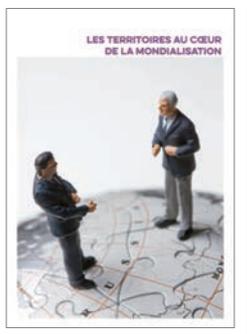


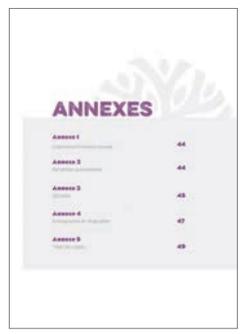
GOUVERNANCE ET FINANCEMENT DES ENTREPRISES : comment garder la main régionalement ?



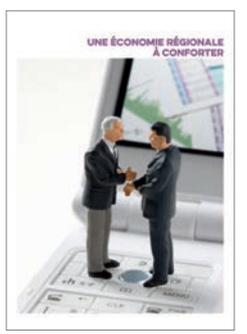
SOMMAIRE



Les territoires au cœur
de la mondialisation
Page 4



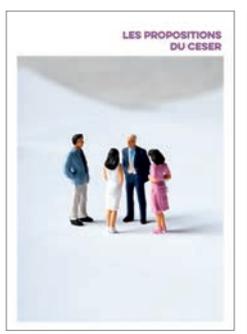
Annexes
Page 43



Une économie
régionale à conforter
Page 12



Déclarations
Page 50



Les propositions
du CESER
Page 27

En quelques décennies, la mondialisation et la finance ont modifié en profondeur notre économie. Le niveau local ne semble jamais avoir été autant exposé au global. À ce titre, la pandémie de Covid-19 est venue nous rappeler la très forte interdépendance économique des territoires à des chaînes de valeur réparties à l'échelle du globe.

Dans ce contexte de globalisation, d'activité économique mondialisée et de marché international unifié, les entreprises doivent adapter leurs stratégies d'affaire, être créatives et innover en permanence pour rester compétitives. Pour ce faire, certaines procèdent à des rapprochements stratégiques et financiers qui peuvent avoir des incidences notoires sur la localisation de leurs activités de production et de leurs centres de décision.

À ce titre, chaque année, des investisseurs situés hors de la région (français ou étrangers) décident d'investir dans des entreprises bourguignonnes et franc-comtoises. Ces investissements extérieurs peuvent prendre différentes formes : acquisition d'une PME, prise de participations... Ils témoignent d'une confiance dans la valeur des entreprises et des savoir-faire régionaux. Ils sont nécessaires au développement de l'économie régionale et peuvent concourir à préserver des emplois. Ils comportent souvent des aspects positifs. Néanmoins, dans des situations bien spécifiques, ces investissements extérieurs peuvent avoir des impacts négatifs sur le maintien de la valeur ajoutée en Bourgogne-Franche-Comté et sur l'emploi. C'est typiquement le cas lorsqu'un investissement se traduit par une déstructuration progressive de l'appareil productif, pouvant aboutir à une délocalisation partielle ou totale de l'activité. Ces difficultés sont d'autant plus préoccupantes lorsque l'entreprise concernée est structurante pour une filière ou pour une chaîne de valeur, auquel cas des répercussions peuvent se faire ressentir dans toute la filière. Dans ces situations, les acteurs locaux sont souvent mis devant le fait accompli.

Partant de ces constats, le CESER a voulu approfondir la situation en Bourgogne-Franche-Comté, en procédant en trois étapes principales :

- Cerner le contexte macroéconomique et financier dans lequel se font les rapprochements entre entreprises, en identifiant les facteurs favorisant et les enjeux stratégiques pour l'économie régionale (première partie du rapport).

- Objectiver la réalité des investissements extérieurs arrivant en Bourgogne-Franche-Comté et l'intérêt - ou les menaces - qu'ils portent (deuxième partie).

- Formuler des propositions visant à maintenir les centres de décision dans notre région, afin de consolider les filières et les emplois (troisième partie).

Cette réflexion a été abordée sous l'angle du capital, car le détenteur majoritaire du capital assure la gouvernance de l'entreprise, et c'est au niveau de la gouvernance que les stratégies de développement se décident et notamment le choix des territoires qui accueilleront les activités et les emplois. Il faut préciser que cette réflexion a été engagée en 2019, avant que la pandémie de Covid-19 ne fasse vaciller notre société et notre économie. Cette crise ne rend pas pour autant caduque la problématique soulevée par le CESER. Elle l'éclaire d'un jour nouveau et renforce l'idée selon laquelle la politique économique et de soutien aux entreprises de notre région doit être consolidée dans l'ère nouvelle qui se dessine. À ce titre, la (re)localisation des activités stratégiques constituera un enjeu majeur pour l'économie régionale.

Cette autosaisine a été conduite par la commission "Finances-Europe" du CESER et par un groupe de travail composé de Daniel Boucon, Vincent Delatte et Sylvain Marmier, co-rapporteurs. Les personnes auditionnées sont particulièrement remerciées pour leurs apports riches et constructifs ainsi que pour les nombreuses pistes de travail dégagées pour l'avenir.

Ce rapport a été adopté à l'unanimité lors de la séance plénière du 6 octobre 2020.

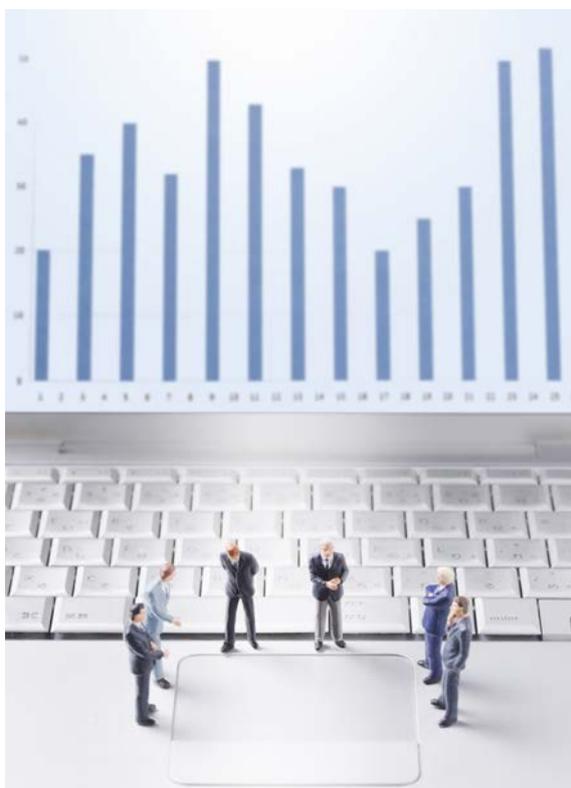
Maintenir
les centres de
décision dans
notre région
afin de consolider
les filières et les
emplois.

LES TERRITOIRES AU CŒUR DE LA MONDIALISATION



L'environnement macroéconomique et financier pèse assez lourdement sur les rapprochements stratégiques opérés entre les entreprises, le tout ayant une incidence majeure sur le tissu économique local.

UN ENVIRONNEMENT MACROÉCONOMIQUE INCERTAIN



Avant que n'advienne la pandémie de Covid-19, de fortes incertitudes pesaient déjà sur l'économie mondiale. À cet égard, l'OCDE pointait le risque d'une stagnation de l'économie sur le long terme, notamment du fait des facteurs de vulnérabilité suivants :

- Le vieillissement démographique et la baisse de régime des économies émergentes engendrent un ralentissement de la croissance mondiale.
- La dégradation de l'environnement augmente les préjudices économiques.
- Le secteur financier est soumis à plusieurs facteurs de déséquilibre (ex : endettement excessif, forte interdépendance des acteurs financiers) qui font peser d'importants risques systémiques. Dans ses derniers travaux (juin 2020), l'OCDE souligne que la pandémie de Covid-19 a provoqué la récession économique la plus grave jamais observée depuis près d'un siècle, en faisant des ravages en termes de santé, d'emploi

et de bien-être des citoyens. Les perspectives économiques de l'OCDE sont sombres pour 2020-2021. Elles s'articulent autour de deux scénarios probables (avec ou sans deuxième vague épidémique). Dans les deux cas, l'OCDE indique que les conséquences seront graves et durables. En France, selon l'INSEE, l'activité économique se situerait, en fin d'année, toujours un peu en dessous de son niveau d'avant crise, soit une diminution du PIB sur l'ensemble de l'année 2020 autour de -9%. Il s'agirait alors de la plus forte récession depuis la création des comptes nationaux français en 1948.

En outre, cette crise implique un effort financier sans précédent de la part des banques centrales et des États, qui ont injecté plusieurs billions de liquidités afin d'éviter une crise économique majeure. Au moment où ce rapport est écrit, les impacts macroéconomiques et financiers de moyen/long terme restent à établir, notamment concernant la soutenabilité des dettes publiques. Ce bref panorama questionne naturellement le fonctionnement de notre économie, tout comme les outils de politiques monétaire, budgétaire et structurelle. Bien avant la pandémie de Covid-19, l'OCDE incitait déjà les États à prendre des "mesures plus audacieuses afin de redynamiser la croissance (...) et agir vigoureusement pour faire face aux enjeux nés de la transformation numérique et du changement climatique". Elle estimait alors qu'il fallait "éviter une stagnation qui serait préjudiciable au plus grand nombre (...) et restaurer un climat de certitude et investir au bénéfice de tous". Plus globalement, l'OCDE invitait les États à promouvoir une nouvelle réflexion sur les politiques à suivre et sur les nouvelles approches face aux grands défis qui s'annoncent, en s'appuyant sur les 17 objectifs de développement durable de l'ONU.

La pandémie de Covid-19 ne fait que renforcer ces enjeux. Klaus Schwab, fondateur et président du Forum économique mondial, est intervenu récemment sur ce sujet, en indiquant que cette crise questionne notre capacité à "assurer la préservation et la résilience à long terme de l'entreprise, et son ancrage dans la société". Il prône un modèle de "capitalisme inclusif" orienté sur une prospérité à long terme, qui constitue selon lui le "modèle économique qui nous permettra de survivre aujourd'hui et de prospérer demain"¹.

(1) Klaus Schwab, La pandémie de COVID-19, test décisif pour le capitalisme inclusif, article publié dans Le Temps, le 6 avril 2020



CROISSANCE EXTERNE

La croissance externe est une stratégie de développement d'entreprise qui s'appuie sur un rapprochement avec une autre entreprise. Il s'agit alors de prendre part aux décisions d'une société cible, ou de la contrôler totalement pour bénéficier de synergies. On distingue la croissance externe "horizontale" (acquisition d'un concurrent), "verticale" (intégration d'une partie de la chaîne de valeur) et "conglomérale" (acquisition d'activités sans lien avec le cœur de métier de l'entreprise). La croissance externe s'oppose à la croissance interne, qui repose uniquement sur l'utilisation des ressources intérieures à l'entreprise pour se développer.

Une entreprise souhaitant prendre le contrôle d'une autre peut opérer selon deux modalités :

- Par transfert d'actifs : absorption, fusion, scission, transfert partiel d'actifs.

- Par prise de participation financière (filialisation ou acquisition d'une quantité de titres suffisamment importante pour obtenir une minorité de blocage), sans transfert intégral des actifs ou des salariés de la société cible (celui-ci peut en revanche être partiel). Les prises de participation financière (rachat des parts sociales ou des titres de l'entreprise) sont plus fréquentes dans certaines situations, notamment lorsque le cédant souhaite recevoir le produit de la vente sous forme de liquidités (exemple : dirigeant partant à la retraite).

Source : Direction générale du Trésor

UNE STABILITÉ FINANCIÈRE SOUS TENSION

Depuis plusieurs années, l'économie mondiale est tributaire d'une politique monétaire marquée par de faibles taux d'intérêt. Cette politique se justifie notamment au regard de la faiblesse de la croissance et de l'inflation. Elle a largement contribué à accroître l'endettement, faisant ainsi peser des risques sur la stabilité financière. Toutes les économies sont concernées. Dans notre pays, la Banque de France souligne tout particulièrement les risques liés à l'endettement des entreprises et des ménages, avec des taux d'endettement qui continuent de croître à un rythme soutenu. Par exemple, dans ce contexte de taux durablement bas, les entreprises ont multiplié les opérations de croissance externe (rachats, fusions... plus de détails dans l'encart ci-dessous), d'autant plus pour celles qui éprouvaient des difficultés à se développer en interne.

Les enjeux sont de plusieurs ordres :

- Pour les entreprises, cette dynamique d'endettement augmente le risque de défaut et/ou les difficultés de refinancement en cas de choc macroéconomique. Elle obère partiellement leur capacité d'investissement pour l'avenir.

- Pour les ménages, la croissance des crédits accordés (crédits immobiliers principalement) appelle une vigilance particulière face à l'assouplissement progressif mais continu des critères d'octroi.

- Pour les banques, la faiblesse durable des taux dégrade les marges. En effet, la banque reçoit des liquidités en dépôts en contrepartie desquelles elle accorde des crédits. Les marges proviennent en grande partie du différentiel de taux entre les placements et les crédits. Dans un contexte de taux bas, les marges se réduisent fortement, de façon mathématique, ce qui oblige les banques à adapter leurs modèles économiques.

UNE FINANCIARISATION DE L'ÉCONOMIE QUI MENACE LES TERRITOIRES

La financiarisation de l'économie est un phénomène d'ampleur qui impacte l'ensemble de la sphère productive. Portée par différents mécanismes (déréglementation, globalisation des marchés de capitaux, innovations financières

et technologiques...), la financiarisation ne cesse de croître tout comme la volatilité et la mobilité des flux de capitaux². Face à ces évolutions, de nombreux observateurs déplorent que la finance soit de plus en plus déconnectée de l'économie réelle, en soulignant notamment les contradictions suivantes :

- La sphère financière connaît une croissance vertigineuse alors que l'économie tend à se contracter.
- La financiarisation repose sur une stratégie de court terme (logique rendement/risque) alors que les besoins de la société et des entreprises relèvent davantage du long terme.
- Le principe théorique d'autorégulation des marchés financiers est fréquemment contredit dans les faits, puisque de nombreuses défaillances de marchés impliquent l'intervention récurrente des pouvoirs publics et des banques centrales. L'exemple le plus criant fut la crise financière de 2008.



Les impacts de la financiarisation sont multiples pour les entreprises. Ils ne concernent pas que les sociétés cotées en bourse, mais également les PME, ETI et start-up implantées au niveau local. Par exemple, la multiplication des offres de financement a largement favorisé les rapprochements capitalistiques entre entreprises. En la matière, les PME et ETI constituent des cibles de choix, car il s'agit généralement d'entreprises à forte croissance très performantes dans la plupart des phases du cycle économique. Elles sont souvent moins coûteuses à l'achat et plus

faciles à céder, ce qui peut accroître les reventes à court/moyen terme dans l'optique de plus-values. L'ensemble de ces éléments tend à augmenter le niveau de valorisation des PME³.

Comme on peut le voir, la financiarisation est une tendance lourde qui transforme structurellement l'économie et le tissu des entreprises, au niveau local. Le marché est le maître du jeu. Les vendeurs d'entreprises ont la main car les liquidités sont abondantes. Les acquéreurs tendent à agir selon une logique financière de court terme (rentabilité, risque, possibilité de revente avec plus-value), au détriment d'une logique économique ou d'une logique d'utilité pour les territoires. Il convient néanmoins de souligner que toutes les acquisitions d'entreprise ne sont pas exclusivement portées par des logiques financières ; en effet, les rapprochements d'entreprises visent avant tout de nouvelles synergies sur la base d'objectifs stratégiques préalablement définis : amélioration de la productivité, pouvoir de marché...

Actuellement, ces constats doivent être nuancés du fait des impacts de la pandémie de Covid-19. En effet, cette crise rebat les cartes à plusieurs titres :

- D'une part, la recomposition du paysage des entreprises pourrait s'accélérer dans les années à venir, plus particulièrement si la croissance organique reste en berne. Les entreprises les plus fragilisées constitueront de nouvelles cibles d'achat. La baisse des valorisations de certaines sociétés pourrait redonner la main aux repreneurs industriels. Dans certains secteurs, les enjeux de restructuration seront essentiels.
- D'autre part, la politique d'investissement des entreprises est bousculée par les nouveaux prêts contractés depuis avril 2020 (ex : prêt garanti par l'État), alors même que le niveau d'endettement était déjà très élevé. Certaines entreprises risquent de se trouver étranglées par les dettes, ce qui pourrait engendrer une baisse de leurs investissements.

(2) Le développement des innovations financières (telles que la titrisation) engendre une mobilité toujours plus accrue des capitaux, ce qui permet aux investisseurs de se dégager à tout moment de leurs placements. La titrisation permet en effet la transformation de la propriété (du capital) en titres liquides facilement échangeables sur les marchés financiers.

(3) Pour les PME industrielles, un acquéreur d'entreprise débourse en moyenne 10,3 fois le résultat brut d'exploitation (Ebitda) des PME ciblées en zone Euro, un niveau jamais franchi même lors de la bulle financière à la veille de la crise de 2007.

DES TERRITOIRES DÉPENDANTS DE CHAINES DE VALEUR MONDIALISÉES

La mondialisation a complexifié les chaînes de valeur dans la plupart des secteurs d'activités⁽⁴⁾. On constate en effet que les chaînes de valeur sont de plus en plus segmentées à l'échelle du globe, soit entre les filiales d'une même entreprise, soit en ayant recours à un réseau de sous-traitants externes.



Trois enjeux méritent d'être soulignés pour les territoires.

Le premier concerne la propension des entreprises à localiser leurs activités dans les territoires qui offrent les meilleurs avantages comparatifs et l'environnement des affaires le plus attractif. Certaines entreprises sont ainsi amenées à se reconfigurer, à fermer ou à ouvrir des unités de productions, à s'installer là où les ressources sont disponibles (ressources humaines, matérielles, financières...), à rapprocher leurs activités des marchés et des clients, ou encore à racheter certaines entreprises à l'étranger. Ces mouvements ne sont pas que l'apanage des firmes multinationales : ils concernent également les PME et ETI implantées sur nos territoires.

Le deuxième concerne la (très) forte dépendance du tissu économique local aux chaînes de valeur mondialisées, notamment en termes d'approvisionnement. Il interroge également sur les processus industriels de production à flux tendu à zéro stock de matière première et de produits finis. L'épisode coronavirus a montré les limites d'une telle organisation, puisque tout dérèglement ponctuel déstabilise l'ensemble du système, au risque de déclencher des crises majeures. Plusieurs acteurs s'accordent pour dire qu'une réflexion doit être rapidement engagée en

termes d'organisation industrielle, afin que les économies nationales et régionales soient plus autonomes dans certains secteurs stratégiques. L'hypothèse de relocaliser certaines activités est également évoquée. Un chantier important s'ouvre sur ces sujets.

Enfin, le dernier enjeu concerne le numérique qui engendre de nouveaux modèles d'affaires conduisant à la réorganisation des filières sectorielles dans une géographie mondiale :

- D'une part, le numérique transforme radicalement les chaînes de valeur et les conditions d'accès aux marchés. D'importants phénomènes de désintermédiation ont été observés à ce titre, avec un transfert de valeur ajoutée vers de nouveaux opérateurs dotés d'une puissance financière et technologique sans précédent. Par exemple, le digital a modifié en profondeur l'industrie du tourisme (nouvelles manières de réserver, de faire ses choix...), le cœur même du business model ayant été bouleversé par le développement des offres de consommateur à consommateur. Par ailleurs, avec le développement du numérique, la valeur est de moins en moins associée à l'objet produit mais de plus en plus aux services développés autour de cet objet.

- D'autre part, le numérique peut redistribuer les cartes par le biais d'opérations de rachats ou de fusions-acquisitions. De tels enjeux ont été identifiés dans la démarche nationale "Technologies clés 2020", qui propose une vision stratégique de l'orientation des marchés mondiaux à moyen terme et une description de 47 technologies à maîtriser pour conquérir ces marchés. À titre d'illustration, le domaine de la santé est concerné avec des risques de disparition ou de rachat par des capitaux étrangers de PME françaises à forte croissance sous-capitalisées⁽⁵⁾.



(4) Une "chaîne de valeur" correspond à l'ensemble des activités d'une entreprise, de la conception d'un produit à son utilisation finale.

(5) Direction générale des entreprises, Technologies clés 2020, préparer l'industrie du futur (2016).

D'IMPORTANTES MOUVEMENTS DE FUSIONS-ACQUISITIONS ET D'INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS

Le contexte de compétition internationale engendre une concentration et une spécialisation toujours plus accrues des activités économiques. Pour ce faire, les fusions-acquisitions et les Investissements directs étrangers (IDE) se multiplient depuis plusieurs années [voir dans l'encart ci-contre la définition des IDE]. Par exemple, en France, le nombre de fusions-acquisitions a augmenté de 172% entre 2014 et 2019 (passant de 2 120 à 3 650 opérations), les investisseurs étrangers réalisant de plus en plus d'opérations (de 400 en 2014 à 1 400 en 2019, soit une augmentation de 350%)⁶.

Ces opérations modifient en profondeur le tissu économique local, avec des impacts importants sur l'implantation des activités et des centres de décision.

On constate à ce titre que les fusions-acquisitions constituent des situations favorables aux déplacements de centres de décision (quatre cas de figure sont à distinguer : le maintien du siège de l'entreprise A, celui de l'entreprise B, le choix d'un autre lieu ou encore la décentralisation du siège entraînant la création de plusieurs sites distincts)⁷. Par ailleurs, les entreprises sous contrôle de capitaux étrangers ont une propension plus élevée à délocaliser une partie de leurs activités⁸.

Pour autant, ces phénomènes ne sont pas toujours très visibles au niveau local. En effet, dans certains cas, la réorganisation se fait par étapes successives, au gré de multiples prises de participation financière. Les implications en termes de gouvernance peuvent ainsi être progressives ou différées.

⁶ Business France, Bilan 2019 des investissements internationaux en France (mai 2020). Voir détails en annexe.

⁷ CCI Paris Île-de-France, Fuite des centres de décision, quelles réalités ? (octobre 2014).

⁸ Dans une récente étude (février 2019), la Banque de France indique que les IDE visent davantage les entreprises les plus efficaces et en très bonne santé. Néanmoins, dans certaines situations, ils visent des entreprises dont la situation s'est dégradée au cours des trois années précédant l'investissement. L'attractivité est donc un phénomène protéiforme : dans certains cas, c'est la performance économique et financière qui est recherchée ; dans d'autres cas, c'est vraisemblablement l'opportunité d'un rachat à faible prix d'une entreprise dont les performances pourraient être meilleures à l'avenir.



LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS (IDE)

Selon l'OCDE, un IDE est motivé par la volonté d'une entreprise résidente d'une économie ("investisseur direct") d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise ("entreprise d'investissement direct") qui est résidente d'une autre économie. La notion d'intérêt durable implique l'existence d'une relation de long terme entre l'investisseur direct et l'entreprise d'investissement direct et l'exercice d'une influence significative sur la gestion de l'entreprise. L'existence de cette relation est établie dès lors qu'un investisseur résident d'une économie possède, directement ou indirectement, au moins 10% des droits de vote d'une entreprise résidente d'une autre économie. Les IDE recouvrent quatre types d'opérations :

- L'achat ou la cession de participations existantes, dans le cadre d'opérations de fusion-acquisition.
- Les investissements de création, qui correspondent à des investissements entièrement nouveaux (investissements ex nihilo).
- Les investissements d'extension, qui constituent des investissements supplémentaires visant à développer une activité existante (d'un point de vue théorique et en termes d'impact économique, les investissements d'extension et de création sont similaires).
- Les restructurations financières. Elles constituent des investissements réalisés en vue de rembourser une dette ou de réduire des pertes.

UNE NÉCESSITÉ : LE LONG TERME

Notre modèle de croissance et de financement apparaît de plus en plus inadapté pour répondre aux multiples enjeux de société. Plusieurs économistes remettent ainsi en cause les financements de court terme. Par exemple, Joseph E. Stiglitz, prix Nobel d'économie, considère que le capitalisme financier se développe au détriment du bien commun, compte tenu des nombreux dommages sociaux et environnementaux qu'il engendre. Des évolutions sont indispensables, d'autant plus que certains enjeux sociétaux vont nécessiter des capitaux patients, portés par une vision de long terme.

Deux sujets méritent d'être plus particulièrement soulignés :

- La transition énergétique. L'Union européenne est déterminée à devenir d'ici à 2050 le premier bloc régional climatiquement neutre, ce qui impliquera de mobiliser au moins 1 000 milliards d'euros dans les dix années à venir. Le défi financier est colossal. Pour ce faire, il s'agira notamment de réorienter les flux financiers et les capitaux vers les secteurs et les technologies "bas carbone". La mobilisation de capitaux à maturité longue et à bas coût constituera l'une des conditions sine qua non pour assurer la viabilité économique des projets et accroître les bénéfices macroéconomiques à long terme, notamment en développant de nouvelles filières⁹.

- L'innovation. Dans une économie de la connaissance, l'innovation est un facteur de compétitivité déterminant. Elle implique des financements de long terme. En matière de rachats d'entreprises et de structuration de filière, l'innovation recouvre un enjeu à part entière. En effet, de plus en plus d'entreprises accèdent à l'innovation en rachetant d'autre(s) société(s). L'acquisition de jeunes firmes innovantes constitue ainsi une alternative préférable à la "course à la R&D", et ce d'autant plus que les nouvelles technologies sont complexes à développer et que le rythme des innovations est soutenu. Un rapprochement capitalistique d'innovation permet aussi (et surtout) d'accéder aux compétences humaines, enjeu majeur pour la compétitivité des entreprises.

(9) Institut du développement durable et des relations internationales, Comment financer la transition énergétique ? Éléments d'analyse pour une approche stratégique, Working Papers d'Andreas Rüdinger (2015).



En outre, cette nécessité du long terme suscite un intérêt croissant de la part des chefs d'entreprise et des investisseurs. De plus en plus d'entreprises s'engagent dans des démarches de Responsabilité sociale des entreprises (RSE), afin d'inscrire leurs activités dans les territoires tout en privilégiant la création de valeur sur le long terme¹⁰. La communauté financière se saisit également de ces enjeux, en déployant des Investissements socialement responsables (ISR) qui privilégient le long terme et les activités économiques durables¹¹.

L'ensemble de ces éléments milite pour "revenir" à certains fondamentaux en matière de financement de l'économie :

- Un financement de l'économie orienté sur le long terme.

(10) La RSE est définie comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. L'objectif est de créer de la valeur partagée pour chacune des parties prenantes : les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires, le territoire.

(11) L'ISR consiste à intégrer, de façon systématique et traçable, des critères Environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à la gestion financière. Ces critères ESG font écho aux trois piliers de la RSE : par exemple, le critère environnemental tiendra compte de la gestion des déchets, le critère social s'attachera à la formation du personnel, et le critère de gouvernance pourra vérifier l'indépendance du conseil d'administration.

- Des capitaux affectés à des activités économiques durables, socialement responsables et respectueuses de l'environnement.
- Une rémunération du capital adaptée aux risques pris par les investisseurs.

LA PRÉSENCE DES CENTRES DE DÉCISION SUR NOTRE TERRITOIRE EST UN ENJEU ESSENTIEL POUR NOTRE RÉGION

Un enjeu se dégage des évolutions précédemment décrites : la localisation des centres de décision dans la région. Les finalités sont de deux ordres pour l'économie régionale :

- D'un point de vue macroéconomique : maîtriser son potentiel productif ; conserver la valeur ajoutée sur le territoire ; conserver les emplois métropolitains supérieurs sur place ; maintenir les emplois et les savoir-faire ; réduire la vulnérabilité du territoire.

- D'un point de vue microéconomique : accompagner la structuration des filières et favoriser la prise en compte des intérêts du territoire et des filières dans les décisions des acteurs économiques ; accompagner le développement des PME vers la taille "ETI" ; accompagner le développement des start-up sur le territoire régional et éviter leur départ.

Il s'agit maintenant de voir quelles réalités recouvre cet enjeu en Bourgogne-Franche-Comté, plus particulièrement sous l'angle de la gouvernance économique en région, des outils de veille, d'analyse et de financement (notamment les financements en fonds propres indispensables aux stratégies de long terme).

Compte tenu de la complexité de ce sujet, le CESER a retenu les éléments de méthode suivants :

- Aborder le maintien des centres de décision sous l'angle des investissements directs étrangers.

- Retenir la définition des centres de décision donnée par la CCI Paris Île-de-France : "On entend par centres de décision d'une entreprise, les structures internes dont le dirigeant et les équipes participent aux prises de décisions stratégiques, engageant l'avenir de toute ou partie de l'entreprise, notamment en matière d'investissement et d'emploi. Ces structures sont, soit directement, soit indirectement créatrices de valeur et essentielles pour le dynamisme de la société ou du groupe auquel elles appartiennent ainsi qu'à celui des territoires sur lesquels elles sont implantées"¹². Le CESER retient cette défini-

tion dans le sens où elle identifie clairement les liens entre "entreprise/décision stratégique/ investissement/emploi/territoire/création de valeur" qui sont au cœur de la présente autosaisine.



CENTRES DE DÉCISION, UNE NOTION COMPLEXE

Selon l'INSEE, "le centre de décision d'un groupe de sociétés est l'entité qui prend les décisions stratégiques du groupe et dans laquelle se réunissent les dirigeants ou le conseil d'administration".

Cette définition pourrait laisser croire que le centre de décision est assimilable au siège social de l'entreprise, ce qui n'est pas toujours le cas, loin s'en faut. Le siège social constitue avant tout une notion juridique et fiscale, sans lien direct avec la localisation géographique des processus décisionnels des sociétés. En outre, la localisation de l'appareil productif peut être indépendante de celle du siège social, de la direction ou même de l'actionnaire. Par exemple, une entreprise peut avoir son centre de décision en Île-de-France et investir massivement dans des entreprises situées dans d'autres régions voire dans d'autres pays (investissements français à l'étranger). Cet exemple illustre la complexité d'appréhender les liens entre la gouvernance, la localisation des activités productives, les investissements...

Afin de pallier ces difficultés, le cabinet Ernst & Young précise la notion de centre de décision en identifiant trois segments :

- Le centre de décision statutaire de l'entreprise.
- La fonction décisionnelle de l'entreprise.
- Les fonctions opérationnelles fortement liées à la fonction décisionnelle (finances, ressources humaines, administratif, recherche et développement).

(12) CCI Paris Île-de-France, Fuite des centres de décision, quelles réalités ? (octobre 2014).

UNE ÉCONOMIE RÉGIONALE À CONFORTER



Cette deuxième partie dresse un panorama des entreprises dépendant de centres de décision extrarégionaux et des investissements directs étrangers effectués en Bourgogne-Franche-Comté. L'objectif est d'identifier les forces, faiblesses, opportunités, menaces, les impacts sur l'économie régionale, ainsi que les besoins qui en découlent.

UNE RÉGION QUI DÉPEND BEAUCOUP DE L'EXTÉRIEUR

Une étude de l'INSEE publiée en 2017 permet de restituer la place des groupes étrangers dans la région¹³:

- La présence de groupes étrangers est notable en Bourgogne-Franche-Comté. En 2015, sur les 250 682 établissements que comptait la région, 1 860 dépendaient de groupes étrangers¹⁴. Ils employaient alors 65 200 salariés, soit près de 12% des salariés du secteur marchand. Ce taux de contrôle par des groupes étrangers est légèrement inférieur à la moyenne nationale (-0,4 point).

- La dépendance à l'étranger s'est renforcée dans la région entre 2010 et 2014, ce qui a permis de limiter les pertes d'emplois :

- Entre 2010 et 2014, dans l'ensemble de l'économie marchande, le nombre d'emplois poursuit sa décroissance, entamée en 2008 dans la région alors qu'il progresse au niveau national où il rattrape son niveau d'avant crise. Dans ce contexte économique régional défavorable, le poids des groupes étrangers se renforce. Les effectifs salariés des établissements filiales d'un groupe dont la tête se situe à l'étranger progressent de 6% tandis qu'ils diminuent dans les mêmes proportions dans les autres établissements de la région. Ils augmentent notamment dans les secteurs du commerce, dans la fabrication d'autres produits industriels et la construction, des secteurs également touchés par la crise économique.

- Parmi les salariés dépendant d'un groupe étranger en 2014, 13% travaillent dans un établissement qui appartenait à un groupe français en 2010. À l'inverse, 5% des salariés

passent dans le giron d'un groupe français de 2010 à 2014.

- Ainsi les groupes étrangers limitent les pertes d'emploi et renforcent leur présence dans la région sur cette période.

Une étude complémentaire a été menée en 2018 par l'Agence économique régionale (AER) sur les centres de décision extrarégionaux, dans le cadre de la mission de veille stratégique de l'agence. Les objectifs étaient, d'une part, de mesurer l'impact sur l'emploi local d'éventuelles décisions de retrait d'activités prises hors région (approche défensive), et, d'autre part, d'identifier des entreprises ou des territoires hors région afin d'y engager des actions de prospection (approche offensive). Il est à noter que cette étude ne concerne pas les centres de décision situés à l'étranger. En outre, la problématique de dépendance liée à la sous-traitance n'est pas prise en considération.

L'étude de l'AER indique qu'un emploi sur cinq dépend d'un centre de décision (français) situé hors Bourgogne-Franche-Comté. En prenant en compte les établissements appartenant à des groupes étrangers, ce serait donc plus de 20% des emplois régionaux qui dépendent d'un centre de décision qui n'est pas implanté dans la région.



Il faut néanmoins souligner les difficultés pour obtenir un panorama précis de la situation régionale, principalement du fait de la complexité des montages juridiques et capitalistiques des entreprises (c'est pourquoi l'étude de l'AER constitue avant tout une étude de faisabilité, certains résultats devant être affinés). Les liens existants entre certaines sociétés ne sont pas évidents à identifier, certaines chaînes de participations pouvant être très complexes. Les liens "maison mère/filiales" et les établissements multi-sites posent des difficultés d'identification supplé-

(13) Selon l'INSEE, "un groupe est dit étranger si l'entreprise à sa tête est localisée à l'étranger". L'industrie régionale très convoitée par les groupes étrangers. INSEE Analyses n° 23, octobre 2017.

(14) L'établissement est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'unité légale. Voir en annexe la répartition des 250 682 établissements de la région en 2015.

mentaires. Cette mission de veille stratégique requiert ainsi un très lourd travail d'investigation pour être menée à bien.

UNE RÉGION ATTRACTIVE POUR LES INVESTISSEURS ÉTRANGERS



Selon le dernier bilan publié par Business France (mai 2020), la France est devenue, en 2019, le pays d'Europe le plus attractif pour les investisseurs étrangers¹⁵. La Bourgogne-Franche-Comté s'inscrit dans ce mouvement puisque les IDE ont été multipliés par deux en 2019, soit 114 projets d'IDE ayant permis la création et le maintien de 2353 emplois dans la région. Cette progression de 115% (par rapport à 2018) place désormais la Bourgogne-Franche-Comté à la cinquième place des régions françaises d'accueil des IDE, et à la huitième place à l'échelle européenne. Au total, plus de 700 entreprises étrangères, employant 45000 salariés, sont actives en Bourgogne-Franche-Comté.

Cette performance est fortement liée à celle de son industrie. En effet, sur les 114 projets réalisés en 2019, la production concerne 46% d'entre eux, soit 52% des emplois associés. Au niveau national, la Bourgogne-Franche-Comté se distingue en accueillant 14% des projets de production, ce qui la place au 2^e rang des régions françaises en termes d'accueil de projets dans la fonction de production. Ce positionnement confirme la "bonne santé" de l'industrie régionale et l'excellence de sa main-d'œuvre. Le baromètre Ernst & Young de l'attractivité France la classe 8^e région européenne (sur 239

régions). En nombre de projets accueillis, les fonctions Logistique et Points de vente sont des singularités régionales : la région contribue respectivement pour 20% et 11% des projets nationaux de ces fonctions¹⁶.

La répartition des principaux secteurs d'activités des IDE sur notre territoire donne une perception globale de l'activité économique des entreprises de notre région et de sa contribution dans l'économie française. La Bourgogne-Franche-Comté participe pour 28% des projets nationaux du secteur Métaux et travail des métaux et aussi, à hauteur de 15% pour les secteurs Machines équipements mécaniques, Transport stockage, BTP matériaux de construction et Commerce distribution.

La Bourgogne-Franche-Comté voit la poursuite de la consolidation et du développement des entreprises étrangères. Les projets d'extensions de sites sont en effet largement majoritaires parmi les investissements recensés en région. Ils représentent 76 projets soit 67% des projets et 56% des emplois associés. 27% des emplois induits par les IDE sont issus de reprises.

L'année 2019 a été particulièrement riche en investissements dans la R&D de la part des entreprises étrangères. Avec 10 projets, la Bourgogne-Franche-Comté se place en 7^e position. Business France note que ce bilan 2019 devrait



(15) Bilan 2019 des investissements internationaux en France. Business France. Mai 2020.

(16) Baromètre de l'attractivité de la France. Ernst & Young. Mai 2020.

être revu à la baisse dans les mois à venir compte tenu de la crise liée au coronavirus. Certains projets d'IDE pourraient être annulés ou être ajustés en 2021 et avoir un impact sur le marché de l'emploi. Toutefois, Business France estime que 96 % des projets du bilan des IDE 2019 sont déjà réalisés, soit un niveau supérieur aux autres régions.

UN APPORT DE CAPITAUX ÉTRANGERS DIFFICILE À APPRÉHENDER

Les données de la Banque de France (direction régionale) concernent les stocks et les flux d'investissements directs entrants (investissements directs étrangers, IDE) et sortants (IDF, investissements directs français à l'étranger). Pour mémoire, on parle d'ID lorsqu'un investisseur résident d'une économie possède, directement ou indirectement, au moins 10% des droits de vote d'une entreprise résidente d'une autre économie. Les données sont les suivantes pour la Bourgogne-Franche-Comté :



Stocks d'ID en Bourgogne-Franche-Comté (ID en capital hors immobilier)

STOCKS à fin	IDF à l'étranger		IDE en France	
	Total BFC en M€	Part du total France	Total BFC en M€	Part du total France
2012	839	0,1 %	1 784	0,5 %
2013	870	0,1 %	1 948	0,5 %
2014	990	0,1 %	2 175	0,5 %
2015	1 110	0,1 %	2 555	0,6 %
2016	1 124	0,1 %	3 902	0,8 %
2017	984	0,1 %	4 167	0,8 %
2018 *	1 041	0,1 %	4 745	0,9 %

*estimation provisoire

Flux d'ID en Bourgogne-Franche-Comté (ID en capital hors immobilier)

FLUX ANNUELS	IDF à l'étranger (M€)	IDF en France (M€)
2013	13	224
2014	109	22
2015	- 87	9
2016	1	914
2017	77	108
2018	59	588

Sources : Banque de France - GGSEI - DESS

On constate que les IDE réalisés en Bourgogne-Franche-Comté sont en progression constante depuis 2012, les stocks ayant été multipliés par 2,6 en six années (4,7 milliards de stocks en 2018). Ces données doivent être prises avec beaucoup de précautions, puisqu'elles recouvrent plusieurs difficultés d'interprétation.

Une première difficulté concerne l'analyse globale de ces mouvements de capitaux étrangers :

- Ces données portent sur des mouvements globaux, sans identifier la provenance géographique des investisseurs.

- L'Île-de-France comptabilise environ 90% des IDE et 90% des IDF. Cette réalité doit être prise en considération lorsqu'on évoque la situation des IDE et IDF dans les autres régions françaises. D'une part, elle déforme l'approche statistique du phénomène. D'autre part, certains IDE réalisés dans des entreprises franciliennes peuvent profiter à d'autres régions (en effet, les sociétés ayant leur siège en Île-de-France emploient environ 2,5 millions de personnes en province)¹⁷.

- Les données relatives aux IDE devraient pouvoir être considérées en fonction du poids économique de chaque région, de leur profil sectoriel et des besoins en capitaux de chaque secteur d'activité. Par exemple, les entreprises du secteur industriel peuvent avoir des besoins plus élevés que les entreprises de service. Globalement, on peut considérer que les données relatives aux IDE sont conformes au profil sectoriel de la Bourgogne Franche-Comté (profil industriel, avec plusieurs unités de production dépendant de centres de décision extérieurs ou étrangers).



(17) Données en 2015. Source : CCI Paris Île-de-France.

(18) L'économétrie peut se définir comme l'étude des relations quantitatives de la vie économique faisant appel à l'analyse statistique et à la formulation mathématique.



- Envisagée sous l'angle du calcul économétrique, la question de l'impact des IDE sur l'économie régionale aboutit rapidement à certaines impasses¹⁸. Il faudrait en effet pouvoir mesurer les impacts économiques "nets", ce qui demanderait une investigation longitudinale complexe (par exemple, elle consisterait à mesurer la différence suivante : "acquisitions de PME BFC par des groupes étrangers - acquisitions de PME étrangères par des groupes BFC", et en analysant cette différence selon divers critères économiques, financiers et sociaux : chiffres d'affaires, valeur ajoutée, investissements, R&D, emplois, fiscalité...).

La deuxième difficulté concerne la compréhension des mouvements opérés au niveau des stocks et des flux :

- Les stocks d'investissements directs à la fin d'une année N sont estimés à partir des encours à la fin de l'année N-1, des flux d'investissements directs de l'année N et de la prise en compte des variations de change pour les positions en devises. L'évolution des stocks peut donc être en partie liée à des effets de change et non pas à des IDE nouveaux.

- Une opération comptabilisée en flux ne correspond pas obligatoirement à un IDE créé ex nihilo. Elle peut concerner une augmentation de la prise de participation dans une entreprise déjà investie (ex : première prise

de participation en 2015 : 15% ; deuxième prise de participation en 2016 : 37%, portant le total des participations à 52%, dont 37% de flux en N+2). Elle peut également concerner un changement d'actionnariat. En outre, une opération comptabilisée en flux n'entraîne pas obligatoirement un transfert du centre de décision, même si l'opération aboutit à une prise de participation majoritaire.

- Une entreprise peut faire l'objet de nouveaux IDE sans que cela ait d'incidence majeure sur sa structure capitalistique, dans le cas où l'entreprise augmente ses fonds propres de manière concomitante (→stabilisation de la proportion de capital détenu par des investisseurs étrangers).

- In fine, il faudrait pouvoir analyser ces apports de capitaux étrangers "au cas par cas" pour bien les comprendre, ce qui demanderait un travail considérable.

DES IMPACTS ÉCONOMIQUES NOTOIRES

Face à ces mouvements de capitaux, la question du maintien des centres de décision en Bourgogne-Franche-Comté mérite d'être très largement posée, notamment en termes d'attractivité du territoire, de compétitivité et de consolidations des filières.

Un enjeu d'attractivité

La présence de centres de décision contribue à l'attractivité de la région. En tant que donneurs d'ordre, les centres de décision alimentent tout un écosystème (économique, financier, institutionnel...) qui, à son tour, favorise l'attractivité du territoire. Par exemple, ils stimulent la sous-traitance, la R&D, le développement de services à forte valeur ajoutée (ex : ingénierie financière). Ils contribuent également à la mise en réseau d'acteurs, comme en témoigne par exemple la création de la place financière Bourgogne-Franche-Comté en 2017. Cet écosystème favorise à son tour l'implantation d'activités économiques. C'est un cercle vertueux, qui repose notamment sur l'implication personnelle de chefs d'entreprise, d'acteurs financiers et institutionnels. Afin de maintenir la présence de centres de décision ou d'attirer de nouveaux investisseurs, la région dispose de multiples atouts. Par exemple, elle occupe une situation géographique privilégiée entre Paris, Lyon, la Suisse, l'Allemagne et l'Italie. Elle dispose d'un écosystème institutionnel et financier solide, apte à proposer des solutions

"sur mesure" aux entrepreneurs et investisseurs. Le tissu économique dispose également de nombreux atouts : présence attestée de savoir-faire industriels et de compétences humaines, filières et R&D de qualité, pépites ("belles histoires familiales à esprit PME"). En outre, la taille "modeste" de certaines entreprises constitue un facteur d'attractivité pour les investisseurs (le niveau de valorisation de ces entreprises les rend plus accessibles que d'autres).



Pour autant, la Bourgogne-Franche-Comté doit continuellement faire preuve de son attractivité, compte tenu du contexte hyperconcurrentiel dans lequel chaque territoire fait valoir ses atouts pour attirer les investisseurs. À ce titre, la Région et l'AER jouent un rôle de premier plan. D'une part, la Région a défini en 2019 une stratégie régionale d'attractivité, qui identifie clairement l'enjeu de "défendre des positions fortes sur des filières identifiées et transverses à l'ensemble des champs de l'attractivité". D'autre part, les missions de l'AER consistent à promouvoir l'attractivité économique de la région, à accompagner le maintien et le développement de l'activité économique et de l'emploi sur le territoire, à soutenir la politique de développement économique et à développer l'innovation et l'éco-innovation.

Au regard de la problématique de la présente autosaisine, deux enjeux méritent d'être soulignés en matière d'attractivité :

- La Bourgogne-Franche-Comté est une région entrepreneuriale et industrielle. Cette force doit être mise en avant, en valorisant davantage les PME, les savoir-faire régionaux, les compétences... et en communiquant davantage sur la diversité et la richesse du tissu industriel bourguignon et franc-comtois.

- Les conditions d'implantation des entreprises sont très différentes entre les régions françaises. En Bourgogne-Franche-Comté, les modalités

d'accueil des investisseurs et les dispositifs d'aides gagneraient à être plus lisibles. En outre, il manque des "solutions packagées" pour accueillir les investisseurs étrangers. Les moyens d'ingénierie doivent être renforcés afin de mieux guider et accompagner les investisseurs et les entrepreneurs selon une approche globale. À ce titre, il existe un besoin important pour favoriser le recrutement des conjoints de cadre.

Des impacts sur la compétitivité des entreprises



La présence de centres de décision contribue également à attirer les compétences, le capital humain constituant un enjeu central pour la compétitivité des entreprises. Les centres de décision font en effet appel à des compétences spécifiques nécessitant une main-d'œuvre (très) qualifiée et tournée vers l'innovation. Ces emplois étant particulièrement sensibles à la concurrence, il importe de disposer d'un écosystème complet qui sera en mesure d'attirer les talents et de les retenir, notamment en leur proposant un environnement favorable au développement des compétences. Il existe à ce titre des "effets de métropolisation", par lesquels l'implantation de grandes entreprises ou de centres de recherche en un lieu donné peut inciter d'autres entreprises et d'autres chercheurs à les rejoindre, par exemple pour recruter plus aisément du personnel qualifié ou pour monter

(19) CCI Paris Île-de-France, Fuite des centres de décision, quelles réalités ? (octobre 2014).

des collaborations entre chercheurs. De plus, les nouvelles générations, très mobiles et sensibles au fait d'évoluer dans un écosystème riche avec une diversité de profils d'excellence, concourent à donner encore plus d'importance au capital humain¹⁹.

Les personnes auditionnées ont particulièrement insisté sur les compétences comme enjeu vital pour les entreprises bourguignonnes et franc-comtoises. Plusieurs intervenants ont considéré qu'un frein au développement des entreprises réside actuellement dans leur capacité à recruter des compétences, notamment pour s'adapter à diverses transformations qui vont s'amplifier dans les années à venir (industrie 4.0, transformation numérique, data/marketing...).

Des enjeux importants sur les filières

Maintenir les centres de décision est capital si l'on souhaite consolider et développer les filières en Bourgogne-Franche-Comté, qu'il s'agisse de filières déjà bien structurées ou de filières en émergence. D'une part, les centres de décision stimulent tout un tissu de PME/ETI. Ils influent sur les positionnements respectifs des PME/ETI qui chercheront à maximiser leurs valeurs contributives au sein d'une filière. D'autre part, ils structurent les chaînes de valeur et localisent leurs activités en fonction des avantages comparatifs des territoires.

L'impact sur les filières sera d'autant plus important si les centres de décision concernent des entreprises à enjeux, que l'on peut considérer - par convention - comme les entreprises structurantes d'une filière ou d'un territoire. Par exemple, lorsqu'une perte de pouvoir décisionnel intervient sur l'une des activités aval ou amont d'une filière, c'est potentiellement l'ensemble de la filière qui peut être mis en danger à moyen



terme. Cette problématique est justifiée par le fait que les groupes tendent majoritairement à racheter des entreprises à fort potentiel ou en forte croissance qui détiennent des actifs spécifiques au sein d'une chaîne de valeur (phénomène de "cherry picking").

Concernant ce volet filières/entreprises à enjeux, on constate en Bourgogne-Franche-Comté certains facteurs de fragilité qui ouvrent la porte à la prise de contrôle par des investisseurs extérieurs :

- Un "jouer collectif" encore limité dans certaines filières, si on le compare à d'autres pays tels que l'Allemagne ou l'Italie. Or, plus une filière sera structurée et active, plus elle pourra se consolider et "dicter" les règles du jeu vis-à-vis d'investisseurs extérieurs, la filière Comté constituant un bon exemple en la matière (voir l'encart ci-dessous). La mise en réseau d'acteurs est déterminante pour la vitalité économique régionale.

- D'importants enjeux de détection des entreprises d'intérêt régional et de mobilisation de l'écosystème autour de leurs besoins.

- La détection des entreprises en pré-difficultés manque de coordination entre les acteurs publics²⁰. Cet enjeu est important car ces entreprises peuvent être des "cibles de choix" pour des investisseurs extérieurs (elles sont moins chères à l'achat tout en restant encore performantes).

- Des besoins importants en capitaux se font ressentir pour les filières émergentes (financement de nouveaux process industriels impliquant des prises de risques plus importantes, financement de dépenses immatérielles...). À ce titre, les enjeux de transition énergétique ou de transformation numérique vont demander des investissements massifs pour assurer la compétitivité des entreprises bourguignonnes et franc-comtoises dans les prochaines années.

- Un besoin d'acter et de consolider les filières stratégiques de la région, dans la continuité du SRDEII 2017-2021 et des stratégies de spécialisation intelligente (ou RIS 3 pour "Research and Innovation Strategies") des programmes européens FEDER. Plus globalement, il s'agit d'accompagner la structuration des filières et de favoriser la prise en compte des intérêts du territoire et des filières dans les décisions des acteurs économiques.

(20) Technopolis, AMO pour la réalisation d'une évaluation ex-ante des instruments financiers de la Région Bourgogne-Franche-Comté (octobre 2018).



JOUER COLLECTIF : L'EXEMPLE DE LA FILIÈRE COMTÉ

Univers professionnel lié par une histoire et une culture, la filière Comté est également soudée dans une communauté de destin économique du Massif jurassien. Les indispensables fonctions de promotion, de défense des intérêts de la filière, d'animation, de recherche sont assurées par le Comité Interprofessionnel de gestion du Comté (CIGC) qui est à la fois porte-parole et trait d'union entre les partenaires de la filière et son environnement économique, administratif, politique ou scientifique. Les deux raisons d'être du CIGC :

- L'une consiste à assurer au consommateur le respect de ses attentes en termes de préservation de l'environnement, de process artisanal non industrialisé, de produit naturel et authentique.

- L'autre est de permettre aux producteurs, fromagers et affineurs attachés à un terroir difficile, le Massif jurassien, d'y exercer une activité économique pérenne, facteur d'aménagement du territoire et de protection des paysages.

La filière Comté repose sur une organisation sociale inédite qui fonctionne depuis des siècles. Le cahier des charges du Comté est l'exemple concret de la responsabilité partagée entre chaque profession de la filière, producteurs, transformateurs et affineurs, qui travaillent de concert afin de garder la main sur la valeur de leur travail et de contrôler leur destin. Plus d'informations :

<http://www.comte.com>

LES BESOINS RECENSÉS

Renforcer la veille stratégique sur les entreprises à enjeux

Le maintien des centres de décision en Bourgogne-Franche-Comté passe tout d'abord par une mission de veille stratégique. Cette mission est actuellement dévolue à l'AER qui assure "un suivi et un accompagnement individuel des entreprises à enjeux : start-up innovantes, entreprises en mutations, entreprises à fort potentiel de croissance, grands comptes industriels, entreprises à capitaux familiaux, entreprises dont le siège est hors de la région, entreprises en difficulté..." [cf. SRDEII 2017-2021]. À travers cette mission de veille, l'AER peut prévenir la Région sur les opportunités, l'alerter en tant que de besoins, anticiper dans la mesure du possible certaines situations (ex : changement d'actionnariat, nouveaux IDE...). En outre, l'AER détient des actions dans certaines entreprises implantées dans la région, ce qui lui permet de participer aux assemblées générales, de repérer les signaux faibles, d'anticiper les rachats, les transmissions...

Cette mission de veille stratégique recouvre plusieurs points d'attention :

- Définir le périmètre des "entreprises à enjeux".



Ce sujet fait actuellement l'objet de discussion entre l'AER et la Région. Plusieurs critères doivent en effet être pris en compte : emploi local, structuration des filières et des chaînes de valeur, liens de dépendance/sous-traitance, typologie d'entreprises (sociétés de plus de 50 salariés, entreprises à fort potentiel de croissance ou innovante, start-up, entreprises en difficultés, entreprises dont le centre de décision est hors région, entreprises "incontournables" pour un territoire...)²¹.

- Disposer de moyens humains suffisants, cette mission de veille nécessitant en effet un lourd et complexe travail d'investigation.

- S'appuyer sur d'autres acteurs qui disposent de leurs propres "radars". Il peut s'agir d'acteurs bancaires, d'investisseurs, d'élus locaux, de chargés de mission des EPCI ou des chambres consulaires, par exemple. Cette mise en réseau d'acteurs permettrait de pallier le manque de moyens humains. La mise en commun d'informations pourrait se faire à condition de respecter strictement la confidentialité des affaires.

Davantage anticiper

La problématique du maintien des centres de décision est particulièrement légitime lorsqu'un investissement extérieur génère des impacts négatifs sur le maintien de la valeur ajoutée dans un territoire. C'est typiquement le cas lorsqu'un investissement se traduit par une déstructuration progressive de l'appareil productif, pouvant aboutir à une délocalisation partielle ou totale de l'activité ; ou lorsqu'il modifie la gouvernance d'une entreprise, pouvant engendrer une perte

(21) Une récente commission d'enquête de l'Assemblée nationale évoque également la difficulté qui consiste à vouloir définir une entreprise dite "stratégique". Les personnes auditionnées dans ce cadre ont ainsi formulé des définitions différentes. Par exemple, pour M. Pascal Faure, directeur général à la Direction générale des entreprises (DGE), relèvent de la catégorie des entreprises stratégiques celles qui remplissent les trois critères suivants "souveraineté, importance systémique et technologique". Ainsi "trois critères permettent de définir le caractère stratégique d'une entreprise : premièrement, l'existence d'une composante liée à la souveraineté ou à la continuité de la vie de la nation - le code de la défense définit ainsi un certain nombre de secteurs d'importance vitale soumis à des dispositions spécifiques ; deuxièmement, l'existence d'une technologie ou d'un savoir-faire indispensable à la préservation de nos atouts économiques - la France est, par exemple, l'un des rares pays qui maîtrisent l'ensemble de la filière nanoélectronique ; troisièmement, son importance systémique, définie par le fait que sa fragilisation pourrait mettre en péril toute une chaîne de valeur".



du pouvoir décisionnel voire le départ d'un centre de décision hors de la région. Ces difficultés sont d'autant plus préoccupantes lorsque l'entreprise concernée structure la chaîne de valeur, auquel cas des répercussions peuvent se faire ressentir - à moyen terme - dans toute la filière [cf. supra]. Vouloir anticiper de telles situations se heurte néanmoins au secret des affaires. Par exemple, la confidentialité des fusions-acquisitions constitue un obstacle difficilement surmontable pour quiconque voudrait anticiper et agir en amont. Généralement, les acteurs locaux sont mis devant le fait accompli. S'ils jugent qu'un risque existe (suppressions d'emplois, fermetures de sites...), il est alors souvent trop tard pour intervenir. Il en va de même pour les IDE, dont les modalités d'information et de contrôle ne permettent pas d'agir en amont, malgré un renforcement progressif de la législation [voir encart ci-contre]. Un autre obstacle réside dans la nature même des opérations considérées (acquisitions, IDE...). Ces rapprochements stratégiques font en effet partie intégrante d'une économie mondialisée. Ils sont indispensables pour que les entreprises s'adaptent à la globalisation des chaînes de valeur et aux innovations [cf. supra]. Ils doivent être considérés comme des processus usuels pour lesquels le marché est le maître du jeu, le "driver". Les dirigeants et les actionnaires sont souverains dans leurs décisions de rachat, de

⊕ MODALITÉS DE CONTRÔLE ET D'INFORMATION SUR LES IDE

En Europe, un règlement adopté en février 2019 établit un cadre pour le filtrage, par les États membres, des IDE dans l'Union européenne pour des motifs de sécurité ou d'ordre public. Il instaure également un dispositif de coopération entre les États membres (et entre les États membres et la Commission) concernant ces IDE. Une liste (non exhaustive) de facteurs sera établie afin de déterminer si un IDE est susceptible de porter atteinte à la sécurité ou à l'ordre public. In fine, la décision de filtrer un IDE continuera de relever de la responsabilité exclusive de l'État membre concerné. En France, les relations financières entre la France et l'étranger sont libres. Par exception, dans des secteurs limitativement énumérés, touchant à la défense nationale ou susceptibles de mettre en jeu l'ordre public et des activités essentielles à la garantie des intérêts du pays, les investissements étrangers sont soumis à une procédure d'autorisation préalable. Ces dispositions ont été renforcées par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises. Par exemple, cette loi stipule que si un investissement étranger a été réalisé sans autorisation préalable, le ministre chargé de l'économie peut prendre les mesures suivantes :

- Injonction à l'investisseur de déposer une demande d'autorisation.
- Injonction à l'investisseur de rétablir à ses frais la situation antérieure.
- Injonction à l'investisseur de modifier l'investissement.

Deux nouveaux textes (décret et arrêté) ont été publiés au Journal officiel du 1^{er} janvier 2020. Ils prévoient par exemple que le seuil de participation déclenchant le contrôle des IDE soit désormais abaissé à 25 % (contre 33 %) et que de nouveaux secteurs entrent dans le champ du contrôle : la presse écrite et les services de presse en ligne d'information politique et générale, la sécurité alimentaire, le stockage d'énergie et les technologies quantiques. Ces textes prévoient également d'anticiper davantage les procédures de fusion-acquisition.

vente... notamment lorsqu'ils souhaitent réaliser une partie de leur capital. Les pouvoirs publics n'ont pas vraiment de capacités d'action, quand bien même l'entreprise concernée aurait bénéficié de financements publics importants ayant contribué à sa croissance et à sa valorisation financière (ex : soutiens dédiés à l'innovation, aux investissements matériels productifs, à l'immobilier d'entreprise).



Dans un tel contexte, vouloir anticiper relève d'un vrai défi et pose deux principales questions : **Est-on en devoir et en droit de s'organiser pour anticiper ?**

Les acteurs auditionnés ont confirmé la légitimité de cette question, au regard des motifs suivants :

- L'anticipation est indispensable dans une économie en transformation rapide. Les besoins d'anticipation (et de coordination) se font d'autant plus ressentir que les entreprises doivent s'adapter en permanence afin de rester viables et compétitives. L'anticipation est gage de réactivité et de maîtrise. Elle permet de saisir les opportunités et de moins subir certaines contraintes externes.
- Les transmissions d'entreprises restent encore insuffisamment anticipées et préparées. Il s'agit d'un enjeu majeur pour l'économie régionale dans les années à venir.

- La détection des entreprises d'intérêt régional et de mobilisation de l'écosystème autour de leurs besoins doivent être renforcées [cf. Technopolis].

- La détection des entreprises en pré-difficultés manque de coordination entre les acteurs publics [cf. Technopolis].

- Les besoins d'anticipation concernent (davantage) les entreprises "hors radar" (non connues des investisseurs), dont certaines constituent des cibles de rachat pour des investisseurs extérieurs.

Est-il possible d'anticiper ?

L'expérience montre que oui. En Bourgogne-Franche-Comté, certains départs de centres de décision ont pu être évités dans la filière agroalimentaire et dans la filière bois. Ces situations ont fait l'objet d'un traitement ad hoc "sur mesure", afin de trouver une solution alternative à la reprise par un groupe extérieur. Les facteurs de réussite ont reposé sur l'implication personnelle de quelques acteurs, sur une relation de confiance établie de longue date avec les dirigeants d'entreprise, sur le strict respect de la confidentialité des affaires, ainsi que sur des moyens financiers et d'ingénierie qui ont permis de co-construire une alternative solide pour maintenir l'entreprise dans la région. Ces exemples démontrent qu'il est possible d'intervenir en amont et que des marges de manœuvre existent. Ils constituent une source d'inspiration pour traiter d'autres situations similaires en Bourgogne-Franche-Comté, quel que soit le secteur concerné.

Préparer les transmissions

Dans les années à venir, les transmissions d'entreprises vont constituer un enjeu économique majeur et un défi pour les territoires. En Bourgogne-Franche-Comté, entre 2015 et 2018, 1550 établissements étaient transmis en moyenne chaque année. Ce rythme devrait se maintenir dans les prochaines années, puisque 16 300 petites ou moyennes entreprises avaient un dirigeant âgé de 55 ans ou plus en 2016. D'ici 2026, ces dirigeants prendront pour la plupart leur retraite⁽²²⁾. Faute de trouver reprenneur, certaines entreprises pourraient disparaître, pénalisant l'emploi, les savoir-faire et la vitalité des territoires, et notamment les territoires ruraux



(22) INSEE, 16 300 entreprises susceptibles d'être concernées par une transmission dans les 10 ans en Bourgogne-Franche-Comté (INSEE flash, février 2020).

pour lesquels le maillage de TPE/PME relève d'une importance vitale. Les villes sont également concernées par la cessation d'activité de certains commerces, cette difficulté s'ajoutant au départ des commerces en périphérie.

Les enjeux sont de plusieurs ordres :

- L'anticipation. Actuellement, le manque d'anticipation constitue l'un des principaux freins à la transmission d'entreprise (avec la fiscalité).



Un chef d'entreprise qui n'aura pas suffisamment préparé son départ trouvera difficilement un repreneur, le processus de transmission étant long, complexe et chronophage. Le facteur psychologique est déterminant, de nombreux chefs d'entreprise attendant le dernier moment pour passer la main, après avoir investi sans compter dans leur projet entrepreneurial.

- La transmission des entreprises familiales. Ces entreprises représentent un cas de figure à part entière où les enjeux économiques, patrimoniaux et familiaux sont souvent indissociables, sans compter l'ancrage au territoire qui est souvent le fruit d'une histoire familiale. L'actionnariat familial offre davantage de garanties sur le long terme pour maintenir l'activité dans la région, d'où le besoin de renforcer l'économie régionale en développant des PME-ETI détenues par un capital familial. A contrario, la fragilisation de l'actionnariat familial (ou l'absence de schéma

de succession) représente un risque de rachat extérieur et de remise en cause de l'implantation locale de l'entreprise (c'est notamment le cas lorsqu'un héritier ne dispose pas de fonds suffisants pour reprendre les parts familiales).

- La reprise par des salariés. Elle offre des garanties en termes de pérennité de l'entreprise et de conservation de l'emploi au niveau local. Il existe cependant des freins financiers (manque de fonds propres), notamment lorsque l'entreprise fait l'objet d'une valorisation importante ou lorsqu'elle est endettée.

- Le ciblage des entreprises à transmettre. Certaines entreprises à enjeux doivent être mieux identifiées afin de les accompagner suffisamment tôt, dans une logique d'anticipation. En matière de transmission, des outils d'accompagnement existent dans la région, mais ils manquent de visibilité et ils gagneraient à être davantage coordonnés.

- Le financement :

- Un manque de fonds propres fait souvent obstacle à un projet de reprise d'entreprise. Si les outils financiers disponibles dans la région sont globalement suffisants pour répondre aux besoins actuels, ils ne le seront pas forcément face aux besoins à venir (ce point sera développé ci-après dans le cadre de l'étude Technopolis).

- La Bourgogne-Franche-Comté n'a pas de dispositif formalisé qui permettrait de proposer des alternatives en matière de transmission, dans l'optique de favoriser les reprises par des salariés ou par un investisseur/entrepreneur bourguignon ou franc-comtois (il n'existe pas de tour de table en la matière). Cette carence ouvre la porte à des repreneurs extérieurs, qui, lors de reprises par croissance externe, pourraient être amenés à vouloir réaliser des économies d'échelle, à réduire la masse salariale, à délocaliser tout ou partie de l'activité...

Renforcer les financements des entreprises

En 2018, la Région Bourgogne-Franche-Comté a confié au cabinet Technopolis la réalisation d'une évaluation ex-ante relative aux outils d'ingénierie financière dédiés au développement économique. Cette évaluation poursuivait deux finalités :

- Formuler des propositions de stratégie financière à la Région.

- Satisfaire à une obligation réglementaire dans l'hypothèse où la Région souhaiterait mobiliser un instrument financier soutenu par des fonds

européens (en effet, toute autorité de gestion envisageant de recourir à un instrument financier doit préalablement vérifier la réalité des besoins dans le cadre d'une évaluation ex-ante)²³.

Cette évaluation a permis d'identifier plusieurs défaillances de marché et des situations de financement sous-optimales [voir exemples dans le tableau ci-contre]. Elle conforte l'analyse du CESER et atteste le besoin de renforcer le financement des entreprises, notamment en matière de fonds propres. Il est à noter que cette évaluation est actuellement mise à jour, ce qui permettra d'affiner les objectifs des programmes européens 2021-2027.



Concernant les transmissions, Technopolis indique que les outils disponibles sont suffisants pour couvrir les besoins des entreprises hormis pour l'agriculture et l'agroalimentaire où il existe un vrai besoin de financement pour la transmission/reprise/reconversion, ces opérations nécessitant beaucoup de capitaux. Concernant les rachats d'entreprises dans les filières agroalimentaires par des entreprises/investisseurs hors région, Technopolis mentionne que la Région pourrait soutenir l'investissement régional afin d'assurer les retombées économiques sur le territoire, sans pour autant rompre le principe d'intervention des opérateurs privés en économie de marché.

(23) Les instruments financiers transforment les ressources de l'UE issues des fonds structurels et d'investissement européens en des produits financiers tels que des prêts, des garanties, des apports de fonds propres et d'autres mécanismes à risques. Ceux-ci sont ensuite utilisés pour soutenir des projets économiquement viables qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques de l'UE. Les instruments financiers ont vocation à mobiliser un surcroît de co-investissement public-privé (effet de levier).

Une culture "fonds propres" perfectible

L'apport en fonds propres est déterminant pour la croissance d'une entreprise, d'autant plus dans un contexte de transformation qui va impliquer d'investir massivement (transition énergétique, numérique...) et d'anticiper. Ouvrir son capital à un investisseur n'en reste pas moins une opération complexe, dont la réussite repose sur plusieurs facteurs :

- L'élaboration d'un plan stratégique de l'entreprise, une capacité d'anticipation et de prospective.
- L'évaluation du besoin de financement.
- Le choix du/des bon(s) investisseur(s) en adéquation avec le projet d'entreprise.
- Un écosystème de financement public/privé complet, apte à répondre à des situations très hétérogènes selon la taille de l'entreprise, les besoins (transmission, innovation)...
- Un accompagnement "sur mesure", avec des moyens d'ingénierie dédiés.

Les personnes auditionnées ont souligné deux principales difficultés dans la région : d'une part, un manque de "culture fonds propres" avec de vraies réticences des chefs d'entreprise à l'ouverture de capital ; d'autre part, une sous-capitalisation de certaines entreprises pour lesquelles les capitaux propres sont insuffisants par rapport aux besoins d'investissement et d'emprunt (une entreprise ayant moins de 20 % de capitaux propres par rapport au total du passif est considérée comme étant sous-capitalisée, donc risquée).

Bien que ces deux difficultés ne soient pas spécifiques à la Bourgogne-Franche-Comté, elles méritent néanmoins qu'on leur porte une attention particulière. À ce titre, la place financière Bourgogne-Franche-Comté a mis en place diverses actions pour sensibiliser les chefs d'entreprise aux questions d'ouverture de capital :

- Groupe de travail dédié.
- Organisation d'une rencontre intitulée "La gouvernance : un levier majeur d'efficience pour les PME et ETI ?" (23 septembre 2019, CCI du Doubs, Besançon). Cette manifestation a permis notamment de réaffirmer que l'objectif premier de la gouvernance d'entreprise était de créer de la valeur sur le long terme, en développant une vision stratégique et prospective. La nécessité de regards extérieurs à l'entreprise a également été soulignée, d'où l'importance des réseaux et des investisseurs en fonds propres (apport stratégique : idées nouvelles, réseau de partenaires...). Ce type de démarche engagée par la place financière est à poursuivre et à amplifier.

Quelques illustrations de défaillances de marché et de situations de financement sous-optimales identifiées par Technopolis

Thématique	Typologie de projets ou d'entreprises	Situation de financement sous-optimale	Outils soutenus par les acteurs publics	Type d'outil	Contexte/Priorités régionales
Économie	Création entreprises de production ou transformation	Tickets en quasi fonds propres et fonds propres 150K€>>50K€ entreprises devant mettre en place un process/outil de production industriel	Offre publique existante mais dont les montants des tickets disponibles en quasi fonds propres et fonds propres ne sont pas suffisants (<50K€) Additionnalité du FEDER	Quasi-fonds propres	Soutien à la création d'entreprise
Innovation	Opérations de suivi d'amorçage	Tickets en post-amorçage entre 500 et 1M€ en cumulé sur plusieurs tours Demande soutenue des entreprises en la matière : environ 2 à 4 dossiers par an	Fonds Capinnov'Est aura consommé ces fonds d'ici 2 ans Pas d'autre fonds positionnés sur le post-amorçage Additionnalité du FEDER	Fonds propres	Financement de l'industrialisation ou de la commercialisation de l'innovation
Économie, IAA, ENR	Mutations offensives et innovation dans les entreprises de croissance	Pas d'intervenant sur des tickets de 1-5M€ pour des 2nd tour de table des entreprises en croissance	Création 4 et Industrie et filières n'ont pas la profondeur nécessaire pour aller sur ces segments de marché Additionnalité du FEDER	Fonds propres	Soutien au développement des entreprises régionales
Économie, IAA	Entreprises en retournement et mutations défensives TPE/PME	Tickets entre 150 et 800K€ 4 dossiers par an	Pas les cibles des acteurs privés (banques, investisseurs) sur ce créneau à haut niveau de risque ; des outils régionaux mais aux moyens limités sur les tickets de plus de 600K€ (DEFIS) ou à périmètre restreint (DASESS de Bourgogne Active pour l'ESS)	Fonds propres Dette (financement CT, Lease-back)	Consolidation des entreprises
Économie, Tourisme, IAA	Transmission	Financement des investissements à mettre en place suite à des transmissions	Interventions bancaires existantes Fonds industrie et Filières 4 positionné sur cette phase moins rentable des opérations d'investissement Besoins suffisamment couverts par les acteurs régionaux	Fonds propres	Maintien des entreprises sur le territoire
IAA	Cession de parts des entreprises des IAA	Carence régionale sur des tickets de 3 à 30 M€	Enjeu de conserver le contrôle capitalistique sur le territoire régional	Fonds propres	Préservation des outils de production de la filière IAA sur le territoire régional

Source : Technopolis

La gouvernance économique en région comme enjeu central

Les besoins évoqués ci-avant (veille stratégique, anticipation, financement...) impliquent de renforcer la gouvernance économique en Bourgogne-Franche-Comté, plus particulièrement concernant les sujets suivants :

- Agilité. La gouvernance devrait être en capacité de répondre avec plus d'agilité aux besoins des entrepreneurs et des investisseurs. Il est possible de capitaliser sur les modalités de gestion de crise de Covid-19.

- Anticipation et coordination. Il existe un besoin de coordination accrue entre acteurs économiques, institutionnels, financeurs... afin d'anticiper davantage certaines opérations (transmissions d'entreprises, acquisitions...) et d'éviter le départ d'entreprises ou la perte de pouvoir décisionnel.

- Ouverture et décloisonnement. Les logiques partenariales et de mise en réseaux doivent être dynamisées afin de sauvegarder les entreprises en Bourgogne-Franche-Comté, d'attirer de nouveaux investisseurs et de mobiliser les entreprises sur les enjeux de long terme (RSE).

- Modularité. Les besoins des entreprises sont de plus en plus spécifiques et diversifiés, ce qui implique de moduler les dispositifs de financement afin d'apporter des réponses "sur mesure" aux entrepreneurs et aux investisseurs. La gouvernance économique en région doit porter une attention toute particulière à ce besoin.



Une gouvernance renforcée doit permettre de dynamiser l'économie régionale et de favoriser le maintien des centres de décision, notamment les rachats ou les reprises d'entreprises par des entrepreneurs/investisseurs bourguignons et francs-comtois. La mise en réseau et la coordination des acteurs constituent à ce titre deux enjeux majeurs.

LES PROPOSITIONS DU CESER



Les propositions du CESER reposent sur les idées forces suivantes :

- La gouvernance économique en région, comme catalyseur de la mise en réseau d'acteurs, pour un renforcement de l'écosystème régional.
- La confiance, la connaissance mutuelle entre les acteurs et la culture coopérative comme facteurs déterminants pour consolider les filières et l'économie régionale.
- L'attractivité du territoire, avec l'enjeu majeur d'accueil des compétences humaines pour la compétitivité des entreprises bourguignonnes et franc-comtoises.
- L'ancrage territorial des entreprises, enjeu de développement durable, pour construire des chaînes de valeur économiquement viables et respectueuses des citoyens et de l'environnement.
- Le capital patient et sobre, par des investissements responsables au profit de la Bourgogne-Franche-Comté, avec une large mobilisation des investisseurs publics et privés (dont les épargnants à titre individuel).
- Un renforcement des outils de financement des entreprises, pour faire face aux investissements massifs auxquels elles seront confrontées dans les prochaines années (transition énergétique, transformation numérique...).

Les propositions suivantes concernent tous les secteurs d'activité de Bourgogne-Franche-Comté. Les entreprises à enjeux sont au centre de la réflexion, compte tenu de leur rôle structurant pour les filières, les chaînes de valeur et le tissu économique local. Il est à noter que les grandes entreprises ne feront pas l'objet de proposition spécifique en matière de financement et de capitalisation. Elles disposent en effet de modalités qui leurs sont propres et qui ressortent généralement d'un échelon national, européen ou international (ex : financement de marché)²⁴.

(24) Quatre catégories d'entreprises sont définies dans le décret d'application de la loi de modernisation de l'économie de 2008 :

- Une microentreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 M€.
- Une PME est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 M€ ou dont le total de bilan n'excède pas 43 M€.
- Une ETI, entreprise de taille intermédiaire, est une entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, dont l'effectif est inférieur à 5 000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 500 M€ ou dont le total de bilan n'excède pas 2 000 M€.
- Une grande entreprise est une entreprise qui ne peut pas être classée dans les catégories précédentes.

Ces propositions s'adressent à l'ensemble des acteurs publics et privés qui concourent au développement et au financement de l'économie régionale : État, Région et autres collectivités, EPCI, AER, place financière, chambres consulaires, syndicats, entreprises, filières, fédérations/interprofessions, expert-comptables, banques, Bpifrance, Caisse des Dépôts...



I- Dynamiser la gouvernance économique en Bourgogne-Franche-Comté

CONTEXTE ET BESOINS

- Au niveau national, un Conseil économique État-Régions a été installé fin 2019 afin de donner au Gouvernement et aux Régions un cadre d'échanges stratégiques en matière économique, plus particulièrement concernant la politique industrielle et la politique d'innovation. Des comités économiques ont vocation à être déclinés à l'initiative des Régions, en lien avec les préfets.
- Au niveau régional, la gouvernance économique recouvre une multitude d'instances qui contribuent à définir et à adapter la politique économique et les financements (gouvernance du SRDEII, comité régional d'orientation de la BPI...). À ce titre, la gouvernance du SRDEII BFC 2021-2027 vise à favoriser la coopération entre les acteurs qui concourent au développement économique, le SRDEII constituant un "outil collaboratif dont la gouvernance ne peut reposer que sur un dialogue permanent entre acteurs concernés et sur un fonctionnement collaboratif dans sa mise en œuvre".
- La gouvernance économique en Bourgogne-Franche-Comté gagnerait à être renforcée, pour aller vers davantage d'agilité, d'anticipation, de coordination, de décloisonnement et de modularité. Le contexte actuel constitue une opportunité pour conforter la dynamique de gouvernance

rendue nécessaire par la pandémie de Covid-19 (renforcement de la cellule de veille État/Région, création d'une task force covid, partenariat avec les EPCI...).

OBJECTIFS DE LA PROPOSITION

- Insuffler une nouvelle dynamique qui favorise les approches collectives et prospectives, l'ouverture et la réactivité, et qui renforce la coopération.
- Consolider l'écosystème économique et financier régional, un écosystème performant constituant l'une des clés de l'attractivité de la Bourgogne-Franche-Comté.
- Davantage anticiper certaines opérations capitalistiques afin d'éviter les départs d'entreprises et les pertes de pouvoir décisionnel. Favoriser les rachats d'entreprises par des acteurs régionaux, plus particulièrement pour les transmissions/reprises.



MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

- Articuler le nouveau comité économique État-Région avec les autres instances de gouvernance économique et financière existantes, de manière à avoir une approche intégrée des différents dossiers à traiter (éviter la multiplication des instances).
- Ouvrir très largement ce comité aux acteurs qui concourent au développement et au financement de l'économie, dans une double logique de complémentarité politique/technique et publique/privée, et selon une approche territoriale visant à consolider le partenariat avec les EPCI. À ce titre, les modalités partenariales du FRI (fonds régional d'innovation) constituent une bonne pratique. Elles permettent d'apporter une réponse collégiale aux demandes des entreprises et des laboratoires en matière d'innovation, notamment par l'apport d'un comité réunissant la Région, Bpifrance, les EPCI et des experts qui aident à sélectionner les projets. Cette approche s'inscrit dans le cadre des modalités de gouvernance du plan régional d'actions innova-

tion-entreprises (2018) qui visent notamment à développer une dynamique de réseau entre les acteurs de l'innovation.

- Davantage développer le partenariat avec les banques régionales, acteurs majeurs du territoire.
- Renforcer le rôle de chef de file de la Région en matière de développement économique, en accentuant ses capacités à mobiliser et à rassembler les acteurs économiques et financiers. À ce titre, la Région occupe une place centrale, notamment pour renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté d'action et pour faire en sorte que des individus appartenant à des institutions différentes entreprennent d'agir ensemble pour réaliser un objectif commun.

LE CONSEIL ÉCONOMIQUE ÉTAT-RÉGIONS

Le Conseil économique État-Régions a été installé le 18 décembre 2019. Il a permis de partager les ambitions suivantes :

- Identifier les marchés-clés de demain qui appellent une stratégie d'accélération par la mobilisation des soutiens publics.
 - Anticiper les besoins de compétences d'ici 2025.
 - Identifier l'ensemble des leviers pour accroître la compétitivité des industries et des entreprises.
- Trois décisions de coopération ont été prises entre l'État et Régions de France :
- Un schéma global de coopération État-Régions sur la détection et l'accompagnement des entreprises fragiles ou en difficulté.
 - La régionalisation de la gouvernance des pôles de compétitivité, et du dispositif de financement des projets de R&D collaborative "PSPC-Régions".
 - Une charte partenariale en matière d'intelligence économique territoriale et de sécurité économique (ce sujet sera développé ci-après car il est directement en lien avec la problématique de la présente autosaisine).

2- Conforter une vision collective des filières et de la politique industrielle

CONTEXTE ET BESOINS

- Les pouvoirs publics sont incités à réorienter leurs politiques industrielles et de filières vers des activités économiques durables d'un point de vue social, économique et environnemental. La crise de Covid-19 est venue rappeler l'acuité de ces enjeux.

- Les filières doivent faire face à de profondes transformations (numérique...) qui bouleversent le positionnement des entreprises dans les chaînes de valeur. À côté des filières d'excellence bien établies, de nouveaux marchés émergent du fait de multiples innovations de rupture et d'une intensification de la compétition dans les secteurs hyper-technologiques. Ces évolutions intensifient les rapprochements stratégiques entre les entreprises.

- La politique de filières fait l'objet de multiples mesures de soutien au niveau européen, national et régional. En lien avec l'État et les instances nationales (ex : Conseil national de l'industrie), la Région Bourgogne-Franche-Comté soutient significativement les filières industrielles par diverses politiques, mais elle a relativement peu de poids dans les choix des acteurs économiques et sur le maintien de la valeur ajoutée dans la région.

- Le maintien des centres de décision est déterminant pour consolider et pour développer les filières en Bourgogne-Franche-Comté, d'autant plus si les centres de décision concernent des entreprises à enjeux.

- Certains facteurs de fragilité ouvrent la porte à la prise de contrôle par des investisseurs extérieurs (ex : des besoins importants en capitaux dans les filières émergentes).

OBJECTIFS DE LA PROPOSITION

- Accompagner la structuration des filières stratégiques et favoriser la prise en compte des intérêts du territoire et des filières dans les décisions des acteurs économiques.

- Préparer les transitions dans une logique de développement durable.

- Anticiper les marchés émergents.

- Consolider les filières et développer le tissu économique local.

- Permettre aux entreprises de s'adapter à un environnement économique en transformation rapide.



MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

- Redéfinir des choix politiques clairs afin de réorienter progressivement la politique industrielle régionale. Associer la société civile à la définition de ces choix politiques.

- Acter, au niveau politique, les filières majeures de Bourgogne-Franche-Comté et leurs priorités, dans l'objectif de préserver les avantages concurrentiels, de consolider les filières de prédilection, de maintenir les centres de décision et d'œuvrer à la création de "champions régionaux".

- Engager une réflexion prospective sur les marchés émergents à forts enjeux de compétitivité, dans la continuité de la récente démarche conjointe du ministère de l'Économie et des Finances et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Cette démarche a permis d'identifier dix marchés émergents prioritaires sur lesquels la France a le potentiel de jouer un rôle de leader à l'échelle mondiale. Cet enjeu nécessitera de concentrer les moyens sur des secteurs prioritaires, via une intervention orientée sur le long terme visant à garantir notre souveraineté nationale. La Bourgogne-Franche-Comté est nécessairement concernée [voir détails en annexe].

- Sensibiliser les chefs d'entreprise au "jouer collectif" afin d'éviter les stratégies trop individualistes qui nuisent à la consolidation des filières (il s'agit en outre d'un enjeu déterminant pour attirer les compétences dans la région).

- Accentuer le développement des actions collectives (salons, rencontres...) favorisant la mise en réseau des entreprises, acteurs économiques, financiers, institutionnels... à l'instar de la démarche "Made in Jura".

- Développer les partenariats et les écosystèmes afin de trouver de nouveaux relais de croissance pour les entreprises et de diversifier/consolider le tissu économique de PME :

- Un partenariat consiste à nouer une relation privilégiée avec un autre acteur afin de réaliser des objectifs communs sur du moyen-long terme. Les partenariats sont stratégiques car ils peuvent permettre d'aller plus vite en accédant à certaines technologies ou à certains marchés. Ils favorisent également la créativité et l'innovation par le biais de partages d'idées et de retours d'expériences (apprentissage collectif). Lorsque les entreprises sont concurrentes, ce partenariat peut prendre la forme d'une alliance stratégique visant à développer un projet spécifique par une mise en commun de moyens et de ressources. Les alliances stratégiques visent à optimiser les opportunités de développement pour chaque entité, tout en préservant leur autonomie (chaque entreprise conserve son indépendance juridique et financière, contrairement à une fusion-acquisition).

- Un écosystème dépasse les frontières classiques des domaines d'activités, contrairement à une filière classique où la place du donneur d'ordres est établie avec une chaîne de valeur très verticale. Les écosystèmes apportent des réponses efficaces à la nouvelle donne des marchés où frontières, usages et acteurs peuvent changer rapidement. Ils permettent aux entreprises d'aller plus vite et de prendre les risques nécessaires pour rester dans le tempo des marchés²⁵.

(25) Ces définitions du "partenariat" et des "écosystèmes" sont données par Bpifrance. Ces deux modalités permettent de créer de la valeur (plus de détails dans La transformation à l'ère du digital, à destination des dirigeants des PME-ETI. Bpifrance le lab). Le partenariat ne constitue pas une "entente anticoncurrentielle". Cette dernière est en effet prohibée par le code du commerce, car elle a pour objet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché de produits ou de services déterminés.



+ LA PLATEFORME PARTENARIALE WUDO

Le numérique facilite le développement des partenariats et des écosystèmes. À ce titre, la start-up WuDo (implantée dans le Doubs) porte une plateforme de collaboration entre acteurs économiques afin d'accélérer le développement de projets. Née en 2019 dans le giron de l'équipementier automobile Delfingen, WuDo permet de connecter les entreprises d'un territoire et leurs salariés, pour échanger compétences ou équipements, en les mutualisant avec d'autres membres de la communauté. Les utilisateurs de la plateforme sont ainsi invités, par notification, à intégrer certains projets et à collaborer. En 2020, la plateforme compte 300 utilisateurs et 90 entreprises membres, réunis au sein d'une communauté "industrie 4.0" où l'on imagine l'industrie du futur. WuDo a levé 1,1 million d'euros auprès d'Invest PME, du Crédit Agricole Franche-Comté, de la Banque Populaire Bourgogne-Franche-Comté et de Bpifrance. La Région Bourgogne-Franche-Comté et Aire Urbaine Investissement sont également partenaires de l'opération. Source :

www.tracescritesnews.fr et
www.wudo.io

3- Améliorer la veille stratégique

CONTEXTE ET BESOINS

- L'anticipation, la veille et l'approche prospective sont indispensables dans une économie en transformation rapide.
- La crise de covid-19 renforce les impératifs de sécurité économique qui faisaient déjà l'objet de mesures spécifiques au niveau européen, national et régional (surveillance des IDE, intelligence économique territoriale, veille stratégique...).
- Vouloir anticiper les départs de centres de décision est légitime mais complexe du fait de la confidentialité des affaires et du secret professionnel. Pour autant, en Bourgogne-Franche-Comté, des départs d'entreprises ont pu être évités dans les filières IAA et forêt-bois grâce à l'implication personnelle de quelques acteurs. Il est possible de capitaliser sur ces bonnes pratiques.
- Les transmissions d'entreprises restent insuffisamment anticipées.
- La détection des entreprises d'intérêt régional et de mobilisation de l'écosystème autour de leurs besoins doivent être renforcées.
- L'AER assure un suivi des entreprises à enjeux. D'autres acteurs détiennent également de l'information. Un partage d'informations permettrait d'anticiper davantage les départs de centres de décision.
- La veille stratégique nécessite un lourd travail d'investigation. Les moyens humains sont limités.



OBJECTIFS DE LA PROPOSITION

- Davantage anticiper les intentions, les projets ou les velléités de départs de centres de décision afin de les maintenir en Bourgogne-Franche-Comté.
- Faire de la prospection auprès des entreprises à enjeux.
- Être plus efficace collectivement.

MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

- Renforcer la mission de veille stratégique de l'AER sur les entreprises à enjeux :

- Partager l'information avec d'autres acteurs qui disposent de leurs propres "radars" (banques, investisseurs, chambres consulaires, services de l'État, gendarmerie, cellule de veille et d'alerte précoce, comités sociaux d'entreprise, place financière BFC, élus locaux, chargés de développement économique des EPCI...).

Cette modalité permettra d'affiner la liste des entreprises à enjeux établie par l'AER²⁶.

- Définir une charte visant à partager l'information tout en respectant strictement la confidentialité des affaires et le secret professionnel. L'objectif est d'éviter toute divulgation d'information qui nuirait au maintien de la relation de confiance entre l'investisseur/financier et le chef d'entreprise, et par conséquent à la crédibilité de l'investisseur/financier.

- Décliner la charte partenariale en matière d'intelligence économique territoriale et de sécurité économique (document signé lors du Comité économique État-Régions du 18 décembre 2019). Cette charte doit permettre de préserver, renforcer et protéger le potentiel économique local. L'État et les Régions souhaitent ainsi agir de concert pour faire converger leurs stratégies sur les impératifs en matière de sécurité économique. La charte prévoit les axes de travail suivants, qui seront à décliner dans chaque région :

- Circulation de l'information et élaboration d'un dispositif de veille et d'alerte.

- Formation et développement d'une culture commune sur les questions d'intelligence économique territoriale et de sécurité économique.

- Analyse et prospective.

- Création de comités stratégiques régionaux rassemblant les représentants des services de l'État, des collectivités, des opérateurs économiques, de la recherche et des entreprises.

- Envisager des outils de veille stratégique rendus possibles par l'intelligence artificielle et le big data (voir l'exemple de la start-up d'État

(26) Le périmètre précis des "entreprises à enjeux" fait actuellement l'objet de discussion entre l'AER et la Région. Au niveau national, Bpifrance a lancé une démarche pour identifier et maintenir en France certaines entreprises clés, avec un fonds dédié d'un milliard d'euros. Il s'agit d'éviter que ces entreprises soient reprises pas des fonds d'investissement "activistes" qui rachètent des entreprises performantes sous-valorisées, puis les démantèlent et les vendent en plus petites unités (mieux valorisées) dans le but de faire une plus-value.



"Signaux faibles" expérimentée en 2016 en Bourgogne-Franche-Comté à l'initiative de la DIRECCTE et de l'URSSAF Bourgogne).

- Mettre davantage en réseau les "business developer" des institutions publiques (Région, AER, BPI...) et privées (banques, sociétés d'investissement...) qui sont en charge du suivi des filières et du financement des entreprises. L'objectif est d'affiner les approches prospectives concernant les besoins des entreprises, des filières, et de signaler, en tant que de besoin, les demandes spécifiques d'entreprises qui ne trouveraient pas de solution dans le cadre des dispositifs de droit commun. Ce réseau transversal pourrait venir se greffer aux réseaux déjà existants en Bourgogne-Franche-Comté (ex : groupes de travail du SRDEII, de l'AER, de la place financière...). Plus globalement, ce réseau pourra concourir à conforter la veille économique régionale et à proposer des actions de formation permettant d'adapter progressivement les modalités d'intervention publique en matière économique (faire évoluer la "culture" des partenaires de l'entreprise et des entrepreneurs).

LA VEILLE STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES

Afin de protéger les entreprises, la préfecture de région Bourgogne-Franche-Comté, la gendarmerie nationale, la Direction générale de la sécurité intérieure (DGSJ), la Direction de la protection et de la sécurité de la défense (DPSD) et la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ont réalisé un guide sur l'intelligence économique. Ce guide attire l'attention des chefs d'entreprise sur la veille stratégique autour d'une question clé ("Connaissez-vous vos concurrents aussi bien qu'ils vous connaissent ?"), en formulant les propositions suivantes :

- Définissez les enjeux stratégiques de votre société.
- Surveillez uniquement ceux qui sont véritablement importants pour l'entreprise.
- Est-il plus judicieux de connaître vos clients, vos concurrents ou vos fournisseurs ?
- Est-il plus pertinent de détecter de nouvelles technologies ou les tendances du marché ?
- Analysez vos forces et vos faiblesses.
- Détectez les opportunités de développement ou les menaces pour votre entreprise.
- Développez une culture de la collecte d'information chez vos salariés (retours d'expérience, rapports d'étonnement, capacité à s'interroger...).
- N'hésitez pas à contacter le réseau consulaire (CCI, ARIST, Réseau Entreprise Europe, Guichet Unique Export...), les structures professionnelles (UJMM, Allizé Plasturgie Bourgogne, AREA, Agence NTIC...), les centres techniques (CETIM, FCBA...).
- Ils organisent des veilles technologiques, matériaux, marchés, réglementaires.
- Ils vous accompagneront pour développer votre innovation et votre compétitivité.

Le guide est disponible sur :

www.prefectures-regions.gouv.fr/bourgogne-franche-comte

4- Favoriser l'attractivité et l'accueil des compétences

CONTEXTE ET BESOINS

- La présence de centres de décision contribue à attirer les compétences et les talents, le capital humain constituant un enjeu vital pour la compétitivité des entreprises. Les centres de décision contribuent plus globalement à l'attractivité de la Bourgogne-Franche-Comté en stimulant tout un écosystème (entrepreneurial, financier...) qui, à son tour, favorise l'attractivité du territoire.

- Les compétences font l'objet de divers dispositifs d'intervention portés par le Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP) 2017-2021 et le Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) 2018-2023. L'ambition est de relever le défi des transformations économiques, de proposer une formation tout au long de la vie qui sécurise les parcours professionnels, de garantir une offre de formation territorialement équilibrée et d'analyser les transformations sociétales.

- En agissant sur le développement des compétences et la formation, le CPRDFOP accompagne les entreprises afin de faire des



mutations sociétales un atout au service de la compétitivité et du développement du territoire. L'objectif est d'agir en priorité sur les effets des transitions numériques, écologiques et énergétiques, d'accompagner les mutations ou le développement de nouvelles filières.

- Afin d'attirer les compétences, les entreprises et les investisseurs, la Bourgogne-Franche-Comté dispose de multiples atouts. Pour autant, elle doit continuellement faire preuve de son attractivité compte tenu du contexte hyperconcurrentiel existant entre les territoires. La Région et l'AER jouent un rôle de premier plan. À ce titre, la stratégie régionale d'attractivité de la Région prévoit de développer l'excellence de l'accueil centré sur l'individu, d'encourager les efforts d'entreprises dans leur marketing RH ou encore de développer une culture de collaboration et d'accueil commune. En outre, des dispositifs permettent aux entreprises de recruter de façon simple, souple et rapide (ex : GEIQ, groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification).

- En matière d'attractivité, les besoins concernent plus particulièrement :

- La visibilité de l'offre régionale dédiée aux investisseurs et aux entrepreneurs.
- La capacité à attirer les compétences et les talents, et à favoriser leur maintien dans la région.



FAVORISER L'EMBAUCHE DES CONJOINTS DE CADRE

Depuis 2012, les caisses régionales de Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne et Centre Loire ont signé une convention de partenariat avec plusieurs entreprises afin de développer l'attractivité de la région dans le domaine de l'emploi, pallier les problèmes de recrutement dans certaines zones rurales et favoriser l'intégration de futurs collaborateurs. L'embauche des conjoints de cadre est un des points forts de cette convention. Le fait que les conjoints aient des difficultés à retrouver du travail dans les territoires concernés constitue un frein à l'affectation de futurs collaborateurs du Crédit Agricole. Les entreprises signataires de cette convention se sont mobilisées en choisissant de se communiquer leurs offres d'emploi respectives, ainsi que les CV des conjoints intéressés.

OBJECTIFS DE LA PROPOSITION

- Attirer davantage les investisseurs et les entrepreneurs.
- Attirer les compétences, enjeu vital pour la compétitivité et l'adaptabilité des entreprises.

MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

- Donner davantage de visibilité au guichet régional d'accueil des investisseurs et entrepreneurs (guichet AER), en renforçant la mise en réseau avec les prescripteurs présents dans tous les territoires (banques, conseils de l'entreprise, EPCI...).
- Créer une action massive de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) dans les entreprises, afin de favoriser le recrutement des conjoints de cadres, à l'instar de la démarche initiée en 2012 par le Crédit Agricole Bourgogne Champagne et Centre Loire [voir encadré page 34].
- "Jouer collectif" pour favoriser l'accueil des entreprises et des compétences, au sein de la région mais également avec les régions voisines.
- Disposer d'un outil unifié permettant aux chefs d'entreprise, aux financeurs et aux investisseurs de disposer des informations indispensables au développement des entreprises, à l'instar de la plateforme www.entreprisespaysdelaloire.fr [voir ci-contre].



UN SITE DE RÉFÉRENCE POUR LES ENTREPRENEURS EN PAYS DE LA LOIRE

www.entreprisespaysdelaloire.fr permet aux entrepreneurs d'avoir accès, de manière simplifiée et centralisée, à toutes les solutions leur permettant de développer leur entreprise. Ce site traite ainsi des questions de financement, de ressources humaines, de RSE, d'innovation, de fonds propres, d'industrie du futur... en identifiant les réseaux d'accompagnement. L'ergonomie globale du site et ses fonctionnalités permettent aux entrepreneurs de cheminer selon des parcours visant à affiner progressivement les besoins.

En Bourgogne-Franche-Comté, la plateforme numérique ONDE (outil numérique dédié au développement économique) est en cours de structuration. Dédiée à l'accompagnement des entreprises et à la mise en place de leurs projets, ONDE présentera de façon structurée et lisible les différents services disponibles (exemples : aides financières, actions collectives, accompagnement technique, veille).

5- Ouvrir la gouvernance des entreprises

CONTEXTE ET BESOINS

- L'apport en fonds propres est stratégique pour la croissance et l'adaptabilité des entreprises. Pour autant, de nombreux dirigeants hésitent à ouvrir le capital de leur entreprise à un investisseur (crainte de perte de pouvoir, coût de l'opération, manque de culture "haut de bilan"...).
- Une ouverture de capital bien préparée et coordonnée permet de conserver la maîtrise du processus.
- Certaines entreprises sont insuffisamment capitalisées, ce qui peut nuire à leur croissance et freiner l'innovation.

OBJECTIFS DE LA PROPOSITION

- Lever les freins à l'ouverture du capital.
- Faire évoluer les modes de gouvernance des entreprises, par exemple en associant un actionnaire

professionnel aux décisions stratégiques via un apport en fonds propres.

MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

- Sensibiliser les chefs d'entreprise sur les questions d'ouverture de capital :

- Poursuivre les actions de sensibilisation mises en œuvre par la place financière Bourgogne-Franche-Comté, qui a par exemple créé un groupe de travail "Fonds propres" et qui a organisé en 2019 une rencontre intitulée "La gouvernance : un levier majeur d'efficacité pour les PME et ETI ?" (23 septembre 2019, CCI du Doubs, Besançon).
- S'inspirer d'autres démarches, comme par exemple celle de la place financière Auvergne-Rhône-Alpes ayant abouti au guide "Chiche, j'ouvre mon capital !".
- Engager les entreprises à davantage ouvrir leurs instances de gouvernance à des investisseurs. L'apport d'un nouvel investisseur n'est pas que financier. Il est avant tout stratégique, car il peut permettre à l'entreprise d'améliorer son business plan, de se projeter dans l'avenir, de mieux anticiper les risques, les menaces, les opportunités. Les démarches prospectives et stratégiques sont en effet cruciales. L'arrivée d'un nouvel investisseur permet également au dirigeant d'enrichir son réseau, facteur clé du développement de l'entreprise.



- Sensibiliser les chefs d'entreprise à la RSE, en s'appuyant sur les outils existants en Bourgogne-Franche-Comté (la plateforme régionale ETRé et l'outil MeRiSe. Plus d'informations sur www.etre-bfc.fr).

6- Créer un nouvel outil financier régional



CONTEXTE ET BESOINS

- Dans les années à venir, les besoins liés à la transition énergétique, à l'innovation, à la digitalisation et aux transmissions d'entreprises vont impliquer de consolider les outils d'ingénierie financière dédiés aux entreprises bourguignonnes et franc-comtoises.
- L'évaluation réalisée par le cabinet Technopolis en 2018 a identifié plusieurs défaillances de marché et des situations de financement sous-optimales. Elle atteste le besoin de renforcer les financements, notamment en matière de fonds propres. Cette évaluation est actuellement mise à jour, ceci afin d'élaborer des préconisations relatives à la stratégie d'intervention financière de la Région et d'affiner le besoin de recourir à un instrument financier FEDER.
- En juin 2020, le fonds Défis 3 a été créé pour financer les projets de mutation (fonds de 20 M€, à comparer à 8,3 M€ pour Défis 2 et à 4,5 M€ pour Défis 2010). En outre, une augmentation de capital de 15 M€ de Batifranc est à l'étude.
- La Région joue un rôle déterminant pour impulser la création d'un nouvel outil financier orienté vers le long terme (investissement patient). Elle occupe une place à part entière pour engager les acteurs privés (dont les citoyens) dans cette voie.
- La création d'un nouvel outil financier questionne la conditionnalité des interventions publiques au bénéfice des entreprises. Cette problématique, qui fait l'objet de débats récurrents (CICE, mesures d'urgence et de relance liées à la crise de Covid-19...), suscite des analyses divergentes et divise l'opinion publique.
- L'épargne privée gagnerait à être davantage mobilisée pour financer l'économie régionale.

À ce titre, les contribuables qui souscrivent au capital de PME non cotées ou d'entreprises solidaires d'utilité sociale peuvent bénéficier, sous conditions, d'une réduction de leur impôt sur le revenu égale à 25% des sommes investies, soit lors de sa constitution ou soit lors d'une augmentation de capital. En outre, l'essor des financements participatifs témoigne d'une tendance de fond par laquelle des citoyens s'engagent pour soutenir des projets auxquels ils croient ou qui sont ancrés sur leur territoire.

- La place financière Bourgogne-Franche-Comté constitue le lieu privilégié pour affiner ces différents sujets. Installée fin 2017, elle a un rôle important à jouer dans la gouvernance économique en région.

OBJECTIFS DE LA PROPOSITION

- Maintenir l'activité économique dans la région.
- Conforter les centres de décision, les filières et les entreprises à enjeux de Bourgogne-Franche-Comté.
- Mobiliser les citoyens comme acteurs à part entière du financement des entreprises bourguignonnes et franc-comtoises.
- S'orienter vers des démarches de long terme qui permettent de consolider le tissu économique local et de s'inscrire dans une logique d'utilité sociale.
- Optimiser le soutien financier public aux entreprises (trouver un juste équilibre entre mesures incitatives, prise de risque et retour sur investissement).

MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

- Poursuivre la réflexion engagée par la place financière afin d'adapter les outils de financement aux besoins des entreprises. Associer à ces travaux le secteur des assurances, des syndicats de salariés et des acteurs impliqués dans les modes de financement alternatif (ex : crowdfunding).
- Recourir à un instrument financier FEDER afin de consolider les outils d'ingénierie financière (sous réserve des conclusions de l'évaluation ex-ante conduite par Technopolis). Envisager de mobiliser la Banque européenne d'investissement (BEI), à l'instar de la démarche mise en place en 2019 par la Région Occitanie pour soutenir le tourisme (voir ci-contre).
- Envisager des solutions de financement hybrides afin de mobiliser un maximum de moyens et répondre à la hauteur des besoins (qui pour-

raient s'élever à plusieurs centaines de millions d'euros en Bourgogne-Franche-Comté). La démarche de Troisième révolution industrielle des Hauts-de-France est illustrative à ce titre. Elle mobilise un fonds d'investissement dédié, un livret d'épargne, du crowdfunding et des interventions en capital (voir ci-dessous).

- En matière d'aides publiques aux entreprises, éviter de surajouter des conditions à celles déterminées par la réglementation européenne et nationale. Privilégier les approches contractuelles qui permettent la négociation et les approches partenariales.



UN FONDS D'INTERVENTION TOURISTIQUE POUR L'OCCITANIE

En 2019, la Région Occitanie a été la première Région en Europe à mettre en place un fonds d'intervention touristique, en partenariat avec la BEI. Doté de 101 millions d'euros, ce fonds vise à dynamiser les investissements touristiques publics et privés durables en Occitanie et à générer un effet de levier de 300 à 400 millions d'euros d'ici 2022.

Ce fonds est abondé à hauteur de 60% par la BEI, 35% par la Région et 5% par la société de gestion MCapital Partners qui a été sélectionnée dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres. L'ensemble du réseau bancaire régional est partenaire de ce nouvel outil et pourra intervenir en cofinancement. La période d'investissement ira de 2019 à 2022 et devrait permettre de soutenir 130 projets structurants pour les territoires dans les 4 années à venir, avec des prêts pouvant aller jusqu'à 4M€ par projet. La durée du fonds est de 24 ans incluant une période d'engagement de 4 ans et une période de recouvrement et de suivi des prêts de 20 ans.

⊕ d'informations : www.fondstourismeoccitanie.fr

LE FINANCEMENT HYBRIDE DE LA TROISIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE EN HAUTS-DE-FRANCE

Lancée en 2013 et inspirée par les travaux de Jeremy Rifkin, la Troisième révolution industrielle est une dynamique collective qui vise à faire des Hauts-de-France l'une des régions européennes les plus avancées en matière de transition énergétique et de technologies numériques. Afin de financer les projets afférents, une stratégie de financement hybride a été mise en place. Elle repose sur :

- Un fonds d'investissement de 40 M€. Imaginé conjointement par le Conseil régional et les CCI Hauts-de-France, le fonds d'investissement CAP3RI réunit des acteurs financiers publics et privés (Région, FEDER, Caisse des dépôts, BEI, Crédit Agricole Nord de France, Groupama Nord-est). CAP3RI intervient en fonds propres dans des entreprises porteuses de projets structurants et qui favorisent la création d'emplois dans la région. Les entreprises doivent avoir leur siège social (ou un établissement) installé (ou souhaitant s'installer) en Hauts-de-France.

- Un livret d'épargne qui a permis de collecter 17M€ de fonds. Créé par le Crédit Coopératif, ce livret permet d'épargner afin de financer, par le prêt, des entreprises locales dont les projets sont liés à la Troisième révolution industrielle. Pour encourager au financement de long terme des entreprises locales, le Crédit Coopératif propose ce livret avec un taux d'intérêt de 1% par an jusqu'à 15 000 € puis un taux de 0,20% pour un plafond à 150 000 €. L'argent reste totalement disponible et les dépôts sont garantis par le Crédit Coopératif. En contrepartie de l'épargne, ce livret donne la possibilité au Crédit Coopératif d'accorder des prêts avec une tarification avantageuse aux porteurs de projets.



- Du crowdfunding, en partenariat avec plusieurs plateformes de financement participatif. L'ambition est de faire du crowdfunding l'un des premiers outils du financement privé de la Troisième révolution industrielle, conformément aux préconisations de Jeremy Rifkin.

- Des interventions en capital. Les CCI se sont alliées à Kiosk to invest, plateforme reposant sur le principe de l'intervention en capital (par des investisseurs particuliers ou professionnels) dans des entreprises, à travers le renforcement des fonds propres. Ceci permet de financer de l'amorçage et du développement via une augmentation de capital pour des besoins de 250 000€ en moyenne (de 100 000€ à 5M€) ou par des prises de participations à partir de 1000 €. Kiosk to invest s'appuie sur le réseau des CCI Hauts-de-France.

✚ d'informations : www.rev3.fr

TYPOLOGIE D'OUTIL(S) FINANCIER(S) À CRÉER

Le CESER considère qu'il n'est pas de son rôle d'indiquer la nature précise que doit prendre un nouveau véhicule de financement des entreprises. Il tient cependant à relayer les différentes propositions établies par les personnes auditionnées dans le cadre de la présente autosaisine :

FONDS DE DOTATION

- Créé en 2008 par la loi de modernisation de l'économie, le fonds de dotation est un outil philanthropique plus souple que les fondations mais qui bénéficie d'avantages fiscaux similaires. Il utilise des fonds d'origine privée pour réaliser ou soutenir financièrement une œuvre ou une mission d'intérêt général. Les individus qui apportent leur soutien financier n'attendent pas de retour sur investissement.

- Le fonds de dotation est couramment utilisé dans le domaine culturel, artistique, social ou environnemental, mais il peut également servir à soutenir des actions en faveur du développement stratégique, opérationnel et au financement des start-up innovantes, à l'exemple du fonds de dotation RAISESHER-PAS, premier accélérateur philanthropique dédié aux start-up françaises.

⊕ d'informations sur www.raise.co

- Le fonds de dotation peut également constituer un outil pour transmettre une entreprise tout en protégeant ses valeurs. Préalablement à la cession de l'entreprise, des titres sont donnés au profit d'un fonds de dotation, ce qui permet d'augmenter le montant attribué au véhicule philanthropique tout en réduisant la charge fiscale. Cela peut également permettre d'éviter les prises de contrôle hostiles en prévoyant l'inaliénabilité des titres transmis. Le caractère philanthropique du fonds de dotation permet de protéger et transmettre les valeurs de l'entreprise familiale en réalisant les objectifs qui lui ont été assignés par ses fondateurs. Ce type d'approche - développé dans les pays du nord de l'Europe comme l'Allemagne ou le Danemark - a su mesurer son utilité pour sauvegarder les valeurs d'une entreprise familiale au moment de sa transmission²⁷.



(27) François Vignalou, Le fonds de dotation actionnaire, un instrument philanthropique original pour le dirigeant d'entreprise, article publié sur www.village-justice.com en juillet 2018.

FONDS DE PÉRENNITÉ

- Créé en 2019 par la loi Pacte, le fonds de pérennité constitue un nouvel outil pour affirmer la responsabilité sociétale des entreprises.

- Le fonds de pérennité est constitué par l'apport gratuit et irrévocable des titres de capital ou de parts sociales d'une ou de plusieurs sociétés exerçant une activité industrielle, commerciale, artisanale ou agricole, ou détenant directement ou indirectement des participations dans une ou plusieurs sociétés exerçant une telle activité.

- Ce fonds gère ces titres ou parts, exerce les droits qui y sont attachés et utilise ses ressources dans le but de contribuer à la pérennité économique de cette ou de ces sociétés et peut réaliser ou financer des œuvres ou des missions d'intérêt général.

- Ainsi, le fonds de pérennité a avant tout une vocation économique qui est de détenir irrévocablement des titres de sociétés et de participer à l'animation de la société qu'il détient.



FONDS EVERGREEN

- Depuis quelques années apparaissent des fonds de capital-investissement baptisés "evergreen". Cet anglicisme fait référence à des fonds qui n'ont pas de date prédéterminée de clôture (contrairement aux fonds de capital-investissement traditionnels).

- Un fonds evergreen permet de pallier certaines contraintes de gestion des autres fonds de capital-investissement :

- Durée d'investissement (les souscripteurs souhaitent généralement récupérer leur mise au bout de 5 à 7 ans, en moyenne).
- Volume d'opportunités d'investissement (un deal-flow insuffisant ne justifie pas la création d'un fonds de capital-investissement traditionnel).
- Taux de rendement interne (le mode de rémunération incite à des solutions de vente avec les gains les plus élevés ou les plus immédiats, ce qui ne correspond pas toujours au projet de l'entreprise ou à sa capacité à s'adapter à de multiples aléas économiques, technologiques...).

SOCIÉTÉ DE CAPITAL-RISQUE (SCR)

- Les SCR sont des sociétés de capitaux dédiées au capital-investissement. Elles peuvent bénéficier d'un statut fiscal privilégié pour autant qu'elles investissent à minima un quota de 50% dans des titres non cotés.

- La création d'une SCR peut permettre de réaliser des investissements lourds dans certaines entreprises à enjeux ou dans certaines filières, dans une logique de long terme, et avec moins de contraintes de gestion qu'un fonds de capital-investissement traditionnel (cf. supra).

- Exemple : OSER a été la première SCR régionale dédiée au financement des projets d'énergie renouvelables en Auvergne-Rhône-Alpes. La Région AURA est majoritaire au capital et s'assure du respect des objectifs stratégiques. OSER intervient en fonds propres ou en quasi fonds propres sur des durées d'investissement pouvant aller jusqu'à 20 ans.

➕ d'informations : www.enr-oser.fr



UN DISPOSITIF D'ACTION AUTOUR DE TROIS LEVIERS PRINCIPAUX

- Actionnariat : disposer d'un fonds "régional dédié" en complément des fonds bancaires régionaux :

- Finalité "économie du territoire", opérations structurantes.

- Taille comprise entre 30 et 50 millions d'euros. Capacité à investir de 3 à 5 millions d'euros.

- En minoritaire (aux côtés des actionnaires industriels), en SCR (souplesse, long terme et rendement).

- Société de gestion "régionale".

- Immobilier : s'appuyer sur Batifranc pour disposer d'un outil régional de référence, la transition énergétique nécessitant des investissements massifs dans les entreprises dans les années à venir :

- Capacité de porter des opérations, avec des tickets unitaires de 10 millions d'euros.

- Seul ou en partage de risques.

- Compétence immobilière (track record)²⁸, souplesse d'intervention CBI - co baillage, location simple.

- L'objectif est de fixer les actifs pour fixer les entreprises, les emplois et les compétences.

- Ingénierie/montage : disposer des compétences ad hoc, subventions :

- Société/conseil : montage de projet.

- Saisie de la place financière Bourgogne-Franche-Comté.

- Fléchage "prioritaire" des subventions FEDER-FEADER.

7-Favoriser la transmission d'entreprise

CONTEXTE ET BESOINS

- Dans les prochaines années, les transmissions d'entreprises vont constituer un enjeu économique majeur en Bourgogne-Franche-Comté. Faute de trouver repreneur, certaines entreprises pourraient disparaître, pénalisant l'emploi, les savoir-faire et la vitalité des territoires.

- Les enjeux concernent l'anticipation des transmissions, la situation spécifique des entreprises familiales, la reprise par des salariés, un meilleur ciblage des entreprises à transmettre, ainsi que les apports en fonds propres pour certains repreneurs.

- Les outils disponibles pour financer les transmissions sont suffisants sur le territoire régional, hormis dans les secteurs agriculture/agroalimentaire pour lesquels il existe un vrai besoin de financement [cf. Technopolis].

(28) Track record : résultats passés et historique des performances d'investissement d'un gestionnaire de capitaux.

- La Bourgogne-Franche-Comté n'a pas de dispositif formalisé qui permettrait de proposer des alternatives en matière de transmission, dans l'optique de favoriser les reprises par des salariés ou par un investisseur/entrepreneur bourguignon ou franc-comtois. Cette carence ouvre la porte à des repreneurs extérieurs, qui, lors de reprises par croissance externe, pourraient être amenés à vouloir réaliser des économies d'échelle, à réduire la masse salariale, à délocaliser tout ou partie de l'activité...

OBJECTIFS DE LA PROPOSITION

- Favoriser les reprises d'entreprises bourguignonnes et franc-comtoises par des acteurs régionaux.
- Maintenir l'activité économique en Bourgogne-Franche-Comté.



MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

- Davantage informer les chefs d'entreprise sur les outils de financement et d'accompagnement en donnant plus de visibilité à l'offre existante. Travailler en étroite collaboration avec les banques, acteurs majeurs à mobiliser pour les transmissions d'entreprises.
- Mobiliser, de manière coordonnée, les outils financiers en vue d'une transmission des parts dans des mains familiales.

- Favoriser les reprises d'entreprises par les salariés. Cette possibilité constitue une alternative à une cession industrielle, avec un maintien en région du centre de décision et une préservation des valeurs d'entreprises.

- Pallier l'absence d'alternatives de transmission
- reprise interne ou intra-région (il n'existe pas de tour de table en la matière en Bourgogne-Franche-Comté).

- Consolider les instruments en fonds propres et les dispositifs dédiés aux repreneurs (ex : formation).

À SUIVRE

Notre économie régionale est confrontée à des enjeux d'attractivité, de compétitivité et d'innovation pour lesquels les centres de décision jouent un rôle spécifique. À ce titre, la Bourgogne-Franche-Comté dispose de multiples atouts pour attirer les entrepreneurs et les investisseurs extérieurs ou pour favoriser le maintien des centres de décision. Pour autant, cette situation doit être réinterrogée régulièrement afin de tenir compte de l'évolution des marchés émergents, des innovations financières ou de mégatendances (économie de réseau, avancées technologiques...) qui ont un impact important sur les rapprochements entre entreprises. C'est pourquoi le CESER a souhaité approfondir la question des investissements directs étrangers et formuler des propositions visant à maintenir les centres de décision, leur présence étant l'une des conditions pour maîtriser notre potentiel productif, conforter nos emplois et structurer nos filières.

L'un des principaux enseignements de cette autosaisine concerne la gouvernance : si nous voulons ne pas (trop) subir les départs d'entreprises et tenter de répondre aux enjeux de la transition en se projetant dans l'avenir, il importe de renforcer la gouvernance économique en Bourgogne-Franche-Comté. L'anticipation et la coordination gagneraient à être confortées entre acteurs économiques et financiers, publics et privés. À ce titre, la Région, chef de file du développement économique, occupe une place centrale avec ses partenaires. La place financière a également un rôle majeur à jouer pour adapter progressivement les outils de financement à des besoins d'entreprises toujours plus spécifiques et plus diversifiés. La pandémie de Covid-19 a démontré que les conditions d'une telle mobilisation collective étaient globalement réunies en Bourgogne-Franche-Comté, cette crise constituant l'opportunité d'aller encore plus de l'avant.

Il ressort également de cette réflexion la nécessité de renforcer le financement des entreprises bourguignonnes et franc-comtoises. Dans les années à venir, les enjeux liés à la transition écologique et énergétique, au numérique et les transmissions vont en effet impliquer de consolider assez largement les financements, notamment par des apports en fonds propres adaptés aux approches de long terme. Le CESER propose que la place financière Bourgogne-Franche-Comté poursuive sa réflexion sur ce sujet, de manière à anticiper et à mobiliser largement les acteurs.

La question des moyens conditionnera bien entendu nos possibilités d'action. Au moment où ce rapport est écrit, le contexte économique et financier impose la plus grande prudence. Les entreprises et les pouvoirs publics se sont fortement endettés pour répondre à la crise. Les particuliers ont épargné afin d'anticiper une probable récession économique et une dégradation du marché du travail. Nonobstant ces difficultés, un enjeu d'avenir concernera la possibilité de diriger l'épargne vers le financement des entreprises, de manière à favoriser leur développement et leur ancrage local. Plus globalement, les enjeux de développement durable nous obligent à reconsidérer notre approche des investissements, dans l'optique de réconcilier performance financière et préoccupations économiques, sociales et environnementales. Il s'agit de redonner du sens à la finance et à nos stratégies – individuelles et collectives – en matière de placements financiers.

En Bourgogne-Franche-Comté, plusieurs exemples démontrent qu'il est possible de développer un projet industriel avec une responsabilité sociale/territoriale affirmée, à l'instar du groupe Delfingen auditionné dans le cadre de cette autosaisine. En outre, nous disposons de nombreux outils (RSE, ISR, financement participatif...) qui peuvent permettre aux entrepreneurs, aux investisseurs et aux citoyens de s'engager pour conforter l'activité économique locale et répondre aux défis qui nous attendent. Un important chantier s'ouvre pour amplifier ces démarches au bénéfice des entreprises bourguignonnes et franc-comtoises et des territoires.

Renforcer la gouvernance économique en Bourgogne-Franche-Comté et le financement des entreprises.



ANNEXES

Annexe 1

Commission Finances-Europe

44

Annexe 2

Personnes auditionnées

44

Annexe 3

Données

45

Annexe 4

Bibliographie et sitographie

47

Annexe 5

Table des sigles

49

Commission Finances-Europe

- **MARMIER Sylvain**, CRA, **président et rapporteur**
- BARD Yves, CARSAT
- BATAULT Joseph, CFDT
- BÔLE Virginie, JA
- BOUCON Daniel, personnalité qualifiée et **rapporteur**
- DEBOUVRY Caroline, CPME BFC
- DELATTE Vincent, Féd. bancaire française et **rapporteur**
- DESMARET Tatiana, CRESS
- FAIVRE-PICON Michel, CGT
- FRANÇOIS Daniel, CGT
- GALMICHE Sébastien, CGT/FO
- GENDRON Dominique, CGT/FO
- GUILLON Evelyne, Féd. régionale des chasseurs
- JOURNEAU Cédric, FNAUT
- JUND Christine, CCIR
- LAMBERT Bernard, CFDT
- MAIRET Nathalie, FRSEA
- MASSON Annie, CFTC
- MORICE Catherine, CGT/FO
- PERRIN Jean, UNPI
- RAGOT Denis, MEDEF filière automobile
- RICHARD Carole, U2P
- ROCHE-BRUYN François, COMUE BFC

- GILLOT Frédéric, chargé d'études

Personnes auditionnées

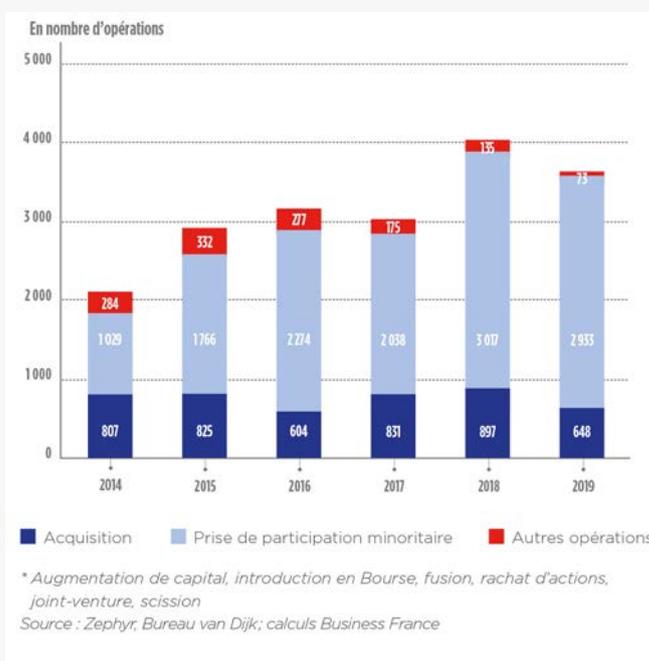
- **ABRAHAMSE-PLEUX Martine**, directrice générale, agence économique régionale Bourgogne-Franche-Comté.
- **ALLAIN Olivier**, vice-président en charge de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, Région Bretagne.
- **ARBEZ Anne-Gaëlle**, coordinatrice du pôle Développement et prospection, agence économique régionale Bourgogne-Franche-Comté.
- **BAC David**, coordinateur du pôle Intelligence économique et territoriale, agence économique régionale Bourgogne-Franche-Comté.
- **BALTOGLU Charles-Éric**, directeur régional, Bpifrance (direction Bourgogne-Franche-Comté).
- **BAVAY François**, directeur régional, Banque de France (direction Bourgogne-Franche-Comté).
- **BERNARD Charles**, délégué général, place financière Bourgogne-Franche-Comté.
- **BLASSELLE Patrick**, directeur associé, UI Gestion.
- **CHARLOT Florent**, chargé de mission ingénierie financière, Région Bourgogne-Franche-Comté.
- **CHAVELET Pierre**, directeur général, Batifranc.
- **DESMAREST Tatiana**, présidente de la CRESS Bourgogne-Franche-Comté, conseillère au CESER.
- **FRAICHOT Frédéric**, directeur, Finovéa Conseils.
- **GHINTRAN Pierre-Olivier**, directeur International, CCIR Bourgogne-Franche-Comté.
- **LAGRANGE Jean-Claude**, vice-président en charge du développement économique, de la nouvelle croissance et de l'emploi, Région Bourgogne-Franche-Comté.
- **LAMY Tristan**, directeur entreprises/agriculture/banque privée, Crédit Agricole de Champagne-Bourgogne.
- **LAURENT Rémy**, président, CCIR Bourgogne-Franche-Comté.
- **MARMIER Philippe**, directeur engagements/marchés/agriculture/recouvrement/CNE, Crédit Agricole Franche-Comté.
- **MONTEBOURG Arnaud**, ancien ministre du redressement productif, ancien ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique.
- **NICOLI Olivier**, directeur de l'économie, Région Bourgogne-Franche-Comté).
- **PROUST Christian**, ancien président du Conseil général du Territoire-de-Belfort.
- **STREIT Bernard**, ancien directeur de Delfingen, co-président de la place financière Bourgogne-Franche-Comté.
- **TURUANI Pierre**, chef de service développement des PME, Région Bourgogne-Franche-Comté.
- **VOLLE Laurent**, directeur Enterprise Europe Network, CCIR Bourgogne-Franche-Comté.

Données

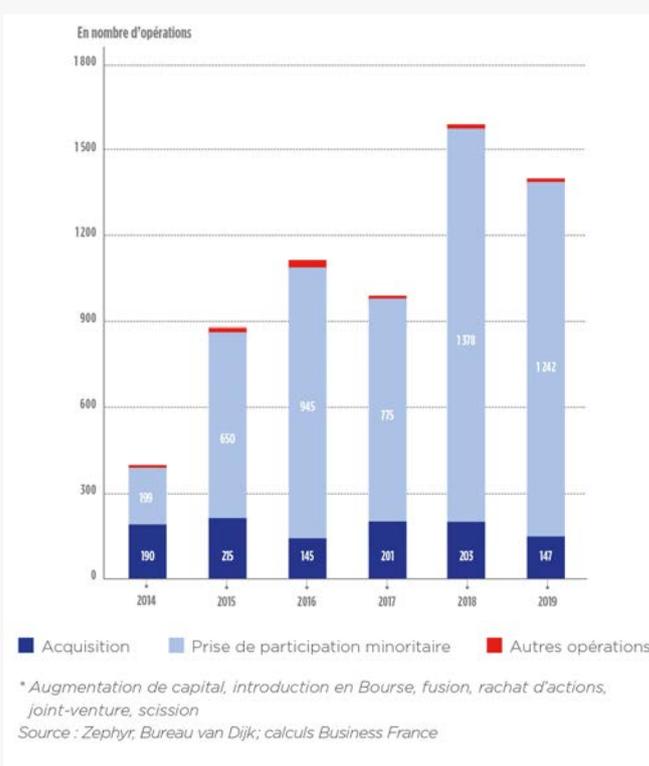
ÉVOLUTION DES FUSIONS-ACQUISITIONS ET DES PRISES DE PARTICIPATIONS EN FRANCE

Dans son rapport relatif au bilan des investissements internationaux en France en 2019, Business France s'appuie sur les travaux de Zephyr (Bureau van Dijk) afin de calculer l'évolution des fusions-acquisitions et des prises de participations. Business France indique qu'elles ont augmenté de 172 % entre 2014 et 2019 en France (passant de 2 120 à 3 650 opérations, cf. graphique 1), les investisseurs étrangers réalisant de plus en plus d'opérations (de 400 en 2014 à 1 400 en 2019, soit une augmentation de 350%, [cf. graphique 2]).

Graphique 1
Nombre et valeur des transactions financières en France



Graphique 2
Transactions financières des investisseurs étrangers en France



Données (suite)

LES ÉTABLISSEMENTS DE BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ SUIVANT LEUR TAILLE

L'établissement est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'unité légale. En 2015, la Bourgogne-Franche-Comté comptait 250 862 établissements, dont 12 535 emploient de 10 à 49 salariés, et 2 992 emploient plus de 50 salariés :

	Total	%	0 salarié	1 à 9 salarié(s)	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 salariés ou plus
Ensemble	250 682	100,0	171 780	63 375	7 625	4 910	2 992
Agriculture, sylviculture et pêche	25 997	10,4	20 653	5 127	149	49	19
Industrie	16 372	6,5	8 769	4 920	1 148	862	673
Construction	24 133	9,6	16 117	6 745	756	420	95
Commerce, transports, services divers	146 345	58,4	103 056	36 755	3 621	2 031	882
<i>dont commerce et réparation automobile</i>	44 659	17,8	28 786	13 390	1 417	756	310
Administration publique, enseignement, santé, action sociale	37 835	15,1	23 185	9 828	1 951	1 548	1 323

Champ : ensemble des activités.

Source : Insee, CLAP en géographie au 01/01/2019.

Les établissements d'au moins 250 salariés concentrent un quart de l'emploi de la sphère productive. Ils relèvent majoritairement de l'industrie, plus particulièrement de la fabrication de matériels de transport, de machines et d'équipements, de produits métalliques et de la métallurgie.

SOUTENIR LES MARCHÉS ÉMERGENTS À FORTS ENJEUX DE COMPÉTITIVITÉ

Fin 2019, le ministre de l'Économie et des Finances conjointement à la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ont confié la mission à un collège d'experts d'établir une stratégie ambitieuse et sélective pour déclencher une nouvelle dynamique industrielle et entrepreneuriale sur des marchés émergents. Cette démarche prospective vise à mettre en place une veille sur les marchés émergents à forte intensité technologique et à sélectionner ceux sur lesquels la France peut se positionner en leader. Un collège d'experts a ainsi identifié quatre enjeux regroupant dix marchés prioritaires pour "faire de la France une économie de rupture technologique" :

Enjeux	Marchés prioritaires
Favoriser une alimentation saine et durable et contribuer à la souveraineté alimentaire mondiale.	L'agriculture de précision et les agro-équipements. L'alimentation durable pour la santé. Le biocontrôle animal et végétal.
Préserver et développer la santé et le bien-être des citoyens (accompagnement du vieillissement de la population, traitement des maladies chroniques et rares, lutte contre les déserts médicaux...).	La santé digitale. Les biothérapies et bioproduction de thérapies innovantes.
Protéger l'environnement et assurer la transition écologique et énergétique, en particulier vers une mobilité sans énergie fossile.	L'hydrogène pour les systèmes énergétiques La décarbonation de l'industrie. Nouvelle génération durable de matériaux composites "haute performance".
Assurer notre souveraineté dans le numérique, qui est au cœur de la protection et la sécurisation de nos vies privées sur internet et du développement de l'économie et de l'éducation.	Les technologies du quantique. La cybersécurité.

Plus d'informations sur www.entreprises.gouv.fr

Bibliographie

Assemblée nationale.

Rapport fait au nom de la commission des affaires économiques sur la proposition de résolution tendant à la création d'une commission d'enquête chargée d'examiner les décisions de l'État en matière de politique industrielle, au regard des fusions d'entreprises intervenues récemment, notamment dans les cas d'Alstom, d'Alcatel et de STX, ainsi que les moyens susceptibles de protéger nos fleurons industriels nationaux dans un contexte commercial mondialisé, avril 2018

Banque de France.

Les investissements directs étrangers en France s'orientent à la fois vers les entreprises les plus robustes et les plus fragiles, Bulletin n° 221/4 de janvier-février 2019

Bpifrance.

La transformation à l'ère du digital, guide pratique à destination des dirigeants de PME-ETI, 2019

Business France.

Bilan 2019 des investissements internationaux en France, mai 2020

CCI France.

Multiplier et diversifier les sources de financement des PME et ETI. Les CCI engagées pour financer l'économie réelle, novembre 2015

CCI Paris Île-de-France.

Fuite des centres de décision, quelles réalités ?, octobre 2014

CESE.

Demain, la finance durable : comment accélérer la mutation du secteur financier vers une plus grande responsabilité sociale et environnementale ?, janvier 2019

CESER Champagne-Ardenne.

Les sièges sociaux - centres de décision en Champagne-Ardenne, l'un des territoires de la future Région, décembre 2015

Direction générale des entreprises.

Technologies clés 2020, préparer l'industrie du futur, 2016

Direction générale du Trésor.

Quel est l'impact des fusions/acquisitions sur les performances des entreprises rachetées ?, novembre 2014

INSEE analyses n° 23.

L'industrie régionale très convoitée par les groupes étrangers, octobre 2017

INSEE flash.

16 300 entreprises susceptibles d'être concernées par une transmission dans les 10 ans en Bourgogne-Franche-Comté, février 2020

Institut du développement durable et des relations internationales. Working Papers d'Andreas Rüdinger

Comment financer la transition énergétique ? Éléments d'analyse pour une approche stratégique, 2015

Lyon place financière et tertiaire, MEDEF Lyon-Rhône.

Chiche, j'ouvre mon capital !, 2016

Observatoire des PME, PME 2018.

Rapport annuel sur l'évolution des PME, 2019

Ministère de l'Économie et des Finances et ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Faire de la France une économie de rupture technologique. Soutenir les marchés émergents à forts enjeux de compétitivité, février 2020

NOVETHIC.

Mesurer son ancrage local, un enjeu de soutenabilité pour les entreprises, octobre 2017

OCDE.

Définition de référence des investissements directs internationaux, Quatrième édition 2008

OCDE.

Débattre des enjeux : les nouvelles approches face aux défis économiques, 2018

Bibliographie (suite)

Plateforme RSE.

Vers une responsabilité territoriale des entreprises, juillet 2018

Rapport de la commission présidée par Frédéric Tiberghien.

Le financement des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire, mars 2017

SCHWAB Klaus.

La pandémie de COVID-19, test décisif pour le capitalisme inclusif, article publié dans *Le Temps*, le 6 avril 2020

Technopolis group.

AMO pour la réalisation d'une évaluation ex-ante des instruments financiers de la Région Bourgogne-Franche-Comté, octobre 2018

VIGNALOU François.

Le fonds de dotation actionnaire, un instrument philanthropique original pour le dirigeant d'entreprise, article publié sur www.village-justice.com, juillet 2018

Sitographie

Agence économique régionale BFC
www.aer-bfc.com

Association des investisseurs pour la croissance
www.franceinvest.eu

Banque de France
www.banque-france.fr

Bpifrance
<https://www.credoc.fr/>

Direction générale du Trésor
www.tresor.economie.gouv.fr

Fusacq, place de marché dédiée à la transmission-reprise d'entreprise
www.fusacq.com

Ministère de l'économie, des finances et de la relance
www.economie.gouv.fr

Novethic, accélérateur de transformation durable
www.novethic.fr

Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
www.orse.org

Place financière BFC
www.placefinanciere-bfc.fr

Plateforme RSE Bourgogne-Franche-Comté
www.etre-bfc.fr

Troisième révolution industrielle en Hauts-de-France
www.rev3.fr

Table des **SIGLES**

AER

Agence économique régionale de BFC

AREA

Association régionale des entreprises alimentaires et de transfert de technologies de BFC

ARIST

Agence régionale d'information stratégique et technologique

BEI

Banque européenne d'investissement

BPI

Banque publique d'investissement

CETIM

Centre technique des industries mécaniques

CIGC

Comité interprofessionnel de gestion du Comté

CPRDFOP

Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle

ETI

Entreprises de taille intermédiaire

FCBA

Institut technologique pour les filières forêt, bois, construction et ameublement

FEADER

Fonds européen agricole pour le développement rural

FEDER

Fonds européen de développement régional

FRI

Fonds régional d'innovation

GPEC

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

IAA

Industries agro-alimentaires

IDE

Investissement direct étranger

IDF

Investissement direct français à l'étranger

ISR

Investissement socialement responsable

OCDE

Organisation de coopération et de développement économiques

PRIC

Pacte régional d'investissement dans les compétences

PSPC

Projets de recherche et développement structurants pour la compétitivité

ONDE

Outil numérique dédié au développement économique

RIS 3

Research and innovation strategies (ou stratégies de spécialisation intelligente)

RSE

Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises

SCR

Société de capital-risque

SRDEII

Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation

UIMM Franche-Comté

Union des industries et métiers de la métallurgie de Franche-Comté



DÉCLARATIONS

Daniel Boucon , en tant que co-rapporteur	51
Marie-Laure Schneider , au nom de la CPME BFC	52
Michel Faivre-Picon , au nom de la CGT	52
Jean-François Dugourd , en tant que personnalité qualifiée dans le domaine de l'environnement et du développement durable	52
Françoise Bévalot , au nom de la COMUE BFC	52

Parties du rapport de présentation soutenues par Daniel Boucon

Comporte 3 blocs :

- Le premier vient immédiatement après la partie "Socle des préconisations", présenté par Vincent Delatte. Il inclut un court préliminaire et les préconisations 1 et 2.
- Le deuxième est la préconisation 4.
- Le dernier est la préconisation 7.

Les préconisations que nous allons vous soumettre ne sont vraisemblablement pas les seules concevables, et elles sont loin d'épuiser le sujet. Cultureux impénitent, ni homme de chiffres, ni homme d'ingénierie financière, j'ai joué au sein du groupe de travail comme à celui des huit ou neuf réunions de la commission le rôle - passionnant - de généraliste de service, voire de candide, à l'occasion.

Les préconisations que je vais vous présenter sont donc plutôt d'ordre général ou politique. Je vais le faire de façon délibérément lapidaire, pour vous éviter les redondances avec les slides, et plus encore avec le texte lui-même. Je vais surtout faire court, pour laisser à Vincent, qui lui est un solide spécialiste, le temps nécessaire pour vous exposer précisément les propositions plus techniques élaborées par la commission.

Préconisation 1 • La dynamique

L'objectif de cette première préconisation, que j'appellerais plutôt un souhait, c'est que soit donné un regain de souffle, une dynamique renouvelée, à la gouvernance économique de la Région.

Pour cela, la commission propose que soit réaffirmé et conforté son rôle de chef de file dans le domaine économique. Il s'agit là de l'une de ses compétences centrales de la Région. Elle a toujours été fondamentale, elle est aujourd'hui plus fondamentale que jamais. De son vigoureux exercice dépend une grande partie de ce qui suit.

Corollairement, pour que ce rôle de chef de file trouve sa pleine efficacité, la commission préconise un travail de rapprochement et d'articulation des différentes instances de gouvernance qui existent. Elle insiste aussi sur la nécessité de leur ouverture à des partenariats nouveaux, publics, privés ou territoriaux.

Préconisation 2 • La vision

Cette deuxième préconisation complète et précise la précédente. Elle propose, en effet, l'affirmation des choix politiques de la Région en matière économique. Il a toujours fallu faire des choix, il le faut plus que jamais pour que les intérêts du territoire et des filières aient une chance d'être pris en compte dans les décisions des acteurs économiques.

Elle propose aussi l'identification plus précise des filières qui constituent l'épine dorsale de notre économie, les champions d'aujourd'hui. Elle insiste

aussi sur le repérage de ce qui est à venir, sur l'identification de ce qui émerge, de ce qui constituera les champions de demain...

Elle propose enfin de travailler à promouvoir la culture de ce que Bernard Streit appelle joliment "apprendre à chasser en meute", c'est-à-dire à échanger, à réfléchir ensemble, à collaborer, à jouer collectif... Pensez à la démarche "made in Jura", par exemple...

Préconisation 4 • L'attractivité

C'est ici le maître-mot, très, et peut-être trop, utilisé, mais il n'y en a pas d'autre.

La commission met l'accent sur la nécessité, dans tous les cas, d'attirer et de retenir.

D'attirer et retenir les investisseurs, les entrepreneurs et les compétences.

D'une part, cela passe, entre autres, pour les investisseurs et les entrepreneurs par une visibilité accrue du guichet régional d'accueil. Cela passe aussi par la rationalisation des canaux d'information dédiés, notamment par la mise en place d'un outil unifié, à l'instar, par exemple, de ce qui existe en Pays de la Loire.

D'autre part, s'agissant des compétences, la commission attire notamment l'attention sur l'importance de la promotion au sein des entreprises de démarches de GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), pour favoriser le recrutement des conjoints des cadres, dont on sait qu'ils sont un paramètre important dans la décision de rejoindre, ou de quitter, une entreprise ou un territoire.

Dans le cadre - récurrent - du "jouer collectif", elle plaide enfin pour un développement de la collaboration avec les régions voisines.

Préconisation 7 • La transmission

Nous abordons enfin la question de la transmission d'entreprise. C'est une question de plus en plus prégnante, compte tenu de l'âge moyen des dirigeants. Dans la problématique qui nous mobilise du maintien, sur notre territoire, des entreprises et de leurs centres de décision, c'est une question qui pèse et pèsera lourd, et qui ne nous paraît pas pouvoir être laissée en jachère.

Les moyens que la commission a exploré portent - là encore - sur l'amélioration de l'information, singulièrement l'information des chefs d'entreprises "cédants", avec une focale particulière sur les modes de financement et d'accompagnement disponibles.

Ils portent aussi sur la coordination des outils financiers susceptibles d'être mobilisés dans le cas d'une transmission intra-familiale, ce qui est un cas fréquent et fréquemment complexe.

Ils préconisent enfin le renforcement des possibilités de formation et d'accompagnement des repreneurs, avec une attention vigilante portée aux cas de reprise d'une entreprise par ses salariés.

Marie-Laure Schneider, au nom de la CPME BFC

La CPME BFC se félicite de l'existence même de cette autosaisine. Au sein du groupe de travail, la représentante de la CPME a pu et su exprimer nos positions.

Je pourrais faire copier/coller de nos propos en intervention lors de la précédente séance plénière sur le plan de relance. Je vous invite à une relecture pour ne pas vous solliciter trop avant et permettre la poursuite de nos débats dans un délai raisonnable.

Un point de vigilance peut-être sur la nécessité que toutes les intentions ici présentées se transforment en acte : un coordinateur/fédérateur à désigner nous semble nécessaire pour ce faire.

À suivre donc, non dans le temps mais dans l'action !

Michel Faivre-Picon, au nom de la CGT

La CGT regrette que ce rapport d'autosaisine ne traite pas, ou très peu, de la question de l'emploi, car on ne peut pas traiter "hors sol" le financement des entreprises : si une entreprise a besoin de se financer, c'est pour créer une activité, et donc développer de l'emploi pour irriguer le territoire.

Même si évidemment financer et aider au développement d'entreprise peut, ou devrait, logiquement créer de l'emploi sur le territoire, ce n'est pas une garantie. En effet il arrive que des entreprises se développent en France, y compris avec des aides publiques, pour aller ensuite créer des emplois ailleurs dans le monde, voire délocaliser.

Si les financements des entreprises traités dans cette autosaisine relèvent pour une part importante de financements privés, notamment bancaires, il reste une part non négligeable d'aides publiques directes ou indirectes.

Ces aides publiques devraient être connues des citoyens, contrôlées et assorties de conditionnalités. Nous regrettons que le rapport se limite à ne pas vouloir ajouter des conditions à ce qui existe actuellement.

La CGT est déjà intervenue ici pour les contrôles et les conditionnalités des aides, lors de la séance plénière du 11 septembre dernier, je vous renvoie sur ce point à nos propositions détaillées dans notre déclaration.

Les difficultés de financement des entreprises, les insuffisances de la BPI, confirment, pour la CGT, la nécessité d'un "Pôle financier public" et un "Livret épargne industrie" pour mieux orienter l'épargne vers l'industrie.

D'autre part, au lieu de réduire de façon générale la fiscalité et les cotisations sociales des entreprises, il conviendrait de les moduler en fonction d'un certain nombre de critères : emploi, égalité femmes/hommes, investissement productif, etc.

Avec ces remarques, la CGT s'abstiendra sur le rapport de cette autosaisine.

Jean-François Dugourd, en tant que personnalité qualifiée dans le domaine de l'environnement et du développement durable

Tout d'abord, merci pour ce travail synthétique, pédagogique et très formateur qui ouvre des perspectives et la nécessité de mise en place d'une coopération complexe pour espérer peser et influencer sur les constats et enjeux formulés. Cette saisine arrive au moment opportun.

Deux remarques sur les idées forces :

- La confiance ne se décrète pas, elle nécessite une mise en mouvement qui doit aller au-delà de la connaissance mutuelle. Elle doit permettre de passer d'une logique de compétition à celles des coopérations dans une démarche de décloisonnement et de contact direct entre acteurs opérationnels, au service du développement d'une culture commune, d'intelligence économique territoriale.

- Si la culture coopérative peut être un pilier de la réussite, elle ne suffit pas. Le statut ne fait pas toujours sienne de la vertu, il est donc nécessaire de tendre vers une culture de coopération et de partenariats, associée à l'évolution des modèles économiques pour contribuer au maintien de l'activité et des richesses sur les territoires.

L'enjeu est donc de jouer collectif pour reprendre une expression du rapport, d'associer la société civile à la définition des choix politiques régionaux et de regarder également en quoi, les initiatives économiques citoyennes locales contribuent à impulser un autre modèle économique territorial en mobilisant pour le développement de leur projet d'entreprise une quote-part d'épargne et des compétences humaines locales.

Face au contexte et défis qui nous attendent, cette stratégie doit être portée par le Conseil régional, élaborée dès maintenant, collectivement et ne peut pas être repoussée aux années à venir.

Françoise Bévalot, au nom de la COMUE BFC

Ce travail fait un état des lieux, fouillé et intéressant. Je regrette cependant que ne soit pas fait référence aux enseignements tirés des visites d'entreprises : SIS et plus récemment Delfingen, toutes deux, ancrées dans des territoires ruraux, donnent toute la mesure de la responsabilité sociale, sociétale et territoriale des entreprises.

Il soulève plusieurs interrogations :

Une question de fond : dans quel modèle économique s'inscrit cette réflexion ? Une fois encore il est fait référence à l'évolution de ce modèle mais sans que ne soit décrit aucun modèle.

Quelles entreprises ? Quelle est la place donnée aux initiatives citoyennes ?

Je ne détaillerai pas plus, ces questions viennent d'être formulées par Jean-François Dugourd dont je partage pleinement les propos.

Les notions de responsabilité territoriale et d'écosystème nécessiteraient d'être précisées ici. De même que le retour sur investissement : tous les financeurs s'engagent-ils sur le principe d'investissement sobre ?

Le volet formation est un peu "court". Je ne pense pas que s'appuyer sur le CPRDFOP et le PRIC, programmes, soit la seule façon de répondre aux besoins de formation. Cette étude et plus spécifiquement les propositions formulées sont à replacer dans un environnement économique dont bien des volets nécessiteraient d'être précisés. Elle s'inscrit dans un chantier plus vaste et rejoint des enjeux à prendre en compte dès à présent dans le cadre du plan de relance qui ne peut se limiter à des mesures financières.



Conseil économique, social et environnemental

Site de Besançon

4 square Castan | CS51857 | 25031 Besançon cedex
Tél. 03 81 61 62 90

Site de Dijon

17 boulevard de la Trémouille | CS23502 | 21035 Dijon cedex
Tél. 03 80 44 34 32



www.ceser.bourgognefranchecomte.fr