reliant le nord du pays à la capitale).

⁴¹⁴ Par exemple : le nombre des fonctionnaires en charge de l'élaboration des traités de double imposition est dérisoire par rapport au nombre des fonctionnaires en charge du bon fonctionnement du secteur agricole.

⁴¹⁵ Par exemple : logements , écoles et infrastructures publiques. *Attention écoles et logements sont des infrastructures tangibles !*

⁴¹⁶ Par exemple : CSSF et OSCAR (Service vétérinaire) pas à même de contrôler les produits arrivés sur place, ce qui entraîne une perte de marchés. Ou encore le nombre d'instituteurs et le nombre de juges.

⁴¹⁷ Il faudra arrêter de financer les dépenses d'hier avec des recettes qu'on aura peut-être demain. Financer des dépenses courantes avec des recettes exceptionnelles. Dichotomie dépenses courantes/ recettes courantes, dichotomie dépenses d'aujourd'hui et recettes de demain. Incapacité des autorités à faire correspondre l'endettement à LT avec des recettes viabilisées à MT/LT. Source : Avis de la Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg sur le projet de budget 2011.

⁴¹⁸ Absence de *think tanks* fédérant l'ensemble des parties prenantes pour structurer une stratégie d'avenir du Luxembourg.

⁴¹⁹ Les entreprises des secteurs ne profitant pas de droits de souveraineté ont tendance à arrêter ou à ne plus développer leurs activités au Luxembourg, dus aux coûts de productions élevés (énergie, immobilier, ...) par rapport à des pays concurrentiels.

Force est de constater que les pressions négatives structurelles sont les plus préoccupantes, constat qui a également été confirmé par les membres du groupe d'experts externes lors des différents séminaires et dans le cadre de l'enquête en ligne. Ainsi, la démarche suivie a permis de documenter une prise de conscience des parties prenantes par rapport aux pressions structurelles négatives préoccupantes, cependant, un consensus en ce qui concerne les solutions à y apporter, n'a pas été trouvé à ce stade.

4.4.2.2. Les pressions Economiques et Sociales

Les pressions économiques et sociales, qui prennent en compte les ressources et les besoins de la PEMO considérée, les facteurs de déstabilisation auxquels elle peut être soumise et les évolutions sociales et sociétales qui s'y manifestent, déterminent l'attitude des autorités publiques comme celle des entreprises qui envisagent de développer leurs investissements. Pour ce qui concerne les pressions Economiques et Sociales, ont été identifiées, à partir des déterminants, dans le cas du Luxembourg, les pressions suivantes:

Les pressions Economiques et Sociales :

Les pressions quantitatives affectant (+/-) structurellement l'offre et la demande	Les pressions quantitatives affectant (+/-) conjoncturellement l'offre et la demande
<p>A. Finances publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à stabiliser les finances publiques dans le long terme (par exemple financement des retraites). - Effet ciseaux au niveau des finances publiques.⁴²⁰ - Les dépenses de santé devraient connaître une forte croissance dans les années à venir. <p>B. Infrastructures</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des infrastructures de transport et de logement.⁴²¹ <p>C. Marchés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible niveau de compétitivité, du fait du niveau 	<p>A. Dépendance des marchés extérieurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Luxembourg a été parmi les pays les plus durement touchés par la récession lorsque la conjoncture s'est effondrée et que les activités financières ont ralenti.⁴²² <p>B. Mentalité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Société consensuelle. - On n'aborde pas les sujets délicats. - Sensibilité à la critique. - Posture défensive.

⁴²⁰ Les dépenses des finances publiques augmentent plus rapidement que les recettes des finances publiques. Par conséquent, l'écart entre les dépenses et les recettes augmente. Dans l'évolution du temps, cet écart est appelé effet ciseaux.

⁴²¹ Comme indicateur peut figurer à cet égard : le nombre et la durée des embouteillages de circulation, les retards des transports publics.

⁴²² Note de conjoncture 3/2011 du STATEC

des coûts de la main d'œuvre et de l'énergie.	
<p>Les pressions qualitatives affectant (+/-) structurellement l'offre et la demande</p> <p>A. Attractivité apparente ...</p> <ul style="list-style-type: none"> + Agrément de vie + Tolérance + Ouverture culturelle + Multilinguisme + Pauvreté relative <p>B. ... qui masque des fragilités structurelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de la vie élevé. - Dépendance structurelle du secteur financier.⁴²³ - Faible efficacité dans les secteurs des soins de santé et de l'éducation.⁴²⁴ - Risque de délocalisation d'activités des secteurs concurrentiels.⁴²⁵ - La cohésion sociale n'est pas acquise à long terme et doit être développée en relation avec le développement économique réel. 	<p>Les pressions qualitatives affectant (+/-) conjoncturellement l'offre et la demande</p> <p>A. Mentalité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Syndrome de l'enfant gâté : passivité relative liée à l'exploitation de niches de souveraineté. - Manque de capacité de proaction.⁴²⁶ <p>B. Choix publics biaisés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surproportionalité des luxembourgeois dans les choix politiques.⁴²⁷ - Surproportionalité des retraités et des fonctionnaires dans les choix. <p>C. Travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salaires d'entrée du secteur public plus avantageux que ceux du secteur privé.

Tableau 34 : Les pressions Economiques et Sociales

Légende :

- Pressions négatives (menaces ponctuelles/handicaps durables)
- + Pressions positives (opportunités ponctuelles/atouts pérennes)
- ± Pressions soit positives, soit négatives

4.4.2.3. Les pressions Technologiques

Les pressions technologiques constituent probablement la catégorie des facteurs les moins sensibles à l'évolution de la conjoncture. Parmi les pressions technologiques, les facteurs suivants sont à mettre en avant :

⁴²³ L'avenir du secteur financier est d'une importance clé pour la croissance, l'emploi et les finances publiques au Luxembourg. Son poids élevé (48% du PIB en 2009) rend l'économie vulnérable face aux tendances des marchés financiers.

⁴²⁴ Peut notamment figurer comme indicateur à cet égard l'étude PISA de l'OCDE.

⁴²⁵ Par exemple les industries et ainsi que les middle et back offices en matière de gestion et administration des fonds.

⁴²⁶ Les discussions des séminaires ont dégagées que la mentalité autochtone est caractérisée par une attitude d'attente et de réserve.

⁴²⁷ Le droit de vote actuel n'autorise que les luxembourgeois à participer aux élections nationales. Par conséquent, une grande partie de la main d'œuvre active au Luxembourg n'a pas le droit de participer aux choix politiques. Ces derniers sont fortement impactés par les fonctionnaires et retraités, représentant une importante part des citoyens disposant du droit de vote.

Les pressions Technologiques :

Les pressions affectant (+/-) la diffusion de la technologie

A. Une culture du secteur public omniprésente

- Culture du secteur public dans la recherche.⁴²⁸

B. Un pôle technologique en mutation

- Absence d'une organisation de la diffusion de la technologie et d'une planification adaptée.
- Faible prise de conscience de la technologie par les parties prenantes luxembourgeoises.

C. Un secteur de la recherche à (ré-)organiser

- Pas de tradition de recherche (par opposition à l'importation de matière grise).
- Un financement quasi exclusivement public de la recherche.
- Un engagement insuffisant du secteur privé.
- Un faible taux de diffusion des résultats de recherche.⁴²⁹
- Absence d'une valeur ajoutée proportionnelle aux engagements financiers.

Les pressions affectant (+/-) la mise à niveau technologique

- + Important gisement de compétences financières et bancaires.
- Absence de compétences prévisionnelles, nécessaires pour appréhender le 3^e millénaire.

Tableau 35 : Les pressions Technologiques

Légende :

- Pressions négatives (menaces ponctuelles/handicaps durables)
- + Pressions positives (opportunités ponctuelles/atouts pérennes)
- ± Pressions soit positives, soit négatives

4.4.3. Les défis (Niveau 2)

Le deuxième niveau du déploiement du modèle PREST concerne l'évaluation de l'impact des pressions externes identifiées sur chaque espace géo-sectoriel considéré. Dans la perspective d'une intensification des IDE et de développement international des activités locales dans et à partir d'une petite économie mature ouverte, comme le Luxembourg, ces défis s'imposent aux différentes parties prenantes :

- En commandant, dans un premier temps, une adaptation et une évolution rapide du contexte économique, fiscal et international (*policy taker*). Une PEMO, doit, pour s'adapter à l'ouverture internationale et au rythme des évolutions d'un environnement

⁴²⁸ Etant donné que la majorité des centres de recherche a eu son origine dans le périmètre de l'administration publique, les participants au séminaire ont estimé que cette origine a eu une retombée de culture sur le fonctionnement de la recherche aujourd'hui au Luxembourg.

⁴²⁹ Comme indicateur peut figurer à cet égard le nombre de publications scientifiques, ainsi que le nombre de brevets déposés.

élargi, faire preuve d'une plus grande réactivité en étant même capable d'anticiper (pro-action); ce que doivent pratiquer, à la fois, les pouvoirs publics et les organisations et entreprises - locales et étrangères -.

- Ce qui doit les conduire, les unes et les autres, à reconsidérer en permanence, dans leur domaine de décision respectif, les activités comme les orientations géographiques à privilégier.

Dans le cadre des travaux d'analyse et tel qu'illustré sur le graphique ci-après, les défis sont déclinés en trois catégories :

- Le défi d'adaptation (Section 4.4.3.1)
- Le défi de redéploiement (Section 4.4.3.2)
- Le défi concurrentiel (Section 4.4.3.3)

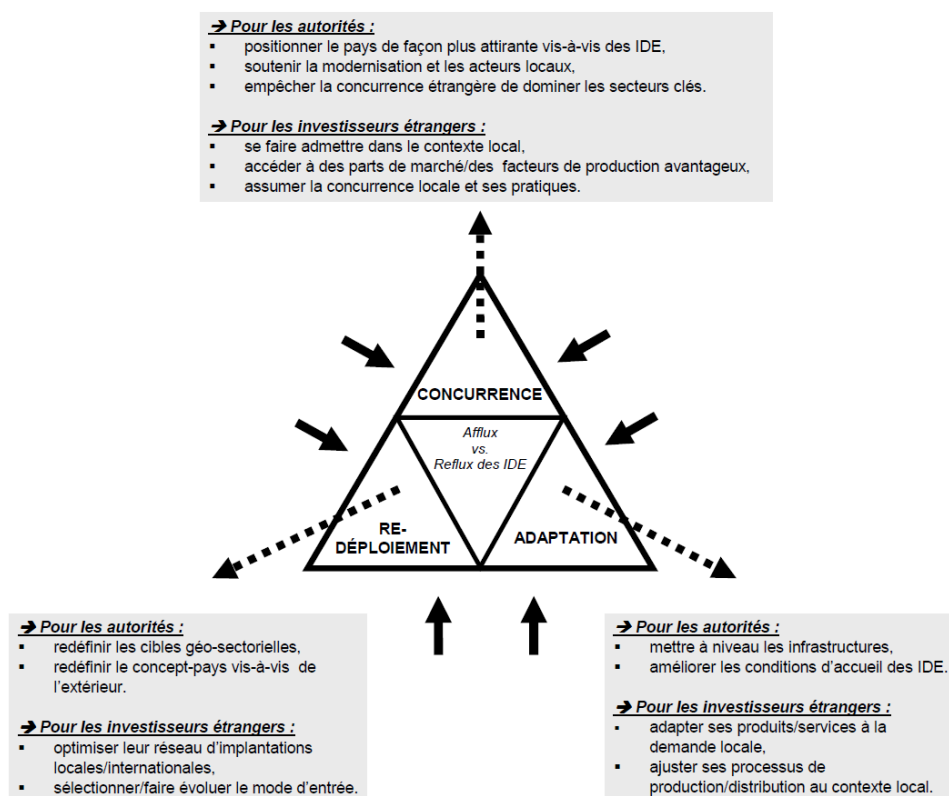


Figure 23 : Les trois défis selon Jean-Paul Lemaire⁴³⁰ (adaptés et complétés par l'auteur pour le Luxembourg)

⁴³⁰ Lemaire, J.-P. (2013). Stratégies d'internationalisation: Nouveaux Enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires, 3e édition, Chapitre 2, « La dynamique des territoires », p105. Paris: Gestion sup, Stratégie, politique d'entreprise, Editions Dunod.

4.4.3.1. Le défi d'adaptation

Le défi d'adaptation, tout d'abord, porte sur l'offre respective des deux groupes de parties prenantes.

- Pour ce qui concerne les autorités, l'adaptation concerne tout particulièrement la mise à niveau des infrastructures et des politiques économiques qui englobent aussi bien le cadre politico réglementaire que les équipements collectifs ou l'éducation, dans un environnement qu'elle doit rendre de plus en plus accueillant aux investisseurs étrangers ;
- Pour ce qui concerne les entreprises locales et étrangères, l'adaptation concerne les conditions de production et de commercialisation des biens et de services produits localement ou hors frontières.

Ils engagent les parties prenantes, au Luxembourg, à identifier les priorités qui découlent de l'analyse des pressions externes, tant sur les plans ...

- Macro-économiques (cf. politique industrielle, déploiement des infrastructures, évolution de la législation et de la réglementation, de l'image de la PEMO, ...), particulièrement, pour les autorités et/ou dans le cadre de la concertation, comme celle de la Trilatérale, au Luxembourg) ;
- Méso-économique (cf. orientations sectorielles impulsées au niveau de l'Etat, s'appuyant sur des ressources focalisées sur les activités jugées prioritaires, en matière de prévision et de projection, et/ou dans le cadre d'une concertation avec les professionnels concernés), Micro-économique (cf. orientations stratégiques déterminant les caractéristiques et l'adaptation du modèle économique des entités - entreprises, ONG, ... - locales, étrangères présentes sur le territoire ou envisageant de s'y installer)..

4.4.3.2. Le défi de redéploiement

Le défi de redéploiement conduit les autorités, d'une part, comme les entreprises et organisations locales et étrangères, d'autre part, à revoir en permanence, respectivement leurs priorités en matière de portefeuille d'activités et de localisation de celles-ci, de structuration de leurs infrastructures ou de leurs chaînes d'approvisionnement, de leur cadre légal et réglementaire ; ce qui suppose :

- Pour les autorités, de reconsidérer le « modèle économique » et, particulièrement, les orientations sectorielles privilégiées, comme les cibles géographiques majeures de la PEMO pour la recherche d'investisseurs, comme pour la diffusion de ses produits et de ses services, au point même de faire évoluer l'image de la PEMO en lui associant un véritable « concept » qui facilitent son positionnement vis-à-vis des différents partenaires politiques et économiques externes, existants ou potentiels ;
- Pour les entreprises et organisations locales et étrangères, de justifier et faire évoluer leur engagement dans et/ou à partir de la PEMO considérée, en fonction du potentiel (débouchés, ressources) qu'elle présente pour leurs activités respectives, comme par rapport à leur dynamique de développement d'ensemble ; cette dynamique imposant une optimisation permanente du déploiement géographique et sectoriel de chacune pour maximiser son efficacité (maîtrise des contraintes de coût, délais, de risque) et assurer sa pérennité.

Concernant les choix de secteurs, les atouts que le pays a à développer, comme les handicaps qu'il a à combler, doivent s'exprimer sous la forme de signaux clairs pour les entreprises locales et étrangères pour leur permettre de se positionner et de s'insérer le plus harmonieusement possible.

C'est précisément ce que les différents acteurs économiques - publics et privés - du Luxembourg, à partir des spécialisations présentes de cette PEMO, doivent envisager :

- En identifiant les activités les plus à même de profiter de son environnement économique et social et des efforts d'adaptation dont il fait l'objet (cf. défi d'adaptation), comme de valoriser les ressources dont il dispose déjà ou qui lui seraient accessibles ;
- En déterminant les espaces géographiques vers lesquels rechercher des marchés ou des relais de croissance pour ses produits ou ses services et, réciproquement, d'où pourraient venir les investisseurs et/ou les fournisseurs susceptibles de faciliter son développement.

4.4.3.3. Le défi concurrentiel

Le défi concurrentiel, suppose de prendre la mesure des acteurs privés et publics, internes comme externes : pays rivaux cherchant eux aussi à attirer les investisseurs internationaux et

entreprises concurrentes susceptibles d'opérer dans les mêmes secteurs et les mêmes zones cibles dans le monde. Ceci exigera une forte réactivité :

- De la part des autorités, pour attirer, mieux que celles de pays homologues, les investissements le mieux à même de faciliter le développement de leur espace économique, tout en aidant les entreprises locales à réussir leur percée hors frontières ;
- De la part des entreprises locales et étrangères, pour se faire accepter par l'ensemble des agents économiques et développer leurs parts de marchés aussi bien dans le pays qu'à l'extérieur, et pour tirer parti, tant qu'ils sont attractifs, des avantages compétitifs locaux.

Ce qui suppose de développer les avantages concurrentiels qui peuvent faire la différence pour une PEMO, telle le Luxembourg ...

- Tant au niveau du cadre qu'elle offre en matière politico réglementaire, économique et sociale, comme technologique, en respectant les directives de l'Union Européenne qui s'imposent à elle ;
- Qu'au niveau des produits et services que les entités qui opèrent à partir de son espace proposent dans les domaines où ils ont décidé de se développer et où ils se révèlent ou peuvent se révéler plus performants que leurs concurrents.

4.4.4. Les leviers (Niveau 3)

Après avoir appliqué les deux premiers niveaux du modèle PREST, c'est-à-dire les étapes macro et méso-économiques, il convient de poursuivre les travaux d'analyse à un niveau plus microéconomique ; lequel s'attache aux processus de prise de décisions des autorités publiques comme, surtout, des organisations et des entreprises locales et étrangères, et qui détermineront leur succès dans l'espace de référence local et international dans lequel elles auront respectivement décidé d'opérer.

Dans un environnement d'internationalisation croissante, les organisations et les entreprises, sont censées se remettre constamment en question afin de trouver des réponses adaptées aux enjeux auxquels elles sont confrontées. A cet égard, ces entités doivent maîtriser trois leviers, fortement corrélés, qui fédèrent, chacun, différents facteurs clés de succès :

- La rentabilité, conjuguant des facteurs clé de succès tels que la maîtrise ou l'optimisation des coûts, comme celle des prix pratiqués et, donc, des marges générées, tout autant que ceux qui sont liés à leur financement, en leur assurant la marge de manœuvre qui est nécessaire à leur développement.
- La structure et l'organisation, qui fédèrent des facteurs clés de succès déterminent l'efficacité et la performance de ces entités, en vue de permettre le développement de leurs activités ; ce qui peut recouvrir, aussi bien la maîtrise de l'évolution de leur taille, dans le sens de leur expansion - organique ou externe - comme de leur focalisation (supposant certains démembrements), comme de leur organisation, en manifestant leur capacité à les adapter et à les faire évoluer pour mieux servir les priorités qu'elles auront retenues et la pérennisation.
- L'innovation, tant en matière de création de nouveaux produits et services que d'amélioration de processus, en s'appuyant sur la capacité de chacune de ces entités à conserver un temps d'avance ou encore à bien identifier et à tirer parti - si possible, mieux qu'eux - des avancées observées dans leur secteur respectif par leurs concurrents, dans l'objectif de créer ou de conserver un avantage compétitif par rapport à eux ; ce qui suppose de posséder et de développer des capacités de création dans différents domaines fonctionnels (R&D, production, mais aussi, approvisionnements, logistique, marketing, finance, RH, etc.).

Cette analyse des facteurs clés à maîtriser par les organisations rejoint les prises de position des experts externes ayant participé au troisième atelier de travail du 19 mai 2010.

4.4.4.1. Le levier de la rentabilité

Dans le cadre des activités économiques existantes, les organisations et les entreprises, locales et étrangères, se voient confrontées à des pressions de plus en plus fortes, suscitant des défis engageant à des changements significatifs et nécessitant des réflexions approfondies sur les pistes à privilégier en vue de maintenir, voire accroître leur rentabilité.

De manière générale, celles-ci peuvent être fortement affectées par différents types de facteurs :

- Une adaptation du cadre législatif et réglementaire, à l'instigation des autorités européennes, notamment, laquelle peut, par exemple, se traduire à travers des

restrictions supplémentaires au développement d'activités existantes (cf. activités financières) ou d'activités nouvelles ou encore l'adaptation des taux d'imposition, conduisant ainsi à une diminution des résultats nets pour les acteurs concernés.

- Une détérioration de la compétitivité de la main d'œuvre, soit à travers une augmentation des charges salariales, en raison de nouvelles conventions collectives à appliquer ou de charges patronales en croissance, déterminant une baisse du ratio « coût/valeur ajoutée », par rapport à la concurrence.
- Une évolution non favorable des devises (cf. appréciation de l'euro par rapport aux autres monnaies), qui renchérirait le prix des produits et des services exportés hors de la zone européenne.
- Une évolution technologique ou concurrentielle, se traduisant par une perte de parts de marché au bénéfice de concurrents, ayant lancé un ou des produits de substitution plus performants et/ou moins chers.

Afin d'assurer la maîtrise du levier de la rentabilité, les organisations ont un double choix à faire :

- Identifier les activités qui ne permettent plus de générer une rentabilité suffisante dans les conditions d'exploitation actuelle (par exemple : « *Brown ware* »⁴³¹ et « *White ware* »⁴³² au Luxembourg) ;
- Evaluer si l'activité peut être poursuivie en reconsidérant la distribution de la chaîne d'approvisionnement, voire, en délocalisant la production dans un autre pays, tout en profitant des retours financiers (délocalisation contrôlée) liés à la croissance ainsi permise et du développement de certaines fonctions restées localisée dans le pays.

Le concept de délocalisation contrôlée⁴³³ vise à prolonger une partie du cycle de vie d'un service ou d'un produit par une séparation entre processus de production et détention de titres de propriété intellectuelle, comme par une nouvelle répartition géographique des fonctions de l'organisation. Elle peut être mise en œuvre,

⁴³¹ « *Brown ware* » désigne les appareils de divertissement comme par exemple téléviseurs, vidéos, ...

⁴³² « *White ware* » désigne les appareils d'électroménager comme par exemple lave-linge, réfrigérateur, ...

⁴³³ Le concept de délocalisation contrôlée a été développé dans le cadre de la présente recherche et sur base d'entretiens que l'auteur a eus avec certains membres du panel des experts externes.

- A travers une délocalisation physique - totale ou partielle - de la production dans une société-fille à l'étranger⁴³⁴ où le niveau de coûts permet une meilleure rentabilité que dans le pays d'origine ;
- Et/ou, à travers une protection de la technologie propriétaire et du savoir-faire des entités concernées, à travers une défense efficace de la propriété intellectuelle comme des processus industriels ;
- Comme par une nouvelle répartition des fonctions, en conservant dans le territoire d'origine de la PEMO les fonctions clés à plus forte valeur ajoutée, tirant le meilleur parti de l'environnement local.

L'effet secondaire d'une telle démarche peut avoir pour résultat d'élargir le marché potentiel du produit ou service. Dans le cas d'une telle stratégie les retombées sont diverses :

- Un développement du volume d'activité de l'entité considérée, qui pourrait être limité par la taille de la PEMO et par le niveau des coûts de production qui s'y pratiquent ;
- Une meilleure exploitation de sa technologie et de son savoir-faire propre⁴³⁵ dans un cadre géographique élargi ;
- Une meilleure répartition internationale de la chaîne de valeur, permettant de concentrer sur le territoire de la PEMO considérée les fonctions à plus forte valeur ajoutée.⁴³⁶

Dans le cas où elle se contenterait de valoriser d'une seule détention les titres de propriété intellectuelle et industrielle, en particulier pour se consacrer à de nouvelles activités propres à mieux tirer parti de ses compétences comme de l'environnement de la PEMO, l'organisation considérée pourrait toujours profiter des redevances résultantes de l'exploitation de brevets et licences.

Il est sous-entendu que le maintien de la profitabilité est une condition nécessaire afin d'assurer la marge de manœuvre financière requise pour investir dans la recherche en vue de s'assurer de nouveaux avantages concurrentiels. Il s'agit notamment des dépenses de recherche et développement, ainsi que de prospection. La rentabilité constitue également un

⁴³⁴ A la limite, une partie de la production à faible valeur ajoutée pourrait être délocalisée vers un sous-traitant à l'étranger.

⁴³⁵ Les redevances en vertu de titres de propriété intellectuelle et industrielle.

⁴³⁶ Les gains classiques de rentabilité issus de la production-vente.

indicateur clé de la capacité à lever des fonds, auprès d'investisseurs externes ou d'établissements de crédit. Enfin, la rentabilité peut également servir à constituer les réserves financières permettant de saisir d'éventuelles opportunités d'acquisition.

4.4.4.2. Le levier d'adaptation des structures

Le levier d'adaptation des structures vise à évaluer la capacité d'une organisation à se remettre constamment en question en développant les compétences nécessaires pour ouvrir de nouveaux créneaux et accéder à de nouveaux marchés cibles.

Il s'appliquera, tout d'abord, à tout ce qui est interne à l'organisation ; notamment aux processus de production et de commercialisation et aux différentes fonctions de l'organisation considérée ; ceci, non seulement, dans l'objectif de diminuer les coûts, en particulier le coût de main d'œuvre, et d'accroître la marge bénéficiaire, démultipliant ainsi au levier de rentabilité, mais, aussi et surtout, pour faire face aux changements de l'environnement et ménager de nouvelles possibilités de développement.

Les organisations pourront également rechercher en externe des opportunités pouvant avoir un impact sur leurs performances et sur leur pouvoir de marché. Au Luxembourg, cela pourrait engager les acteurs locaux et les acteurs internationaux y opérant à intensifier leurs efforts de rapprochement avec des partenaires régionaux, internationaux, voire mondiaux ou à procéder à certaines acquisitions, par exemple au sein de la Grande Région, comme au-delà, au sein de la Triade comme des économies à croissance rapide, pour trouver des relais de croissance, développer leurs compétences spécifiques et assurer une mise en réseau du savoir-faire. A cet égard, trois effets⁴³⁷ sont à mettre en avant :

- L'effet de grand marché⁴³⁸ :

Dans une optique de développement, les entrepreneurs ont tout intérêt à ne pas limiter la diffusion de leurs produits et services au territoire national, en pénétrant les marchés limitrophes (par exemple celui de la Grande Région) aussi bien que distants internationaux (par exemple du Japon), afin de tirer parti des économies d'échelle que permettrait cette expansion géographique. L'effet grand marché a une autre ampleur pour une PEMO, ceci est dû à la quasi inexistence d'un marché intérieur au sein de celle-ci.

⁴³⁷ Ces trois effets, l'effet de grand-marché, l'effet de diffusion ainsi que l'effet de diaspora inverse ont été développés par l'auteur dans le cadre des travaux de la présente recherche.

⁴³⁸ Définition personnelle pour une PEMO ; cet effet développé dans le cadre de cette recherche se base sur l'effet « *big market* ».

Exemple : Boulangerie Fischer

Boulangerie Fischer :

Les trois sites de fabrication de Fischer ont été regroupés sur un seul site de 6 hectares à Roodt/Syre, au Luxembourg, pour donner naissance à une des boulangeries les plus modernes d'Europe, notamment grâce à une activité de congélation. Boulangerie, pâtisserie, viennoiserie et sandwicherie, Fischer traite chaque jour environ 30 tonnes de farine pour faire face aux besoins d'une clientèle toujours plus nombreuse. Avec cet outil performant, la société dessert des points de vente dans les pays limitrophes, en l'occurrence en Allemagne et en France.

- L'effet de diffusion⁴³⁹ :

Dans certaines conditions, il peut s'avérer fructueux, pour une organisation, de développer la diffusion de ses produits et services. Par exemple, pour les marchés limitrophes, il peut ne plus être suffisant de les servir à partir du pays d'origine, mais d'y implanter une succursale et/ou filiale afin de stabiliser - voire d'augmenter - les parts de marché locales, dans les pays cibles, tout en disposant d'un avantage compétitif en proposant un savoir-faire original aux clients. L'effet de diffusion est plus important pour une PEMO que pour des territoires plus importants, étant donné que le territoire national ne lui ne permet pas une expansion comme dans un grand pays.

Exemples : Création par la Banque Internationale à Luxembourg de filiales en Belgique dans l'objectif de pouvoir servir sa clientèle belge existante dans son pays d'origine. Implantation d'un magasin du groupe Opti-View en Allemagne.

Banque Internationale à Luxembourg (anciennement Dexia - BIL) :

La Banque Internationale à Luxembourg (BIL) fondée en 1856 au service de clients privés et institutionnels au Grand-Duché et à l'international, propose des solutions bancaires dans les domaines de banque de détail, de banque des entreprises, de banque privée et de marchés financiers. Elle a entériné un plan de croissance stratégique pour 2013-2015 y incluant à partir du mois de septembre 2013 l'ouverture d'une succursale à Bruxelles (Belgique).

⁴³⁹ Définition personnelle pour une PEMO ; cet effet développé dans le cadre de cette recherche sur base du concept de l'effet de diffusion.

L'opticien Opti-Vue :

Opti-Vue est le nom d'un magasin d'optique fondé par Henri Boulmont qui a ouvert ses portes en décembre 1984 à Ettelbruck au nord du Grand-Duché. Débutant dans un cadre relativement modeste, la société s'est développée et compte actuellement neuf magasins entièrement rénovés, dont celui récent de Trêves en Allemagne.

- L'effet de diaspora inverse :⁴⁴⁰

Dans ce cadre de la formulation de nouvelles politiques d'expansion économique, il s'agit d'identifier, d'une part, les compétences disponibles parmi les ressortissants de la diaspora pour engager une politique de pénétration de marchés dans leurs pays d'origine ou des pays qui leur sont culturellement proches. Trois facteurs clés de succès doivent être maîtrisés à cet égard :

1. L'accès à l'information ;
2. Un intérêt pour les projets initiés par les membres de la diaspora ;
3. Une implication plus forte auprès des collectivités locales et des employeurs.

Une piste concrète pourrait notamment consister en une combinaison d'une compétence spécifique des salariés⁴⁴¹ (par exemple leur niveau de connaissance de leur environnement culturel et linguistique d'origine) et d'une compétence sectorielle⁴⁴² (par exemple du secteur financier) pour pénétrer de nouveaux marchés. Dans le cas du Luxembourg, la population lusophone avec des compétences financières ou bancaires spécifiques pourrait permettre de faciliter l'entrée du marché correspondant au Portugal, ou dans d'autres pays lusophones, tels que le Brésil, le Cap Vert.

Exemple : La compagnie d'aviation Luxair Tours a inauguré une ligne directe touristique entre le Luxembourg et Boa Vista / Sal au Cap Vert. Ceci illustre la conjugaison d'une compétence sectorielle (industrie touristique) avec une compétence spécifique des lusophones au Luxembourg.

⁴⁴⁰ Ministère des affaires étrangères (France). (2013, 04 05). *Mobiliser les compétences des migrants et de la diaspora au service du développement: quelques pistes stratégiques*. Récupéré sur France Diplomatie: <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/ressources-multimedia-et/publications/enjeux-planetaires-cooperation/etudes-20720/article/mobiliser-les-competences-des>

Voir également pour l'effet de diaspora simple sur lequel est basé l'effet de diaspora inverse : Lemaire, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation: Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires, 3e édition*. Paris: Dunod.

⁴⁴¹ Dans ce contexte, l'employeur doit par un bilan de compétences identifier les compétences non certifiées de ses salariés.

⁴⁴² A supposer que dans une perspective sectorielle particulière les salariés soient familiers de ce secteur.

Luxair Tours :

A environ 500 km à l'ouest du Sénégal et à seulement une heure et demie de vol des Canaries se trouvent les îles du Cap Vert. La société Luxair Tours opère depuis fin 2010 un vol vers Sal et Boa Vista, les deux îles les plus touristiques de l'archipel. Cette offre est, d'une part, destinée aux touristes et, d'autre part, aux Cap-verdiens résidant au Luxembourg. Par ailleurs cette offre va de pair avec le ciblage du Cap Vert comme pays destinataire de la politique d'aide au développement du gouvernement luxembourgeois.

Cette offre a pu être développée d'une façon efficiente, grâce aux immigrants lusophones au Luxembourg.

4.4.4.3. Le levier d'innovation

Parmi les leviers à considérer en vue de répondre aux enjeux résultant d'un environnement international de plus en plus ouvert et compétitif, le levier de l'innovation constitue le troisième axe sur lequel les organisations peuvent agir. Rappelons qu'il y a lieu d'entendre par innovation non seulement la conception de nouveaux produits et services, mais à un même degré, le développement de processus innovants en matière de conception, production, distribution et d'approche de marchés.

A cet égard il est nécessaire que, les organisations en général, les entreprises, en particulier, investissent dans la création de produits et services innovants et à forte valeur ajoutée pour disposer d'un avantage accru dans un environnement de plus en plus concurrentiel, tout en prenant en compte respect de l'environnement, devenu essentiel dans une perspective de développement durable.

Pour y arriver, il est nécessaire que les autorités créent un cadre légal et réglementaire adapté, se traduisant par des politiques économiques (droit d'établissement, aides étatiques, politiques fiscales, etc.), soutenant les efforts d'innovation des organisations entreprises locales et étrangères. Afin de créer ce cadre propice au développement, les mesures étatiques doivent accompagner les entreprises.

Dans le cas du Luxembourg, ces politiques accompagnant l'innovation peuvent se concrétiser par :

- L'analyse de la compétitivité et d'attractivité des politiques économiques en évaluant les politiques économiques existantes tendant à favoriser l'innovation tout en prenant en considération les nouvelles parties prenantes (ONG et société civile) ;
- En suivant régulièrement les déterminants hiérarchisés par les différentes parties prenantes, en leur renvoyant le questionnaire utilisé dans cette recherche, en insistant tout particulièrement sur les déterminants identifiés comme prioritaires par le groupe des entrepreneurs ;
- En élargissant la diffusion de ce questionnaire aux investisseurs potentiels étrangers en vue de mieux percevoir leurs attentes vis-à-vis du Luxembourg ;
- En développant une approche « Trust », c'est-à-dire dans certaines activités ou éventuellement dans la totalité des activités économiques, envisager une mise en œuvre proactive et urgente de l'ensemble des normes et cadres réglementaires existants aux différents niveaux. Une telle approche permettrait à l'organisation du Luxembourg de se positionner comme « first and trustfull mover »⁴⁴³ ;
- En concentrant les mesures de politique économique sur les éléments identifiés comme prioritaires par la nouvelle Tripartite (analyse des déterminants) ainsi que ceux qui ressortent de l'application du modèle PREST (notamment des forces à creuser et des faiblesses auxquelles remédier) ;
- En établissant une feuille de route cohérente intégrant les axes prioritaires de développement à partir des déterminants et en se focalisant sur les niches hiérarchisés à l'issue de l'ensemble du processus d'analyse.

4.4.5. Premières implications de l'application du modèle PREST

De manière générale le modèle PREST, c'est-à-dire l'analyse des pressions politico réglementaires, technologique ou socio-économiques résultant de l'ouverture internationale des marchés, appliqué à une PEMO, a permis de dégager les constats suivants :

- Le modèle est applicable et conserve sa pertinence dans le contexte d'une PEMO ;

⁴⁴³ Cette approche serait constituée d'une part par une proactivité exemplaire par rapport aux pays concurrents et, d'autre part, par une *compliance* (implémentation et application d'un cadre réglementaire spécifique).

- La méthodologie PREST permet d'identifier les pressions qui affectent positivement et négativement, structurellement et conjoncturellement, des « espaces de référence » géographiques déterminés ;
- Le modèle peut être utilisé comme instrument de suivi permettant une évaluation régulière de l'évolution de l'environnement d'un Etat-nation.

De la transposition du modèle PREST au cas concret du Luxembourg, peuvent être tirés certains enseignements :

- D'un point de vue historique, la prospérité du Luxembourg s'est basée en grande partie sur l'exploitation de « niches de souveraineté », promises à disparaître en raison du développement de l'intégration européenne et de l'évolution de l'environnement réglementaire international, consécutif, particulièrement, à la crise financière ;
- Cependant, les niches de souveraineté ont permis le développement de compétences significatives permettant le développement de nouvelles niches de compétence, par exemple dans les domaines de l'ingénierie bancaire et financière, ou encore, les nouvelles technologies, l'audiovisuel ou la communication ;
- C'est sur ces niches de compétence que les parties prenantes peuvent opérer les leviers correspondant au troisième niveau du PREST précédemment identifiés (rentabilité, amélioration de la structure et innovation).

En vue de consolider voire d'accroître son positionnement international et de faire évoluer dans ce sens son modèle économique, le Luxembourg pourrait retenir deux orientations propres à mettre à profit les avantages compétitifs dont elle dispose, pour développer de nouveaux secteurs porteurs :

- Les avantages compétitifs hérités des compétences acquises dans le cadre des niches de souveraineté appelées à disparaître ;
- Les avantages compétitifs qu'elle pourrait développer en répondant aux pressions externes et aux défis consécutifs identifiés en appliquant le modèle PREST au Luxembourg.⁴⁴⁴

⁴⁴⁴ Ces compétences ont été identifiées dans le contexte de la crise en 2008 (*précisez-les*).

Compétences liées au(x) niches de souveraineté	Compétences à cultiver compte tenu des pressions identifiées
<ul style="list-style-type: none"> – Compétence en matière d’optimisation fiscale pour les clients <i>corporate</i> – Compétence en matière de conseil juridico-financier – Compétence en matière d’administration de fonds d’investissement – Compétence en matière de gestion de plateformes de commerce électronique – Compétences liées à la gestion intégrée de produits financiers. – Compétences liés à la gestion intégrée de produits hétérogènes de différents secteurs.⁴⁴⁵ – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Compétences liées à la position géographique régionale, européenne, transatlantique et en mettant à profit les spécificités multiculturelles et multilinguistiques du Luxembourg – Avantages liés à la compétence de facilitateur de relation multiculturel – Potentiel de rapidité de prise décision complexe au niveau du Gouvernement dû à la taille et à l’efficacité de la gouvernance du pays⁴⁴⁶ () – « <i>Time to market</i> »⁴⁴⁷

Trois facteurs clés de succès peuvent particulièrement faciliter la mise en œuvre de ces diverses compétences au et par le Luxembourg :

1. Les compétences intrinsèques liées aux niches de souveraineté ;
2. Les compétences de gestion de réseaux ;
3. Les compétences liées à la position géographique et en mettant à profit les spécificités multiculturelles et multilinguistiques du Luxembourg.

C’est en référence à la mise en œuvre de ces compétences, que le groupe des experts internes s’est attaché à identifier des niches de compétence potentielles avant de les soumettre pour validation au groupe des experts externes. Par la suite, ces niches sont à mettre en relation avec les différents marchés géo sectoriels identifiés et à identifier.

⁴⁴⁵ Il s’agit en l’occurrence d’une intersection entre des compétences de différents secteurs (fiscalité, technologie, juridique, ...). A titre d’exemple peut être cité le commerce électronique (Amazon, etc.).

⁴⁴⁶ « Le gouvernement peut faire partie de la solution et non du problème ».

⁴⁴⁷ Délai de mise sur le marché. Approche de « *first mover* », notamment dans le secteur financier.

4.5. Validation des résultats issus de l'application du modèle PREST

Conformément à l'approche méthodologique adoptée et validée lors des séminaires du 5 et du 20 mars 2010, le processus de validation des résultats de l'application du modèle PREST s'est déroulé en trois étapes :

- Tout d'abord, en diffusant un questionnaire en ligne, à partir du 13 août 2010 à chacun des membres du groupe des experts externes en vue de recueillir leur accord, ou désaccord, sur les différentes pressions identifiées par les experts internes.
- Ensuite, lors du séminaire du 19 mai 2010, en présence des experts de référence, organisé notamment dans le but de présenter et d'entériner les conclusions de cette enquête en ligne.
- Enfin, via une présentation d'ensemble, spécifiant les principales conclusions de ces travaux d'analyse, dans le cadre du colloque ATLAS du 26 et 27 mai 2011.⁴⁴⁸

Ce sont les principaux résultats des différentes étapes de ce processus d'analyse qui seront précisés ici.

4.5.1. Troisième séminaire du 19 mai 2010 (experts externes)

Le séminaire du 19 mai 2010⁴⁴⁹ s'attachait à la validation ultime des résultats de l'application du modèle PREST ainsi qu'à une première identification de nouveaux secteurs porteurs potentiels pour le Luxembourg.⁴⁵⁰

4.5.2. Enquête en ligne (deuxième vague)

Une première diffusion des résultats d'analyse issus de l'application du modèle PREST a eu lieu dans le cadre d'une enquête en ligne.⁴⁵¹

⁴⁴⁸ Colloque Atlas-AFMI (Association Francophone de Management International, organisé par l'ESCP Europe & l'Université de Paris Dauphine), LES DEFIS DU MANAGEMENT INTERNATIONAL A L'AUBE DU XXI^e SIECLE, Thème 5 : Attractivité des territoires
Modérateurs : R. COEURDEROY, E. MILLIOT, P.B. RUFFINI, Professeurs - « Stratégie d'une Petite Economie Mature Ouverte (PEMO) en vue de maintenir et de faire évoluer son modèle économique ainsi remis en question sur le sentier de la croissance »

⁴⁴⁹ Jeannot Erpelding (Cargolux), Dr. Claude Gengler (Forum Europa), Haral-Sven Sontag (JCI), François-Xavier Borsi (Chambre de Commerce), Gaston Traufler (Luxinnovation), Norry Dondelinger (Chambre des Métiers), Pierre Bley (UEL). Les experts externes présents au troisième séminaire étaient au nombre de 7, complétés par les membres du groupe de validation interne.

Pour rappel, les participants du séminaire ont validé les conclusions du déploiement du modèle PREST pour le cas de Luxembourg et ont confirmé les pressions identifiées, telles qu'elles figurent au chapitre 4 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** de la présente thèse.
⁴⁵⁰ Le rapport intégral du séminaire figure en annexe E.

Les membres du groupe de validation externe ont pu accéder au questionnaire jusqu'au 31 octobre 2010. Comme pour la première phase de l'enquête, nous avons classé en catégories les réponses obtenues selon le modèle de tripartite luxembourgeois, auquel nous avons rajouté une quatrième partie prenante, les représentants des ONG et de la société civile.



Taux de réponse globale: 74% (37 R / 14 NR)

Figure 24 : Taux de réponse de la deuxième enquête en ligne

Pour chaque catégorie de pressions externes, les experts ont pu notifier leur accord ou désaccord, de même qu'ils ont pu faire part de leurs commentaires et observations. Par rapport aux différentes pressions externes, les résultats de validation ainsi que les commentaires suivants ont été recensés :

- Pressions Politico Réglementaires :

Taux d'accord des répondants : 90%, les réponses ayant été assorties d'un certain nombre de remarques dont les plus significatives figurent ci-dessous

- « La séparation des pouvoirs n'est pas/plus assurée (gouvernement vs. Chambre des Députés). Le modèle luxembourgeois (tripartite) est à bout de souffle et inadapté pour aborder les problèmes qui se posent aujourd'hui. Les milieux syndicaux défendent des positions pour le moins farfelues. » (C. G. - Groupe A)
- « Beaucoup de réalités sont tout à fait niées. Par exemple l'avenir du marché de l'énergie, des matières premières, des tensions liées à la crise climatique et environnementale. Ce tableau ne tient absolument pas compte par exemple des obligations européennes et internationales en matière de protection du climat alors

⁴⁵¹ Le questionnaire a été envoyé via la plateforme CheckMarket aux membres du groupe des experts externes. Il s'agit ici du questionnaire, lequel a également servi à l'auteur pour procéder à la validation des déterminants d'attractivité et de compétitivité retenus par les experts (2^e vague). Le questionnaire complet est disponible en annexe (Annexe F).

que le Luxembourg est loin (très loin) de se préparer correctement à ses nouvelles obligations. » (P. D. - Groupe A)

- « Manque de volonté et/ou de moyens politiques pour montrer la voie en termes d'évolution, de changements positifs pour le pays. En d'autres termes: - développer une promotion plus illustrée, plus proche de la population de l'entrepreneuriat, par l'implication, l'exemple - appuyer et permettre, par des moyens appropriés, aux habitants et aux différents acteurs économiques (particuliers, entreprises, institutions et organisations publiques, syndicales, étatiques et civiles) de s'impliquer dans le développement du pays, selon les résultats des présentes enquêtes, et le développement de l'entrepreneuriat. » (H-S. S. - Groupe A)
- « Ces pressions peuvent être plus ou moins réelles et importantes, la pression primordiale, c'est celle de préparer le futur - pour ce faire, il faut des idées et en débattre avant de pouvoir faire des choix politiques intéressants. Le Luxembourg fait pourtant mine de vouloir garder le statu quo même si en cas de nécessité le travailleur devra faire avec moins de salaire. Comment (bien) vivre dans le futur ne fait pas partie des raisonnements de la tripartite, pour ne citer que celle-là. D'autant plus que les autres pays y trouvent des réponses, ceci va être une pression extérieure considérable. » (D. S. - Groupe A)
- « Je suis partiellement d'accord: je ne partage pas le point de vue que le niveau élevé de protection sociale nuit à la compétitivité de notre pays, bien au contraire. aussi l'aspect qu'une réglementation accrue en matière d'énergie et d'environnement renforcerait notre compétitivité et l'attrait de notre pays. Je partage entièrement le point de vue qu'il y a un manque de vision globale (englobant la grande région), de recherche et de "think tanks" fédérés au Luxembourg » (C. T. - Groupe I)
- « Oui partiellement. Je souhaite ajouter deux points: L'incapacité du système politique à gérer efficacement et à trouver rapidement des solutions et à mettre en œuvre des actions pour répondre aux problèmes posés. Par exemple la crise a commencé en octobre 2008 et les réformes structurelles nécessaires suite au changement intervenu ne sont même pas imaginées. Dans la question de la gouvernance il faut poser celle du rôle à jouer par les travailleurs non

luxembourgeois dans la prise de décision et le processus démocratique. » (M. W. - Groupe P)

- « Une avalanche de procédures et réglementations peut-être individuellement justifiées mais dont l'effet conjugué est de juguler l'initiative entrepreneuriale » (P. N. - Groupe I)
- « Deux pressions supplémentaires qui pèsent structurellement sur les infrastructures économiques et juridiques: - les charges administratives qui pèsent sur les entreprises - la trop grande dichotomie du marché du travail (secteur public versus secteur privé) » (P. B. - Groupe P)
- « En principe je ne voulais pas répondre à cette question parce qu'il n'est pas judicieux de répondre globalement par oui ou par non. Je réponds non à cause de cette méthode, même si beaucoup de points sont pertinents. » (C. R. - Groupe S)

Tableau 36 : Témoignages par rapport aux pressions Politico Réglementaires

- Pressions Economiques et Sociales :

Taux d'accord des répondants : 92%, les réponses ayant été assorties d'un certain nombre de remarques dont les plus significatives figurent ci-dessous :

- « Le modèle de financement de la caisse de santé touche à ses limites; il suffit d'une stagnation de (la croissance) l'emploi pour déjà faire apparaître des problèmes de financement/déficits. » (C. G. - Groupe A)
- « Assez d'accord. Structurellement - Absence de valorisation des produits "made in Luxembourg" à l'étranger. - Attractivité du Luxembourg pour les frontaliers - Absence d'une politique claire (ex. secret bancaire/carte européenne, développement durable/accises sur les produits pétroliers, ...) - Rôle trop mitigé du Luxembourg au niveau des institutions européennes (avenir des institutions au Luxembourg) et internationales (OTAN, ONU, ...). Conjoncturellement - Absence de vision nationale pour sortir/remplacer de la dépendance des niches de souveraineté actuelles. » (P. D. - Groupe A)

- « Comme déjà énoncé lors de mes participations à vos réunions, les acteurs politiques et institutionnels doivent faire en sorte que les acteurs économiques prennent en main le développement futur du Grand-Duché, de manière ACTIVE et non plus en dilettante. » (H-S. S. - Groupe A)
- « Oui partiellement. Il manque l'ensemble des conséquences liées au déclin de l'Europe, à la situation financière des Etats environnants et au futur de la Belgique. » (M. W. - Groupe P)
- « En ce qui concerne les pressions qualitatives affectant conjoncturellement l'offre et la demande: "absence d'une industrie PME innovantes (high-tech) à haute valeur ajoutée." Au Luxembourg la majorité des PME sont des entreprises artisanales à faible valeur ajoutée très exposées à la compétition non pas par différenciation mais à celles des prix. » (G. T. - Groupe I)
- « Il faut éviter d'augmenter les pressions sociales à travers une abolition ou modification significative du mécanisme d'indexation des salaires. » (G. G. - Groupe I)
- « Besoin pressant de réformes en profondeur pour renforcer durablement la compétitivité du pays, restituer l'équilibre des finances publiques, aboutir à un enseignement de qualité permettant de valoriser le potentiel intellectuel des jeunes générations » - (P. N. - Groupe I)
- « Deux pressions supplémentaires qui pèsent structurellement sur l'offre et la demande: - les charges administratives qui pèsent sur les entreprises - la trop grande dichotomie du marché du travail (secteur public versus secteur privé) » (P. B. - Groupe P)

- « Pression dû au manque de main d'œuvre disponible sur le marché. Un marché multiculturel et cosmopolite comme le Luxembourg ne peut pas seulement dépendre d'un puits de main d'œuvre ex Lorraine et exclusivement francophone. Voilà un défi! » (G. H. - Groupe P)

Tableau 37 : Témoignages par rapport aux pressions Economiques et Sociales

- Pressions Technologiques :

Taux d'accord des répondants : 92%, les réponses ayant été assorties d'un certain nombre de remarques dont les plus significatives figurent ci-dessous :

- « Quid du développement d'une réelle université devenant à la fois un pôle d'attractivité pour l'enseignement et pour certains secteurs de la recherche. » (P. D. - Groupe A)
- « En terme de technologie, d'entrepreneuriat et de développement, en général, il est important de soutenir toute bonne initiative émanant du trop peu de personnes intéressées ou impliquées dans le développement économique et entrepreneurial du pays. » (H-S. S. - Groupe A)
- « Il n'y a pas que la technologie, il y a aussi R&D dans d'autres secteurs Le Luxembourg manque toujours cruellement de chiffres pour analyser sa propre situation malgré les grands efforts du STATEC. La sensibilisation pour le sujet, le développement (mise en place d'innovation sur le terrain), la formation adéquate, etc. ne sont pas gérés. Les secteurs doivent s'arranger et la communication inter secteur est très difficile (cf. impossible d'avoir une formation conjointe cuisiniers-éducateurs auprès de la chambre des métiers » (D. S. - Groupe A)
- « Je voudrai ajouter que le Luxembourg manque cruellement d'une politique d'immigration ouverte vers des experts académiques internationaux qui pourraient venir s'installer et travailler au Luxembourg » (C. T. - Groupe I)
- « Il manque l'entrepreneuriat et le déclin de l'Europe » (M. W. - Groupe P)

- « En ce qui concerne les pressions affectant la mise à niveau technologique: "Manque d'une infrastructure encourageant la valorisation de la recherche et de l'entrepreneuriat (espace incubateur insuffisant)" » (G. T. - Groupe I)
- « Si on peut être d'accord avec le constat ci-avant, force est de constater que les principales lacunes se situent au niveau du secteur privé qui est incapable de définir ses besoins structurels en R&D et à engager de son côté des initiatives conséquentes pour guider, encadrer et compléter l'action publique en la matière. » (P. N. - Groupe I)
- « Trois pressions supplémentaires affectant la mise à niveau technologique: - Le faible niveau d'éducation de la population résidente en comparaison internationale - Le manque de coordination des centres de recherche publique nationaux (double emplois) - le faible niveau de coopération internationale des centres de recherche publique avec des partenaires étrangers » (P. B. - Groupe P)
- « Assertions avec un grain de vérité, toutefois trop peu différenciées en leur forme actuelle » (P. D. - Groupe I)

Tableau 38 : Témoignages par rapport aux pressions Technologiques

Les commentaires énoncés par les experts externes ont été analysés par la suite par le groupe de validation interne. En fonction de leur pertinence, les observations ont été intégrées au modèle PREST et plus précisément au niveau des tableaux⁴⁵² décrivant les différents groupes de pressions. Cette version actualisée des résultats d'analyse a été soumise pour validation aux experts de référence lors du séminaire du 19 mai 2010.

4.6. Les niches

4.6.1. Introduction

A travers l'application du modèle PREST au cas du Luxembourg, on a été en mesure d'identifier les pressions auxquelles se voit confronté le Grand-Duché, les défis qui en découlent et les leviers sur lesquels il sera nécessaire d'agir pour repositionner le Luxembourg sur l'échiquier mondial, notamment à travers la définition d'un nouvel modèle économique propre à lui apporter un croissance durable.

⁴⁵² Voir 4.4.2 Les pressions politico réglementaires, les pressions économiques / sociales et les pressions technologiques (Niveau 1).

L'approche prospective adoptée ici vise à identifier les différentes niches d'activités potentielles, qui permettraient au Luxembourg de développer son activité économique dans les années à venir. A cette fin, a été mise en œuvre une démarche de recensement des niches qui seraient à développer de manière prioritaire, d'évaluation de leur potentiel respectif et de validation s'appuyant sur l'expérience du groupe des experts externes.

Ce processus a abouti à la proposition par le groupe de validation interne de 24 niches de compétence potentielles, s'appuyant sur l'expérience acquise à travers le développement, dans le passé, des niches de souveraineté, d'une part, sur les gisements de compétences auxquels aurait accès le pays, d'autre part. Le groupe s'est efforcé, ensuite, de les hiérarchiser en tenant compte des appréciations du groupe des experts externes par rapport à l'héritage⁴⁵³ des niches de souveraineté, le potentiel de développement futur de chaque niche, celui des différents marchés géographiques cibles potentiels, les facteurs de risque liés à l'entrée sur ces marchés, en relation – de manière prospective – avec les différents pressions du modèle PREST.

4.6.2. Déroulement pratique de l'identification d'activités de niche potentielles

L'identification des niches de compétences propres à assurer le développement économique du Luxembourg a suivi plusieurs étapes consécutives :

- Le sujet a été abordé une première fois lors du séminaire du 20 mars 2010⁴⁵⁴.
- Le séminaire du 19 mai 2011 a réuni le groupe des experts externes afin de statuer sur les caractéristiques et sur le potentiel de développement que devraient présenter les niches à retenir.
- Sur base des travaux du groupe de validation interne, une sélection de 24 niches a été proposée pour validation et hiérarchisation au groupe des experts externes, ceci dans le cadre de la deuxième enquête en ligne réalisée en août 2010. Ledit questionnaire en ligne a également permis aux experts externes de formuler d'autres propositions de niches de compétence, à prendre en considération par le groupe de validation interne.

⁴⁵³ L'auteur entend par là les activités où le Luxembourg possède au moins un savoir-faire partiel ou une tradition industrielle confirmée.

⁴⁵⁴ Regroupant les experts externes ainsi que le Prof. Jean-Paul Lemaire.

4.6.3. Proposition de 24 niches au panel des experts externes

A partir du modèle PREST et des conclusions du séminaire « Luxembourg's Next Business Model » du 20 mars 2010, le groupe de validation interne a dressé une première liste des niches de compétence potentielles pouvant contribuer à un développement économique durable du Luxembourg.

Pour les activités identifiées, le groupe de validation interne a distingué deux types de niches, en fonction de l'origine de la création de richesse. Ainsi, chaque activité de niche peut avoir un ou deux facteurs principaux de création de richesse. Ces facteurs, à l'origine de la création de valeur ajoutée, peuvent être héritées de l'exploitation d'éléments de souveraineté et/ou être liées à l'exploitation de la compétence existante et/ou potentielle des acteurs économiques, ou le cas échéant, au savoir-faire d'un secteur économique. Les éléments de la création de richesse par niche d'activité peuvent varier dans le temps. Est à considérer comme une niche de compétence dans ce contexte, tout, petit ou grand secteur d'activité susceptible d'être exploité au Luxembourg ou à partir du Luxembourg. L'exploitation de telles niches pouvant être envisagée à partir d'une stratégie prédéfinie.

Niches d'activité	Facteurs de création de valeur hérités de la souveraineté	facteurs de création de valeur liés à des compétences accessibles dans le pays
Logistique	✓	✓
Commerce électronique (<i>E-commerce</i>)	✓	✓
Biotechnologie		✓
Technologies médicales (<i>Medical technologies</i>)		✓
Communication / Media	✓	✓
Sidérurgie		✓
Structures juridico-financières-fiscales		✓
Domiciliation et administration de structures	✓	✓
Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique		✓
Technologies propres (<i>Clean technologies</i>)		✓
Ingénierie patrimoniale	✓	✓
Produits et services durables et éthiques		✓
Carrefour (<i>Hub</i>) européen de transfert de données		✓

Niches d'activité	Facteurs de création de valeur hérités de la souveraineté	facteurs de création de valeur liés à des compétences accessibles dans le pays
Spill-over lié aux institutions européennes / internationales		✓
Carrefour (<i>Hub</i>) européen de congrès et de formation		✓
Capitale européenne et internationale luxembourgeoise	✓	
Services à l'industrie en procédés et en usinage à commande numérique		✓
Extension d'activités existantes aux pays lusophones		✓
Produits à forte valeur ajoutée dans les secteurs agricoles et viticoles		✓
Activités liant l'audiovisuel, les carrefours de données et le cryptage		✓
Stratégie d'exportation culturelle et touristique cohérente		✓
Construction / Constructions vertes		✓
Marché de titrisation de propriété intellectuelle	✓	✓
Plateforme pour prototypes tangibles et intangibles	✓	✓

Tableau 39 : 24 niches avec indication des éléments de souveraineté et de compétence, proposées pour validation aux experts externes

Ledit tableau a été présenté une première fois aux experts externes dans le cadre du séminaire du 19 mai 2010. Ce même tableau a également été soumis pour validation ultime aux membres du groupe des experts externes à travers le deuxième questionnaire en ligne (août à octobre 2010). Dans ce contexte, les experts externes ont été invités à hiérarchiser les 24 niches de la plus pertinente (note 1) à la moins pertinente (note 10) en fonction de leur appréciation personnelle relative au potentiel de développement de celles-ci. Afin de mieux pouvoir cerner ces différentes niches, un glossaire sommaire⁴⁵⁵ et non exhaustif a été tenu à leur disposition.

L'évaluation des réponses de la deuxième enquête en ligne ont conduit au tableau synoptique ci-dessous, lequel reprend la note pondérée⁴⁵⁶ de chaque niche proposée, ainsi que le pourcentage que représente cette note pondérée par rapport à l'ensemble des points attribués :

⁴⁵⁵ Voir annexe G. Ce glossaire a permis d'avoir une compréhension commune sur les niches proposées et surtout à définir une première fois des niches mentionnées dans les médias sans pour autant avoir été définie de manière claire et précise au préalable.

⁴⁵⁶ La note pondérée de chaque niche se calcule sur base d'une échelle de 1 (niche la moins importante) à 10 (niche la plus importante) en fonction des réponses des experts externes.

Réponse	Note pondérée	%
Structures juridico-financières-fiscales		8%
Communication / Media		8%
Activité liant l'audiovisuel le carrefour de données et le cryptage		7%
Logistique		7%
E-commerce		6%
Capitale européenne et internationale luxembourgeoise		6%
Ingénierie patrimoniale		6%
Clean technologies		5%
Produits et services durables et éthiques		5%
Domiciliation et administration de structures		5%
Spill-over lié aux institutions européennes / internationales		4%
Biotechnologie		4%
Sidérurgie		4%
Hub européens de transfert de données		4%
Medicaltechnologie		4%
Marché de titrisation de Propriété Intellectuelle		4%
Construction / Constructions vertes		3%
Services à l'industrie en procédés et en usinage à commande numérique		2%
Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique		2%
Hub européen de congrès et de formation		1%
Plateforme pour prototypes tangibles et intangibles		1%
Extension d'activités existantes aux pays lusophones		1%
Stratégie d'exportation culturelle et touristique cohérente		1%
Produits à forte valeur ajoutée dans les secteurs agricoles et viticoles		1%
Autre, prière de spécifier		1%
Total des répondants:		

Tableau 40 : Tableau synoptique de hiérarchisation des 24 niches

A cet égard, il convient de préciser que les experts externes étaient libres d'ajouter d'autres niches et de tenir compte de ces dernières lors du processus de hiérarchisation des activités. Cependant, sur les 45 répondants, seulement un expert externe a ajouté une niche supplémentaire. Il s'agit en l'occurrence de la nano technologie appliquée, proposée par J-M. K. (Groupe P).

Dans le cadre de la deuxième enquête en ligne, les experts externes ont également été sollicités à faire part de leur appréciation personnelle par rapport aux niches proposées. Cinq commentaires ont été recensés à ce sujet :

- « Comme discuté lors de vos réunions, il faut penser à utiliser les atouts déjà existants du Luxembourg. Ce qui nous avait amené à l'idée de développer le Grand-Duché, comme hub international, physique (logistique, e-commerce), mais également et surtout comme hub international de services immatériels (grâce aux compétences professionnelles et linguistiques déjà présentes dans le pays). » (H-S. S. - Groupe A)
- « Les niches de souveraineté ne sont pas un facteur durable. Il faut aussi prendre en considération les productions qui sont destinées au marché local/régional pour que le Luxembourg ait moins à importer. Dans ce sens la construction verte peut être un thème, mais sur le plan international la concurrence est déjà largement établie (c'est un sujet sur lequel nous sommes malheureusement très en retard). Où sont les domaines sur lesquels il est facile de construire des réseaux et sur lesquels la matière première/produits semi-finis peut provenir d'une source sûre? Ne parlant pas des ressources humaines... » (D. S. - Groupe A)
- « Votre nomenclature n'est pas pertinente en ce sens qu'il y a de nombreuses interférences entre les différentes pistes. Ex administration et domiciliation et structures fiscales et ingénierie patrimoniale, Audiovisuel et communication et media etc. L'intérêt est précisément d'avoir des clusters construits autour de compétences et d'atouts. Il faudrait reformuler la question mais malheureusement le système a refusé une non réponse de ma part » (M. W. - Groupe P)
- « Les structures fiscales relèvent de la souveraineté bien qu'elle ait tendance à se rétrécir du fait de l'intégration européenne » (P. N. - Groupe I)
- « Grundsätzlich: es dient dem Modellverständnis, diese beiden Aspekte zu unterscheiden. die Zuordnungen scheinen plausibel zu sein. » (H. T. - Groupe A)

Tableau 41 : Appréciation personnelle des experts externes par rapport aux niches proposées

Les résultats résultant de la hiérarchisation des niches proposées, ainsi que les commentaires formulés par les experts externes, peuvent être interprétés de la façon suivante :

- Le taux de 8% pour les deux niches « Structures juridico-financières-fiscales » et « Communication/media » fixe la norme pour une niche bien établie au Luxembourg, dite une niche mature. Par niche bien établie on entend une activité laquelle dispose d'un historique certain, de compétences approfondies et d'un savoir-faire spécifique développé au fil des années. Une niche bien établie se caractérise également par la disponibilité et la volonté d'exporter son savoir-faire vers d'autres acteurs externes au territoire de la PEMO considérée en vue de créer de la valeur ajoutée économique.
- Pour ce qui concerne les niches à 1 %, l'appréciation peut être due au fait que la niche décrite est en phase d'émergence et donc encore peu familière aux membres du panel. A ce titre, citons comme exemple la niche actuellement non existante « Extension d'activités existantes aux lusophones » d'une part, et d'autre part la niche de la « Construction / constructions vertes ». Ce qui ne signifie pas que ces niches n'ont pas de potentiel suffisant de développement. Bien au contraire, les différents séminaires avec les experts de référence et les experts externes ont souligné leur potentiel.
- Dans cette perspective, nous pouvons considérer le taux de 8% comme maximal, toutes les niches entre 4% et 5% sont a priori à considérer comme des niches disposant d'un potentiel de développement raisonnable. Contrairement aux niches à 1%, les décideurs sont conscients de l'existence de ces niches et du potentiel qu'elles présentent.
- La majorité des dix premières niches -déjà existantes et/ou à développer-, sont des niches à forte valeur ajoutée sans impact notable et/ou significatif sur l'environnement. Elles devraient donc s'intégrer sans problème à l'environnement économique et politique existant.

4.6.4. Les 24 niches évaluées pour leur valeur ajoutée et leur potentiel

Ce tableau reprend d'une façon synoptique les deux catégories de facteurs moteurs des différentes niches retenues, c'est-à-dire héritage de souveraineté et accessibilité des compétences, tels qu'ils ont été proposés aux experts externes. Le tableau ci-après incorpore deux facteurs supplémentaires : le potentiel futur et exploitation d'un « fonds de commerce » existant (au Luxembourg). Ces nouveaux facteurs ont été retenus lors de deux sessions de travail du groupe de validation interne. Pour ce qui concerne l'appréciation du potentiel futur de développement des différentes niches, elle s'est basée, d'une part, sur les différents commentaires recueillis lors de la deuxième vague de l'enquête et, d'autre part, sur réflexions issues de la discussion au sein de ce groupe.

Le facteur « fonds de commerce existant », en particulier, a été ajouté en le considérant comme résultant:

1. de l'évolution d'une niche existante ;
2. de la disponibilité d'un savoir-faire disponible et/ou de la matière grise autochtone⁴⁵⁷.

Pour le volet relatif au potentiel de développement des 24 niches, le groupe de validation interne a basé son évaluation sur les éléments suivants :

- Potentiel de marché(s)
- Disponibilité ou non-disponibilité des ressources humaines et financières nécessaires
- Acceptation de l'activité par la population
- Capacité de développer de matière grise et/ou savoir-faire spécifiques propres
- Accès aux centres d'excellence locaux existants

Nous présenterons ci-dessous le tableau synoptique des 24 niches proposées d'après leurs facteurs de création de valeur ajoutée :

⁴⁵⁷ Est entendu comme savoir-faire ou matière grise autochtone, toute ressource humaine qui soit luxembourgeoise ou étrangère, résidente au Luxembourg ou dans la Grande Région.

Niches	Élément principal de création de valeur			
	Facteur « fonds de commerce » 458	Facteur Souveraineté	Facteur Compétence	Facteur Potentiel futur ⁴⁵⁹
Logistique	✓	✓	✓	++++
Commerce électronique (<i>E-commerce</i>)	✓	✓	✓	+
Biotechnologie			✓	++++
Technologies médicales (<i>Medical technologies</i>)			✓	+
Communication / Media	✓	✓	✓	++++
Sidérurgie	✓		✓	++++
Structures juridico-financières-fiscales	✓		✓	+++
Domiciliation et administration de structures	✓	✓	✓	++++
Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique			✓	++++
Technologies propres (<i>Clean technologies</i>)	(✓) ⁴⁶⁰		✓	+
Ingénierie patrimoniale	✓	✓	✓	++
Produits et services durables et éthiques			✓	+
Carrefour (<i>Hub</i>) européen de transfert de données	(✓) ⁴⁶¹		✓	++++
Spill-over lié aux institutions européennes / internationales	✓		✓	++
Carrefour (<i>Hub</i>) européen de congrès et de formation	✓		✓	+
Capitale européenne et internationale luxembourgeoise	✓	✓		+++

⁴⁵⁸ Cette indication de l'élément héritage "Fonds de commerce" a été effectuée par les membres du panel d'experts externe et sur proposition des membres du panel, ainsi que d'une proposition émanant des écoles doctorales lors desquelles a été identifié que certaines niches se sont développées d'après le principe « C'est avec du vieux qu'on fait du neuf ».

⁴⁵⁹ Cette appréciation du potentiel futur des niches a été effectuée par les membres du groupe de validation interne.

⁴⁶⁰ « Fonds de commerce » en développement

⁴⁶¹ « Fonde de commerce » en développement

Niches	Elément principal de création de valeur			
	Facteur « fonds de commerce » ⁴⁵⁸	Facteur Souveraineté	Facteur Compétence	Facteur Potentiel futur ⁴⁵⁹
Services à l'industrie en procédés et en usinage à commande numérique	✓		✓	+++
Extension d'activités existantes aux pays lusophones			✓	++++
Produits à forte valeur ajoutée dans les secteurs agricoles et viticoles			✓	++
Activités liant l'audiovisuel, les carrefours de données et le cryptage			✓	++++
Stratégie d'exportation culturelle et touristique cohérente			✓	++
Construction / Constructions vertes	✓ ⁴⁶²			++
Marché de titrisation de propriété intellectuelle		✓	✓	++
Plateforme pour prototypes tangibles et intangibles	✓		✓	++

Tableau 42 : Fonds de commerce, souveraineté, compétence et potentiel futur des 24 niches proposées

Légende : + = faible potentiel, ++++ = potentiel élevé

4.6.5. Les 24 niches et marchés cibles

En vue de la formulation de recommandations stratégiques, il s'est avéré nécessaire d'effectuer par niche la détermination des marchés cibles potentiels accessibles à partir du Luxembourg. Dans ce contexte, le groupe d'experts externe a distingué quatre types de marchés:

- Marché national, territoire du Luxembourg.
- Marché de la Grande Région.⁴⁶³

⁴⁶² Belle assise, mais à développer vers la construction verte

⁴⁶³ La Grande Région Saar (D) - Lor (F) - Lux - Rhénanie – Palatinat (D) – Wallonie (B) - Communauté française et germanophone de Belgique celle-ci est située entre Rhin, Moselle, Sarre et Meuse, a une superficie totale de 65.401 Km². Sa population compte 11,2



Figure 25 : Le marché de la Grande Région

Source : Université de Liège (http://www.ulg.ac.be/cms/c_805671/grande-region)

- Marché de l'Union Européenne.⁴⁶⁴
- Marché mondial.

La vue synoptique des 24 niches par marchés cibles se présente comme suit :

Niches	Marché			
	National	Grande Région	UE/Europe	Mondiale
Logistique	✓	✓	✓	✓
Commerce électronique (<i>E-commerce</i>)	✓	✓	✓	✓
Biotechnologie			✓	✓
Technologies médicales (<i>Medical technologies</i>)			✓	✓
Communication / Media	✓	✓	✓	✓
Sidérurgie	✓	✓	✓	✓
Structures juridico-financières-fiscales	✓	✓	✓	✓
Domiciliation et administration de structures		✓	✓	✓
Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique			✓	✓
Technologies propres (<i>Clean technologies</i>)	✓	✓	✓	✓

millions d'habitants, ce qui représente 3% de la population totale de l'Europe des 15 et contribue dans la même proportion au PIB communautaire. Cette région correspond à l'équivalent de la Suède.

⁴⁶⁴ C'est-à-dire les 28 pays membres de l'Union Européenne.

Niches	Marché			
	National	Grande Région	UE/Europe	Mondiale
Ingénierie patrimoniale	✓	✓	✓	✓
Produits et services durables et éthiques	✓	✓	✓	✓
Carrefour (<i>Hub</i>) européen de transfert de données		✓	✓	✓
Spill-over lié aux institutions européennes / internationales	✓	✓	✓	✓
Carrefour (<i>Hub</i>) européen de congrès et de formation	✓	✓	✓	✓
Capitale européenne et internationale luxembourgeoise			✓	✓
Services à l'industrie en procédés et en usinage à commande numérique	✓	✓	✓	✓
Extension d'activités existantes aux pays lusophones				✓
Produits à forte valeur ajoutée dans les secteurs agricoles et viticoles	✓	✓	✓	✓
Activités liant l'audiovisuel, les carrefours des données et le cryptage	✓	✓	✓	✓
Stratégie d'exportation culturelle et touristique cohérente		✓	✓	✓
Construction / Constructions vertes	✓	✓	✓	✓
Marché de titrisation de propriété intellectuelle			✓	✓
Plateforme pour prototypes tangibles et intangibles		✓	✓	✓

Tableau 43 : Les 24 niches selon leurs marchés cibles

4.6.6. Le modèle PREST appliqué dans une démarche prospective aux 24 niches

La dernière appréciation du groupe de validation interne devait évaluer le risque d'entrée dans les marchés.

Cette appréciation s'est basée sur les éléments pertinents suivants :

- Niveau du premier investissement nécessaire, compétences et ressources humaines requises, degré de concurrence existante dans les marchés cibles, positionnement des principaux concurrents dans les marchés cibles et potentiel de différenciation du produit/service.
- Le modèle PREST a été appliqué par le panel de validation interne d'une façon succincte afin d'évaluer par niche les pressions réglementaires, les pressions économiques et sociales et les pressions technologiques. L'avantage du modèle PREST a consisté dans son application prospective permettant d'apprécier le niveau de chacune des différentes pressions ainsi que l'importance du développement potentiel et du risque attachés à chaque niche identifiée.

Niches	Potentiel de développement ⁴⁶⁵	Facteurs de risque – seuil d'entrée aux marchés (suivant cloisonnement des marchés)			
			PR	ES	T
Commerce électronique (<i>E-commerce</i>)	+	+	***	*	*
Biotechnologie	++	+++	**	*	***
Technologies médicales (<i>Medical technologies</i>)	+	+++	*	*	**
Communication / Media	++++	+	**	*	***
Sidérurgie	+++	+	*	**	**
Structures juridico-financières-fiscales	+++	+	*	***	*
Domiciliation et administration de structures	++++	+	*	**	*
Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique	++++	+++	***	**	*
Technologies propres (<i>Clean technologies</i>)	+	+++	***	*	***
Ingénierie patrimoniale	++	+	**	*	*
Produits et services durables et éthiques	+	++ ⁴⁶⁶	***	*	*
Carrefour (<i>Hub</i>) européen de transfert de données	++++	++	*	**	***

Spill-over lié aux institutions européennes / internationales	++	+	*	*	*
Carrefour (<i>Hub</i>) européen de congrès et de formation	+	+	*	*	*
Capitale européenne et internationale luxembourgeoise	+++	+	***	*	*
Services à l'industrie en procédés et en usinage à commande numérique	+++	+	*	*	*
Extension d'activités existantes aux pays lusophones	++++	+++	*	***	*
Produits à forte valeur ajoutée dans les secteurs agricoles et viticoles	++	++	**	*	**
Activité liant l'audiovisuel, les carrefours de données et le cryptage	++++	++	**	*	*** *
Stratégie d'exportation culturelle et touristique cohérente	++	+++	*	**	*
Construction / Constructions vertes	++	++	**	*	**
Marché de titrisation de propriété intellectuelle	++++	+	***	*	*
Plateforme pour prototypes tangibles et intangibles	++	+	*	*	***

Tableau 44 : Le modèle PREST appliqué dans une démarche prospective aux 24 niches

Légende : * = faible pression, *** = haute pression

+ = faible risque/potentiel, ++++ = risque/potentiel élevé

En effet, les niches à creuser émanent d'une validation et appréciation de différents éléments identifiés, mais surtout de l'application du modèle PREST dans une approche prospective. En conséquence, les niches retenues sont les résultantes de l'application dudit modèle.

4.6.7. Conclusion du chapitre 4

L'approche suivie, consistant, dans une PEMO - en l'occurrence, le Luxembourg - en une hiérarchisation des niches, dans un premier temps, et à une application du modèle PREST aux niches identifiées, dans un second temps, a permis de détecter les secteurs porteurs susceptibles d'être développées à l'initiative des organisations et entreprises domestiques et étrangères, avec l'appui éventuel des autorités.

De ces travaux découle qu'il n'est pas pertinent pour une PEMO d'avoir des activités économiques « tous azimuts ». Une PEMO devrait, par conséquent, se spécialiser en se concentrant sur ses compétences spécifiques - l'héritage de ses niches sectorielles de souveraineté, le « fonds de commerce » qu'elle s'est constitués au fil du temps, comme les compétences qui lui sont accessibles -, tout en développant les marchés sur lesquels les produits et/ou services sont susceptibles de viser. Ainsi, en termes de compétences clés, une PEMO comme le Luxembourg peut privilégier de nouveaux partenariats géoéconomiques. Il peut notamment s'agir de partenariats transfrontaliers, au sein de la Grande Région, ou encore de partenariats économiques plus distants, à l'échelle internationale ou même mondiale.

Cependant, une telle démarche qui consiste, notamment, à passer des niches de souveraineté aux niches de compétence, se heurte à un cadre législatif et réglementaire qui ne permettra pas de relever les nouveaux défis de l'ouverture internationale. Ainsi, le gouvernement d'une PEMO doit soutenir les choix stratégiques en adaptant la réglementation nationale ou en mettant en place des politiques nationales/transfrontalières spécifiques. Il s'agira, par conséquent, de développer un nouveau modèle économique territorial en s'appuyant sur niches de compétence visant l'exploitation d'avantages disponibles ou accessibles, que les autorités doivent encourager par des politiques d'incitation et d'accompagnement adaptées, par exemple dans le domaine de la recherche privée/publique et au développement de certaines aides publiques.

Conclusion générale

En définissant des modalités de de diversification géographique et/ou sectorielle, d'expansion ou de replis, les organisations désirent consolider, et améliorer leur positionnement concurrentiel respectif. Pour les Etats aussi, et notamment les PEMO, il s'agit, en particulier, de se remettre en question afin de gagner en attractivité pour les investissements directs étrangers tout en assurant l'expansion et le rayonnement de leurs acteurs locaux. Cette ambition exige d'eux d'apporter des réponses adaptées au fil des phases de formulation et de suivi de leur politique d'ouverture internationale : quels déterminants sont pertinents pour évaluer leur attractivité et leur compétitivité? Quelles pressions s'exercent sur leur espace géographique et sectoriel ? Quels atouts et handicaps sont à surmonter pour assurer le développement domestique et international de leurs acteurs économiques et attirer les investisseurs directs étrangers ? Quels leviers peuvent être activés en vue de développer leurs avantages compétitifs ?

Dans ce contexte, une analyse rigoureuse des déterminants d'attractivité et de compétitivité s'est révélée nécessaire afin de positionner une PEMO, telle que le Luxembourg. L'ambition de la recherche développée ici a été,

- en premier lieu, - à travers, notamment, une revue de la littérature - d'identifier des déterminants d'attractivité et de compétitivité potentiels ;
- puis de rechercher et d'adapter des modèles pouvant s'appliquer à une PEMO ;
- afin de pouvoir définir et déployer une stratégie adaptée de développement domestique et international des acteurs locaux et d'attractivité des IDE.

En l'absence d'une démarche correspondant à cette triple ambition, directement adaptée aux PEMO, on a procédé à la conception et à l'application d'un processus d'identification et de validation des déterminants d'attractivité et de compétitivité spécifique à cette catégorie de territoires. Une telle démarche a notamment permis de faire émerger sur un mode largement consensuel des indicateurs recueillant l'accord des différentes parties prenantes selon les modes de dépouillement des réponses collectées.

L'intégration de ces déterminants au schéma d'analyse et de décision que constitue le modèle PREST appliqué ici aux PEMO - et, en l'occurrence, au Luxembourg - , a permis, ensuite :

- A partir de l'analyse des pressions externes s'appliquant à cette petite économie mature ouverte ;
- Puis de celle des défis consécutifs qu'elle a à relever ;
- D'identifier les leviers fédérant les facteurs clés de succès à maîtriser prioritairement pour assurer un nouvel essor domestique et international des acteurs économiques locaux tout en attirant des IDE appropriés.

Au-delà de cette démarche centrale, ce travail a permis d'identifier des niches d'activité présentant un potentiel pour cette PEMO, d'établir une hiérarchisation, susceptible d'inspirer une orientation et/ou une adaptation des politiques économiques nationales.

Ainsi, cette recherche s'est attachée à apporter des contributions théoriques, méthodologiques et stratégiques propres à aider les économies entrants - ou susceptibles d'entrer, à courte ou moyenne échéance - dans la catégorie de territoires ainsi définie.

Elle comporte cependant des limites et ouvre, par ailleurs de nouvelles pistes pour des recherches futures.

CONTRIBUTIONS THEORIQUES

On s'est attaché, dans le cadre de cette recherche, à faire progresser quatre types de contribution :

- En premier lieu, la définition d'une catégorie de territoires souverains, les PEMO, correspondant à des zones économiques à taille et/ou population réduites, disposant d'un revenu par habitant élevé, mais connaissant une croissance faible et/ou ralentie, agissant dans un environnement ouvert à la concurrence internationale, de proximité aussi bien que distante. Ces territoires, aux activités souvent spécialisées, se trouvent, pour nombre d'entre eux, confrontés à la nécessité de faire évoluer leur modèle économique, faute de quoi ils se trouveraient amenés, face à la concurrence internationale et aux nouvelles contraintes s'exerçant sur eux, à régresser au cours des années à venir et à perdre leur rang par rapport aux autres territoires.

Ce premier apport a été nécessaire en raison de l'absence d'une telle typologie adaptée à ce type de territoires. Dans ce contexte, on s'est efforcé de constituer un référentiel de critères qui a été développé et appliqué au Luxembourg, qui a fourni le terrain privilégié de cette recherche.

La définition d'une PEMO s'appuie sur trois catégories de critères :

- o En premier lieu, les critères liés au degré de la souveraineté et à la taille de l'économie, lesquels englobent la superficie, la taille de la population, l'indépendance de l'Etat et l'autonomie de sa gouvernance.
- o En deuxième lieu, figurent les critères se rapportant à la maturité de son économie, incluant son PIB par habitant, son taux de croissance ou encore, d'autres indicateurs, comme la part du secteur tertiaire dans la création de valeur ajoutée.
- o Finalement, la définition d'une PEMO se caractérise par les critères liés à l'ouverture de l'économie comme le mesurent, par exemple, l'indicateur d'ouverture internationale, celui des termes de l'échange (*Terms of trade*), l'intensité des IDE ou encore le pourcentage du secteur prépondérant par rapport au PIB. L'application des différents critères retenus a permis de retenir comme PEMO, à titre d'exemple, le Luxembourg, Chypre l'Irlande ou encore Malte dans

un premier temps, suivis de l'Estonie et de la Lettonie dans un deuxième temps. Le concept d'une PEMO est a priori applicable notamment à d'autres espaces économiques tels que des pays du MERCOSUR, comme par exemple l'Uruguay et le Paraguay, et à des pays de l'ASEAN, comme par exemple Singapour et Taiwan.

- Le deuxième apport théorique auquel on s'est attaché a résidé dans la critique des théories existantes qui ne permettent pas suffisamment d'expliquer les différents facteurs affectant l'évolution/le développement économique d'une PEMO. Cette impossibilité de les transposer au cas des PEMO se manifeste, par exemple, au niveau de la compétitivité régionale où les modèles, comme celui de Porter, ne tiennent pas compte notamment de la souveraineté d'une PEMO, facteur décisif qui permet à cette dernière d'avoir recours à des leviers supplémentaires, tels que la fiscalité, la représentation nationale ou la manipulation du taux de change, en vue d'accroître sa compétitivité. Il en va de même pour les théories relatives à la croissance régionale ; lesquelles ne peuvent être transposées que de manière partielle, étant donné qu'elles ne prennent en compte qu'une partie des options de développement à disposition d'un Etat souverain pour stimuler la croissance économique.

Ce constat est confirmé par les commentateurs du diamant de Porter dont les indices composites explicatifs ne permettent pas de tenir compte des caractéristiques des PEMO, comme la souveraineté, ainsi que l'étroitesse du marché intérieur. Les systèmes de gouvernance et de concertation constituent, en particulier, dans le cas du Luxembourg des éléments à prendre en compte, avec le rôle des syndicats ou du patronat dans la définition des politiques économiques et, désormais, la prise en considération des organisations non gouvernementales.

- Le troisième type de contribution a consisté, à partir de la revue de la littérature et des travaux subséquents, d'identifier 34 déterminants d'attractivité et de compétitivité applicables à une PEMO. Le plus souvent mesurables par un ou plusieurs indicateurs, ils ont été classés selon une base théorique⁴⁶⁷ ainsi que selon les trois catégories de pressions externes du modèle PREST.
- Enfin, le quatrième apport a consisté à définir les niches d'activités, à partir desquelles structurer le modèle économique d'une PEMO, en distinguant, particulièrement dans le cas du Luxembourg :

- D'une part, les niches mettant à profit les compétences, les réseaux, les équipes qui avaient permis le développement des traditionnelles « niches de souveraineté » et qui avaient assuré la création de richesse à travers l'exploitation directe et indirecte de droits souverains ;
- D'autre part, les « niches de compétence » plus novatrices, basées sur l'exploitation de la matière grise et/ou d'un savoir-faire disponible ou accessible dans la PEMO considérée.

Les unes et les autres pouvant servir de base à une nouvelle spécialisation internationale de la PEMO, sur un mode évolutif propre à s'adapter aux évolutions de l'environnement domestique et international - proche et distant -.

Dès lors, à partir de la définition de telles niches pourrait s'envisager, comme au Luxembourg, une stratégie de développement endogène susceptible d'être mise en œuvre par toutes les parties prenantes internes et externes concernées, pouvant se caractériser par le développement coordonné de « niches de compétences » appelées à se substituer à plus ou moins long terme aux « niches de souveraineté » ayant assuré la prospérité de la PEMO considérée, dans le but, de la conserver sur la durée.

CONTRIBUTION METHODOLOGIQUE

En référence aux conclusions de la revue de littérature, faisant ressortir qu'une simple transposition de modèles existants et bien rodés, tant régionaux que nationaux, à une PEMO, n'aboutissait pas au résultat escompté, il a été procédé ici à la conceptualisation d'une démarche originale, allant de l'analyse à la prise de décision (« Luxembourg's next business model ») permettant, par étapes, à partir de l'évaluation et de la hiérarchisation des différents déterminants d'attractivité et de compétitivité d'une PEMO appliqués au Luxembourg, et jusqu'à la définition des nouvelles niches de spécialisation sur lequel pourrait s'appuyer son nouveau modèle économique.

La construction de cette démarche originale s'est déroulée en trois étapes, validées en s'appuyant de bout en bout sur la méthode Delphi :

Le point de départ a consisté dans la formulation du problème et par la constitution de trois panels de validation (le groupe de validation interne, le groupe des experts externes et le groupe des experts de référence). Cette validation, vis-à-vis des experts externes, a été permise par la création et la diffusion de questionnaires administrés à l'aide de la plateforme CheckMarket, de manière, notamment, à déterminer les éléments de consensus comme de divergence soumis à leur appréciation, comme à l'identification d'éléments complémentaires qu'ils avaient à proposer.

Dans ce contexte,

- La première étape de formulation du problème s'est caractérisée par l'agrégat des déterminants issus de la revue de littérature, d'une part, comme des déterminants ajoutés par le groupe de validation interne d'autre part, soumis ensuite au processus de validation ;
- La seconde étape a consisté en la structuration de trois panels représentatifs des parties prenantes concernées ont été constituée (représentants des institutions, des syndicats, et des organisations patronales), un dernier panel correspondant à l'évolution sociétale (représentants des ONG et de la société civile – nouvelles parties prenantes) ayant été ajouté. De façon complémentaire un panel des entreprises primo arrivantes a été configuré

pour permettre de compléter les précédents dans la perspective d'une mobilisation ultérieure.

- Dans le cadre de la troisième étape, l'analyse des résultats a été réalisée dans l'objectif de classer les réponses en fonction de différents critères de majorité, simple, d'une part, pondérée, d'autre part, en attribuant des pondérations en fonction de l'échelle de Likert ; les résultats ont, ensuite, été déclinés en fonction des quatre groupes de parties prenantes retenus.

Les résultats ont permis de distinguer les déterminants pour lesquels il y avait convergence et divergence de point de vue entre les panels c'est-à-dire, dans le cas du Luxembourg, les trois groupes de la « Tripartite » traditionnelle, ainsi que les nouvelles parties prenantes, en intégrant les représentants de la société civile.

Cet élargissement aux représentants des ONG et de la société civile a permis de constater que leur participation au processus décisionnel du Grand-Duché de Luxembourg conduirait probablement à des propositions de choix politiques différents. En effet, l'application de la pondération s'appuyant sur l'échelle de Likert, destinée à dégager les déterminants d'attractivité et de compétitivité les plus pertinents, a permis de constater que pour 17,6% des indicateurs (six déterminants) il n'y avait pas de consensus entre les experts représentant les parties prenantes interrogées :

- Les trois déterminants éliminés par les parties prenantes de la « Tripartite classique » (« Intégration européenne », « Densité relationnelle », « Management of technology (M.O.T.) »),
- Auxquels se sont ajoutés trois déterminants supplémentaires éliminés par les représentants des ONG et de la société civile (« Image de marque du Luxembourg », « Infrastructures privées » et « Clusters »).

Enfin a été isolé un strate d'entrepreneurs primo arrivants destinés à faire ressortir ultérieurement un éventuel décalage entre les priorités des entrepreneurs et celles des experts du groupe de validation externe retenus ici, participants de la « Tripartite » classique ou nouvelle.

APPORTS STRATÉGIQUES ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Il s'agissait ici mieux cerner les défis futurs d'une PEMO, en l'occurrence du Luxembourg, à travers l'application du modèle PREST (Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique). Ce modèle, appliqué ici de manière plus spécifique aux PEMO, s'inscrit dans l'analyse des mutations de l'environnement international et s'attache à mettre en évidence les trois grands types de pressions externes s'exerçant sur elles, rassemblant les macro-facteurs politico-réglementaires, économiques et sociales, et technologiques - autrement dit, les déterminants identifiés à partir de la littérature et des réflexions du groupe de validation interne -, à partir desquels une PEMO devra construire sa dynamique de développement en vue d'accroître son attractivité et d'optimiser la mobilisation de ses ressources internes et des ressources externes qu'elle sera en mesure d'attirer. Dans ce contexte, l'auteur a pu démontrer que le modèle PREST est applicable et conserve toute sa pertinence dans le contexte d'une PEMO.

C'est dans cette optique qu'a été élaboré un tableau de conversion permettant de lier les déterminants d'attractivité et de compétitivité aux trois catégories de pressions externes du modèle PREST. À cet égard, a été procédé à un recouplement entre les huit déterminants les mieux classés ressortant des deux modes de dépouillement retenus et les trois types de pressions externes du modèle PREST :

- Pour le dépouillement à majorité simple, il s'agit des déterminants de « stabilité politique interne », « qualité de vie », « cadre institutionnel et réglementaire », « éducation et formation », « formation continue », « finances publiques », « système fiscal » et « productivité et coûts du travail » ; desquels se dégage une certaine prééminence des pressions politico-réglementaires sur les pressions économiques et sociales et technologiques
- Pour le dépouillement pondéré à l'aide de l'échelle de Likert, se détachent « éducation et formation », « stabilité politique interne », « finances publiques », « système fiscal », « formation continue », « visibilité du Luxembourg à l'étranger », « image de marque du Luxembourg » et « marché de l'emploi et du travail » ; desquelles se dégage, particulièrement que les entrepreneurs accordent une importance plus grande aux

déterminants susceptibles d'être associés aux pressions économiques et sociales que les autres groupes.

A travers l'application du modèle PREST au cas du Luxembourg, on a été en mesure de mieux identifier les pressions externes auxquelles se voit confronté le Grand-Duché, de mettre en évidence les défis qui en découlent et les leviers sur lesquels il serait nécessaire d'agir pour repositionner le Luxembourg sur l'échiquier mondial, notamment à travers la définition d'un nouvel modèle économique propre à lui assurer une croissance durable. A cette même fin, a été procédé à l'identification de 24 niches d'activités potentielles, hiérarchisées par la suite par les experts externes en suivant la même méthode de validation qu'aux déterminants. Cette approche a permis de sélectionner les secteurs porteurs et de dessiner les adaptations nécessaires des politiques économiques nationales d'une PEMO comme le Luxembourg, à partir de l'établissement d'une « feuille de route » qui s'attacherait, par exemple à 5 à 6 niches prioritaires à développer.

La démarche ainsi développée et appliquée au Luxembourg serait réitérable au sein de chaque PEMO envisagée afin de constater l'évolution des déterminants et des pressions externes qui s'exercent sur elles afin d'aboutir à un meilleur positionnement international en s'appuyant sur les parties prenantes qui leur sont propres.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Les limites de la recherche se rapportent, d'une part, à la méthodologie Delphi, en l'occurrence à la stabilité des groupes composant les différents panels, et d'autre part, de leur composition d'acteurs essentiellement locaux dégageant une vision à dominance interne sur les déterminants et sur les différentes autres propositions adressées. En effet, l'application de la démarche ne tient compte, presque exclusivement, que des opinions des décideurs résidents au Luxembourg et n'inclut pas encore, par exemple, à ce stade, de groupe d'investisseurs étrangers susceptibles de s'implanter au Luxembourg.

On peut également ajouter que la fiabilité de la démarche développée est fonction de la disponibilité et de la fiabilité des données disponibles, aussi bien secondaires (littérature) que primaires (contributions des experts). Elle dépend également du fait que l'approche suivie s'insère dans un contexte et cadre culturel de l'orbite européen.

VOIES DE RECHERCHES FUTURES

Ces limites ouvrent autant de perspectives de recherche :

- Une première pourrait consister en une association à la démarche des investisseurs étrangers potentiels, en complément des « anciennes » et « nouvelles » parties prenantes.
- Une seconde serait d'appliquer la démarche à une ou d'autres PEMO, pour s'assurer de sa transférabilité à d'autres PEMO existantes ou en devenir.

Bibliographie

Althusser, L. (2003). *Montesquieu, la politique et l'histoire*. Paris : PUF.

Amin, A., & Thrift, N. (1995). Globalization, institutional 'thickness' and the local economy. Dans Healey et al., *Managing Cities: The New Urban Context* (pp. 91-108). Chichester: Wiley.

Andersen, P. (2006). *Regional Clusters in a Global World: Production Relocation, Innovation and Industrial Decline*. California Business Review, 49/1, 101-122.

Armstrong, H., & Taylor, J. (2000). *Regional Economics and Policy*. Oxford: Blackwell.

Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2004). Does Entrepreneurship Capital Matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 419-430.

Babic, A., & Stucka, T. (2001). Determinants of FDI for CEEC and baltic countries. *2001 International Conference Enterprise in Transition*, (pp. 963-975).

Bagoulla, C. (2006). Localisation industrielle et spécialisation: Les rôles des infrastructures, des coûts de production et de la taille de marché dans un cadre Nord Sud. *Revue économique*, 4, 705-726.

Barnett, P., & McKendrick, D. G. (2004). *Why are some organisations more competitive than others? Evidence from a changing global market*. Working Papers, Johnson Graduate School, Cornell University.

Barro, R. J. (1991). Economic Growth in a Cross Section of Countries. *Quarterly Journal of Economics*, 106/2.

Barro, R., & Sala-y-Martin, X. (1992). Convergence. *Journal of Political Economy*, 100, 223-251.

Bass, B. M. (1970). *When Planning for Others*. Journal of Applied Behavioral Science, 6/2, 151-171.

Bassanini, A., Scarpetta, S., & Visco, I. (2000). *Knowledge, Technology and Economic Growth: Recent Evidence from OECD Countries*. OECD Economics Department Working Paper No 259.

- Beck, T., Levine, R. E., & Loayza, N. V. (2000). Financial Intermediation and Growth: Causality and Causes. *Journal of Monetary Economics*, n1, 31-77.
- Begg, I. (1999). Cities and Competitiveness. *Urban Studies* 36, 5/6, 795-810.
- Begg, I. (2002). *Urban Competitiveness: Policies for Dynamic Cities*. Bristol: Policy Press.
- Bellak, C. J., & Weiss, A. (1993). A note on the Austrian "diamond". *Management International Review*, 33(2), 109-118.
- Bencivenga, V. R., & Smith, B. D. (1991). Financial Intermediation and Endogenous Growth. *Review of Economic Studies*, 58/2, 195-209.
- Benrekassa, G. (1988). *Montesquieu, la liberté et l'histoire*. Paris: Le livre de poche.
- Bergman, E. M., & Feser, E. J. (Amsterdam 10-11.10.1997). Industrial, Regional or Spatial Clustering? *OECD Workshop Position Paper on Cluster Analyses and Cluster-based Policies*. Paris: OECD Industrial Cluster Focus Group.
- Bindé, J. (2005). *Vers les sociétés du savoir, Rapport Mondial de l'UNESCO*. Editions UNESCO.
- Black, D., & Henderson, V. (1998). A theory of urban growth. *Journal of Political Economy*, 107/2, 252-84.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science*, 49/4.
- Boschma, R. (2004). Competitiveness of regions from an evolutionary perspective. *Regional Studies*, 38, 1001-1014.
- Bosma, N., Stam, E., & Schutjens, V. (2006). *Creative Destruction and Regional Competitiveness*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.
- Botella, T., & Durvy, J. N. (2004). *Learning Networks as a Policy Instrument: an example from a Network of Regions of Excellence*. The IPTS Report - Issue 84. European Commission, Institute for Prospective Technological Studies (IPTS).
- Braudel, F. (1985). *La dynamique du Capitalisme*. Paris: Arthaud.

- Briquel, V. (1976). Dépendance et domination économiques inter-régionales. *Economie et statistique*, No 80, 3-12.
- Bristow, G. (2005). Everyone's a 'winner': problematizing the discourse of regional competitiveness. *Journal of Economic Geography*, 4, 285-304.
- Camagni, R. (1995). Global network and local milieu: Towards a theory of economic space. Dans S. Conti, E. J. Malecki, & P. Olinas, *The industrial enterprise and its environment: Spatial perspectives* (pp. 195-214). Aldershot: Avebury.
- Camagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading? *Urban Studies* 39/13, 2395-2411.
- Camagni, R. P. (1993). *Final report of the research project on development prospects of the Community's lagging regions and the socio-economic consequences of the completion of the internal market: An approach in terms of local 'milieux' and innovation networks*. Milan: GREMI.
- Caron de Beaumarchais, P.-A. (1778). *La folle journée ou le mariage de Figaro, comédie en 5 actes et en prose*. Paris: Rouault.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2003). The impact of entrepreneurship on economic growth. Dans Z. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 437-472 (Chapter 17)). Dordrecht: Kluwer.
- Cartwright, W. R. (1993). Multiple linked diamonds: New Zealand's experience. *Management International Review*, 33(2), 55-70.
- Cassia, L., Fattore, M., & Paleari, S. (2006). *Entrepreneurial Strategy: Emerging Businesses in Declining Industries*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Castells, M., & Hall, P. (1997). *Techno-poles of the World: The making of 21st Century Industrial Complexes*. London: Routledge.
- Cellini, R., & Soci, A. (2002). "Pop competitiveness". *Quarterly Review*, vol. 55(no 220), pp. p71-101.

- Chakrabarti, A. (2001). The determinants of foreign direct investment: Sensitivity analyses of cross-country regressions. *Kyklos*(54), 89-114.
- CheckMarket. (2012, 12 10). *Our Infrastructure*. Récupéré sur CheckMarket Survey Solutions: <http://www.checkmarket.com/about-us/our-infrastructure/>
- Cheshire, P., & Gordon, I. R. (1995). *Territorial Competition in an Integrating Europe*. Aldershot: Avebury.
- CNUCED. (s.d.). *World Investment Prospects Survey 2008-2010*. Paris: CNUCED.
- Coe, D. T., Helpman, E., & Hoffmeister, A. W. (1997). North-south R&D spillovers. *Economic Journal* 107, 134-49.
- Cooke, P. (2002). *Knowledge Economies: Clusters, learning and co-operative advantage*. London - New-York: Routledge.
- Cooke, P., & Morgan, K. (1998). *The Associational Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Cooke, P., & Schienstock, G. (2000). Structural Competitiveness and Learning Regions. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1/3, 265-280.
- Crocombe, F. T., Enright, M. J., & Porter, M. E. (1991). *Upgrading New Zealand's competitive advantage*. Auckland: Oxford University Press.
- Currid, E. (2006). New York as a Global Creative Hub: A Competitive Analysis of Four Theories on World Cities. *Economic Development Quarterly*, 20/4, 330-350.
- Currid, E. (2007). *The Warhol Economy*. Princeton: Princeton University Press, forthcoming.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of the Experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.
- D'Arcy, E., & Keogh, E. (1998). Territorial competition and property market process: an exploratory analysis. *Urban Studies*(35), 1215-1230.

- D'Arcy, E., & Keogh, G. (1999). *The Property Market and Urban Competitiveness: A review*. University of Reading, Department of Economics.
- Davies, H., & Ellis, P. (2000). Porter's competitive advantage of nations: Time for the final judgement? *Journal of Management Studies*, 37, 1188-1213.
- De Casabianca, D. (2003). *Montesquieu, l'Esprit des lois*. Paris: Ellipses.
- De Saint-Victor, J. (2007). *Les racines de la liberté - Le débat français oublié, 1689 - 1789*. Paris: Perrin.
- Deas, I., & Giordano, B. (2001). Conceptualising and measuring urban competitiveness: the relationship between assets and outcomes in major English cities. *Environment and Planning A*, vol 33, 1411-29.
- Debonneuil, M., & Fontagné, L. (2003). *Compétitivité*. Paris: La Documentation Française.
- Dematteis, G., & Governa, F. (2005). *Territorialità, Sviluppo locale, sostenibilità: il modello SloT*. Milano: Franco Angeli.
- Demory, G., & Spizzichino, R. (octobre 1968). Une méthode de prévision par consultation d'experts: la procédure Delphi. *Gestion*.
- Desgarves, L. (1998). *Montesquieu*. Paris: Fayard.
- Donald, B. (2001). Economic Competitiveness and Quality of Life in city regions: compatible concepts? *Canadian Journal of Urban Research*(10(2)), 259-274.
- Doutriaux, J. (2003). University-industry linkages and the development of knowledge clusters in Canada. *Local Economy*(18(1)), 63-79.
- Doutriaux, J., & Barker, M. (1995). University-industry relationship in science and technology. *Industry Canada*(Occasional Paper #11), 75-106.
- DTI. (1998). *A Fair Deal for Consumers: Modernising the Framework for Utility Regulation*. London: The Stationery Office.
- Duffy, H. (1995). *Competitive Cities: Succeeding in the Global Economy*. London: Spon.

Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and MNE: Search for an Eclectic Approach. Dans Ohlin, Hesselborn, & Wijkman, *The International Allocation of Economic Activity* (pp. 395-418). Macmillan.

Dunning, J. H. (1988). *Explaining International Production*. Unwin Hyman.

Dunning, J. H. (1993). *The Globalization of Business: The challenge of the 1990's*. New York, NY: Routledge.

Dupuch, S., & Mazier, J. (2002). Mobilité du capital et spécialisation en Union européenne. *Revue économique*, 3, 483-492.

Dziembowska-Kowalska, J., & Funk, R. (1999). Cultural activities: source of competitiveness and prosperity in urban regions. *Urban Studies*(36), 1381-1398.

Eaton, J., & Eckstein, Z. (1997). Cities and growth: Theory and evidence from France and Japan. *Regional Science and Urban Economics*, 27/4-5, 443-74.

Economist. (2003, September 4). Expect the Unexpected. *The Economist*.

Edquist, C. (1997). System of innovation approaches - their emergence and characteristics. Dans C. Edquist, *System of innovation, Technologies, institutions and organisations* (pp. 1-35). London and Washington: Pinter.

Erffmeyer, R. C., Erffmeyer, E. S., & Lane, I. M. (1986). The Delphi Technique: An Empirical Evaluation of the Optimal Number of Rounds. *Group Organization Studies*, 11(1-2), 120-128.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and "Mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy* 29, 109-123.

European Commission. (1999). *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation of Regions in the EU*.

European Commission. (2011, 03 12). *AMECO*. Récupéré sur European Commission - Economic and Financial Affairs: http://ec.europa.eu/economy_finance/ameco/user/serie/ResultSerie.cfm

Eurostat. (2011, 03 12). *Principaux tableaux*. Récupéré sur Commission Européenne - Eurostat:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/national_accounts/data/main_tables

Eurostat. (2011, 03 12). *Statistiques - Population*. Récupéré sur Commission Européenne - Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/main_tables

Feldman, M. P. (2001). The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context. *Industrial and Corporate Change*, 10/04, 861-891.

Felice, D. (2000). *Oppressione e libertà. Filosofia e anatomia del dispotismo nell'Esprit des lois di Montesquieu*. Pisa: ETS.

Felice, D. (2005). *Montesquieu e i suoi interpreti*. Pisa: ETS.

Felice, D. (2005). *Per una scienza universale dei sistemi politico-sociali. Dispotismo, autonomia della giustizia e carattere delle nazioni nell'Esprit des lois di Montesquieu*. Firenze: Olschki.

Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). *L'organisation en réseau mythes et réalités*. Paris: Presse Universitaire de France.

Ferreira Lopes, D. (2011). Destination image: Origins, Developments and Implications. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 9, No 2, p 305-315.

Fiche, S.11;. (s.d.). Delphi. *Guide du Management*.

Fleming, L., King III, C., & Juda, A. (2006). *Small Worlds and Regional Innovation*. Working papers Harvard Business School.

Florida, R. (1995). Toward the learning region. *Futures*, 27, 527-536.

Florida, R. (2002). Bohemia and economic geography. *Journal of Economic Geography*, 2, 55-71.

Florida, R. (2002). The Economic Geography of Talent. *Annals of the Association of American Geographers*, 92/4, 743-755.

Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, and everyday life*. New York: Basic Books.

Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City and Community*, 2, 3-19.

Florida, R. (2003). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

Florida, R., & Gates, G. (2001). *Technology and tolerance: The importance of diversity to high-tech growth*. Washington, DC: Brookings Institution, Centre for Urban and Metropolitan Policy.

Florida, R., & Mellander, C. (2007). *There Goes the Neighborhood: How and Why Bohemians, Artists and Gays Effect Regional Housing Values*. Working paper series, Creative class group.

Flyn, A., & Marsden, T. (1995). Guest editorial: Rural change, regulation and sustainability. *Environment and Planning, A*, 27, 1180-1192.

Fontagné, L. (2004). *Compétitivité du Luxembourg: une paille dans l'acier*. Perspectives de politique économique no 3, Mars 2005, p. 32.

Fourastié, J. (1952). La productivité. *Collec "Que sais-je?"*, No 557, PUF Paris.

Fujita, M., & Krugman, P. (2003). The new economic geography: Past, present and the future. *Regional Science*, 83/1.

Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. J. (1999). *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*. Cambridge Mass: MIT Press.

Gardiner, B., Martin, R. L., & Tyler, P. (2004). Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions. *Regional Studies*, 38, 1045-1067.

Gascar, P. (1988). *Montesquieu*. Paris: Flammarion.

Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., & Manning, R. A. (1999). A factor of analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*(31 (4)), 18-31.

Gereffi, G. (1999). International Trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of international Economics*, 48, 37-70.

Gertler, M. S. (2001). Technology, culture and social learning: regional and national institutions of governance. Dans M. S. Gertler, & D. A. Wolfe, *Innovation and Social Learning*. Basingstoke: Macmillan.

Gervais, M. (1995). *Stratégies de l'entreprise*. Paris: Economica.

Glaeser et al. (2000). The new economics of urban and regional growth. Dans G. Clark, M. Gertler, & M. Feldman, *The Oxford handbook of economic geography* (pp. 83-98). Oxford: Oxford University Press.

Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg. (2013, 08 25). *Economie: Finance: Acteurs publics*. Récupéré sur luxembourg.lu - Portail du Grand-Duché de Luxembourg: <http://www.luxembourg.public.lu/fr/economie/finance/acteurs-publics/index.html>

Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg. (2010, 01 13). *Portail d'entrée au Grand-Duché du Luxembourg*. Récupéré sur <http://www.luxembourg.public.lu/fr/politique/concertation/modele-social/index.html>

Grande Région. (2011, 03 12). *Emploi au lieu de travail*. Récupéré sur Grande Région: <http://www.grande-region.lu/eportal/pages/StatTemplate.aspx?view=stat&id=473>

Grande Région. (2011, 03 12). *PIB à prix courants*. Récupéré sur Grande Région: <http://www.grande-region.lu/eportal/pages/StatTemplate.aspx?view=stat&id=316>

Grande Region. (2011, 03 12). *Zonages géographiques et superficies*. Récupéré sur Statistiques Grande Région: <http://www.grande-region.lu/eportal/pages/StatTemplate.aspx?view=stat&id=363>

Greenwood, J., & Jovanovic, B. (1990). Financial Development, Growth and the Distribution of Income. *Journal of Political Economy*, 98/5, 1076-107.

Grefe, X. (2002). *Le développement local*. Paris: DATAR, La Tour d'Aigues.

Hämäläinen, T. J. (2003). *National Competitiveness and Economic Growth, The Changing Determinants of economic Performance in the World Economy*. Edward Elgar Publishing.

- Hamel, G., & Prahalad, C. (2002). *Competing for the future*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Harrington, J. W., & Warf, B. (1995). *Industrial Location: Principles, Practice and Policy*. Routledge.
- Harvey, D. (1989). From managerialism to entrepreneurialism: The transformation in late capitalism. *Geografiska Annaler*(B71), 3-17.
- Hatem, F. (2004). L'investissement international en Europe. *Agence Française pour les Investissements Internationaux*.
- Haufler, A., & Wooton, I. (1999). Country size and tax competition for foreign direct investment. *Journal of Public Economics*, 71, 121-139.
- Hepworth, M., & Pickavance, L. (2004). *The Geography of the Scottish Knowledge Economy*. Local Futures: A report prepared for Scottish Enterprise.
- Higgins, B., & Savie, D. J. (1989). Regional Economic Development: Essay in honour of François Perroux. *Journal of regional science*, 29, 670.
- Huggins, R. (2003). Creating a UK competitiveness index: regional and local benchmarking. *Regional Studies*, 37, 89-96.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36-9, 1017-1027.
- Illeris, S. (1993). An inductive theory of regional development. *Papers in Regional Science*, 72-2, 113-134.
- International Monetary Fund. (s.d.). Récupéré sur Site officiel du FMI: <http://www.imf.org/external/index.htm>
- Jaffe, A. B. (1989). Real effects of Academic Research. *The American Economic Review*, 79(f), 957-970.
- Jensen-Butler, C., Schacher, A., & Weesep, J. (1997). *European Cities in Competition*. Aldershot: Avebury.

- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Féry, F. (2008). *Stratégique - 8e édition*. Paris: Paerson Education.
- Juppé, A. (1999). *Montesquieu, le moderne*. Paris: Perrin.
- Kang, N. H., & Johansson, S. (2000). *Cross-border mergers and acquisitions: Their role in industrial llobalization*. Paris: OECD, STI Working Papers, Directorate for Science, Technology and Industry.
- Kao, C., & et autres. (2008). Measuring the national competitiveness of Southeast Asian Countries. *European Journal of Operational Research*, 613-628.
- Keating, M. (1997). The invention of regions: political restructuring and territorial government in Western Europe. *Environment and Planning C.*, 15, 383-398.
- Keynes, J. M. (1990). *Théorie générale de l'emploi*. Paris: Bibliothèque scientifique Payot.
- Kieffer, R. (s.d.). L'impossible réforme du régime de pension au Luxembourg. *Forum 303*, 20-23.
- Kilkenny, M. (1998). Transport costs and rural development. *Journal of Regional Science*, 38-2, 293-312.
- Kilkenny, M. (1998). Transport costs, the new economic geography, and rural development. *Growth and Change*, 29, 259-280.
- King, R. G., & Levine, R. (1993). Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right. *Quarterly Journal of Economics*, 108/3, 717-37.
- King, R. G., & Levine, R. (1993). Finance, Entrepreneurship and Growth: Theory and Evidence. *Journal of Monetary Economics*, 32/3, 513-42.
- Kingsley, G., & Malecki, E. J. (2004, August). Networking for Competitiveness. *Small Business Economics*, 23/1, 71-84.
- Kitson, M. (2004). Failure followed by success or success followed by failure? A re-examination of British economic growth since 1949. Dans R. Floud, & P. Johanson, *The Cambridge Economic History of Modern Britain, Volume III: Structural Change and Growth* (pp. 3, 27-56). Cambridge University Press.

- Kitson, M., Martin, R. L., & Tyler, P. (2004). Regional competitiveness: An elusive yet key concept? *Regional Studies*, 38, 991-999.
- Kitson, M., Michailidis, G. M., Georgiadis, G. A., & Koutsomarkos, N. D. (2006). *Regional Competitiveness in search of a framework for Greek regions' strategic planning and measurement of competitiveness*. Paper provided by European Regional Science Association in its series ERSA conference papers with number ERSA.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing PLaces: Attracting Investment Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press.
- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Krugman, P. (1995). Growing World Trade: Causes and Consequences. *Brokings Papers on Economic Activity*, 1, 327-362.
- Krugman, P. (1996). How the Economy Organizes Itself in Space: A Survey of the New Economic Geography. Dans *The Economy as An Evolving Complex System II* (pp. 223-237). Santa Fe, New Mexico: Santa Institute.
- Krugman, P. (2003). *Growth on the Periphery: Second Wind for Industrial Regions?* Scotland: The Allander Series, Fraser Allander Institute.
- Lankes, H. P., & Venables, A. J. (1997). FDI in Eastern Europe and the FSU: Results from a Survey of Investors'. Dans S. Zecchini, *Lessons from the Economic Transition: CEE in the 1990s* (pp. 555-61). London: Kluwer and OECD.
- Le Gall, S. (2007). La localisation de l'investissement internationalement mobile. *Cahier de recherche*, No 50.
- Lefèvre, C. (1998). Metropolitan government and governance in western countries: a critical overview. *International Journal of Urban and Regional Research*, 22, 1, 9-25.
- Lemaire, J.-P. (1995). *"Dynamique bancaire et intégration financière"*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Université de Paris 1 - Panthéon-Sorbonne.
- Lemaire, J.-P. (1997). Internationalization of Industrial Sourcing. A Case Study in Power Generation. *Proceedings of the 13th IMP Conference*. Ecole de Management de Lyon.

- Lemaire, J.-P. (2000). From an international environmental and sector approach to a corporate decision formulation: the "PREST" model. *16th IMP Conference*. Bath.
- Lemaire, J.-P. (2003). *Stratégies d'internationalisation: Développement international de l'entreprise, 2e édition, 370 p.* Paris: Gestion sup, Stratégie, politique d'entreprise, Editions Dunod.
- Lemaire, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation: Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires, 3e édition.* Paris: Dunod.
- Lemaire, J.-P., & Ruffini, P.-B. (1993). *Vers l'Europe bancaire.* Dunod.
- Levine, R. (1997). Financial Development and Economic Growth: View and Agenda. *Journal of Economic Literature*, 35/2, 688-726.
- Li, J., & Zhu, Y. (2000). An Analysis of Macroeconomic Situation in 1999-2000. *Liu, Wang and Li (Note 13)*, pp. 71-78.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes.* Columbia: Columbia University.
- Linstone, H.-A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method, Techniques et Applications.* London: Addison Wesley.
- Loo, R. (2002). The Delphi Method: a powerful tool for strategic management. *International Journal of Police Strategies & Management*, 762-769.
- Lowe, P., Murdich, J., & Ward, N. (1995). Networks in rural development beyond exogenous models. Dans J. D. Van Der Ploeg, & G. Van Dijk, *Beyond modernisation: The impact of endogenous rural development* (pp. 87-105). Assen: Van Gorcum.
- Lucas, R. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42.
- Lukka, K., & Granlund, M. (2002). The Fragmented Communication Structure within the Accounting Academia: the Case of Activity-based Costing Research Genres. *Accounting, Organizations and Society*(No 27), 165-190.

- MacLeod, G. (2000). The learning region in an age of austerity: capitalizing on knowledge, entrepreneurialism and reflexive capitalism. *Geoforum*, 31, 219-236.
- Malecki, E. (2002). Hard and soft networks for urban competitiveness. *Urban Studies*, 39, 929-945.
- Marchesnay, M. (2005). "*Qu'est-ce que la gestion?*", leçon du 13 avril 2005, 1ère année de licence (*Initiation au management*). Université de Montpellier 2.
- Markusen, A. (1994). Sticky Places in Slippery Spaces: The Political Economy of Post-War Fast Growth Regions, New Brunswick Center for Urban Policy Research. *Rutgers University Working Paper*, No 79.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics 8th edition*. London: Macmillan.
- Martin, R., & Peter, S. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3, 5-35.
- Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: Magnard-Vuibert.
- Maskell, P. (1998). Successful low-tech industries in high-cost environments: The case of the Danish furniture industry. *European Urban and Regional Studies*, 99-118.
- Maskell, P., & Malmberg, A. (1999). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23, 167-185.
- McKinnon, R. L. (1973). *Money and Capital in Economic Development*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Mersch, Y. (2010). Bulletin BCL 2010-2 Editorial. *Banque Centrale du Luxembourg*.
- Merton, R. C., & Bodie, Z. (1995). A Conceptual Framework for Analysing the Financial Environment. Dans D. B. Crane, *The Global Financial System, a Functional Perspective* (pp. 12-6). Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Metaxas, T. (2008). Attractive Investment Images in Southeastern Europe: the Case of Varna, Bulgaria. *SEE booklet*.

Meyer, T. (1996). *Creating competitiveness through competencies: Currency for the 21st century*. Randburg: Knowledge Ressources.

Ministère de l'Economie et du Commerce. (2010). *Perspectives d'économies politiques*. Luxembourg.

Ministère des affaires étrangères (France). (2013, 04 05). *Mobiliser les compétences des migrants et de la diaspora au service du développement: quelques pistes stratégiques*. Récupéré sur France Diplomatie: <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/ressources-multimedia-et/publications/enjeux-planetaires-cooperation/etudes-20720/article/mobiliser-les-competences-des>

Molina, A., Gómez, M., & Martin-Consuegra, D. (2010). Tourism marketing information and destination image management. *African Journal of Business Management*, Vol. 4, N. 5, p 722-728.

Montesquieu. (1748). *De l'esprit des lois, 3e partie, Livre XIV, chap. X*.

Montfort, K. (2002, Autumn). Easing the way for Foreign Direct Investment. *Bank of Valletta Review*, p. No 26.

Moon, H. C. (1994). A revised framework of global strategy: extending the coordination-configuration framework. *The International Executive*, 36(5), 557-574.

Moon, H. C. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 135-150.

Moon, H. C., Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. Dans A. M. Rugman, *Research in global strategic management - Beyond the diamant (volume 5)* (pp. 97-114). Greenwich, CT: JAI Press.

Morgan, K. (2004). The exaggerated death of geography: learning proximity and territorial innovation systems. *Journal of Economic Geography*.

Moses, L. (1958). Location and the Theory of Production. *Quarterly Journal of Economics*, 78, 259-272.

Mullen, J. K., & Williams, M. (2005). Foreign Direct Investment and Regional Economic Performance. *Kyklos*, 58-2, 265-282.

Myrdal, G. (1957). *Economic theory and under-developed regions*. London: Methuen University Paperbacks.

Mytelka, L. K. (2000, June). Local Systems of Innovation in a Globalized World Economy. *Industry and Innovation*, 7/1, 15-32.

Nachum, L. (2000). FDI, the location advantages of home countries and the competitiveness of TNC's: US FDI in professional service industries. Dans Y. Aharoni, & L. Nachum, *The globalization of services: Some implications for theory and practice* (pp. 75-92). London: Routledge.

Nachum, L., & Keeble, D. (2003). Neo-marshallian Clusters and Global Networks: The Linkages of Media Firms in Central London. *Long Rang Planning*(36(5)), 459-480.

Neto, P. A. (2007). Strategic Planning of Territorial Attractability. *Joint Congress of the European Regional Science Association (47th Congress) and ASRDLF*. Paris.

Noland, M. (2004). *Popular attitude, globalization, and risk*. Working paper. Institute of International Economics.

Observatoire de la Compétitivité. (2011, 03 12). *OCDE - Rapport 2010 sur la situation économique et les politiques du Luxembourg*. Récupéré sur Observatoire de la Compétitivité: http://www.odc.public.lu/actualites/2010/05/Rapport_OCDE_2010/index.html

Observatoire de la Compétitivité. (2011, 03 12). *Tableau de Bord 'Compétitivité'*. Récupéré sur Observatoire de la Compétitivité: http://www.odc.public.lu/indicateurs/tableau_de_bord/index.html

Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. London: Harper Collins.

Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). *The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications*. *Information & Management*, 42, 15-29.

Ono, R., & Wedemeyer, D. J. (1994). *Assessing the Validity of the Delphi Technique*. *Futures* 26/3, 289-304.

Organisation for Economic Co-operation and Development . (s.d.). Récupéré sur Site officiel de l'OCDE: <http://www.oecd.org/>

O'Shaughnessy, N. J. (1996). Michael Porter's Competitive Advantage revisited. *Management Decision*, 34/6, 12-20.

Page, S. (2007). *The Difference*. Princeton: Princeton University Press, forthcoming.

Passeri, R., Mazzi, C., & Viassone, M. (2012). Analisi e modelli per la misura della relazione tra attrattività regionale e regional brand: il caso italiano. *XXIV Convegno annuale di Sinergie «Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa»*. Università.

Perroux, F. (1964). *Economic Space: Theory and Application*. Dans J. Friedman, & W. Alonso, *Regional Development and Planning: a Reader*. Cambridge: Harvard University Press.

Pesqueux, Y. (2007). *Gouvernance et privatisation*. Paris: PUF.

Pesqueux, Y. (2009). Qu'est-ce que la mondialisation? Dans E. Milliot, & N. Tournois, *Les paradoxes de la globalisation des marchés* (pp. 9-29). Paris: Vuibert.

Pinch, S., Henry, N., Jenkins, M., & Tallman, S. (2003). From "industrial districts" to "knowledge clusters": a model of knowledge dissemination and competition in industrial agglomerations. *Journal of Economic Geography*, 3, 73-88.

Polenske, K. R. (1995). Competitiveness policy options: the technology-regions connection. *Growth and Change*, Spring, 285-308.

Polenske, K. R. (2004). *Competition, collaboration and cooperation: an uneasy triangle in networks of firms and regions*. *Regional Studies*.

Poot, J. (2007). *Demographic Change and Regional Competitiveness: The effects of Immigration and Ageing* Paper provided by University of Waikato. dp-64: Population Studies Centre Discussion Papers.

Porter, M. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris: Dunod.

- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica.
- Porter, M. E. (1986). *L'avantage concurrentiel*. InterEditions.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Porter, M. E. (1996, November-December). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-67.
- Porter, M. E. (1997). Competitive Advantage, Agglomeration economies and regional policies. *International Regional Science Review*, 19, 85-90.
- Porter, M. E. (1998, November-December). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 77-91.
- Porter, M. E. (1998). Location, clusters and the new economics of competition. *Business Economics*, 33/1, 7-17.
- Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition and economic development: local clusters in the global economy. *Economic Development Quarterly*, 14, 15-31.
- Porter, M. E. (2001). Regions and the new economics of competition. Dans A. J. Scott, *Global City Regions* (pp. 139-152). Oxford: Blackwell.
- Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37, 6/7, 549-578.
- Porter, M. E. (May 1995). The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, 55-71.
- Porter, M. E., & Ketels, C. H. (2003). *UK Competitiveness: Moving in the Next Stage*. London - DTI Economics Paper 3: Economic & Social Research Council.
- Porter, M. E., & Sakakibara, M. (February 2000). Competing at home to win abroad: evidence from Japanese industry. *Review of economics and statistics*, 2.

- Porter, M. E., & the Monitor Company. (1991). *Canada at the crossroads: The reality of a new competitive environment*. Ottawa: Business Council on National Issues and Minister of Supply and Services of the Government of Canada.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382.
- Prax, J.-Y. (2000). *le guide du knowledge management, concepts et pratiques du management de la connaissance*. Paris: Dunod.
- Preston, L. E., Sapienza, H. J., & Miller, R. D. (1991). Stakeholders, Shareholders, Mangers: who gains what from coporate performance? Dans A. Etzioni, & P. R. Laurence, *Socio-Economics: Towarda New Synthesis* (pp. 149-165). New York: M.E. Sharp.
- PricewaterhouseCoopers & Chambre de Commerce. (2012). *Your Access to European Markets*. Luxembourg.
- Prime, N., & Lemaire, J.-P. (2005). De la culture d'entreprise à la culture Groupe: l'enjeu de la diffusion internationale. *Actes de la 1er Rencontre sur la Diversité, 'Les défis de la diversité'*. IAE de Corte.
- Prospero, M. A. (2004). *Innovation Awards*. Fast Company.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Putnam, R. D. (2004, 01 16). *Social Capital Community Benchmark Survey: Community Result Matrix*. Récupéré sur http://www.ksg.harvard.edu/saguaro/communitysurvey/results_matrix.html
- Rauch, J. (1993). Productivity Gains from Geographic Concentration of Human Capital: Evidence from the Cities. *Journal of Urban Economics*, 34, 380-400.
- Regional Studies. (2004). *Special Issue on Regional Competitiveness*. Regional Studies, 38, 9.
- Ricardo, D. (1817-1821). *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*.

Richards, J. I., & Curran, C. M. (2002). Oracles on Advertising: Searching for a Definition. *Journal of Advertising*, 31(2), 63-76.

Robinson, R. D. (1984). *Internationalization of Business, an Introduction*. Dryden.

Rodriguez-Pose, A. (2001). *Le rôle de l'OIT dans la mise en oeuvre de stratégies de développement économique local dans un contexte de mondialisation*. London: Department of Geography and Environment LSE.

Rogerson, R. (1999). Quality of life and city competitiveness. *Urban Studies*(36(5-6)), 969-85.

Rogoff, H. A., Pickering, M. T., Frame, F. M., Debatis, M. E., Sanchez, Y., Jones, S., & Kowalik, T. F. (2004). Apoptosis associated with deregulated E2F activity is dependent on E2F1 and Atm7Nbs1/Chk2. *Mol Cell Biol* 24, 2968-2977.

Rohm, A. J., Chatterjee, S., & Habibullah, M. (2004). Strategic measure of competitiveness for ranked data. *Managerial and decision economics*, 25, 103-108.

Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, Lexington/Mass.

Rosemann, M., & De Bruin, T. (December 2004). Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity". *AIM Pre-ICIS Workshop on Process Management and Information Systems*, (pp. 46-60). Washington, DC.

Rugman, A. M. (1991). Diamond in the rough. *Business Quarterly*, 61-64.

Rugman, A. M. (1992). Porter takes the wrong turn. *Business Quarterly*, 56(3), 59-64.

Rugman, A. M., & D'Cruz, J. R. (1993). The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience. *Management International Review*, 33(2), 17-39.

Saint-Paul, G. (1992). Technological Choice, Financial Markets and Economic Development. *European Economic Review*, 36/4, 763-81.

Saxenian, A. (2007). The new argonauts: regional advantage in a global economy. *Journal of Economic Geography*, Oxford University Press, 7/1, 113-117.

- Saxenian, A. (2007). *The new argonauts: regional advantage in a global economy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sayer, A. (1989). The 'new' regional geography and problems narrative. *Environment and planning D. Society and Space*, 7/2, 253-276.
- Schlenker, B. R., & Miller, R. S. (1977). Egocentrism in Groups: Self-Serving Biases or Logical Information Processing. *Journal of Personality and Social Psychology*(35), 755-764.
- Schmidt, R. C. (1997). Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques. *Decision Science*, 28(3), 763-774.
- Scott, A. (2001). *Global City-Regions: Trends, Theory, Policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Scott, A. J. (1998). *Regions and the World Economy: The Coming Shape of Global Production, Competition and Political Order*. Oxford: Oxford University Press.
- Scott, A. J. (2001). Industrial Revitalization in the ABC Municipalities, Sao Paulo: Diagnostic, Analysis and Strategic Recommendations for a New Economy and a New Regionalism. *Regional Development Studies*, 7,1-32.
- Scott, A., & Storper, M. (2003). Region, Globalization, Development. *Regional Studies*, 37, 8.
- Shackleton, R. (1977). *Montesquieu*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Shapiro, J. M. (2006). Smart Cities: Quality of Life, Productivity, and the Growth Effects of Human Capital. *The Review of Economics and Statistics*, 88/2, 324-335.
- Shaw, E. S. (1973). *Financial Deepening in Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- Simon, C. (1998). Human capital and metropolitan employment growth. *Journal of Urban Economics*, 43, 223-43.
- Smith, K. (2002). *What is the Knowledge Economy? Knowledge intensity and distributed knowledge bases*. Maastricht: Discussion paper, United Nations University.

Soja, E. (2000). *Cosmopolis: Globalization of Cityspace. Postmetropolis: Critical Studies of Cities and Regions*. Malden MA: Blackwell Publishers.

Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 65-94.

Sotarauta, M. (2000). *Kaupunkiseudun ydinkompetenssien kehittäminen*. Helsinki: In Kostiainen, J. & Sotarauta, M. (eds) *Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä*. Tekniikan akateemisten liittoTEK ry.

Stam, E., & Garnsey, E. (2007). Entrepreneurship in the Knowledge Economy. Dans J. Bessant, *Innovation and Productivity*. Cheltenham: Edward Elgar. In press.

STATEC. (2012, 12 10). *Regards*. Récupéré sur Le Portail des Statistiques: <http://www.statistiques.public.lu/fr/publications/series/regards/>

Statistics Iceland. (2011, 03 12). *Geographical Data*. Récupéré sur Statistics Iceland: <http://www.statice.is/Statistics/Geography-and-environment/Geographical-data>

Steinle, W. J. (1992). *Regional competitiveness and the single market*. *Regional Studies*, 26/4, 307-318.

Stopford, J. M., Strange, S., & Henley, J. S. (1991). *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*. Cambridge: Cambridge University Press.

Storper, M. (1995). *Competitiveness policy options: the technology-regions connection*. Spring: Growth and Change, 285-308.

Storper, M. (1995). The resurgence of regional economies, ten years later: The region as a nexus of untraded interdependencies. *European Urban and Rural Studies*, 2-3, 191-221.

Storper, M. (1997). *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. New York: Guilford Press.

Storper, M. (2007). The new argonauts: regional advantage in a global economy. *Journal of Economic Geography*, 7(1), 113-117.

Storper, M., & Scott, A. (1995). The wealth of regions. *Futures*(27(5)), 505-26.

Stratégor. (1993). *Politique générale de l'entreprise - 3e édition*. Paris: Dunod.

Swan, T. W. (1956). *Economic Growth and Capital Accumulation*. Economic Record (John Wiley & Sons).

Teisserenc, P. (2002). *Les politiques de développement local*. Paris: Economica.

The World Bank. (s.d.). Récupéré sur Site officiel de la Banque Mondiale: <http://www.worldbank.org/>

Tietjen, M., & Myers, R. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*(36(3/4)), 226-231.

Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. IL : Irwin: Burr Ridge.

Tondl, G., & Vuksic, G. (2003). *What makes regions in Eastern Europe catching up? The role of foreign investment, human resources and geography*. Working Paper Research Institute for European Affairs.

Union Européenne. (s.d.). Récupéré sur Site officiel de l'Union Européenne: http://europa.eu/index_fr.htm

Union Européenne. (2011, 03 12). *Fonctionnement de l'UE*. Récupéré sur Union Européenne: http://europa.eu/about-eu/member-countries/index_fr.htm

Van De Ven, A. H., & Delbecq, A. L. (1974). The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes. *Academy of Management Journal*, 17/4, 605-621.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 2, 190-207.

Viassone, M., & Casalegno, C. (2011). Does a correlation between provincial and district competitiveness exist? The study of italian areas. *World Journal of Social Sciences*, 1 (5), 36-53.

- Wannop, U. (1995). *The Regional Imperative: Regional Planning and Governance in Britain, Europe and the United States*. Regional Policy and Development Series. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Weber, A. (1929). *Über den Standort der Industrien*. (C. J. Friedrich, Trad.) Chicago: University of Chicago Press.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13, 27-55.
- Westlund, H., & Calidoni Lundberg, F. (2006). *Social Capital and the Creative Class Civil Society, Regional Development and High-Tech Industry in Japan*. paper of Swedish Institute for growth policy studies.
- William, C. L. (1972). A critical examination of the export-base theory of urban-regional growth. *The Annals of Regional Science*, 15-25.
- Williams, R. (1999). *Renewable advantage: Crafting strategy through economic time*. New York: Free Press.
- Woodward, D. (2004). Porter's Cluster strategy versus industrial targeting. *ICIT Workshop*. Orlando, Florida.
- Woudenberg, F. (1991). An Evaluation of Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, 40, 131-150.
- Yeung, H. W. (2001). Organizing Regional Production Networks in Southeast Asia: Implications for Production Fragmentation, Trade and Rules of Origin. *Journal of Economic Geography*, 299-321.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social Capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology based firms. *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.
- Zimmermann, J. B. (2002). Des clusters aux small worlds: une approche en termes de proximités. *Géographie, Economie, Société*, 4, 3-17.

Publications de l'auteur

- Hostert Marc and others (eds) (2001) l'Entrepreneuriat dans la Grande-Région, ISBN 2-87999-132-3, ISBN 2-87999-133-1)
- Hostert Marc, La politique de développement et de diversification économiques — Impact sur la création d'emplois nouveaux – Essai d'un Bilan 1975-1995, Bulletin du Statec (1997), Volume XXXXIV, ISSN 0076-1583
- Hostert Marc, Luxembourg – Tolerant but conservative dans B. Baumgartl, A. Favell (eds) (1995) 'New Xenophobia in Europe', Kluwer Law International. London, ISBN 90-411-0865-3
- Hostert Marc, Luxembourg – Titre 3: Etude de l'évaluation des études d'impact, pages 77-93, dans Philip-Gay Mathilde (2012), Les études d'impact accompagnant les projets de loi, LGDJ Lextenso Editions. Paris, ISBN 978-2-275-03851-3

Annexes

A) Déterminants et indicateurs par groupe thématique et PREST

- Groupe thématique des déterminants sociétaux

PREST	Déterminants	Indicateurs	Source
E.S.	Qualité de vie	Système de santé Nombre d'associations / Clubs Nombre d'institutions culturelles Classement officiel de l'ONU Indice de développement de l'ONU Indice de bonheur Quality of Life Index	ONU Living international
P.R.	Contrat social	Nombre de jour de grève Indice de précarité Indice de dépendance Cohésion sociale Coefficient de Gini Taux de risque de pauvreté après transferts sociaux Taux de risque de persistance de la pauvreté Espérance de vie à la naissance Ecart des rémunérations entre hommes et femmes Accidents graves du travail	 EUROSTAT EUROSTAT EUROSTAT EUROSTAT EUROSTAT EUROSTAT
E.S.	Tolérance	Egalité des chances Plaintes en matière de xénophobie	Police G-D Commissaire à l'immigration
E.S.	Ouverture culturelle	Nombre de langues Nombre de spectacle d'après les langues Offre de cultes	

- Groupe thématique des déterminants institutionnels et d'intégration

PREST	Déterminants	Indicateurs	Source
P.R.	Cadre institutionnel et réglementaire	Coûts salariaux du secteur public	OCDE (données non mises à jour)
		Indice de l'efficacité de l'administration	WORLD Bank
		Indice du respect de la loi	WORLD Bank
		Indice de la qualité de la réglementation	WORLD Bank
		Degré de sophistication des services publics en ligne	CAP GEMINI pour la Commission européenne
		Services publics entièrement disponibles en ligne	CAP GEMINI pour la Commission européenne - EUROSTAT
P.R.	Stabilité de politique interne	Indicateur de sécurité	Etude Mercer
P.R.	Degré de souveraineté	Accords multi et bilatéraux	
P.R.	Intégration européenne	Positionnement de l'Etat membre par rapport à la norme européenne	
P.R.	Infrastructures publiques	Réseaux routiers/ferroviaires etc. Fluidité sur les autoroutes Nombre de places dans les crèches Disponibilité zones d'activités	

- Groupe thématique des déterminants d'ouverture sur le monde

PREST	Déterminants	Indicateurs	Source
P.R.	Visibilité du Luxembourg à l'étranger	Missions à l'étranger	
P.R.	Image de marque du Luxembourg	Rapports internationaux Aide public au développement Article dans la presse internationale Indice de discrétion	
P.R.	Rôle de l'Europe	L'Europe dans la triad (indicateur de l'UE)	
P.R.	Grande Région (Saar Lor Lux)	Evolution des flux	

- Groupe thématique des déterminants environnementaux et macroéconomiques

PREST	Déterminants	Indicateurs	Source
E.S.	Démographie	Evolution de la Population Taux de fertilité Immigration Emigration Nombre de frontaliers Typologie de la population	
E.S.	Performances Macro-économiques	Revenu National Brut par habitant en PPA Taux de croissance du PIB réel * Croissance de l'emploi intérieur en % Taux de chômage en % Taux d'inflation en % Solde public en % du PIB Dettes publique en % du PIB	CE, DG ECOFIN, AMECO database EUROSTAT EUROSTAT EUROSTAT EUROSTAT EUROSTAT EUROSTAT

PREST	Déterminants	Indicateurs	Source
		Formation brute de capital fixe de l'administration publique	Ameco commission européenne
		Termes de l'échange	Ameco commission européenne
		Taux de change effectif réel en indice 1995=100	OECD
		Diversification-coefficient d'entropie	EUROSTAT
		Entrées/Sorties Investissements directs étrangers	Commission européenne
P.R.	Finances Publiques	Dette publique Aide à l'investissement	
P.R.	Système fiscal	Impôts des Sociétés	KPMG
		Impôts des personnes physiques	Commission européenne
		Taux de TVA standard	Commission européenne
		Coin socio-fiscal célibataire sans enfant	OECD
		Coin socio-fiscal couple marié disposant d'un salaire unique et ayant 2 enfants	OECD
E.S.	Marché de l'emploi et du travail	Accident du travail	EUROSTAT
		Disponibilité de la main d'œuvre	
		Taux d'emploi en %	EUROSTAT
		Taux d'emploi en % (Hommes)	EUROSTAT
		Taux d'emploi en % (Femmes)	EUROSTAT
		Taux de chômage de longue durée en %	EUROSTAT
		Personnes ayant un emploi à temps partiel	EUROSTAT
		Taux de chômage des personnes de moins de 25 ans	EUROSTAT

PREST	Déterminants	Indicateurs	Source
		Taux d'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans (total)	EUROSTAT
		Taux d'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans (Hommes)	EUROSTAT
		Taux d'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans (Femmes)	EUROSTAT
T.	Fonctionnement des marchés	Le pourcentage de salariés à plein temps percevant le salaire minimum	EUROSTAT (actuellement indisponible)
		Prix de l'électricité - utilisateurs industriels (en Euro par Kwh)	EUROSTAT
		Prix du gaz - utilisateurs industriels	EUROSTAT
		Part de marché de l'opérateur principal dans les télécommunications mobiles	EUROSTAT
		Panier OCDE composite de redevances téléphoniques, abonnés professionnels, hors TVA - total USD	OCDE
		Panier de l'OCDE de tarifs téléphoniques mobiles pour les gros usagers, TVA incluse - total USD	OCDE
		Tarifcation d'accès Internet à large bande en USD /MB	OCDE
		Perspectives de communication de l'OCDE	OCDE
P.R.	Intervention sur les marchés	Marchés publics : Valeur des marchés publics passés selon la procédure ouverte, en pourcentage du PIB	EUROSTAT
		Aides d'Etat en % du PIB	EUROSTAT
E.S.	Productivité et coûts du travail	Evolution de la productivité globale des facteurs	EU AMECO
		Evolution de la productivité apparente du travail	Commission européenne
		Productivité horaire du travail en pourcentage des Etats-Unis	http://www.ggdc.net
		Evolution des coûts salariaux unitaires	EU AMECO
		Ratio coûts sur revenus pour le secteur bancaire	BCE

PREST	Déterminants	Indicateurs	Source
T.	Environnement	Emission des gaz à effet de serre	Finanzwissenschaftliches Forschungsinstitut an der Universität Köln EUROSTAT
		Transport terrestre	Ministère des transports
		Gestion des déchets	Ministère de l'Environnement
		Utilisation des sols	Ministère de l'Environnement
		Aides et subsides	

- Groupe thématique des déterminants d'environnement microéconomique

PREST	Déterminants	Indicateurs	Source
E.S.	Entrepreneuriat	Nombre de START up étranger	
		Propension à entreprendre	CE
		Emplois indépendants en pourcentage de la main-d'œuvre dans l'emploi total	EUROSTAT
		Changement net de la population des entreprises - taux de création moins taux de disparition	EUROSTAT
		Volatilité de la population des entreprises - taux de création plus taux de disparition	EUROSTAT
E.S.	Accès au Capital	Nombre d'entreprises 'Venture Capital'	1, 2,3 Go, SNCI, CD PME
T.	Infrastructures privées	Disponibilité des terrains Prix des terrains Nombre de places dans les crèches	
E.S.	Secteurs moteurs	Automobile Banques Sidérurgie Logistique performance indicator	World Bank
E.S.	Clusters	Nombre de clusters mis en œuvre au Luxembourg	Luxembourg Cluster Initiative
E.S.	Densité relationnelle	Cluster et pépinière	
T.	Management of technology (M.O.T.)*	Permis de travail délivrés aux étrangers hors Union Européenne	

- Groupe thématique des déterminants de l'éducation, formation et recherche

PREST	Déterminants	Indicateurs	Source
T	Recherche & Développement	Nombre de centres de recherche Nombre de chercheurs Nombre de brevets Typologie	
T	Economie de la connaissance	Dépense intérieure de R&D Crédits budgétaires publics en R&D Part de la recherche publique financée par le secteur privé Pourcentage du chiffre d'affaires attribué à l'introduction de nouveaux produits sur le marché Nombre de chercheurs pour 1000 actifs Publications scientifiques par million d'habitants Nombre de brevets par million d'habitants Utilisation de l'Internet par les entreprises (large bande) Investissement dans les télécommunications publiques en pourcentage de la formation brute de capital fixe Pourcentage des ménages ayant accès Internet à domicile Nombre d'accès (fixes et mobiles cellulaires) pour 100 habitants Pourcentage des ménages disposant d'un accès Internet à large bande Nombre de serveurs web sécurisés pour 100.000 habitants Pourcentage du total de l'emploi dans les secteurs à moyenne-haute et haute technologie	EUROSTAT EUROSTAT OECD Commission européenne OECD Thomson ISI, SCI and SSCI USPTO, Ameco (population), EUROSTAT EUROSTAT new cronos OCDE EUROSTAT OCDE EUROSTAT new cronos OCDE EUROSTAT new cronos
T	Transfert de matière grise	Nombre de licences utilisées par des tiers se basant sur des brevets déposés au Luxembourg	Office de la Propriété Intellectuelle

PREST	Déterminants	Indicateurs	Source
		Nombre de brevets déposés	Office de la Propriété Intellectuelle
T	Education et formation	Part de la population âgée de 25 à 64 ans ayant atteint au moins une éducation secondaire	EUROSTAT
		Part de la population âgée de 25 à 34 ans ayant atteint un niveau d'éducation tertiaire	EUROSTAT (pas de mise à jour pour le Luxembourg)
		Part des ressources humaines en sciences et technologie en pourcentage de l'emploi total	EUROSTAT
		Part de la population âgée de 25 à 64 ans ayant atteint au moins une éducation secondaire	EUROSTAT
		Nombre de frontaliers universitaires	
		Dépenses annuelles par élève/étudiant au titre des établissements d'enseignement publics	EUROSTAT
		Indicateurs Pisa	Indicateurs Pisa
		Niveau de scolarité	Niveau de scolarité
		Nombre d'offres d'enseignement de type étranger	
		Multilinguisme	
T	Formation continue	Nombre de jours de formation professionnelle continue par salarié	INFPC
		Nombre d'entreprises ayant mis en place un plan de formation continue	INFPC

7. D'après vous, y a-t-il des déterminants supplémentaires à ajouter à la liste ci-dessus ?

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui lesquels :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C) Glossaire relatif au questionnaire de la Phase I

Déterminant	Définition	Source
Qualité de la vie	<p>Ensemble des conditions de vie (habitat, nourriture, travail, loisir, ...) permettant à l'individu de s'épanouir dans la société.</p> <p>La qualité de vie d'une population est un enjeu majeur en sciences économiques et en science politique. On utilise les notions proches d'utilité et de bien-être. Elle est mesurée par de nombreux indicateurs socio-économiques (l'indice de développement humain (IDH) par exemple). Elle dépend dans une large partie de la capacité à acheter des biens et services (notion de pouvoir d'achat), mais aussi des situations dans les domaines de la liberté (libéralisme économique), de respect des droits de l'homme, de bonheur, de santé, etc.</p>	<p>Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition</p> <p>Définition personnelle</p>
Contrat social	<p>Convention entre les gouvernants et les gouvernés, ou entre les membres d'une société. (1762, Rousseau)</p> <p>En philosophie politique, le contrat social est un ensemble de théories particulièrement influentes en Occident au XVIIIe siècle qui définissent le rôle de l'Etat. Il s'agit de l'action par laquelle l'individu se prive de certaines de ses libertés naturelles non compatibles avec la vie en société (comme par exemple la liberté de tuer son voisin) et se soumet au pouvoir politique de l'Etat dans lequel il vit et qui lui garantit des droits fondamentaux (sécurité, propriété, etc...).</p> <p>Par ce pacte, les individus acceptent une autorité supérieure à eux, censée garantir la volonté générale. Selon cette doctrine, l'individu est à l'origine de la société.</p>	<p>Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition</p> <p>Définition personnelle</p>
Tolérance	<p>Attitude qui consiste à admettre chez autrui une manière de penser ou d'agir différente de celle qu'on adopte soi-même.</p> <p>Du latin <i>tolerare</i> (supporter), est la vertu qui porte à accepter ce que l'on n'accepterait pas spontanément. C'est aussi la vertu qui porte à se montrer vigilant tant envers l'intolérance qu'envers l'intolérable.</p>	<p>Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition</p> <p>Définition personnelle</p>

Déterminant	Définition	Source
	En d'autres termes, c'est une notion qui définit le degré d'acceptation face à un élément contraire à une règle morale, civile ou physique particulière. Plus généralement, elle définit la capacité d'un individu à accepter une chose avec laquelle il n'est pas en accord. Et par extension moderne, l'attitude d'un individu face à ce qui est différent de ses valeurs.	
Ouverture culturelle	Fait, possibilité, pour la population d'un Etat de comprendre, de connaître quelque chose qui est extérieur à son milieu culturel habituel.	Définition personnelle ; Larousse
Cadre institutionnel et réglementaire	Le cadre institutionnel et réglementaire au sein duquel se déroulent les activités économiques affecte la manière dont les ressources sont réparties, les décisions d'investissement sont orientées et la créativité et l'innovation sont stimulées.	Observatoire de la compétitivité
Stabilité politique interne	La stabilité politique, de la vie politique. Stabilité gouvernementale, ministérielle.	Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition
Degré de souveraineté	Indépendance d'un Etat et exclusivité de sa compétence sur le territoire national vis-à-vis de l'Union européenne.	Définition personnelle ; Larousse
Intégration européenne	Positionnement d'un Etat membre par rapport aux valeurs de la communauté européenne.	Définition personnelle
Infrastructures publiques	Ensemble des installations publiques nécessaires à l'activité de l'économie.	Définition personnelle
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	Caractère de ce qui est perceptible par la vue, sensible à l'œil* humain. Visibilité d'un phénomène, d'un corps (fonction de la dimension, de l'éloignement, des conditions d'éclairage, etc.).	Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition
Image de marque du Luxembourg	Représentation mentale que l'on se fait d'une marque, d'un produit ou d'une personne ou d'un Etat.	Définition personnelle
Rôle de l'Europe :	Comme par exemple dans la triade (ensemble formé par les trois grandes puissances économiques mondiales (Europe, États-Unis, Japon)).	Définition personnelle
Grande Région	Effet Grande Région : La Grande Région a pour but d'améliorer la coopération politique, économique et les	Définition personnelle

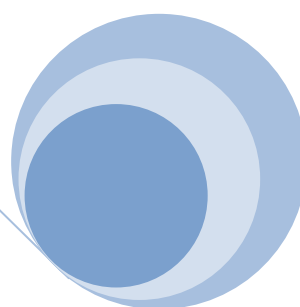
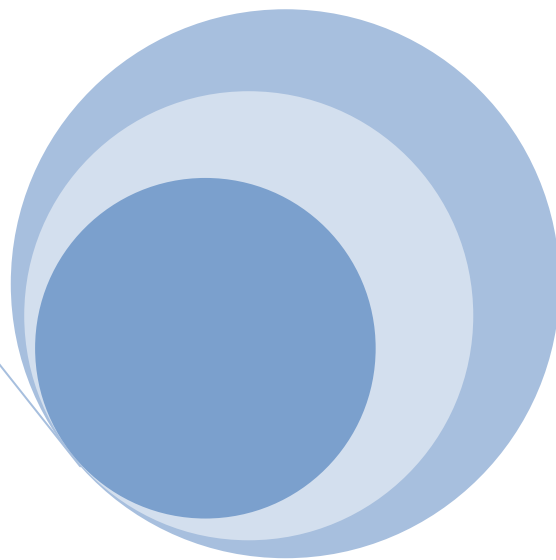
Déterminant	Définition	Source
	partenariats entre les différents acteurs. La Grande Région est une entité regroupant la <u>Lorraine</u> , le <u>Luxembourg</u> , la <u>Rhénanie-Palatinat</u> , la <u>Sarre</u> , la <u>Région wallonne</u> , la Communauté française et la Communauté germanophone de <u>Belgique</u> . Elle est située entre le <u>Rhin</u> , la <u>Moselle</u> , la <u>Sarre</u> et la <u>Meuse</u> .	
Démographie	Etude des structures d'une population (âge, sexe, profession) et de ses mouvements (natalité, mortalité, migration)	Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition
Performances macro-économiques	Rendement maximal; capacités de production d'une économie etc.	Définition personnelle
Finances publiques	Ensemble des recettes et des dépenses de l'Etat; activité de l'Etat dans le domaine de l'argent; science régissant cette activité.	Définition personnelle
Système fiscal	Ensemble des lois, des mesures relatives au fisc, à l'impôt.	Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition
Marché de l'emploi et du travail	En économie, le marché du travail est le lieu théorique de rencontre de l'offre de travail et de la demande de travail.	Définition personnelle
Fonctionnement des marchés	Ce déterminant a pour objectif d'illustrer les rigidités et contraintes potentielles pouvant encore exister sur certains marchés. En effet, il subsiste encore de nombreuses opportunités non exploitées dans différents domaines de l'économie qui peuvent rendre les entreprises plus compétitives, notamment s'il s'agit de marchés pour des produits de consommation intermédiaire et influençant ainsi directement la compétitivité-coût des entreprises. Les travaux sur les déterminants de la croissance de la productivité mettent en exergue le rôle du fonctionnement des marchés. Une amélioration du fonctionnement des marchés conduit généralement à une augmentation de la qualité des produits et services, de la croissance économique, de la compétitivité et de la création d'emplois.	Observatoire de la compétitivité
Productivité et coût du travail	Rapport du produit (quantité de bien matériel obtenu, importance du « service » assuré) aux facteurs de production (quantité d'énergie ou de matière première employée, temps de travail dépensé, capital mis en	Le Grand Robert de la langue française

Déterminant	Définition	Source
	œuvre, etc.).	version électronique 2e édition
Environnement	<p>Ensemble des conditions naturelles (physiques, chimiques, biologiques) et culturelles (sociologiques) susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines.</p> <p>Rendre une économie plus compétitive nécessite également un engagement de la part de tous les acteurs économiques dans le domaine de l'environnement, s'inscrivant dans le cadre du développement durable. Il est important de favoriser la croissance tout en garantissant également aux générations futures un environnement économique, social et environnemental viable. Le concept fondamental utilisé pour évaluer la performance environnementale est celui d'eco-efficacité, ou de productivité environnementale de l'industrie. L'eco-efficacité représente le rapport entre la production économique et les pressions environnementales (exprimées en polluants émis ou en ressources consommées) résultant de cette production, et fournit de l'information sur les efforts déployés par les entreprises pour promouvoir la productivité tout en étant respectueuses de l'environnement.</p>	Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition Observatoire de la compétitivité
L'Entrepreneuriat	<p>Est l'action de constituer une nouvelle organisation et en particulier la création d'entreprise</p> <p>Activité de création d'entreprises; création d'une entreprise.</p>	Définition personnelle Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition
Accès au capital	Degré de difficulté relatif à l'accès au financement d'une entreprise.	Définition personnelle
Infrastructures privées	Ensemble de services et produits privés nécessaires à l'activité de l'économie sur un territoire.	Définition personnelle
Secteur moteur	Ensemble d'activités ou d'entreprises ayant une incidence significative sur d'autres secteurs d'une économie.	Définition personnelle
Clusters	Un cluster est un regroupement, généralement sur un bassin d'emploi, d'entreprises du même secteur, ce qui est source d'externalités positives, dites de réseau.	Définition personnelle
Densité relationnelle	Exprime le nombre de types de liens que chaque sujet	*

Déterminant	Définition	Source
	entretient avec les personnes, qu'il nomme (Tolsdorf, 1976). Par exemple, une personne peut être à la fois un cousin et un ami ou encore seulement un compagnon de travail.	
Management of technologies MOT	Prise d'influence planifiée, consciente, créative et dirigée de la création de savoir, étant utilisée pour le développement de technologie, ainsi que pour une utilisation bénéfique de la technologie ou d'autres connaissances nécessaires au développement de produits, services ou de modèles d'entreprises innovants.	Définition d'après Prof. Tschirky (membre du Panel)
Économie de la connaissance	Les expressions économie du savoir et économie de la connaissance en débordant l'aspect économique de la société de la connaissance, désignent ce qui serait une nouvelle phase de l'histoire économique dans laquelle, selon certains économistes, nous sommes entrés depuis la fin du siècle dernier (années 1990)	Définition personnelle
Transfert de matière grise	Ensemble de compétences et de savoir-faire transmis entre personnes et entreprises.	Définition personnelle
Éducation et formation	Mise en œuvre des moyens propres à assurer la formation et le développement d'un être humain. Ensemble de connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier, leur acquisition.	Le Grand Robert de la langue française version électronique 2e édition
Formation continue	La formation continue constitue un moyen d'amélioration ou d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de la culture et de compétences personnelles et professionnelles au-delà de la formation initiale. Secteur de la formation qui concerne ceux qui ont quitté la formation initiale. Le domaine de la formation continue est trop souvent assimilé à la formation professionnelle continue (FPC) qui, bien qu'étant le secteur le plus visible de la formation continue, n'est pas le seul. La formation continue est aussi assurée par l'éducation populaire ou encore l'autoformation.	www.poisly.org page consultée le 13/11/2009 Définition personnelle

* CHIOCCHIO F., BOISVERT Y., ASSAD L. (1996) Réseau social et intégration des personnes ayant des incapacités intellectuelles, *Revue francophone de la déficience intellectuelle*. pp 43-46

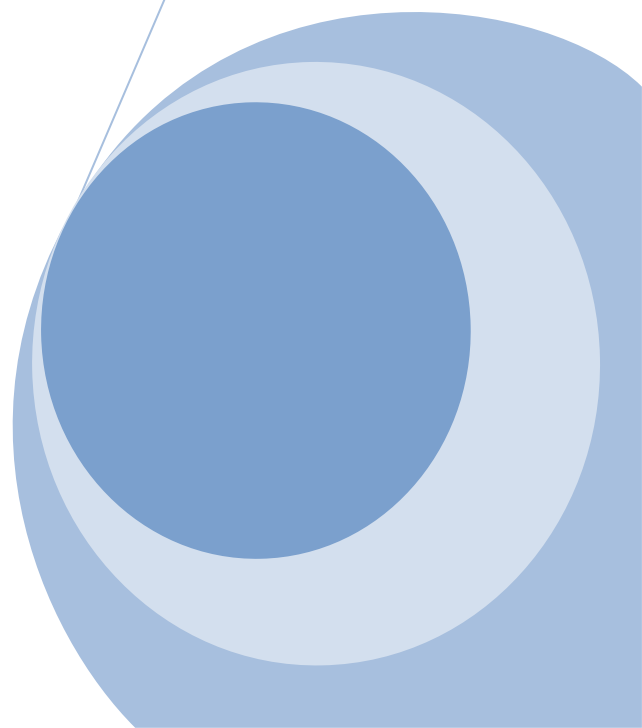
D) Rapport du séminaire du 5 mars 2010



Luxembourg's Next Business Model

Rapport du premier séminaire sur la méthodologie
ainsi que sur le modèle des déterminants
d'attractivité et de compétitivité.

Luxembourg, le 5 mars 2010



INTRODUCTION

Le premier séminaire « Luxembourg's Next Business Model » du groupe des experts de référence a eu vocation de servir comme plateforme de validation de la méthodologie de construction du modèle des déterminants d'attractivité et de compétitivité.

Ledit séminaire a également donné l'occasion de préparer le séminaire du 20 mars 2010 en présence de Professeur Jean-Paul Lemaire (ESCP Europe) et des membres du groupe d'experts externes.

PARTICIPANTS

- **Groupe de validation interne :** Marc Hostert, Serge Nickels, Fabian Weiser
- **Groupe des experts de référence :** Dr. Danielle Schronen (Caritas), Dr. Claude Gengler (Fondation Forum Europa), Jeannot Erpelding (Cargolux), Carlo Thelen, (Chambre de Commerce), Prof. Dr Axel Schmit (Université de Trèves), François-Xavier BORSI (Chambre de Commerce)

ORDRE DU JOUR

1. Présentation et validation de la méthodologie
2. Présentation d'après familles des déterminants retenus par modèle
3. Proposition et validation d'un ou des scénarii à retenir
4. Présentation du modèle PREST
5. Préparation du séminaire du 20 mars 2010

OBSERVATIONS DES MEMBRES DU GROUPE DES EXPERTS DE RÉFÉRENCE

Ad 1)

- Par rapport au groupe des experts externes, celui-ci est à situer dans son contexte de sa sociogénèse. En effet, il s'agit d'un panel de personnes qui se compose en majorité de décideurs qui sont implantés au Luxembourg.
- Les différentes étapes de la méthode DELPHI (panel internes, externes, enquêtes, etc.) sont à expliquer de façon détaillée lors du prochain séminaire.

- Il a été jugé utile de préciser dans le cadre d'une prochaine enquête que les résultats ont et seront analysés selon l'échelle Likert, ceci afin d'éviter d'éventuels résultats aberrants.
- Les experts de référence ont demandé de changer un expert de sous-groupe.

Ad 2)

- Les experts reconnaissent l'originalité et l'exclusivité actuelle du modèle mis en place pour valider les déterminants d'attractivité et de compétitivité par famille proposée. Le modèle précité a notamment permis d'identifier de nouveaux déterminants.
- Le modèle développé devrait être pérennisé d'après les experts de référence et des enquêtes régulières pourraient être envisagées, plus particulièrement afin de profiter d'une vue « Tripartite » (classique et/ou nouvelle) qui constitue une plus-value certaine du modèle.
- L'impact des nouvelles parties prenantes (représentants des ONG et de la société civile) sur les différents scénarii a été pris en compte et salué.
- Les experts de référence ont proposé de constituer un sous-panel d'entrepreneurs primo arrivants et de réaliser un hitparade des déterminants retenus par ces derniers.
- La Démographie semble d'une moindre importance pour les représentants de la « Tripartite » dite classique par opposition à une « Tripartite » hypothétique nouvelle. Les travaux ont dégagé que les représentants de ce dernier groupe de par sa sociogénèse sont plus proche des problématiques liées à la démographie, en l'occurrence l'immigration, l'insertion, l'intégration des nouveaux arrivants au Luxembourg. La perception de la démographie dans le cadre d'une « Tripartite » classique est plutôt une perception de la mise à disposition du facteur travail.
- Il a été longuement discuté sur le fait que la Grande région n'a pas été retenue comme déterminant. Nul n'a été choqué. En effet, les ressources humaines et technologiques etc. de la Grande- Région sont vendues d'une façon sous-jacente lors de la promotion

du Luxembourg mais les retombées ne reviennent qu'à une seule unité de la Grande région, le plus souvent au Grand-Duché du Luxembourg.

Ad 3)

- Les experts de référence ont entériné la proposition du groupe de validation interne à retenir respectivement les scénarii 2T/2T+ et 2TL/2TL+ pour la suite des travaux. A l'opposé des modèles requérant une majorité simple dans chaque groupe (1T/1T+, 1TL/1TL+), les modèles sélectionnés permettent notamment d'amortir dans une certaine envergure l'impact du groupe des représentants des syndicats, échantillon réduit de quatre représentants, sur les déterminants à exclure. Le modèle à majorité simple et majorité simple intergroupe (2T et 2T+) étant celui qui se rapproche le plus de la réalité démocratique des petits Etats et notamment du Luxembourg. Le modèle de l'échelle de Likert et majorité intergroupe (2TL et 2TL+) permet d'extraire de façon plus pointue les déterminants d'attractivité et de compétitivité les plus pertinents.

IV.2. Tableau des présumées correspondances des scénarii/contexte politique luxembourgeois

Acronyme du scénario	Description	Interprétation politique
Scénario 0	Majorité simple parmi tous les membres de l'échantillon. (50% + 1)	Démocratie de base
Scénario 1T (anciennes parties prenantes)	CN: Majorité simple parmi tous les membres de l'échantillon. (50% + 1) CS: Majorité simple au sein des trois groupes. (I; P; S)	Tripartite classique avec droit de veto pour chaque groupe
Scénario 1T+ (avec nouvelle partie prenante)	CN: Majorité simple parmi tous les membres de l'échantillon. (50% + 1) CS: Majorité simple au sein des quatre groupes. (A; I; P; S)	Tripartite classique + société civile avec droit de veto pour chaque groupe
Scénario 2T (anciennes parties prenantes)	CN: Majorité simple parmi tous les membres de l'échantillon. (50% + 1) CS: Majorité simple au sein d'au moins deux des trois groupes.	Tripartite classique avec majorité des groupes (2 sur 3)
Scénario 2T+ (avec nouvelle partie prenante)	CN: Majorité simple parmi tous les membres de l'échantillon. (50% + 1) CS: Majorité simple au sein d'au moins deux des trois groupes.	Tripartite classique + société civile avec majorité des groupes (3 sur 4)

IV.2. Tableau des présumées correspondances des scénarii/contexte politique luxembourgeois

Acronyme du scénario	Description	Interprétation politique
Scénario 0L	Echelle de Likert avec seuil d'exclusion pour la totalité de l'échantillon	Démocratie de base selon échelle de Likert
Scénario 1TL (anciennes parties prenantes)	CN: Echelle de Likert avec seuil d'exclusion pour la totalité de l'échantillon CS: Echelle de Likert avec seuil d'exclusion au sein des trois groupes. (I; P; S)	Tripartite classique avec droit de veto selon échelle de Likert
Scénario 1TL+ (avec nouvelle partie prenante)	CN: Echelle de Likert avec seuil d'exclusion pour la totalité de l'échantillon CS: Echelle de Likert avec seuil d'exclusion au sein des quatre groupes. (I; P; S)	Tripartite classique + société civile avec droit de veto selon échelle de Likert
Scénario 2TL (anciennes parties prenantes)	CN: Echelle de Likert avec seuil d'exclusion pour la totalité de l'échantillon CS: Echelle de Likert avec seuil d'exclusion au sein d'au moins deux des trois groupes.	Tripartite classique avec majorité des groupes selon échelle de Likert (2 sur 3)
Scénario 2TL+ (avec nouvelle partie prenante)	CN: Echelle de Likert avec seuil d'exclusion pour la totalité de l'échantillon CS: Echelle de Likert avec seuil d'exclusion au sein d'au moins deux des trois groupes.	Tripartite classique + société civile avec majorité des groupes selon échelle de Likert (3 sur 4)

Ad 4)

- Lors du prochain séminaire il sera nécessaire de communiquer les prochaines étapes de la thèse. Qu'est-ce qui a été fait, qu'est-ce qui ne sera pas fait ?

CONCLUSIONS

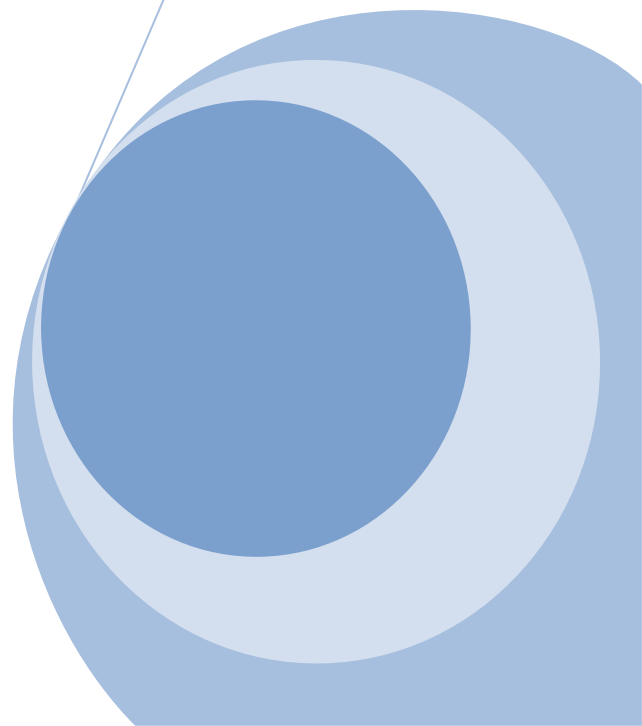
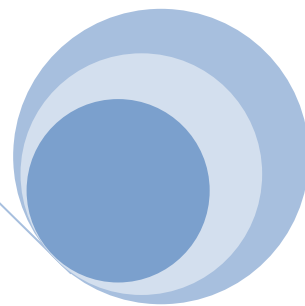
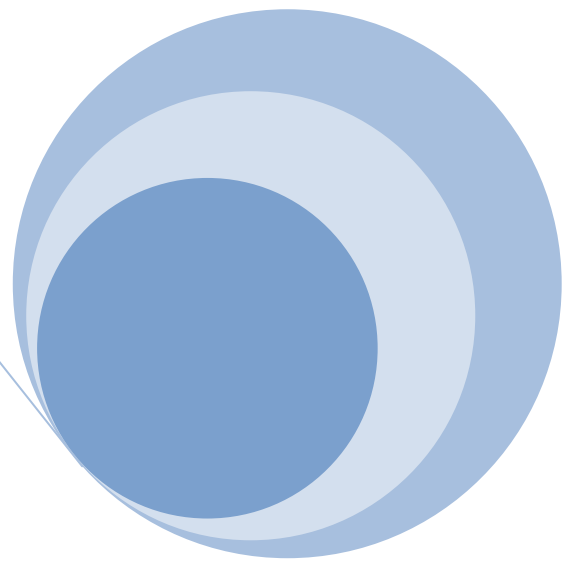
- Les experts de référence reconnaissent l'originalité et exclusivité actuelle pour valider des déterminants d'attractivité et de compétitivité au Luxembourg.
- Le modèle a permis l'identification de nouveaux déterminants.
- Le modèle devrait être pérennisé et des enquêtes devraient être faites d'une façon régulière.
- Force est de constater que les nouveaux parties prenantes modèles + ont une grande influence sur les déterminants à retenir.
- Identification de la valeur ajoutée de cette approche permettant de mieux cibler l'approche du Luxembourg dans le cadre de la promotion du site Luxembourg : développement matrice general electrics, typologie d'entreprises et de secteurs, etc.

**E) Rapport des séminaires du 20 mars
et du 19 mai 2010**

Luxembourg's Next Business Model

Rapport des séminaires sur la méthodologie ainsi
que sur l'application du modèle PREST.

Luxembourg, le 30 mai 2010



Introduction

L'objectif des séminaires « Luxembourg's Next Business Model » du groupe des experts externes a consisté en :

- La validation de la méthodologie adoptée.
- La présentation des premiers résultats du questionnaire.
- L'application du modèle d'analyse PREST - modèle d'analyse de l'environnement économique.
- L'identification de nouveaux secteurs porteurs pour l'économie luxembourgeoise.

La présentation de la méthodologie appliquée et des premiers résultats de l'enquête a été réalisée par l'auteur de la thèse, l'application du modèle PREST et l'identification de nouvelles niches ont été dirigés par le Professeur Jean-Paul Lemaire (ESCP Europe).

Participants

- **Groupe de validation interne :** Marc Hostert, Serge Nickels, Fabian Weiser
- **Groupe des experts externes :** Pierre Decker (Ministère de la Recherche), David Din (Epuramat S.A.), Frank Engel (CSV), Jeannot Erpelding (Cargolux), Emile Haag (CGFP), Haral-Sven Sontag (JCI), François-Xavier Borsi (Chambre de Commerce), Prof. Dr. Hugo Tschirky (ETH Zürich), Claude Turmes (Déi Gréng), Gaston Traufler (Luxinnovation), Norry Dondelinger (Chambre des Métiers), Christophe Knebelier (LCGB), Jean-Paul Lemaire (ESCP Europe)

Développement d'un modèle de validation des déterminants d'attractivité et de compétitivité

Pour le développement du modèle de validation des déterminants d'attractivité et de compétitivité, le groupe de validation interne avait proposé de recourir à la méthodologie Delphi, tout en profitant de la plateforme CheckMarket pour la réalisation des enquêtes en ligne. Cette approche a été validée une première fois par le groupe des experts de référence

(séminaire du 5 mars 2010) et a été confirmée par les experts externes, présents lors du séminaire du 20 mars 2010. Il en est de même des déterminants proposés et de leur famille.

Le modèle utilisé passe par plusieurs stades d'intervention : nous avons tout d'abord élaboré un modèle de déterminants qui dans une étape ultérieure doit nous être une aide à la structuration à l'analyse de la compétitivité luxembourgeoise. Les déterminants identifiés sont présentés ci-après.

La première démarche de la recherche à consister à identifier à partir d'une analyse de la littérature existante et à l'aide de plusieurs experts internes, un modèle de déterminants d'attractivité et de compétitivité pertinents pour le Luxembourg. Le modèle proposé se compose de 34 déterminants divisés en 6 familles [groupes thématiques] : Ces familles de déterminants sont les suivantes:

Sociétal
Qualité de vie
Contrat social
Tolérance
Ouverture culturelle

Institution et intégration
Cadre institutionnel et réglementaire
Stabilité politique interne
Degré de souveraineté
Intégration européenne
Infrastructures publiques

Ouverture sur le monde
Visibilité du Luxembourg à l'étranger
Image de marque du Luxembourg
Rôle de l'Europe
Grande Région (Saar Lor Lux)

Environnement Macroéconomique
Démographie
Performances Macro-économiques
Finances Publiques
Système fiscal
Marché de l'emploi et du travail
Fonctionnement des marchés
Intervention sur les marchés
Productivité et coûts du travail
Environnement

Environnement Microéconomique
Entrepreneuriat
Accès au capital
Infrastructures privées
Secteurs moteurs
Clusters
Densité relationnelle
Management of technology (M.O.T.)

Education formation et recherche
Recherche & Développement
Economie de la connaissance
Transfert de matière grise
Education et formation
Formation continue

Ce modèle a ensuite été soumis à un panel d'experts, afin d'être validé. Pour cela nous avons utilisé un outil informatique permettant la réalisation d'enquête en ligne. Il s'agit de Checkmarket qui permet d'envoyer des enquêtes à un panel défini préalablement, et garantissant l'anonymat ainsi que la pertinence en matière de réponses données.

Nous avons ensuite développé plusieurs modèles sur base de divers critères de majorité, ainsi que sur des critères d'exclusion. Ces modèles ont ensuite été présenté à un panel d'experts réduits afin de choisir le plus pertinent et de choisir celui sur lequel l'étude va se fonder.

Pondération du modèle de déterminants

La tripartite au Luxembourg est un modèle social, dont la définition est: « La tripartite ou le "modèle luxembourgeois" repose sur un dialogue institutionnalisé et continu entre le gouvernement, le patronat et les syndicats sur des questions économiques et sociales importantes en vue de trouver un consensus. »⁴⁶⁸

Nous avons intentionnellement ajouté un groupe à ceux déjà présents afin de prendre en compte des experts provenant d'autres organisations/institutions. Nous avons nommé ce groupe « Autres ».

Les experts ont été classés selon ces quatre groupes.



Source : Marc Hostert Séminaires Luxembourg's next business model

Comme décrit brièvement auparavant, nous avons réalisé notre évaluation sur divers critères de majorité. Nous avons construit deux modèles, un reposant sur un critère de majorité et l'autre attribuant des pondérations aux réponses reçues en fonction de la méthode de Likert. Ces modèles ont ensuite été déclinés en fonction des trois, voire quatre groupes décrits ci-avant.

La première déclinaison a consisté en l'élaboration d'une condition nécessaire pour chaque modèle. Pour le premier cette condition se base sur un critère de majorité simple au sein de tout l'échantillon. Pour le modèle dit de Likert, la condition nécessaire est basée sur divers critères d'exclusion que chaque déterminant doit remplir afin d'être validé.

Nous avons ensuite soumis chaque déterminants à une majorité intergroupe avec droit de veto et à une majorité intergroupe dite simple, bien entendu tout en respectant les majorités respectivement les critères d'exclusion au sein de chaque groupe. A la suite d'un séminaire de validation nous avons ensuite retenu deux sous modèles :

- Majorité simple et majorité simple intergroupe
- Likert et majorité simple intergroupe

Les déterminants retenus à la suite de ces opérations sont les suivants :

3. Majorité simple et majorité simple intergroupe

Déterminants	Groupe I	Groupe P	Groupe S	Groupe A
Qualité de vie	X	X	X	X
Contrat social	X	X	X	X
Tolérance	X	X	X	X
Ouverture culturelle	X	X	X	X
Cadre institutionnel et réglementaire	X	X	X	X
Stabilité politique interne	X	X	X	X
Degré de souveraineté	X	X	X	X
Intégration européenne	X	X	X	X
Infrastructures publiques	X	X	X	X
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	X	X	X	X
Image de marque du Luxembourg	X	X	X	X
Rôle de l'Europe	X	X	X	X
Grande-Région	X			
Performances Macro-économiques	X	X	X	X
Finances Publiques	X	X		X
Système fiscal	X	X	X	X
Marché de l'emploi et du travail	X	X	X	X
Fonctionnement des marchés	X	X	X	X
Intervention sur les marchés	X	X		X
Productivité et coûts du travail	X	X	X	X
Environnement	X	X	X	X
Accès au capital	X	X		X
Infrastructures privées	X	X		X
Secteurs moteurs	X	X	X	X
Clusters	X	X	X	X
Densité relationnel	X	X	X	X
Management of technology (M.O.T.)	X	X	X	X
Recherche & Développement	X	X	X	X
Economie de la connaissance	X	X	X	X
Transfert de matière grise	X	X		X
Education et formation	X	X	X	X
Formation continue	X	X	X	X
Démographie		X		X

Non retenu car ne répond pas aux conditions suffisantes

Non retenu car ne répond pas à la condition nécessaire

4. Likert et majorité simple intergroupe

Déterminants	Groupe I	Groupe P	Groupe S	Groupe A
Qualité de vie	X	X	X	X
Contrat social	X	X		X
Tolérance	X	X	X	X
Ouverture culturelle	X	X	X	X
Cadre institutionnel et réglementaire	X	X	X	X
Stabilité politique interne	X	X	X	X
Degré de souveraineté				
Intégration européenne	X			X
Infrastructures publiques	X	X	X	X
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	X	X		X
Image de marque du Luxembourg	X	X		
Rôle de l'Europe		X		
Grande-Région				
Performances Macro-économiques	X	X		X
Finances Publiques	X	X		X
Système fiscal	X	X		X
Marché de l'emploi et du travail	X	X		X
Fonctionnement des marchés	X	X		X
Intervention sur les marchés		X		
Productivité et coûts du travail	X	X		X
Environnement	X	X		X
Infrastructures privées	X	X		
Secteurs moteurs	X	X	X	X
Clusters	X	X		
Densité relationnel				X
Management of technology (M.O.T.)		X		X
Recherche & Développement	X	X	X	X
Economie de la connaissance	X	X		X
Transfert de matière grise	X	X		X
Education et formation	X	X	X	X
Formation continue	X	X	X	X
Démographie				

Non retenu car ne répond pas aux conditions suffisantes

Non retenu car ne répond pas à la condition nécessaire

Hitparade Entrepreneurs Majorité simple

Position	Déterminants
1	Education et formation
2	Infrastructures publiques
3	Qualité de vie
4	Cadre institutionnel et réglementaire
5	Productivité et coûts du travail
6	Marché de l'emploi et du travail
7	Fonctionnement des marchés
8	Rôle de l'Europe
9	Infrastructures privées
10	Stabilité politique interne
11	Formation continue
12	Système fiscal
13	Image de marque du Luxembourg
14	Finances Publiques
15	Accès au capital
16	Entrepreneuriat
17	Intervention sur les marchés

Position	Déterminants
18	Recherche & Développement
19	Secteurs moteurs
20	Performances Macro-économiques
21	Environnement
22	Management of technology (M.O.T.)
23	Visibilité du Luxembourg à l'étranger
24	Degré de souveraineté
25	Clusters
26	Transfert de matière grise
27	Ouverture culturelle
28	Tolérance
29	Contrat social
30	Economie de la connaissance
31	Densité relationnelle
32	Démographie
33	Intégration européenne
34	Grande Région (Saar Lor Lux)

Hitparade Entrepreneurs Likert

Position Déterminants	
1	Education et formation
2	Stabilité politique interne
3	Finances Publiques
4	Système fiscal
5	Formation continue
6	Visibilité du Luxembourg à l'étranger
7	Image de marque du Luxembourg
8	Marché de l'emploi et du travail
9	Fonctionnement des marchés
10	Productivité et coûts du travail
11	Recherche & Développement
12	Cadre institutionnel et réglementaire
13	Infrastructures publiques
14	Entrepreneuriat
15	Accès au capital
16	Infrastructures privées
17	Qualité de vie

Position Déterminants	
18	Rôle de l'Europe
19	Performances Macro-économiques
20	Contrat social
21	Intervention sur les marchés
22	Ouverture culturelle
23	Transfert de matière grise
24	Tolérance
25	Economie de la connaissance
26	Degré de souveraineté
27	Démographie
28	Clusters
29	Environnement
30	Secteurs moteurs
31	Densité relationnelle
32	Management of technology (M.O.T.)
33	Intégration européenne
34	Grande Région (Saar Lor Lux)

Application du modèle PREST au contexte luxembourgeois

Réalisation de deux séminaires en vue de la validation de la méthodologie et pour la présentation et validation des résultats intermédiaires.

- Verticalisation vs. horizontalisation: Il est important de mettre en œuvre une grille géo-sectorielle sur l'origine des entreprises à accueillir et en fonction de leur recherche de valeur ajoutée, que ce soit par une verticalisation ou par une horizontalisation (Le marché intérieur est souvent trop petit, mais le Luxembourg peut être considéré comme un accès aux marchés de la Grande Région, de l'Europe de l'ouest, de l'UE, voir transatlantique.
- Un quart des créateurs d'entreprise au Luxembourg sont de nationalité luxembourgeoise, pouvant cependant disposer d'une expérience de plusieurs années à l'étranger. Ils disposent donc d'une expérience et histoire propre. En conséquence, trois quarts des créateurs sont des étrangers. La typologie des investisseurs potentiels au Luxembourg peut être divisée en quatre groupes:
 1. Entrepreneurs luxembourgeois qui sont de nationalité luxembourgeoise.

2. Créateurs d'entreprise au Luxembourg de nationalité étrangère et résidant au Luxembourg.
3. IDE – groupes étrangers venus s'implanter avec une entité au Luxembourg.
4. Investisseurs directs potentiels (concurrence internationale rude essayant d'attirer ces investisseurs).

Potentiel de marchés par type d'entrepreneur

Verticalisation (marché local)	Boulangerie, boucherie, Groupe Cactus	Hermès		
Horizontalisation (marché de la Grande Région et/ou de l'Europe de l'ouest et/ou de l'UE et/ou transatlantique)	Groupe Fischer, Fours Hein, Asport, HiTech, RTL, SES, Arcelor-Mittal Ceratizit	Epuramat, CPI,	Ferrero, Delphi, Orange, LBLUX, ...	
	Entrepreneurs luxembourgeois de nationalité luxembourgeoise	Entrepreneurs étrangers résidant au Luxembourg	IDE – groupes étrangers venus s'implanter avec une entité au Luxembourg	Investisseurs directs étrangers potentiels

Source : Marc Hostert, Séminaires Luxembourg's next business model

Cas concret: *Epuramat (David DIN – co-créateur d'entreprise luxembourgeoise de nationalité étrangère – pour lequel le marché luxembourgeois n'est pas une priorité, mais qui utilise le Luxembourg comme accès aux marchés mondiaux)*

Les indicateurs en faveur du Luxembourg d'après ce créateur:

- *Proximité du gouvernement.*
- *Intelligence du strate politique.*
- *Le Luxembourg terre d'accueil avec un potentiel pour les start-up, souvent méconnu.*

Cet entrepreneur met en exergue le potentiel du Luxembourg comme Clean Tech-Valley. La fenêtre d'opportunité pour s'imposer comme centre d'accueil pour les start-up du secteur Clean Tech se refermera sous peu. Afin de réussir ce défi, l'autorité publique devrait mettre en œuvre les vecteurs suivants:

- *Améliorer l'environnement du Luxembourg pour la venue d'expatriés*

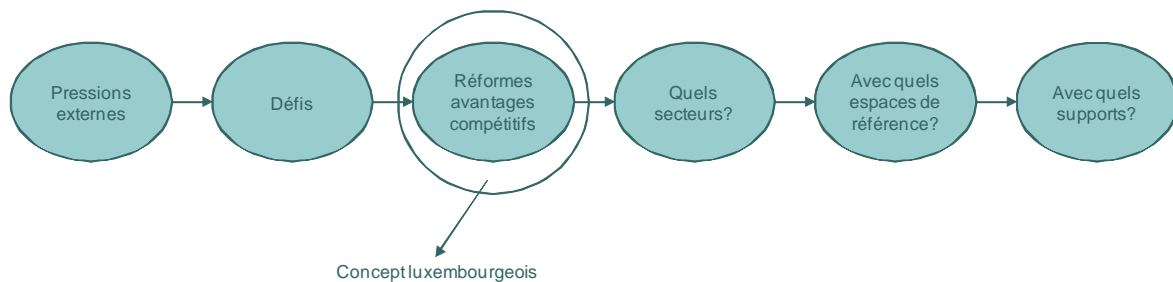
hautement qualifiées.

- *Adaptation du cadre réglementaire favorisant le développement d'une grappe.*

Permettant l'installation de prototypes au Luxembourg afin de rendre visible l'innovation.

Source : Séminaire Luxembourg's next business model

Chaine logique d'analyse :



Source : Marc Hostert Séminaires Luxembourg's next business model

Dans ce contexte, il est à considérer que certaines activités (notamment le Clean Tech) peuvent être soumises à des contraintes, dont l'accès au capital (degré capitalistique important) ou les barrières à l'entrée du marché (entre autres normes, législation, ...).

Les discussions ont porté sur les différents déterminants retenus par modèle. Dans ce contexte, les déterminants retenus peuvent être mis en relation avec les différents éléments du modèle PREST, c-à-d. politico réglementaire (PR), économie & sociale (ES), technologie (T). L'absence d'une image de marque positivement déterminée a été notée. Le Luxembourg n'a pas d'image de marque forgée par les responsables mais une image de marque plaquée principalement par des acteurs externes, à l'instar du Brésil qui s'est forgé son image de la ferme du monde ou l'Inde comme back-office du monde.

Positionnement des économies matures

Dynamisme interne	Résilients (petites économies réactifs à forte degré de consensus)	Rebondissantes (grandes ou moyennes économies cultivant des environnements stables et durables)
	Régressifs (petites économies fortement traumatisés par les mutations de la globalisation)	Remis en cause (grandes ou moyennes économies rencontrant des difficultés à coopérer)

Ampleur de l'espace de référence

Source : Jean-Paul Lemaire

➔ L'angle d'attaque devrait constituer l'économie, voir le marché naturel, et non nécessairement la délimitation géographique d'un pays.

Introduction

La multiplicité des éléments à prendre en compte, comme la diversité des niveaux auxquels ils se situent incite, de manière successive,

- (1) à identifier, tout d'abord, les pressions externes à caractère macro économique s'exerçant au niveau supra national ou national, sur chaque espace considéré,
- (2) puis, à mesurer l'impact consécutif de ces pressions sur les différents secteurs, en particulier, ceux qui sont le plus attractifs pour les investisseurs directs étrangers,
- (3) pour déterminer, enfin, les choix souvent contradictoires auxquels se trouvent confrontés autorités locales comme entreprises étrangères.

Les paradoxes auxquels sont confrontés les parties prenantes de l'investissement direct étranger

Dépassant les théories traditionnelles de la spécialisation internationale, le développement des investissements étrangers dans une petite économie mature ouverte PEMO s'inscrit dans des

approches plus spécifiques s'attachant à la nouvelle redistribution de la production au niveau mondial.

Le champ des affaires, internationales intéressant l'interaction entre les entreprises et les espaces économiques (Ricart et al. 2004), met en relation la recherche d'avantages compétitifs symétriques portant sur les activités, les ressources et le savoir.

- pour l'entreprise, la maîtrise et le développement hors frontières d'un certain nombre d'activités –ses domaines d'activités stratégiques-clés-, qui bénéficient des ressources qu'elle est en mesure de mobiliser et de leur affecter, en tirant le meilleur d'un savoir-faire dont elle dispose et qu'elle se doit de renouveler et d'élargir.
- pour les espaces économiques, les ensembles de dotations de facteurs tangibles (espace, ressources naturelles, qualité et coût de la main d'œuvre..) et intangibles (stabilité politique, maturité du marché, volonté et capacité d'ouverture des agents économiques..) qui y sont attachés pour favoriser le développement d'activités spécifiques à l'initiative d'investisseurs étrangers.

1. l'application du PREST pays

Concilier intérêts et attentes contradictoires des autorités locales et des investisseurs étrangers conduit à mettre en évidence les déterminations de leur décision de manière progressive, à différents niveaux successifs pour aboutir à des solutions acceptables par les unes et les autres.

Cette approche « en entonnoir », peut suivre la logique du modèle PREST - Politico Réglementaire, Économique et Social, Technologique (Lemaire, 1993, 1997, 2000) - se déclinant,

- tout d'abord, à un niveau macro-économique, supra national ou national, pour identifier les « pressions externes », structurelles ou conjoncturelles, pertinentes pour les deux parties : aussi bien celles qui stimulent que celles qui entravent, retardent ou suspendent le développement de l'espace considéré ;
- ensuite, à un niveau méso-économique, multisectoriel ou sectoriel, pour évaluer l'impact de ses pressions sur chaque secteur ou groupes de secteurs où les IDE sont envisagés, et qui seront plus ou moins affectés, de façon positive ou négative, par ces pressions selon leurs caractéristiques respectives ;

- enfin au niveau micro-économique, pour sélectionner les modes d'entrée les plus appropriés à chaque IDE, en déterminant les modalités les plus à même d'en faciliter le déploiement, en maximisant le bénéfice des différentes parties impliquées.

Les étapes successives de cette démarche seront appliquées dans le cadre de l'application PREST à une petite économie mature ouverte PEMO en l'occurrence le Luxembourg.

Seront successivement déclinés les « pressions externes », macro-économiques, leur impact sectoriel, méso-économique, en termes de défis sectoriels, avant que ne soient envisagés les implications à tirer de ces deux premières étapes au niveau micro-économique de la décision d'investissement par les parties prenantes concernées, en particulier les entreprises.

2. L'identification des pressions externes à prendre en compte par les parties prenantes.

Dans la perspective du développement des investissements étrangers dans un espace économique déterminé, un premier niveau d'analyse conduit à identifier les éléments de l'environnement et du contexte national ou supra national de l'espace considéré, susceptible d'affecter de manière directe ou indirecte l'attitude de l'autorité publique comme celle des entreprises étrangères désireuses de développer leurs investissements directs dans cet espace.

- Ces « pressions externes » peuvent avoir un caractère aussi bien favorable que défavorable au développement des investissements directs étrangers, aux yeux du pouvoir public et/ou aux yeux des décideurs d'entreprises.
- Elles peuvent aussi comporter, selon les cas, un caractère conjoncturel ou structurel dominant, et déterminer au cas par cas, avec des effets plus ou moins rapides, plus ou moins durables sur certains secteurs.

Si nombre de ces pressions peuvent, enfin être perçues de façon similaire (positive ou négative) par l'autorité publique comme par les entreprises étrangères, certaines peuvent l'être diversement, autrement dit, favorablement par les unes, défavorablement par les autres.

Les pressions politico-réglementaires

Les pressions politico-réglementaires constituent les éléments du contexte économique les plus déterminants pour l'orientation des flux d'investissement étrangers.

Document 1: Les pressions politico-réglementaires

<p><i>Les pressions affectant (+/-) <u>structurellement</u> l'ouverture de l'espace considéré</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Défi de définir voir de cultiver une image de marque, qui est en parfaite harmonie entre les besoins de certains secteurs, en l'occurrence du secteur financier et le développement futur du Luxembourg.⁴⁶⁹ Un slogan tel que « un concentré d'Europe » qui exprime aussi bien le multiculturalisme et multilinguisme que la capacité d'assimilation des caractéristiques européennes. - Double dissonance relative à l'image de marque : entre l'image promue et la réalité économique du pays, respectivement l'image de marque perçue par les investisseurs potentiels.⁴⁷⁰ - Pas de nouvelle image de marque développée depuis le slogan « Mir wëllen bleiwen wat mir sin... ». - Contraction contextuelle entre la loi sur les structures holding de 1929 et le Luxembourg comme berceau du traité de Schengen. 	<p><i>Les pressions affectant (+/-) <u>conjoncturellement</u> l'ouverture de l'espace considéré</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le secteur financier luxembourgeois est fortement spécialisé, gestion d'actifs, la liquidité intra-bancaires, les marchés monétaires - Vulnérable aux changements des réglementations pertinentes, en particulier nouveau règlement du Comité de Bâle sur le capital et les liquidités Directive européenne sur les fonds de placement (OPCVM 4). - Vulnérable à l'évolution de l'industrie financière.
<p><i>Les pressions affectant (+/-) <u>structurellement</u> le cadre des infrastructures économiques et juridiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Remise en question du secret bancaire et de la dominance et spécialité du secteur bancaire et financier luxembourgeois en tant que niche de souveraineté. - Niveau élevé du coût salarial unitaire. - Système de protection sociale généreux - Pression importante due aux effets de la globalisation et de l'internationalisation dans certains secteurs spécifiques - Manque de main d'œuvre qualifiée - La reprise sera difficile car la croissance de l'UE sera lente, et le secteur financier fait face à de nouveaux défis en particulier liés à la réglementation - Défis en matière de concurrence et de flexibilité du marché du travail afin d'améliorer la compétitivité des coûts des résultats de l'éducation renforcée pour apporter des compétences nécessaires - Certaines recettes fiscales ne sont pas durables, mais vulnérables dans le temps.⁴⁷¹ - La gouvernance du pays n'est pas symétrique aux risques auxquels le pays est confronté⁴⁷² - Attirer les entreprises et essayer de les garder, même 	<p><i>Les pressions affectant (+/-) <u>conjoncturellement</u> le cadre des infrastructures économiques et juridiques 1.1.1.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Expliquer aux entreprises existantes les bonnes raisons pour rester

<p>si on y arrive pas il faut quand même les garder.</p> <ul style="list-style-type: none">- Rationalité de l'effort à produire selon les coûts à produire pour retenir les ou même en attirer d'autres.- Changer les mentalités : il faut chercher les entreprises, car elles ne viendront pas d'elles-mêmes.- Pas de vue globale contrôle des fonds- Pas d'appareil permettant de gérer le secteur financier.- Les infrastructures tangibles n'ont pas évoluée à la même cadence que l'économie en général p.ex. : logements et écoles et infrastructures publiques,- Les infrastructures intangibles n'ont pas évoluées à la même cadence que l'économie en générale par ex : CSSF et OSCAR (Service vétérinaire) pas à même de contrôler les produits arrivés ici, ceci entraine qu'on perd les marchés- Réactivité n'est pas assez bonne.- Business friendly ne constitue plus une image positive, car le contexte d'appréhension de l'activité entrepreneurial est en train d'évoluer.- Pas de vision de la place luxembourgeoise en général, donc difficile d'avoir une stratégie cohérente en termes de communication.- Interdisciplinarité en termes d'analyse de la place financière.- Absence majeure de think tanks fédérés par les autorités.- Vision, mission, philosophie- Bien être de la personne morale, ouverture de perspective dans la réflexion de changements de mentalité.	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Les pressions économiques et sociales

Les **pressions économiques et sociales**, déterminent l'attitude des autorités publiques comme des entreprises envisageant de développer leurs investissements.

Document 2: Les pressions économiques et sociales

<p><i>Les pressions quantitatives affectant (+/-) structurellement l'offre et la demande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de la compétitivité - Un plan d'assainissement crédible sera nécessaire pour un retour à des finances publiques saines. Le besoin de consolidation est renforcé par le poids de retraite futures. - Nécessité d'augmenter l'offre des transports et l'offre de logements pour accroître l'attractivité - Viabilité du budget du gouvernement central, arrêté de financer les dépenses de hier avec des recettes qu'on aura peut-être demain. Finances des dépenses courantes avec des recettes exceptionnelles. Dichotomie dépenses courante recette courante, dichotomie dépenses d'aujourd'hui et recette de demain. - Un ralentissement de la croissance a suffi pour les lanternes rouges s'allument. - Effet ciseaux au niveau des finances publiques. - Les dépenses de santé devraient connaître une forte croissance dans les années à venir 	<p><i>Les pressions quantitatives affectant (+/-) conjoncturellement l'offre et la demande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Luxembourg a été parmi les pays les plus durement touchés par la récession lorsque le commerce s'est effondré et les activités financières ont ralenti. - On ne communique pas sur les choses qui fâchent
<p><i>Les pressions qualitatives affectant (+/-) structurellement l'offre et la demande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + Agrément de vie + Tolérance + Ouverture culturelle + Multilinguisme + Pauvreté relative - Niveau élevé du coût de la vie - L'avenir du secteur financier est d'une importance clé pour la croissance, l'emploi et les finances publiques au Luxembourg. - Son poids élevé rend l'économie vulnérable face aux tendances des marchés financiers - Faible efficacité dans les secteurs des soins de santé et de l'éducation - Risque de délocalisation des middle et back offices en matière de gestion et administration des fonds. - La cohésion sociale n'est pas acquise, elle se mérite et cela demande un travail de tous les jours. 	<p><i>Les pressions qualitatives affectant (+/-) conjoncturellement l'offre et la demande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Passivité relative liée à l'exploitation de niche de souveraineté ; syndrome de l'enfant gâté. - Manque de compétence de pro-action. - Changer les salaires d'entrée du secteur publique. - Choix publique est biaisé

Les pressions technologiques

Les **pressions technologiques** constituent probablement la catégorie des facteurs les moins sensibles à l'évolution de la conjoncture.

Document 3: Les pressions Technologiques

Les pressions affectant (+/-) la diffusion de la technologie

- Culture de secteur public
- Faible taux de diffusion des résultats de recherche d'une part avec des acteurs internationaux, voir d'autre part avec des entreprises pouvant se greffer sur les résultats pour des travaux de mise en œuvre des résultats de recherche.
- Financement sectaire de la recherche peu de PPP.
- Peu d'orientation vers la recherche.
- Pas de planification de la technologie.
- Perception de la technologie. Définition de la technologie peut également être un service.
- Le know how technique n'est jamais venu du Luxembourg, c'est un apport de l'extérieur.
- Il faut que le Luxembourg soit meilleur que les autres, car il est cher.
- Les entreprises ne voient pas d'un bon œil d'engager des chercheurs, ceci est dommage. Différencier les potentiels des capacités étudiées.

Les pressions affectant (+/-) la mise à niveau technologique

- Manque de compétence de pro-action
- + Capitalisation des compétences de concepts financiers
 - Nous ne disposons pas des bonnes compétences nécessaires en nombre et en qualité suffisante pour appréhender le 3^e millénaire.

3. Les « défis » paradoxaux à relever et à concilier par l'autorité publique comme par les entreprises étrangères dans la perspective d'une intensification des IDE dans une petite économie mature ouverte.

Résultats des différentes catégories de pressions externes, ces défis s'imposent aux unes comme aux autres.

- Commandant, dans un premier temps, une adaptation et une évolution rapide du contexte économique, fiscal et international (policy taker). Une petite économie et, singulièrement, les pays mature doivent, pour suivre le rythme, faire preuve d'une plus grande réactivité ; laquelle doit être pratiquée, à la fois, par le pouvoir public et par les entreprises étrangères.
- Celles-ci sont conduites, ensuite, à reconsidérer, en permanence, dans leur domaine de décision respectif, les activités comme les orientations géographiques à privilégier.

- ...

1.2.1. Le **défi d'adaptation**, tout d'abord, porte sur l'offre respective des deux parties prenantes.

- Pour ce qui concerne les autorités, l'adaptation concerne tout particulièrement la mise à niveau des infrastructures qui englobent tout autant le cadre politico réglementaire, les équipements collectifs ou l'éducation, dans un environnement qu'elles doivent rendre de plus en plus hospitalier aux investisseurs étrangers,
- Pour ce qui concerne les entreprises étrangères, l'adaptation concerne les conditions de production internationale en matière de biens et de services produits localement ou hors frontières.

1.2.2. Le **défi de redéploiement** conduit les autorités comme les entreprises étrangères à revoir constamment, leurs priorités respectives en matière de portefeuille d'activités et de localisations, de structuration des chaînes d'approvisionnement et leur portefeuille de localisation de production, ce qui suppose,

- Pour les autorités, de reconsidérer les orientations sectorielles géographiques majeures du pays et/ou de ses régions, allant même jusqu'à faire évoluer leur image en créant un véritable « concept » qui y soit associé,
- Pour les entreprises étrangères, de justifier et faire évoluer leur engagement, par rapport au potentiel (débouchés, ressources), comme par rapport à la dynamique d'internationalisation d'ensemble de la firme. Cette dynamique commande une optimisation permanente de son déploiement géographique pour maximiser son efficacité (maîtrise des contraintes de coût, délais, de risque..)

Concernant les choix de secteurs, les atouts que le pays a à développer, comme les handicaps qu'il a à combler, doivent constituer des signaux clairs pour les entreprises étrangères et leur permettre de se positionner et de s'insérer le plus harmonieusement possible.

1.2.3. Le **défi concurrentiel**, suppose de prendre la mesure des acteurs privés et publics, internes comme externes : pays rivaux cherchant eux aussi à attirer les investisseurs

internationaux et entreprises concurrentes susceptibles d’opérer dans les mêmes secteurs et les mêmes zones cibles dans le monde. Ceci exigera une forte réactivité :

- De la part des autorités, pour attirer, plus que celles des autres pays homologues, les investissements les plus propres à faciliter le développement de leur espace économique, tout en aidant les entreprises locales à réussir leur percée hors frontières ;
- De la part des entreprises étrangères, pour se faire accepter par l’ensemble des agents économiques et développer leurs parts de marchés aussi bien dans le pays qu’à l’extérieur, pour tirer parti, tant qu’ils sont attractifs, des avantages compétitifs locaux.

Le propre de l’ouverture internationale est de faire évoluer les caractéristiques de l’environnement international. Celui de la concurrence est de remettre en cause les positions acquises par les acteurs opérant dans un environnement de plus en plus intégré. La localisation ne peut plus être considérée que de façon dynamique, soumise à des ajustements et des remises en cause permanents.

→ Les avantages compétitifs à valoriser sont de deux types :

1. Liés au(x) (départ) des niches de souveraineté
2. A cultiver compte tenu des autres pressions (crise actuelle)

Liés au(x) (départ) des niches de souveraineté	A cultiver compte tenu des autres pressions (crise actuelle)
– Compétence en matière d’optimisation fiscale pour les clients corporate	– Compétences liées au Hub de la grande région / européen / transatlantique
– Compétence en matière de conseil juridico-financier	– Compétences liées aux services en réseaux
– Compétence en matière d’administration de fonds d’investissement	– Avantages liés à la compétence de facilitateur de relation multiculturel
– Compétence en matière de gestion de plateformes E-commerce	– Rapidité de prise décision complexe au niveau du Gouvernement
– Compétences liées à la gestion intégrée de produits financiers (monosectoriel).	– Time to market
– Compétences liées à la gestion intégrée de produits hétérogènes de différents	– Le gouvernement peut faire parti de la solution et non du problème

secteurs (multisectoriel). - ...	- Importante capacité de conciliation et de médiatisation
-------------------------------------	-----------------------------------------------------------

Les politiques n'ont plus le même poids au niveau international, on ne se fait plus de cadeau. Exemple nomination de Van Rompuy.

Le Luxembourg pourrait redorer son image de pays qui pourrait faire la leçon aux autres.

Il faut communiquer dans une certaine constance, sans pour autant trop en faire.

Le Luxembourg pourrait se positionner en tant que marché test pour les produits de développement durable par exemple.

Dans ce contexte s'impose une question relative à l'orientation économique future du Luxembourg relatif au positionnement industriel. Le pays doit-il essayer d'attirer des IDE industriel d'une façon générale ou devrait-il uniquement attirer des IDE accessoires associés à la production de services ?

Le Luxembourg dispose de trois facteurs clés de succès :

1. Expertise en matière technique
2. Expertise en matière relationnel
3. Expertise en matière de gestion de réseaux

Ces expertises sont à mettre en relation avec les différents marchés géo-sectoriels identifiés et à identifier. Par après les autres éléments de la formule décrite préalablement, peuvent le cas échéant être en plus de mise.

Anciens/nouveaux secteurs/entreprises potentiels à cibler

Niches d'activités au Luxembourg : des niches de souveraineté vers les niches de compétence

Dans le cadre des travaux de cette recherche nous avons identifié différentes niches d'activités avec leur potentiel respectif permettant au Luxembourg à développer son activité économique dans les années à venir, d'une part. D'autre part, nous distinguons entre deux types de niche d'après l'origine principale de la création de richesse d'une niche d'activité. Cette nomenclature peut être utilisée dans le contexte de niches d'activités existantes et dans le

contexte de nouvelles niches d'activités. Ainsi chaque niche d'activité peut avoir une ou deux origines principales de création de richesse. Ces origines de la création de valeur ajoutée peuvent être liées exclusivement à l'exploitation de droits de souveraineté et /ou être liées à l'exploitation de la compétence des acteurs économiques de la niche d'activité. Les origines de la création de richesses par niche d'activité peuvent varier dans le temps.

La création de richesse d'une niche de souveraineté est basée sur l'exploitation directe de droits souverains mis à disposition d'un ou plusieurs acteurs économiques composant une niche dans un État souverain respectivement basée sur l'exploitation indirecte de droits souverain découlant de la création d'un cadre juridico-politique spécifique par un État souverain afin de créer un avantage compétitif pour un ou plusieurs acteurs économiques par rapport aux acteurs économiques opérant dans un autre État.

Par opposition à la création de richesse d'une niche de souveraineté, la création de richesse d'une niche de compétence est basée sur l'exploitation de la matière grise et du savoir-faire d'un ou des acteurs économique d'une niche d'activité spécifique. La création de richesse d'une telle niche peut augmenter avec l'accroissement du différentiel de compétence d'une même niche dans deux États.

En ce qui concerne l'exemple d'une niche de souveraineté basée sur l'exploitation directes de droits souverains peut être cité l'exemple de l'exploitation de fréquences hertziennes respectivement l'exploitation d'emplacement géostationnaires par un ou des acteurs économiques mis à disposition par un État sous forme d'un contrat de concession.

Peuvent être considéré comme exploitation d'une niche de souveraineté indirecte, découlant de la mise en place d'un cadre juridique politique par un État, certaines activités des places financières et bancaires.

Les revenus voir les plus-values émanant de l'exploitation d'une niche de souveraineté peuvent être interprètes au sens économique comme étant une rente car ils ne sont pas basés sur un effort propre de l'exploitant du ou des droits de souveraineté mais simplement dus au fait que l'exploitant en est en possession d'un tel droit

Les niches décrites dans le présent tableau sont le plus souvent des niches bifaciales c.-à-d. leur création de richesse est basée, d'une part, sur l'exploitation directe ou indirecte de droits souverain et, d'autre part, sur l'exploitation d'une niche de compétence. Ainsi le secteur de la

logistique qui est originellement basé sur l'exploitation de licences de transport et de droits d'atterrissage découlant de droits de souveraineté est aujourd'hui devenu de plus en plus une niche basée sur l'exploitation de compétence.

D'autres niches telles que la sidérurgie, la niche des « clean technologies » et du « data hub » sont aujourd'hui à considérer comme étant exclusivement des niches de compétence. Dans ces niches la création de richesse n'a plus d'élément de rente/ de revenu lié à l'exploitation d'un quelconque droit souverain directe ou indirecte

Niches d'activités	Niches de souveraineté	Niches de compétences	Potentiel futur
Logistique	X	X	****
E-commerce	X	X	*
Biotechnologie		X	**
« Medicaltechnologie »		X	*
Communication / Media	X	X	****
Sidérurgie		X	****
Montages de structures juridico-financières-fiscales		X	***
Domiciliation et administration de structures dont fonds	X	X	****
Méta compétence / dimension interculturel multiculturel intersectoriel / Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique		X	****

Clean technologies		X	*
Ingénierie patrimoniale	X	X	**
Produits et services durables et éthiques		X	*
DATA HUB		X	****
Niche de compétence liés aux institutions européennes/internationales		X	**
Centre de congrès et de formation		X	*
Développement de la capitale européenne et internationale luxembourgeoise	X		***
Prestataire de services à l'industrie européenne spécialisée en industrialisations en usinage à commande numérique (CPI) (SN) héritage de niches		X	***
Secteurs spécifiques nouveaux lusophones		X	****
Produits haut de gamme à forte valeur ajoutée dans le secteur agricole et viticole		X	**
Cluster de compétence audiovisuel lien avec le carrefour des données, cryptage,		X	****
Stratégie d'exportation culturelle et touristique cohérente		X	**
Construction / Constructions vertes		X	**
Création d'un marché de titrisation de titres de Propriété Intellectuelle	X	X	
Luxembourg plateforme pour prototypes tangibles et intangibles	X	X	

	National	GR	UE/Europe	Mondiale
Logistique	X	X	X	X
E-commerce	X	X	X	X
Biotechnologie	X	X	X	X
« Medicaltechnologie »	X	X	X	X
Communication / Media	X	X	X	X
Sidérurgie	X	X	X	X
Montages de structures juridico-financières-fiscales	X		X	X
Domiciliation et administration de structures		X	X	X
Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique				X
Méta compétence / dimension interculturel multiculturel intersectoriel			X	X
Clean technologies			X	X
Ingénierie patrimoniale	X	X	X	X
Produits et services durables et éthiques	X	X		
DATA HUB		X	X	X
Niche de compétence liés aux institutions européennes/internationales		X	X	X
Centre de congrès et de formation	X	X	X	
Développement de la capitale européenne et internationale luxembourgeoise			X	X
Prestataire de services à l'industrie européenne spécialisée en industrialisations en usinage à commande numérique (CPI) (SN) héritage de niches	X	X	X	
Secteurs spécifiques nouveaux lusophones création de semences			X	X
Produits haut de gamme à forte valeur ajoutée dans le secteur agricole et viticole	X	X	X	
Cluster de compétence audiovisuel lien avec le carrefour des données, cryptage,	X	X	X	X
Stratégie d'exportation culturelle et touristique cohérente	X	X	X	X
Construction / Constructions vertes	X	X		

	Potentiel de développement	Facteurs de risque – entrée au marché	PR	ES	T
Niche de compétences Logistique	****	*	**	***	*
Niche de compétences Communication / Media	****	*	**	*	***
Niche de compétences Sidérurgie / Prestataire de services à l'industrie spécialisée en industrialisations en usinage à commande numérique	****	*	*	**	**
Niche de compétences Domiciliation et administration de structures dont fonds	****	*	*	**	*
Niche de compétences Méta compétence / dimension interculturel multiculturel intersectoriel / Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique	****	***	***	**	*
Niche de compétences Cluster de compétence audiovisuel lien avec le carrefour des données, cryptage,	****	**	**	*	****
Niche de compétences DATA HUB	****	**	*	**	***
Niche de compétences Secteurs spécifiques nouveaux lusophones	****	***	*	***	*
Niche de compétences Montages de structures juridico-financières-fiscales	***	*	*	***	*
Niche de compétences Développement de la capitale européenne et internationale luxembourgeoise	***	*	***	*	*

Conclusions

D'une façon générale on peut dire que le succès économique du Luxembourg repose principalement sur un modèle de rentes émanant des niches de souveraineté. Les dites niches sont soumises à des pressions politico- réglementaires de plus en plus importantes. De ce fait ces rentes diminueront significativement dans les prochaines années. Le défi auquel le Luxembourg est confronté est de transformer ces niches de souveraineté en niche de compétences.

Ces niches de compétences peuvent être résumées par la formule suivante :

Niche de compétence / zone d'expansion = activités potentiellement porteuses + compétences nécessaires (métiers) + zone de chalandise + langue du/des marché(s)

Les trois premiers éléments sont nécessaires, alors que le quatrième peut être convié au cas par cas.

L'absence d'image de marque du Luxembourg est principalement due à l'exploitation des niches de souveraineté, ce qui a entraîné que l'image du Luxembourg lui a été attribuée par des acteurs externes. Le Luxembourg n'avait pas d'intérêt direct à véhiculer cette image, de peur d'attirer d'avantage l'attention d'autres pays et par la même occasion d'en subir les pressions. Par conséquent le Luxembourg est confronté à deux défis relatifs à son image de marque. Le premier consiste à identifier, à donner et à forger une image de marque prospective du Luxembourg. Le second consiste à trouver une nouvelle image sublimant l'ancienne, mais ne créant pas de confusion, ni de double image. L'image de marque doit permettre un affichage positif du Grand-duché du Luxembourg, tout en résolvant le problème de stratégie et de marketing relié au défi d'adaptation et de concurrence.

F) Enquête Phase II⁴⁷³

I. Partie : Déterminants

Lors d'une première phase de l'enquête, des déterminants de compétitivité et d'attractivité ont été soumis pour validation à un panel d'experts composé de 61 personnes, dont vous aviez fait partie.

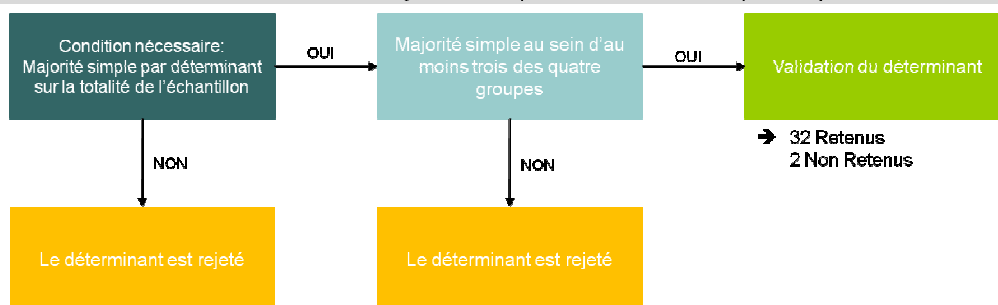
L'évaluation des réponses a été faite sur base de plusieurs scénarii qui permettent d'identifier les déterminants les plus pertinents pour le Luxembourg. Pour cela les différentes réponses ont été regroupées en fonction des trois parties prenantes traditionnelles de la tripartite (Groupe I : Institutionnel ; Groupe P : Patronats ; Groupe S : Syndicats) auxquels une quatrième partie prenante (Groupe A : la société civile) a été rajoutée afin d'analyser l'effet de l'évolution sociétale luxembourgeoise. Nous tenons d'emblée à remercier les participants d'avoir répondu au premier questionnaire dont le taux de réponses a été très élevé par rapport à des études semblables à l'étranger :



Lesdits scénarii ont quant à eux été présentés lors d'un séminaire portant sur la méthodologie de l'approche et de l'enquête, auquel ont participé différents experts nationaux et étrangers, afin de discriminer d'une façon utile les déterminants en fonction de leur adaptation au cas du Luxembourg.

Dans ce contexte deux scénarii ont été retenus par les experts. Le premier détermine les résultats de l'enquête en fonction du principe de majorité simple tant au sein de l'ensemble du groupe de répondants ainsi qu'au sein de chaque sous-groupe présenté ci-avant.

Scénario: Majorité simple avec nouvelle partie prenante



Les déterminants retenus au sein de l'ensemble du panel et d'après chaque sous groupe pour les scénarii en question sont les suivants :

Déterminants	Groupe I	Groupe P	Groupe S	Groupe A
Qualité de vie	X	X	X	X
Contrat social	X	X	X	X
Tolérance	X	X	X	X
Ouverture culturelle	X	X	X	X
Cadre institutionnel et réglementaire	X	X	X	X
Stabilité politique interne	X	X	X	X
Degré de souveraineté	X	X	X	X
Intégration européenne	X	X	X	X
Infrastructures publiques	X	X	X	X
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	X	X	X	X
Image de marque du Luxembourg	X	X	X	X
Rôle de l'Europe	X	X	X	X
Grande-Région	X	X	X	X
Performances Macro-économiques	X	X	X	X
Finances Publiques	X	X	X	X
Système fiscal	X	X	X	X
Marché de l'emploi et du travail	X	X	X	X
Fonctionnement des marchés	X	X	X	X
Intervention sur les marchés	X	X	X	X
Productivité et coûts du travail	X	X	X	X
Environnement	X	X	X	X
Entrepreneuriat	X	X	X	X
Accès au capital	X	X	X	X
Infrastructures privées	X	X	X	X
Secteurs moteurs	X	X	X	X
Clusters	X	X	X	X
Densité relationnel	X	X	X	X
Management of technology (M.O.T.)	X	X	X	X
Recherche & Développement	X	X	X	X
Economie de la connaissance	X	X	X	X
Transfert de matière grise	X	X	X	X
Education et formation	X	X	X	X
Formation continue	X	X	X	X
Démographie	X	X	X	X

Non retenu car ne répond pas aux conditions suffisantes

Non retenu car ne répond pas à la condition nécessaire

Le cas échéant, veuillez ajouter ci-après vos remarques et commentaires:

.....

.....

.....

.....

.....

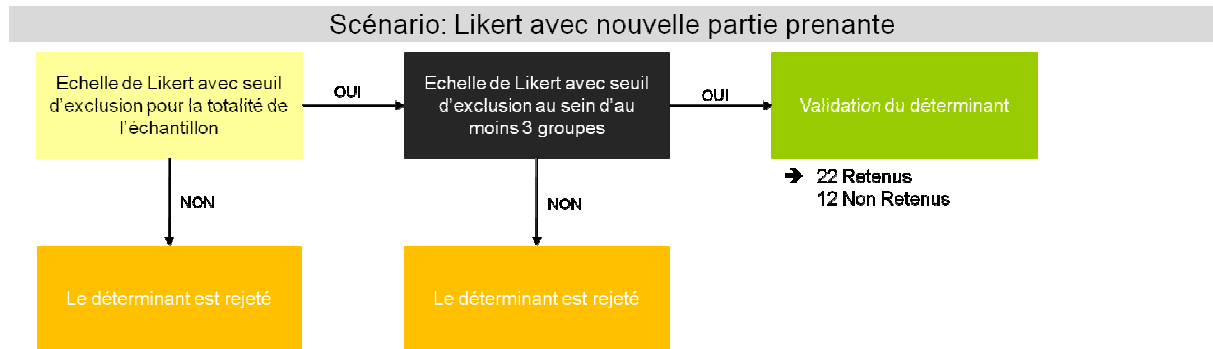
.....

.....

.....

.....

Le second scénario, proposé par le groupe d'accompagnement méthodologie, consiste en une discrimination des différentes réponses selon l'échelle de Likert. Une telle discrimination permet de « distiller » les déterminants de compétitivité et d'attractivité jugés être les plus pertinents pour le Luxembourg.



Les déterminants retenus au sein du second scénario sont :

Déterminants	Groupe I	Groupe P	Groupe S	Groupe A
Qualité de vie	X	X	X	X
Contrat social	X	X		X
Tolérance	X	X	X	X
Ouverture culturelle	X	X	X	X
Cadre institutionnel et réglementaire	X	X	X	X
Stabilité politique interne	X	X	X	X
Degré de souveraineté				
Intégration européenne	X			X
Infrastructures publiques	X	X	X	X
Visibilité du Luxembourg à l'étranger	X	X		X
Image de marque du Luxembourg	X	X		
Rôle de l'Europe		X		
Grande-Région				
Performances Macro-économiques	X	X		X
Finances Publiques	X	X		X
Système fiscal	X	X		X
Marché de l'emploi et du travail	X	X		X
Fonctionnement des marchés	X	X		X
Intervention sur les marchés		X		
Productivité et coûts du travail	X	X		X
Environnement	X	X		X
Entrepreneuriat	X	X		
Accès au capital	X	X		X
Infrastructures privées	X	X		
Secteurs moteurs	X	X	X	X
Clusters	X	X		
Densité relationnel				X
Management of technology (M.O.T.)		X		X
Recherche & Développement	X	X	X	X
Economie de la connaissance	X	X		X
Transfert de matière grise	X	X		X
Education et formation	X	X	X	X
Formation continue	X	X	X	X
Démographie				

Non retenu car ne répond pas aux conditions suffisantes Non retenu car ne répond pas à la condition nécessaire

Le cas échéant, veuillez ajouter ci-après vos remarques et commentaires:

Dans le cas où vous avez des déterminants à ajouter veuillez les intégrer ci-dessous:

Déterminant 1 :

Déterminant 2 :

Déterminant 3 :

En vue d'illustrer davantage les divergences entre, d'un côté la population totale du panel, et de l'autre les entrepreneurs (groupe spécifiquement défini pour ces besoins à partir du panel global), nous vous soumettons ci-après les deux hitparades par pertinence décroissante et juxtaposant les deux groupes précités. Les classements sous le scénario de la Majorité Simple sont les suivants:

Total Majorité Simple	
Position	Déterminants
1	Stabilité politique Interne
2	Qualité de vie
3	Cadre institutionnel et réglementaire
4	Education et formation
5	Formation continue
6	Finances Publiques
7	Système fiscal
8	Productivité et coûts du travail
9	Ouverture culturelle
10	Marché de l'emploi et du travail
11	Infrastructures publiques
12	Accès au capital
13	Recherche & Développement
14	Contrat social
15	Fonctionnement des marchés
16	Performances Macro-économiques
17	Secteurs moteurs
18	Environnement
19	Economie de la connaissance
20	Tolérance
21	Image de marque du Luxembourg
22	Entrepreneuriat
23	Clusters
24	Transfert de matière grise
25	Intégration européenne
26	Visibilité du Luxembourg à l'étranger
27	Management of technology (M.O.T.)
28	Intervention sur les marchés
29	Infrastructures privées
30	Degré de souveraineté
31	Rôle de l'Europe
32	Densité relationnel
33	Démographie
34	Grande Région (Saar Lor Lux)

Entrepreneurs Majorité simple	
Position	Déterminants
1	Education et formation
2	Infrastructures publiques
3	Qualité de vie
4	Cadre institutionnel et réglementaire
5	Productivité et coûts du travail
6	Marché de l'emploi et du travail
7	Fonctionnement des marchés
8	Rôle de l'Europe
9	Infrastructures privées
10	Stabilité politique interne
11	Formation continue
12	Système fiscal
13	Image de marque du Luxembourg
14	Finances Publiques
15	Accès au capital
16	Entrepreneuriat
17	Intervention sur les marchés
18	Recherche & Développement
19	Secteurs moteurs
20	Performances Macro-économiques
21	Environnement
22	Management of technology (M.O.T.)
23	Visibilité du Luxembourg à l'étranger
24	Degré de souveraineté
25	Clusters
26	Transfert de matière grise
27	Ouverture culturelle
28	Tolérance
29	Contrat social
30	Economie de la connaissance
31	Densité relationnel
32	Démographie
33	Intégration européenne
34	Grande Région (Saar Lor Lux)

Le cas échéant, veuillez ajouter ci-après vos remarques et commentaires:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Les mêmes classements pour le panel global ainsi que pour le groupe des entrepreneurs, isolé à partir de la population globale, sous le scénario de discrimination d'après Likert sont les suivants:

Total Likert	
Position	
1	Stabilité politique interne
2	Système fiscal
3	Cadre institutionnel et réglementaire
4	Qualité de vie
5	Education et formation
6	Productivité et coûts du travail
7	Infrastructures publiques
8	Formation continue
9	Marché de l'emploi et du travail
10	Accès au capital
11	Recherche & Développement
12	Ouverture culturelle
13	Contrat social
14	Tolérance
15	Fonctionnement des marchés
16	Finances Publiques
17	Image de marque du Luxembourg
18	Visibilité du Luxembourg à l'étranger
19	Performances Macro-économiques
20	Economie de la connaissance
21	Transfert de matière grise
22	Secteurs moteurs
23	Clusters
24	Intégration européenne
25	Entrepreneuriat
26	Infrastructures privées
27	Management of technology (M.O.T.)
28	Environnement
29	Degré de souveraineté
30	Rôle de l'Europe
31	Intervention sur les marchés
32	Densité relationnel
33	Démographie
34	Grande Région (Saar Lor Lux)

Entrepreneurs Likert	
Position	Déterminants
1	Education et formation
2	Stabilité politique interne
3	Finances Publiques
4	Système fiscal
5	Formation continue
6	Visibilité du Luxembourg à l'étranger
7	Image de marque du Luxembourg
8	Marché de l'emploi et du travail
9	Fonctionnement des marchés
10	Productivité et coûts du travail
11	Recherche & Développement
12	Cadre institutionnel et réglementaire
13	Infrastructures publiques
14	Entrepreneuriat
15	Accès au capital
16	Infrastructures privées
17	Qualité de vie
18	Rôle de l'Europe
19	Performances Macro-économiques
20	Contrat social
21	Intervention sur les marchés
22	Ouverture culturelle
23	Transfert de matière grise
24	Tolérance
25	Economie de la connaissance
26	Degré de souveraineté
27	Démographie
28	Clusters
29	Environnement
30	Secteurs moteurs
31	Densité relationnel
32	Management of technology (M.O.T.)
33	Intégration européenne
34	Grande Région (Saar Lor Lux)

Le cas échéant, veuillez ajouter ci-après vos remarques et commentaires:

II. Partie : Les pressions externes

Après avoir identifié les déterminants pertinents pour le pays, il est d'un point de vue méthodologique nécessaire d'analyser les diverses pressions externes à caractère macroéconomique s'exerçant au niveau supra national ou national, sur l'espace considéré. Pour cela nous allons utiliser le modèle PREST Politico Réglementaire, Économique et Social, Technologique (Lemaire, 1993, 1997, 2000, 2013) - se déclinant,

- tout d'abord, à un niveau macro-économique, supra national ou national, pour identifier les « pressions externes », structurelles ou conjoncturelles, pertinentes pour les deux parties : aussi bien celles qui stimulent que celles qui entravent, retardent ou suspendent le développement de l'espace considéré ;
- ensuite, à un niveau méso-économique, multisectoriel ou sectoriel, pour évaluer l'impact de ses pressions sur chaque secteur ou groupes de secteurs où les IDE sont envisagés, et qui seront plus ou moins affectés, de façon positive ou négative, par ces pressions selon leurs caractéristiques respectives ;
- enfin au niveau micro-économique, pour sélectionner les modes d'entrée les plus appropriés à chaque IDE, en déterminant les modalités les plus à même d'en faciliter le déploiement, en maximisant le bénéfice des différentes parties impliquées.

Lors de nos analyses au sein de plusieurs séminaires, nous avons identifié les pressions Politico Réglementaire suivantes :

<p>Les pressions affectant (+/-) structurellement l'ouverture de l'espace considéré</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence totale ou partielle d'une image de marque cohérente et favorable au développement des activités économiques du Luxembourg. - Indifférence internationale par rapport à l'existence d'une image de marque, ou mauvaise perception de celle-ci par les investisseurs potentiels et les acteurs internationaux. - Promotion contradictoire : promotion tant des structures de participation financière (holding 1929) que de la coopération et de la transparence européenne (traité de Schengen). - Mise en concurrence accrue suite aux effets de l'internationalisation et de la globalisation de certains secteurs. 	<p>Les pressions affectant (+/-) conjoncturellement l'ouverture de l'espace considéré</p> <ul style="list-style-type: none"> - Temps de réponse important par rapport à l'évolution de la réglementation européenne. - Vulnérable aux changements des réglementations pertinentes, en particulier nouveau règlement du Comité de Bâle sur le capital et les liquidités Directive européenne sur les fonds de placement (OPCVM 4). - Risque d'une nouvelle crise financière conduisant à un ralentissement des efforts d'ouverture de l'espace considéré.
<p>Les pressions affectant (+/-) structurellement le cadre des Infrastructures économiques et juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque d'abolition du secret bancaire et de par là remise en question de la niche de souveraineté sur laquelle se base une grande partie de la place financière luxembourgeoise. - Forte vulnérabilité de certains secteurs d'activités (i.e. secteur financier) en raison de leur degré de spécialisation. - Compétitivité insuffisante des entreprises luxembourgeoises (coûts salariaux élevés, niveau élevé en matière de protection sociale, ...). - Disponibilité structurellement insuffisante d'une main d'œuvre qualifiée. - Incapacité du secteur de l'éducation à produire en qualité et quantité requises des jeunes diplômés suivant les exigences du marché du travail. - Perte de certaines recettes fiscales. - Inadaptation de la gouvernance du pays et des organes de contrôle face aux risques et marchés à guider et superviser. - Absence de vision globale de la stratégie de développement du pays et inexistence de « think tanks » fédérés. - Efforts non coordonnés en vue d'attirer de nouveaux acteurs économiques - Dichotomie ayant trait à la gouvernance et à la représentativité des choix publics 	<p>Les pressions affectant (+/-) conjoncturellement le cadre des Infrastructures économiques et juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte d'intérêt et de motivation des dirigeants d'entreprise de développer leurs activités entrepreneuriales à partir du Luxembourg. - Mentalité d'aversion aux risques freinant la création et reprise d'entreprises au Luxembourg. - Réactivité affaiblie, voire insuffisante, des pouvoirs publics par rapport aux besoins émanant au niveau des infrastructures tangibles (logements, écoles, ...).

Etes-vous d'accord avec les pressions ci-dessus?

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le cas échéant veuillez ajouter des pressions politico-réglementaires supplémentaires identifiées par vos soins ou des commentaires éventuels:

En ce qui concerne les pressions Economiques et Sociales, nous avons identifiés pour le Luxembourg les pressions suivantes:

<p>Les pressions quantitatives affectant (+/-) structurellement l'offre et la demande</p> <p>Perte de compétitivité croissante des produits à faible valeur ajoutée.</p> <p>Mise en question de la viabilité du budget du gouvernement central (« les dépenses d'hier sont financées avec les recettes prévisionnelles de demain »)</p> <p>Double dichotomie : dépenses courantes – recettes de demain / dépenses courantes – recettes exceptionnelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Déséquilibre du budget de la sécurité sociale. Nécessité d'optimiser le réseau des transports publics ainsi que l'offre des logements en vue d'un accroissement de l'attractivité. – Ralentissement de la croissance conduit directement à un effondrement du système fiscal et financier. 	<p>Les pressions quantitatives affectant (+/-) conjoncturellement l'offre et la demande</p> <p>Sensibilité accrue par rapport à l'évolution des marchés financiers.</p> <p>Récession des marchés nationaux suite à une crise internationale.</p> <p>Communication non transparente, voire retardée, sur la réelle ampleur de la crise financière sur la situation économique du pays.</p>
<p>Les pressions qualitatives affectant (+/-) structurellement l'offre et la demande</p> <p>Niveau élevé du coût de la vie</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dépendance directe du secteur financier pour tout ce qui est de la croissance, de l'emploi et des finances publiques au Luxembourg. Risque de délocalisation de certaines entités des acteurs financiers (middle et back offices en matière de gestion et administration des fonds). – Faible efficacité dans les secteurs des soins de santé et de l'éducation. 	<p>Les pressions qualitatives affectant (+/-) conjoncturellement l'offre et la demande</p> <p>Passivité relative liée à l'exploitation des niches de souveraineté (syndrome de l'enfant gâté).</p> <p>Manque de proactivité afin d'amortir les effets de perte des niches de souveraineté.</p> <p>Attractivité du secteur privé en chute libre en temps de crise, surtout en comparaison au secteur public.</p>

Etes-vous d'accord avec les pressions identifiées?

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le cas échéant veuillez ajouter des pressions économiques et sociales supplémentaires identifiées par vos soins ou des commentaires éventuels:

Voici les pressions technologiques identifiées:

<p>Les pressions affectant (+/-) la diffusion de la technologie</p> <ul style="list-style-type: none">- Faible taux de diffusion des résultats de la recherche, tant au niveau des acteurs internationaux, que par rapport aux entreprises pouvant se greffer sur les résultats de la recherche.- Financement de la recherche assuré majoritairement par des moyens publics. Manque de partenariats avec des entreprises locales et régionales.- Non attractivité du secteur de la recherche et développement, tant pour les employeurs que pour les jeunes universitaires.- Limitation à la recherche d'excellence, en raison des frais de fonctionnement élevés.- Pas de coordination et de planification centralisée pour la mise en œuvre de technologies nouvelles.- Nécessité d'importer le know-how technique de l'extérieur. Insuffisance des compétences locales.
<p>Les pressions affectant (+/-) la mise à niveau technologique</p> <ul style="list-style-type: none">- Développement technologique freiné en raison du manque de compétences (tant en nombre qu'en qualité).- Manque de courage, de volonté et de compétence de proaction.

Etes-vous d'accord avec les pressions identifiées?

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le cas échéant veuillez ajouter des pressions technologiques supplémentaires identifiées par vos soins ou des commentaires éventuels:

III. Partie : Niches

A partir du modèle PREST défini ci-avant nous avons, d'une part, identifié différentes niches d'activités potentielles permettant au Luxembourg de développer son activité économique dans les années à venir et, d'autre part, nous distinguons entre deux types de niches en fonction de l'élément principal qui est à l'origine de la création de richesse d'une niche d'activité. Ainsi, chaque niche d'activité peut avoir un ou deux éléments principaux qui sont à

l'origine de la création de richesse. Ces éléments à l'origine de la création de valeur ajoutée peuvent être liés exclusivement à l'exploitation de droits de souveraineté et/ou être liées à l'exploitation de la compétence des acteurs économiques de la niche d'activité considérée, le cas échéant, à tout un savoir-faire de l'ensemble d'un secteur économique. Les éléments de la création de richesse par niche d'activité peuvent varier dans le temps.

La création de richesse d'une niche de souveraineté se fonde sur l'exploitation directe de droits souverains mis à la disposition d'un ou plusieurs acteurs économiques composant une niche dans un État souverain respectivement basée sur l'exploitation indirecte de droits souverains découlant de la création d'un cadre juridico-politique spécifique par un État souverain afin de créer un avantage compétitif pour un ou plusieurs acteurs économiques par rapport aux acteurs économiques opérant dans un autre Etat.

Par opposition à la création de richesse d'une niche de souveraineté, la création de richesse d'une niche de compétence est basée sur l'exploitation de la matière grise et du savoir-faire d'un ou des acteurs économiques d'une niche d'activité spécifique. La création de richesse d'une telle niche peut augmenter avec l'accroissement du différentiel de compétence d'une même niche dans deux États.

Parmi les 24 niches proposées ci-après veuillez classer, selon votre appréciation personnelle, les 10 niches qui sont les plus pertinentes pour le développement futur du Luxembourg (Afin de mieux pouvoir cerner ces différentes niches, un glossaire sommaire et non exhaustif est tenu à votre disposition - voir glossaire):

1 (la plus pertinente) jusqu'à 10 (la moins pertinente)

- Logistique
- Commerce électronique
- Biotechnologie
- Technologies médicales
- Communication / Media
- Sidérurgie

- Structures juridico-financières-fiscales
- Domiciliation et administration de structures
- Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique
- « Clean technology »
- Ingénierie patrimoniale
- Produits et services durables et éthiques
- Hub européen de transfert de données
- Spill-over liés aux institutions européennes / internationales
- Hub européen de congrès et de formation
- Luxembourg : capitale européenne et internationale
- Services à l'industrie en procédés et en usinage à commande numérique
- Extension d'activités existantes aux pays lusophones
- Produits à forte valeur ajoutée dans les secteurs agricoles et viticoles

Nous avons effectué un classement des diverses niches selon leur origine de création de valeur ajoutée c.-à-d. exclusivement ou partiellement liées à l'exploitation de droits de souveraineté et/ou être liées à l'exploitation de la compétence des acteurs économiques de la niche d'activité considérée (cf. définitions ci-avant - voir glossaire):

Niches d'activités	Niches de souveraineté	Niches de compétences
Logistique	X	X
Commerce électronique	X	X
Biotechnologie		X
Technologies médicales		X
Communication / Media	X	X
Sidérurgie		X
Structures juridico-financières-fiscales		X
Domiciliation et administration de structures	X	X
Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique		X
« Clean technology »		X
Ingénierie patrimoniale	X	X
Produits et services durables et éthiques		X
Hub européen de transfert de données		X
Spill-over liés aux institutions européennes / internationales		X
Hub européen de congrès et de formation		X
Luxembourg : capitale européenne et internationale	X	
Services à l'industrie en procédés et en usinage à commande numérique		X
Extension d'activités existantes aux pays lusophones		X
Produits à forte valeur ajoutée dans les secteurs agricoles et viticoles		X
Activités liant l'audiovisuel, les carrefours de données et le cryptage		X
Exportation de prestations culturelles		X
Construction / Constructions vertes		X
Marché de titrisation de titres de propriété intellectuelle	X	X
Plateforme pour prototypes tangibles et intangibles	X	X

Le cas échéant, veuillez ajouter ci-après vos remarques et commentaires:

.....

.....

.....

.....

G) Glossaire des différentes niches proposées

Niches	Définition	Source
Logistique	<p>La logistique est une activité de services qui a pour objet de gérer les flux de matières en mettant à disposition et en gérant des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes</p> <p>La logistique est définie comme la technologie de la maîtrise de la circulation physique des marchandises. Elle est mise en œuvre pour réguler et optimiser, généralement d'aval en amont, le flux des produits. La fonction s'intéresse donc à des activités aussi diverses que la distribution physique, la gestion de production et la gestion des approvisionnements dont les rythmes doivent être mis en harmonie pour tendre vers un optimum économique global.</p>	<p>http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=868</p> <p>http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Logistique/Expose-La-logistique-definition-et-roles-21462.html</p>
Commerce électronique	<p>Le commerce électronique (e-commerce, en anglais) désigne l'échange de biens et de services entre deux entités sur les réseaux informatiques, notamment Internet. Il représente un marché de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires.</p> <p>On peut distinguer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'échange électronique entre entreprises, souvent appelé B2B, acronyme anglais de Business to business • Le commerce électronique à destination des particuliers, ou B2C, acronyme anglais de « Business to consumer ». Il s'agit de sites web marchands, type télé-achat. • Le commerce électronique entre particuliers, ou C2C, acronyme anglais de Consumer-to-consumer. Il s'agit de sites web permettant la vente entre particuliers. • L'échange électronique entre une entreprise et ses employés, souvent appelé Intranet ou B2E, acronyme anglais de « Business to employee » • L'échange électronique entre les entreprises privées et le gouvernement, souvent appelé B2G, acronyme anglais de « Business to government » <p>Vente de biens et de services à travers le canal Internet. L'e-Commerce peut se faire à destination du grand public (e-Commerce B to C) ou entre les entreprises (e-Commerce B to B).</p> <p>Au sens strict, la notion de commerce électronique devrait désigner l'ensemble des transactions réalisées sur des supports et médias électroniques (Internet, Téléphonie mobile,..). Dans la pratique le terme</p>	<p>http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=3919</p> <p>http://encyclopedie.linternaute.com/definition/35/1/electronic_commerce.shtml</p> <p>http://www.definitions-marketing.com/Definition-Commerce-electronique</p>

Niches	Définition	Source
	désigne généralement l'ensemble des transactions réalisées sur Internet.	
Biotechnologie	<p>L'OCDE définit les biotechnologies comme "l'application de la science et de la technologie aux organismes vivants à d'autres matériaux vivants ou non vivants, pour la production de savoir, biens et services. "Par abus de langage, on les restreint souvent au domaine du génie génétique et aux technologies issues de la transgénèse, permettant en particulier d'intervenir sur le patrimoine génétique des espèces pour le décrypter ou le modifier (création d'organismes génétiquement modifiés - OGM).</p> <p>Les biotechnologies sont l'ensemble des méthodes et des techniques qui utilisent comme outils des organismes vivants (cellules animales et végétales, micro-organismes...) ou des parties de ceux-ci (gènes, enzymes, ...). Elles sont situées au carrefour de trois domaines de compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santé, • Agro-alimentaire, • Environnement. <p>Elles permettent la mise au point et le développement de nouveaux produits pour la santé de l'Homme, pour la qualité et la sécurité de son alimentation, et pour la protection de son environnement.</p>	<p>http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=3435</p> <p>http://www.eternis.net/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=48</p>
Technologie médicale	La technologie médicale se réfère à l'application diagnostique ou thérapeutique de la science et la technologie pour améliorer la gestion des conditions de santé. Technologies peut englober tous les moyens d'identifier la nature des conditions pour permettre l'intervention des dispositifs, pharmacologiques, biologiques ou d'autres méthodes pour augmenter la durée de vie et / ou d'améliorer la qualité de vie.	http://translate.google.com/translate?hl=fr&langpair=en%7Cfr&u=http://dictionary.babylon.com/medical%2520technology/
Communication / Media	Exploiter d'une façon plus conséquente les acquis au niveau des infrastructures tangibles (satellites, antennes, ...) et intangibles (licences, fréquences, accès au capital par les fonds d'investissements) afin de développer le Luxembourg comme pôle européen/mondial des médias et en communication.	Définition spécifique du groupe de travail
Sidérurgie	<p>Le terme sidérurgie (du grec sideros, fer) désigne à la fois les techniques d'obtention de la fonte, du fer et de l'acier à partir de minerai, mais aussi l'industrie qui les met en œuvre. La création du terme sidérurgie est liée à la nécessité de distinguer la métallurgie du fer dans le vaste domaine de la métallurgie en général.</p> <p>Il n'est pas question ici de la sidérurgie au sens stricte</p>	<p>http://fr.wikipedia.org/wiki/Sidérurgie</p> <p>Définition spécifique du</p>

Niches	Définition	Source
	du terme, mais de l'utilisation des compétences acquises au fil des années dans le secteur, afin de vendre au niveau mondial des services directement liés au savoir-faire disponible au Luxembourg.	groupe de travail
Structures juridico-financières-fiscales	Le Luxembourg ayant acquis, surtout à cause de niches de souveraineté, une expertise en matière de création de diverses structures juridiques, financières et fiscales complexes. Il s'agit d'utiliser ces compétences acquises au fil des années dans ledit secteur, afin de vendre au niveau mondial des services directement liés au savoir-faire disponible au Luxembourg.	Définition spécifique du groupe de travail
Domiciliation et administration de structures	<p>La domiciliation ou l'hébergement d'entreprise est la mise à disposition des infrastructures d'une entreprise pour le compte d'une autre entreprise en contrepartie d'une compensation financière.</p> <p>La domiciliation est souvent utilisée à l'étranger dans le cadre d'une entreprise exportatrice souhaitant avoir une présence physique sur le marché visé, mais également parfois dans le même pays pour des raisons d'organisation.</p> <p>La disponibilité des centres d'affaires comprend les locaux mais également les conditions et moyens matériels facilitant l'implantation de l'entreprise sur le marché étranger.</p> <p>On appelle domiciliation le lieu physique du siège d'une activité commerciale ou d'une entreprise. Pour une société, le domicile du créateur peut en être le siège social pour une durée maximum de 5 ans. Pour un entrepreneur individuel, son domicile peut rester à vie le siège de son activité. Pour une société qui n'a pas de bureaux ou qui n'en a pas les moyens, il existe des sociétés de domiciliation qui, pour un coût mensuel abordable, propose une élection de domicile du siège social en leurs locaux</p>	<p>http://www.dicodunet.com/definitions/economie/domiciliation-entreprise.htm</p> <p>http://www.lexique-travail-domicile.com/Definition/Domiciliation</p>
Gestion intégrée des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique	Le Luxembourg, plaque tournante entre les différentes cultures avoisinantes et présentes sur son territoire, devrait développer sa méta compétence comme intermédiaire interculturelle découlant de cette situation privilégiée. Un tel développement pourrait amener le Luxembourg à devenir le gestionnaire intégré des transactions distantes entre l'Europe et le monde transatlantique. Dans ce cadre, le Luxembourg pourrait mettre en exergue notamment ces infrastructures de data hub, en communication/média, ainsi qu'en cryptage des données.	Définition spécifique du groupe de travail.
Clean technology	La « Cleantech » englobe les technologies, les procédés ainsi que les biens et services dont le but est	www.bbt.admin.ch/kti/projektfoerderung/01103/index.ht

Niches	Définition	Source
	<p>de réduire la pollution de l'environnement et de permettre une utilisation durable des ressources naturelles et des systèmes.</p> <p>La « Cleantech » trouve une application dans tous les domaines économiques et concerne l'ensemble de la chaîne de création de valeur.</p>	ml?lang
Ingénierie patrimoniale	<p>Ensemble de services proposés par les banques privées pour leurs clients les plus fortunés (au moins 10 M€ de patrimoine) afin de leurs permettent de conserver, de gérer et de transmettre le patrimoine financier, professionnel, social et familial d'une famille sur plusieurs générations. Au-delà des aspects financiers et patrimoniaux, les « Family Offices » prennent aussi en charge les affaires personnelles de leurs clients : organisation de voyages, études des enfants, ...</p> <p>Conseiller d'une famille très fortunée qui administre et assure le suivi des banques et autres sociétés qui gèrent le patrimoine familial.</p>	<p>http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_family_office_.html</p> <p>http://www.bourse-bruxelles.be/dictionnaire/family-office</p>
Produits et services durables et éthiques	<p>Développer ou convertir des produits et services existants dans des produits et services durables et éthiques. En introduisant de telles productions les acteurs peuvent considérablement réduire l'impact de la consommation sur l'environnement et ceci d'après les critères de la responsabilité sociale. De même, en agissant ainsi, ils peuvent obtenir voire acquérir une plus grande part de marché s'ils arrivent à être les premiers à offrir cette innovation. Les changements des modes de consommation vers des services et produits durables et éthiques créent un potentiel de marché de plus en plus important dans les années à venir.</p>	Définition spécifique du groupe de travail
Hub européen de transfert de données	<p>Selon une étude récente de PricewaterhouseCoopers, le Luxembourg a une forte opportunité concernant le traitement et la sauvegarde de données. Les données sont surtout importantes dans les branches de communication et des médias, de la biotechnologie et du commerce électronique. Les Data Center à développer et à soutenir proposeraient un modèle opérationnel global, des méthodologies et des outils confirmés dans le domaine du transfert des données. En y ajoutant une offre étendue de services IT et une approche « front runner » orientée vers les mutations futures de l'environnement technologique. Ce rapprochement des compétences donnerait naissance à un modèle unique au Luxembourg.</p>	Définition spécifique du groupe de travail
Spill-over liés aux institutions européennes /	<p>Les institutions européennes présentes au Luxembourg constituent des centres de compétence et d'excellence reconnus dans des domaines aussi</p>	Définition spécifique du groupe de travail

Niches	Définition	Source
internationales	<p>différents comme le droit européen, l'audit public et les langues, etc. Autour de ces centres de compétence d'autres prestataires de services peuvent être ciblés à venir se localiser au Luxembourg, attirés par la présence des activités des institutions existantes. Une approche spécifique pourrait être développée afin d'attirer par exemple des études d'avocats spécialisées dans le droit européen ce qui constituerait une nouvelle activité indirectement liée aux institutions.</p> <p>Le développement d'activités directement liées aux institutions pourrait être la mise en place conjointe entre les institutions et l'autorité publique luxembourgeoise d'une faculté en finances publiques et audits ou pourrait consister en une coopération dans des activités s'articulant autour des langues.</p>	
Hub européen de congrès et de formation	<p>En conjuguant et en associant les infrastructures publiques telles que l'aéroport, les centres de congrès, les musées, les autres infrastructures culturelles et les infrastructures privées dans le secteur de l'hôtelière et de congrès, ainsi que les infrastructures intangibles telles que les centres de compétence en langues, en affaires européennes et en formation continue dans une stratégie et une approche commune, le Luxembourg pourrait devenir un centre de congrès et de formation reconnu à une échelle européenne.</p>	Définition spécifique du groupe de travail
Luxembourg : capitale européenne et internationale	<p>Continuer à développer le Luxembourg comme capitale européenne et internationale en agrandissant le ciblage. Sa qualité de vie, les institutions présentes, la méta compétence du Luxembourg comme intermédiaire interculturelle pourraient permettre à agrandir le ciblage du site du Luxembourg comme capitale aux fédérations, institutions et organisations internationales (notamment les ONG), etc.</p>	Définition spécifique du groupe de travail.
Services à l'industrie en procédures et en usinage à commande numérique	<p>Prestation de services à l'industrie européenne spécialisée en industrialisations en usinage à commande numérique. Héritage de la niche « sidérurgie ».</p>	Définition spécifique du groupe de travail.
Extension d'activités existantes aux lusophones	<p>Générer des plus-values supplémentaires pour l'économie nationale en orientant et en ciblant des activités de secteurs existants, dont notamment celles ayant trait à la place bancaire et financière, vers les pays lusophones Brésil et les strates des lusophones dans des pays tiers. Ceci pourrait constituer une nouvelle niche à exploiter dans les années à venir.</p>	Définition spécifique du groupe de travail.

Niches	Définition	Source
	Une telle approche conjurera, d'une part, les services et produits haut de gamme existants et les ressources humaines lusophones hautement qualifiées disponibles, d'autre part. S'y ajoute comme argument favorable la neutralité commerciale du Luxembourg.	
Produits à forte valeur ajoutée dans les secteurs agricole et viticole	Positionner le secteur agricole et viticole par le biais de biens et services haut de gamme, comme par exemple la vente et le conseil en matière de semences à haute valeur ajoutée.	Définition spécifique du groupe de travail.
Activités liant l'audiovisuel, les carrefours de données et le cryptage	En associant les compétences ayant trait au e-commerce, au carrefour des données (data hub), au cryptage et aux médias etc., le Luxembourg pourrait générer des plus-values supplémentaires considérables dans ces activités à forte croissance. Une telle approche pourrait notamment être de mise pour les jeux électroniques.	Définition spécifique du groupe de travail.
Exportation de prestations culturelles	Par exportation de prestations culturelles on entend la mise à disposition, en dehors de frontières nationales, des compétences et du savoir-faire dans le domaine de la culture au sens large. A titre d'exemple, il peut notamment s'agir d'une tournée internationale de l'Orchestre Philharmonique du Luxembourg, d'une participation à un festival internationale ou à l'Art Bâle. Cette approche peut s'intégrer dans la stratégie de promotion du site luxembourgeois réalisée notamment par Luxembourg for Finance et Luxembourg for Business.	Définition spécifique du groupe de travail
Construction / Constructions vertes	La construction écologique (également connu sous le nom de la construction verte ou la construction durable) est la pratique de créer des structures et en utilisant des procédés qui sont respectueux de l'environnement et des ressources efficaces dans l'ensemble du bâtiment la vie d'un cycle: à partir de l'emplacement de la conception, la construction, l'exploitation, l'entretien, la rénovation et déconstruction. Cette pratique se développe et complète l'édifice concerne la conception classique de l'économie, l'utilité, la durabilité et le confort	Définition spécifique du groupe de travail.
Marché de titrisation de propriété intellectuelle	Le financement basé sur les éléments de la propriété intellectuelle, c'est-à-dire l'utilisation en garantie d'une créance de marques, dessins et modèles, brevets et droits d'auteur ou autres actifs intellectuels, suscite un intérêt croissant dans les milieux concernés. Un nombre grandissant d'entreprises, qu'elles soient des multinationales géantes ou des PME, fait des droits de propriété	http://www.lexpertjournal.com/dossiers/dossier_1384_propriete+intellectuelle+financement+entreprises.html

Niches	Définition	Source
	intellectuelle une source de crédit. En revanche, plusieurs institutions financières n'hésitent plus à réaliser des opérations dans lesquelles ces droits sont donnés en sûreté. Le Luxembourg pourrait devenir la terre d'accueil pour un tel marché européen voire mondial.	
Plateforme pour prototypes tangibles et intangibles	Il s'agit de par là d'un environnement politique, réglementaire et administrative propice au développement, à la construction et surtout à la mise en essai de prototypes tangibles et intangibles. Il en résulte que l'ensemble des acteurs démontrent une ouverture d'esprit envers les nouvelles technologies, respectivement les nouveaux procédés, et qu'ils encouragent la mise en œuvre concrète et réelle de ces derniers.	Définition spécifique du groupe de travail.

STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION D'UNE PETITE ECONOMIE MATURE OUVERTE (PEMO), LE CAS DU LUXEMBOURG : DETERMINANTS, DEFIS ET LEVIERS

Résumé

Pour les pays ne disposant pas d'un marché national important, l'établissement d'un diagnostic et la détermination d'axes prioritaires de développement constituent une démarche fondamentale en se référant plus particulièrement à l'exemple du Luxembourg, économie définie comme PEMO.

A travers cette recherche, on s'attachera à appliquer et à adapter un modèle d'analyse des fondements de l'attractivité, puis un modèle de détermination des orientations économiques et institutionnelles à privilégier.

Cette recherche conduit à définir une démarche prospective structurée:

- partant de l'établissement d'une liste de déterminants de compétitivité et d'attractivité ayant potentiellement trait à une PEMO en général;
- permettant l'établissement d'un diagnostic d'attractivité de la PEMO considérée;
- pour déboucher sur la détermination d'activités prioritaires et de profils d'investisseurs directs étrangers à privilégier, dans un « espace de référence » géo-sectoriel reconsidéré.

Cette recherche devrait permettre d'identifier les secteurs d'investissement les plus attractifs pour les entreprises étrangères dans une PEMO comme le Luxembourg.

Mots clés : Stratégie d'internationalisation, investissements directs étrangers, petite économie mature ouverte (PEMO), compétitivité et attractivité des territoires, Luxembourg, niche de souveraineté, niche de compétence, DELPHI, modèle d'analyse de l'attractivité d'une PEMO, Tripartite, PREST, prospective économique, secteurs d'activité et déterminants.

Résumé en anglais

Together with increased economic and political openness, a location's or territories attractiveness and competitiveness for FDI are key elements for intensifying investment and trade flows.

For countries, especially those without a national market of significant scale, establishing a way to identify and analyse priorities for economic development is fundamental.

This research defines a general analytical framework applicable to the concepts of attractiveness and competitiveness, and, building on this framework, develops a specific model that could assist key institutions identify their preferred orientations in the specific context of an economy considered as a small open mature economy (SOME), in particular, Luxembourg.

This research will lead to the definition of a prospective structured approach by:

- providing a list of factors which potentially influence the competitiveness and attractiveness of SOMEs;
- establishing a method for analysing the current situation regarding attractiveness and competitiveness in Luxembourg; and
- identifying priority sectors for FDI that could be targeted in specific area of reference such as Luxembourg.

Keywords: Economic internationalization and development, foreign direct investment (FDI), small open mature economy (SOME), competitiveness and attractiveness of territories, Luxembourg, sovereignty niche, competence niche, DELPHI, economic analytical framework applicable to a SOME, Tripartite, PREST, economic prospective, economic activities, competitiveness and attractiveness factors