



Un nouveau Dortmund ? Faire face à une restructuration au niveau territorial. L'approche du projet Dortmund, Allemagne

*Gernot MÜHGE et Matthias KNUTH (Institut für Arbeit und Technik),
Allemagne*

*Thomas KIESELBACH et Debora JESKE (Institut für Psychologie der
Gesundheit, Arbeitslosigkeit und Arbeit), Allemagne*

Résumé

Ce projet est le résultat de négociations au niveau territorial entre ThyssenKrupp, l'organisation syndicale locale IG Metall et les autorités locales, dans le cadre de la fermeture de l'aciérie de Dortmund, la *Westfalenhütte*. Cette restructuration a amené le partenariat public / privé entre ThyssenKrupp, McKinsey et la commune de Dortmund à proposer un concept général pour le développement tant urbain qu'économique. Ce concept était lié à des précédentes études de développement économique local sur le regroupement d'entités économiques. Grâce à la coopération avec McKinsey et à une restructuration profonde du département de développement économique à Dortmund, l'initiative peut être considérée comme une décision stratégique importante pour l'avenir de la politique industrielle de cette ville.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Gernot Mühge, Debora Jeske, Thomas Kieselbach, Matthias Knuth

Août 2006

Un nouveau Dortmund?

Gérer la restructuration au niveau territorial

Une approche du « projet-dortmund »,

Allemagne



 **Universität Bremen**

 **IPG** Institut für Psychologie der Arbeit
Arbeitslosigkeit und Gesundheit

Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches
Institut



Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie
**Institut Arbeit
und Technik**

Sommaire

1	Résumé.....	<u>3</u>
2	Introduction.....	4
3	Dortmund et la région Ruhr en un clin d'oeil.....	5
	La Ruhr.....	5
	...et Dortmund.....	6
4	L'histoire du projet Dortmund.....	7
4.1	Résumé de l'entreprise- et Développement de l'emploi à Dortmund.....	7
4.2	Mise en application du projet-Dortmund.....	9
4.3	Objectifs globaux du projet et sa Structure.....	10
	Les Objectifs.....	<u>10</u>
	Mise en application du projet et Organisation.....	11
	Réseau et Participation en relation avec le Projet.....	12
4.4	Résultats intérimaires du projet en 2005.....	12
	Développement de l'Emploi par secteurs: ICT, MST, and Logistique.....	13
5	Exemple du projet: L'approche de start2grow	15
6	Conclusions.....	17
	Références	<u>19</u>

1 Résumé

Le but de ce document est de présenter brièvement le Projet-Dortmund. Ce projet le résultat de négociations territoriales entre le ThyssenKrupp, le syndicat des métallurgistes locaux, (le IG Metall) et les autorités locales faisant face la fermeture de la dernière aciérie de Dortmund, le *Westfalenhütte*. La restructuration força l'association entre le ThyssenKrupp, McKinsey et la ville de Dortmund à élaborer un concept valable aussi bien pour le développement urbain que le développement des entreprises. Ce concept était inspiré d'anciennes études de cas sur le Développement des Entreprises locales en formation de groupe.

A cause de la coopération avec McKinsey et la restructuration en profondeur du département pour le développement commercial et industriel à Dortmund, l'initiative peut-être considérée comme étant une décision stratégique importante pour la future des politiques industrielles de Dortmund.

L'étude a été élaboré dans le cadre du projet MIRE- "Monitoring de l'Innovation dans la Restructuration de l'Europe". Le projet est le résultat d'une collaboration qui implique l'IPT - l'Institut de la Psychologie et du Travail, le Département du Chômage et de la Santé de l'Université de Bremen et l'ITT - l'Institut pour le Travail et la Technologie de Gelsenkirchen. Son but est d'identifier des visions innovatrices de la restructuration selon un point de vue Européen et de en plus d'organiser un échange international et un transfert de connaissance et de savoir-faire. Selon l'article 6 du FSE, le MIRE est une approche innovatrice. Le projet débuta en Janvier 2005 et se termina en Novembre 2006.

Afin d'atteindre son but:

- Des réseaux nationaux d'experts sont en train d'être mis en place dans les pays participants au projet (la France, la Belgique, la GB, la Suède et l'Allemagne). Ces réseaux sont sensés rentrer en collaboration au cours du projet.
- Jusqu'à la fin du projet, on fera des recherches dans chaque pays afin de répertorier les "bonnes pratiques" du processus de restructuration.

2 Introduction

Le passé économique de Dortmund et du Projet-Dortmund peut être décrit comme une diminution radicale de l'emploi dans les secteurs traditionnels de la ville. C'est à cause du déclin de plusieurs industries, brasseries, mines de charbon et d'acier depuis les années 60 et qui a conduit la perte de 80000 emplois. Une restructuration importante de la compagnie à la fin des années 90 et la fermeture de l'aciérie traditionnelle *Westfalenhütte*, entraîna approximativement 5000 licenciements. Cette restructuration fut le début d'une coopération plus rapprochée entre le propriétaire, ThyssenKrupp et les autorités locales pour le développement des entreprises locales. L'expertise fonctionna au sein du partenariat public privé (ppp) entre la ville de Dortmund et McKinsey & Company en 1999 et 2000. Ce ppp était la base pour la mise en application et exécution du Projet-Dortmund. Finalement, l'expertise devint un concept très détaillé avec différentes sources d'informations pour le Développement Urbain et Commercial, qui regroupait un nombre élevé de projets au niveau opérationnel.

Le lancement du projet officiel s'effectua en Juin 2000, pour une période de 10 ans. Sous la bannière de "Un Nouveau Dortmund", sa plus grande ambition était de créer 70000 nouveaux emplois d'ici à 2010, principalement en investissant et en construisant de nouvelles industries en haute technologie et de nouveaux secteurs économiques. Après cinq ans, une évaluation de la réussite du projet montra que l'augmentation du nombre d'emploi envisagé n'a pas eu lieu. A cause de la crise de la nouvelle économie et contrairement au pronostic du projet, les secteurs de la Technologie de l'Information et de Communication (TIC), les technologies du micro système et l'e-logistique n'ont pas fonctionné en tant que "Moteurs d'emplois" sur le marché du travail local.

Un objectif supplémentaire du projet était la promotion des nouvelles entreprises. Le projet avait pour but d'augmenter les avantages compétitifs locaux pour les nouvelles affaires et d'assister les nouvelles compagnies à s'installer dans les nouvelles régions. Pour ceux visés par les derniers objectifs, l'initiative "start2grow" était devenu le meilleur outil au sein du Projet-Dortmund, et sous bien des angles, l'initiative peut être vue comme un pas original vers l'avant. Elle peut être caractérisée comme étant une combinaison de promotion régionale et suprarégionale pour l'esprit d'entreprise. C'est aussi une combinaison de développement de réseau et de challenges; et dernièrement, il est ancré dans la stratégie sectorielle du Projet-Dortmund.

Au début, l'étude de cas "Un nouveau Dortmund ? Gérer la Restructuration au niveau territorial", survole brièvement les caractéristiques principales de la région (section3). Après, (section4) elle se concentre sur l'histoire du Projet-Dortmund depuis ses racines dans les années 90 jusqu'en 2005. A cette dernière date, le projet existait depuis la moitié de la durée envisagée de 10ans. Un exemple de bonne pratique – celle du "start2grow"- est rajouté ici pour détailler un aspect du programme complexe du Projet-Dortmund (section 5). La section 6 sera la conclusion.

3 Dortmund et la région Ruhr en un clin d'œil

Tab. 1: Allemagne, Nord-Rhin-Westphalie, Région Ruhr et Dortmund



Source: <http://www.wikipedia.de>

La Ruhr...

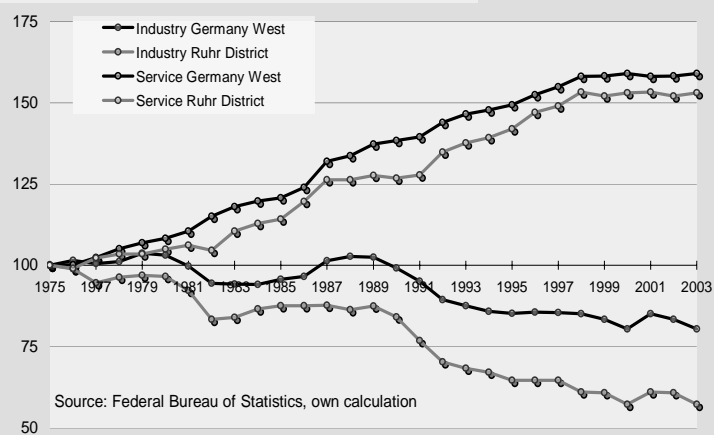
Depuis que la ville de Dortmund est devenue une partie importante de la Ruhr, elle ne peut être décrite sans qu'une description de la région elle-même ne soit faite. C'est la plus grande "ceinture de rouille" en Allemagne.

La Ruhr, située dans l'état Nord Rhin Westphalie fait partie de l'Allemagne de l'Ouest (tab. 1), a conservé une longue tradition de production d'acier et de charbon. Avec approximativement 5.3 millions d'habitants et 1.5 millions d'employés, la Ruhr est encore la plus importante région économie en Europe; elle a un PIB régional d'environ 120000 Mill. EUR (2002, Source: Städte und Kreisstatistik des RVR 2004). En terme administratif, la Ruhr est une unité très complexe: elle comprend 15 autorités locales, onze villes et quatre régions sur une superficie d'Est en Ouest de 116 kms et du Nord au Sud, d'environ 67 kms.

Un haut pourcentage d'industrialisation initiale s'avèrera être un mauvais point de départ pour commencer des changements sectoriels et structurels, particulièrement en considérant l'augmentation du secteur tertiaire. Le déclin graduel des gros secteurs de l'industrie qui ne pouvaient être compensé par les services. A présent, le marché du travail de la Ruhr est l'un des pires de l'Ouest de l'Allemagne, comme le montre les tableaux 2 et 3. Le premier indicateur, qui décrit très bien la situation du travail dans la région, est le développement de l'emploi par secteurs, qui est visiblement plus bas dans la Ruhr comme le montre le tab.2

Comparé au développement moyen de l'emploi, le tab.2 montre le déclin industriel rapide dans la Ruhr et un développement ralenti du tertiaire. De nos jours (2003), le taux d'emploi dans la Ruhr a diminué de 13.8% depuis 1980. Le changement structurel particulier de la Ruhr peut aussi être interprété comme un haut niveau de chômage: avec 13.7% en 10 ans environ (1994 to 2003) le chômage a augmenté d'environ 4 points comparé à l'Ouest de l'Allemagne (9.3%, voir tab.3).

Tab. 2: Emploi sectoriel, Allemagne (Ouest) et la Ruhr



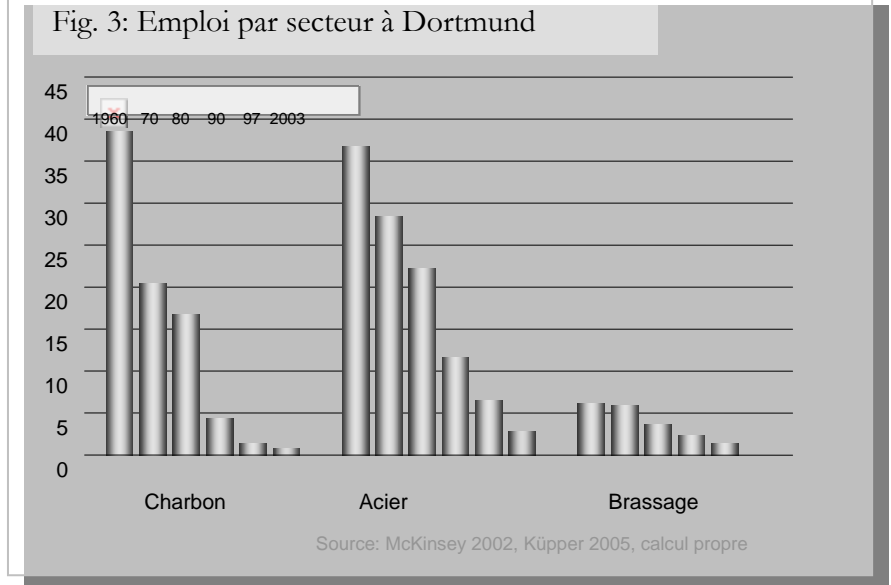
Source: Federal Bureau of Statistics, own calculation

Avec approximativement 600000 habitants, Dortmund est l'une des dix plus grandes villes d'Allemagne et actuellement la plus importante de la Ruhr. Comparé à l'économie régionale, la ville de Dortmund a une base spécifique pour son économie locale. La spécificité est comme on l'appelle l'apogée de Dortmund qui comprend le charbon, l'acier et la brasserie de bière, ce qui a permis à Dortmund de former son ancienne devise: "Nous brassons plus de 7 millions hectolitres de bière, produisons plus de 7 millions de tonnes de charbon, fondons plus de 7 millions de tonnes d'acier" (Röttger, 2005, p. 6).

Comme pour le développement dans la Ruhr en général, Dortmund a fait face à un déclin industriel radical dans ses secteurs clés. De 1960 à 1997, l'embauche dans les mines a diminués d'environ 13.6% par an, l'aciérie de 7.0% et la brasserie 6.0% par an (voir tab.4). La plus grande brasserie de Dortmund a été

démolie en 2004, et depuis 2001 l'acier " n'y est plus produit. La dernière chaudière a été éteinte" (Dörre et al, 2002, p. 60). La fermeture de la dernière chaudière eut lieu à "Westfalenhütte" le 28 Avril 2001; La désaffectation faisait partie de la restructuration déclenchée par le Projet-Dortmund – comme nous l'expliquerons dans le chapitre 4.2.

Fig. 3: Emploi par secteur à Dortmund



4 L'histoire du Projet-Dortmund

4.1 Résumé de l'entreprise- et Développement de l'emploi à Dortmund

L'histoire du Projet-Dortmund a commencé dans le milieu des années 70. Le point de départ était un débat intense concernant la réorientation des entreprises locales et la politique de développement de l'emploi. Le débat avait commencé à cause d'un certain nombre de circonstances, qui en général, comme on le voit ci-dessous, ne sont pas spécifiques à Dortmund. Néanmoins, le projet avait des caractéristiques locales. La raison est que d'un côté du nouveau Chef du département pour le Développement de l'emploi et de l'entreprise (*Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund – WBF-Do*), qui était plus que convaincu qu'il y avait un besoin urgent de réorienter et de moderniser le département chargé du développement des affaires de la commune. De l'autre côté, le réseau des acteurs sociaux fournirent une base propice à un débat sur les changements et actions possibles. D'où un point de départ qui peut être résumé comme suit:

- Premièrement, l'objectif des discussions sur les politiques industrielles a changé en 1990 et se penche vers un concept d'un régionalisme compétitif (Dörre et al, 2002, p. 59). L'idée derrière de ce concept est que les régions doivent identifier et développer leurs forces pour pouvoir rivaliser avec la compétition globale. Le régionalisme est considéré comme un développement complémentaire au processus de globalisation. (Küpper & Röllinghoff, 2005).
- Basée sur des pratiques bien connues et approuvées (Silicon Valley, Bangalore) et sur des travaux théoriques et empiriques (Porter, 1990; Porter, 1991), les stratégies de groupe sont devenues une part intégrale de bien des plans de développement d'entreprises régionales. La base de cette supposition concernant la formation de groupe est que la capacité d'innovation est beaucoup plus décisive pour le développement de l'économie que la connaissance technique. L'existence d'une "base" (Porter, 1990, p. 19) est aussi une condition préalable pour les compagnies. Selon Porter les régions ne peuvent être compétitifs dans tous les secteurs, d'où l'intérêt des régions à se concentrer sur une catégorie spécifique de compétences.
- Le changement conceptuel a été anticipé par le réseau des acteurs de Dortmund. Parfois, là où les anciens secteurs ont complètement disparus, il faut se concentrer sur les industries qui fleurissent. Cette vision des choses mène à un développement économique de Dortmund par secteur comme le montre le chapitre 4.3. L'ancienne base de l'économie locale et donc du développement de l'entreprise, l'acier et le charbon, a vite disparu et n'existe plus. Donc, l'orientation vers de nouveaux secteurs et de nouvelles catégories de compétences était une conséquence logique.
- La médiatisation à outrance de la nouvelle économie est un milieu supplémentaire important pour la quête des secteurs potentiels, qui était à son plus haut niveau à la fin des années 90. En effet, le secteur de l'information et de la communication était liés aux grandes espérances économiques à Dortmund (Rehfeld & Wompel, 1999).

Consensus d'orientation à Dortmund

La ville de Dortmund est habituée à prendre des décisions orientées par des concensus au sein de son économie et de sa politique sociale. La tradition est basée sur un réseau complexe d'acteurs, qui co-opèrent dans plusieurs organismes et comités. Ce modèle du "consensus de Dortmund" a émergé de la période de l'après-guerre basée sur les politiques du parti démocratique social, les compagnies de charbon et d'acier et récemment et de puissants syndicats (Röllinghoff 2006).

De nos jours, les acteurs importants des politiques sociales à sont :

- Le département du développement de l'emploi et du commerce de la ville de Dortmund,
- La branche régionale de la Fédération des syndicats de l'Allemagne (*Deutscher Gewerkschaftsbund - DGB*),
- La Chambre des Commerces et de l'Industrie,
- La Chambre de l'Artisanat,
- L'Association des employeurs en Métallurgie,
- L'Institut de Recherche Sociales of Dortmund

Quels sont les résultats du débat qui a eu lieu à Dortmund?

- Le premier résultat était un *changement de l'orientation sectorielle* vers un nouveau secteur plus jeune. La possibilité d'accroissement la plus importante était finalement dans les trois secteurs de l'information et la communication, les microsystèmes et la logistique.
- D'après le débat, il était clair qu'on avait besoin d'un nouveau concept *d'amélioration de l'image de la situation géographique du business* de Dortmund. L'image négative de la situation du charbon et de l'acier devait être changée en une image compétitive plus attrayante. Le changement pouvait être effectué à long terme en montrant comment le vieux et le nouveau pouvait être combinés de façon efficace afin de procurer une "base pour l'accomplissement future du profil de" (Rehfeld & Wompel, 1999, p. 16). Après que les possibilités d'une nouvelle image de Dortmund furent identifiées au sein

du secteur de l'assurance, du sport, des loisirs et l'infrastructure.

- Le débat a aussi déclenché *une restructuration en profondeur du département du Développement de l'emploi et du commerce*. L'ancienne promotion de la séparation de l'emploi organisationnel et le développement de l'entreprise était considéré comme un désavantage; donc la restructuration a pour but un lien plus approfondi de ces deux catégories du département.

Deux changements décisifs ont suivi en 1997. La première action était la séparation du WBF-Do du conseil de la ville et la transformation en une compagnie municipale qui veut dire que le département local est devenu autonome. Simultanément, la ville de Dortmund a augmenté le budget de la WBF-Do.

Une seconde étape était le lancement du projet "Innovationsschwerpunkte à Dortmund" – "Nouveaux Systèmes d'Innovation à Dortmund". Le projet scientifique était réalisé par l'Institut Arbeit und Technik en 1997 et 1998. Ses tâches principales étaient aussi bien l'identification des secteurs avec un potentiel d'accroissement, que la création d'un concept économique global pour Dortmund. Une analyse statistique d'un côté, des entretiens d'experts en personnel avec des compagnies innovatrices et des institutions connectées d'un autre côté donnèrent une base méthodique à des recommandations scientifiques.

Le premier résultat était d'identifier les trois "systèmes d'innovation" de Dortmund: La technologie d'information et de communication, les technologies de micro système, et la Logistique. Cinq raisons ont guidés ce choix (Rehfeld & Wompel, 1999, p. 9ff) :

- La densité de fonctionnement au dessus de la moyenne de ces secteurs. C'est-à-dire un grand nombre d'entreprise et une gamme intéressante de fonctions au sein de cette chaîne.
- TIC, les microsystèmes, et la logistique on une valeur sur-régionale, par exemple qui est visible lors d'une forte présence de symposia.
- Le développement de l'emploi et le caractère sectoriel des activités sont comparés à la moyenne allemande.
- L'échange de l'information et des idées à travers les réseaux officiels et officieux au niveau local est généralement dans ces secteurs.
- Les derniers et pas le moindre des secteurs sont considérés comme des stimuli pour toute l'économie de Dortmund (ibid.: 9f.).

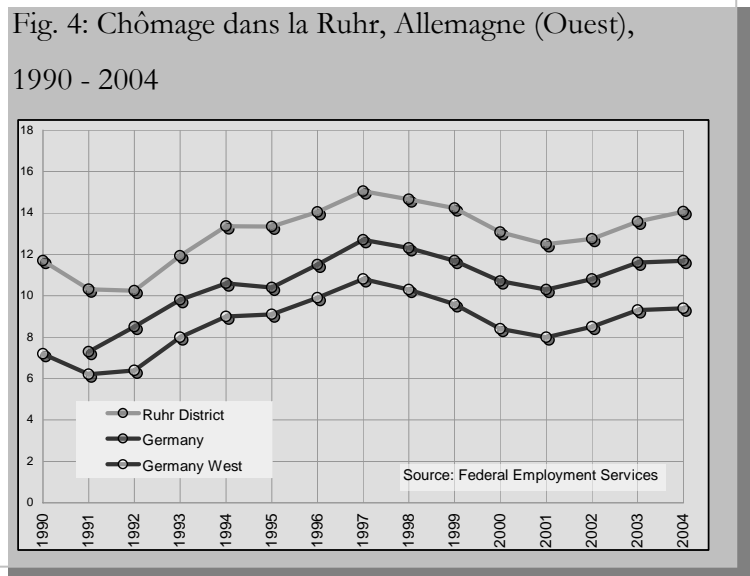
Quand le projet du ITT a été mené à bien en 1998, le WBF-Do commença avec la première procédure opérative comme :

- La mise en application d'un système de contrôle pour observer le développement sectoriel local,¹
- Le profile de l'entreprise dans la localité était révisée pour améliorer la promotion de son emplacement. Logiquement, les secteurs du TIC, des micros systèmes et de la logistique jouent un rôle dans l'économie locale.

Selon le concept suivant, les affaires de Dortmund pourraient bénéficier de la prédominance des PME, de l'université de Dortmund avec ses 5000 étudiants en Informatique et de vastes terrains vides abandonnés par d'anciennes industries qui sont disponibles aux nouvelles entreprises quelque soit le secteur. Mais, ni l'étude du ITT ou le travail du WBF-Do ne sont aussi détaillées et holistiques que le résultat du dernier ouvrage des associés McKinsey et la ville de Dortmund.

4.2 Mise en application du projet-Dortmund

Si l'on prend en considération l'évolution de la politique de développement des entreprises à Dortmund, le Projet-Dortmund est une étape décisive. Cela signifie que le concept de "systèmes d'innovation" de Rehfeld & Wompel's (1999) a été amélioré grâce au développement d'un plan politique aux politiques de construction d'ensemble. Ce système peut être plus ou moins divisée en trois étapes: (1) un concept basé sur l'analyse en profondeur des groupes dans l'économie lo-



¹ Le système de contrôle était basé sur un sondage annuel à cause du manque de statistiques officielles d'emploi

cale et, (2) une capacité opérationnelle sous forme d'un grand nombre de projets détaillés, et (3) un pronostic de l'impacte sur le marché du travail local.

Mais tout d'abord, examinons le point de départ du projet. La mise en application du Projet Dortmund est étroitement connectée avec l'association de deux groupes de Métallurgies, le Thyssen AG et le Friedrich Krupp AG en 1997. La création de ce nouveau groupe, Thyssen-Krupp AG, a entraîné la relocalisation et la concentration de la production d'acier de Dortmund à dans l'Est de la Ruhr à l'ouest, dans le Rhine. La restructuration stratégique était vue comme le début de la "dernière période de changements structurels formels" à Dortmund (Küpper, 2005, p. 1). L'une des conséquences de se déplacement était la fermeture de la plus traditionnelle des aciéries de Dortmund, le *Westfalenhütte*, par ses nouveaux propriétaires, le ThyssenKrupp AG.

L'annonce de la restructuration par le ThyssenKrupp entraîna d'interminables négociations concernant les effets pour le Développement Régional. Ce débat eut lieu entre ThyssenKrupp, WBF-Do et le syndicat local des travailleurs de métal, le IG Metall. La direction de ThyssenKrupp à finalement donne son accord au projet du ppp et annonça une contribution de près de 2 millions d'Euros. Le concept était basé sur l'ancien model de développement de la situation géographique à Wolfsburg ou McKinsey conçu un concept similaire en association avec le ppp finance by Volkswagen.

Thyssen Krupp fournit les moyens de payer les conseillers spécialisés de la "prestigieuse firme de conseillers" (Röhlinghoff, 2006) – McKinsey – pour coopérer avec des membres de WBF-Do et ThyssenKrupp pour une durée de 9 mois.

Le résultat final était le concept global appelé le "Renforcement de la capacité économique de Dortmund par un développement sélectif de groupes économiques à rendement élevé" (Küpper, 2005, p. 6), un document complet qui est la fondation du Projet-Dortmund.

Le document proposait la mise en application du projet avec un financement et une organisation d'un projet stable. Une procédure de surveillance était incluse pour continuellement évaluer le projet pendant les 10 de son existence, de 2000 à 2010. Cette promotion à long terme est un facteur important pour le développement d'un "groupe d'organisation" au sein de la politique structurale régionale, qui a un impacte décisive sur le développement des entreprises (Küpper & Röllinghoff, 2005, p. 8).

Comme l'ancienne étude de l'ITT, le concept suit la stratégie du "renforcement des forces" dans l'économie locale. Donc, le document identifie 3 secteurs avec une base présente dans l'économie locale et le gros potentiel d'accroissement économique à Dortmund. L'ancien travail de la ITT avec son identification des groupes à potentiel a depuis été ébranlé. Récemment, les secteurs clés du Projet-Dortmund ont été défini comme étant le logiciel et informatique, technologies des micros systèmes ainsi que l'e-logistique qui a finalement été accepté sous l'insistance du WBF-Do, après des discussions controversées au sein du groupe gérant le projet. Ces trois "secteurs clés" étaient la base de la plupart des activités au sein du Projet-Dortmund.

4.3 Objectifs globaux du projet et sa Structure

Les objectifs

Le Projet-Dortmund a pour but d'une part le concept global de développement urbain et l'approche de orientée sur les groupes du développement des affaires. Le projet peut donc être considéré comme une tentative d'associer le développement des affaires locales avec les planifica-

tions de la ville, contrairement à ce contexte, le projet est souvent décrit étant un système holistique. (Küpper, 2005).

Le projet peut être divisé en plusieurs “champs d’actions”.

- Le développement des secteurs potentiels dans l’économie local (comme dans la description ci-dessus: TMS, TIC, logistique ou e-logistique), et le développement de l’infrastructure pour une économie basée sur la connaissance locale. Cela signifie par exemple, la mise en application du réseau de formation professionnelle pour une nouvelle économie, l’extension de l’université de en TIC.
- La création de nouvelles compagnies et leur promotion dans les secteurs clés. (voir section 5), mais aussi l’extension et la modernisation des “vieux” secteurs clés, comme l’assurance et la finance, la santé ou l’énergie.
- Le développement des vieilles régions industrielles en parcs des affaires qui approvisionnent selon les secteurs requis et sont compatibles avec la demande du tertiaire.
- Le développement de l’immobilier de standing, lie à l’immobilier industriel selon le “E-City Dortmund” – qui est le nom du concept global du développement urbain à Dortmund.
- Application de l’organisation d ; un projet stable et d’un corps administratif, qui contrôle la communication et le projet, le développement des capacités de gestion locales au sein du développement de groupe.

	Tab. 5. Nouveaux emplois par secteurs (selon le projet-dortmund)	
I	TIC Secteur	34,000
II	Technologies Micro systèmes (TMS)	16,000
III	Logistiques et autres	10,000
IV	Effets secondaires de l’accroissement de I - III	10,000
V	<i>Total de l’accroissement</i>	<i>70,000</i>

Un objectif très important et ambitieux dans le projet qui vise directement le marché du travail: la création de 70000 emplois en 10 ans (voir tab.5) – un objectif politique qui était en partie basée sur une analyse scientifique. Comme on le décrit dans la section 4.4, l’objectif intérimaire est de créer d’ici à 2005, 12000 emplois locaux grâce au Projet-Dortmund. Le résultat officiel, estime par le Projet-Dortmund lui-même était 6700, c’est-à-dire 5300 manquants ou 44%.

Un second objectif au début du projet était la séparation en deux du taux de chômage (16.6% en 2002), mais cet objectif était déjà abandonné dès le début du projet par la communication officielle.

Mise en Application du Projet et Organisation

Le conseil de la ville de Dortmund décida d’appliquer le projet en Juin 2000. Tout commença avec 18 employés et un budget annuel de 5 millions d’euros. Une décision importante à souligner est le fait que le projet fut séparé en deux pour des raisons d’organisation par le département de développement de l’emploi WBF-Do ; le Projet-Dortmund fut créé comme nouveau unique au sein de l’administration municipale de Dortmund.

- L’une des raisons de la séparation était la volonté de créer une nouvelle atmosphère innovatrice et culturelle, d’où le besoin d’une unité organisationnelle. L’idée était inspirée par la coopération de McKinsey et leur culture particulière, mais aussi jugé nécessaire à cause de l’attitude particulière des autorités publiques comme le WBF-Do. En conséquence, la plupart

des employés au sein de la nouvelle autorité venaient d'un marché du travail externe étaient absorbée par McKinsey.

- Les politiques intérieures de la ville et les conflits étaient une autre raison. A cause de cela, la création d'un nouveau département aurait pu être considérée comme une compétition au WBF-Do.

La décision de mettre en place un nouveau département n'a pas suivi. La conséquence de la séparation était la continuité de la restructuration et la balance entre le projet-dortmund et le WBF-Do, qui parmi tant d'autres avait un impacte négatif sur le travail. Finalement, le département s'associa en 2005. Après que l'ancien patron du Projet-Dortmund soit devenu le nouveau directeur de la WBF-Do. Hors de ce contexte, la restructuration était jugée être une acquisition de la WBF-Do par le Projet-Dortmund.

Réseau et Participation en relation avec le projet

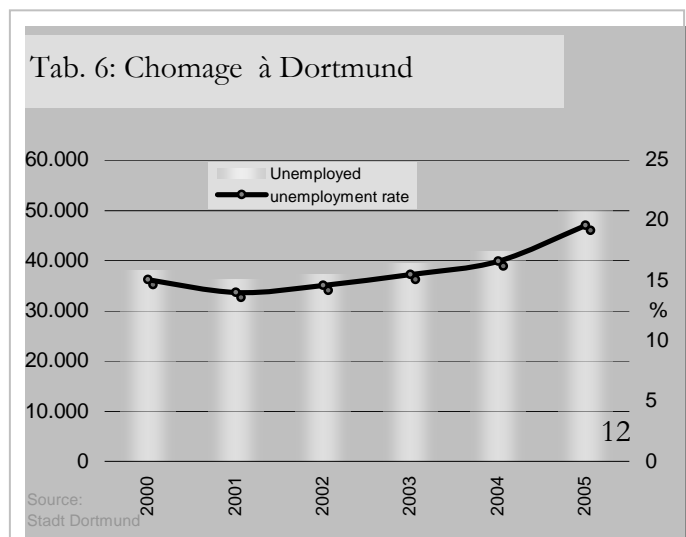
L'intégration du Projet-Dortmund dans le réseau est un exemple typique de l'orientation particulière du consensus à Dortmund. D'où le besoin de créer un réseau, une pratique qui fait partie intégrale du déroulement du projet. Au niveau stratégique, toutes les décisions sont discutées par le comité de direction. Les membres de cette réunion qui se déroule environ deux fois par an, sont des représentants de la compagnie, des organisations et des associations, ainsi que des scientifiques au rôle décisif. Un petit panel qui se rencontre une fois par mois soutient ce comité.

Le comité de direction et le petit panel Röttger (2005, p. 10) affirme que le cas de Dortmund est une façon distinctive de participer sur le plan stratégique, spécialement quand il s'agit du rôle des syndicats. Mais leur influence diminue du niveau stratégique au niveau opérationnel du projet. A ce dernier niveau du projet, la structure est aussi bien complexe et semi-produit, et dépend en majorité sur les compagnies privées dans le domaine de l'infrastructure (e-port Dortmund GmbH, MST.factory Dortmund GmbH) et les activités de recherche (TechnologieZentrum-Dortmund, BioMedZentrum, Centre de commerce électronique). Mis à part le fait que ces compagnies soient privées avec un co-financement en tant qu'association privée par la fondation municipale, ces projets sont néanmoins indépendants. : "La Direction contrôle le déroulement." (Ibid.: 10).

4.4 Résultats Intérimaires du Projet en 2005

Les objectifs du projet devraient être menés à bien par la réalisation d'un grand nombre de projets de secteurs spécifiques, particulièrement sous forme légale et privée – comme ci-dessus. Juste une exception, tous les projets prévus jusqu'à présent. Ont été réalisés. (Röllinghoff, 2006).

Malgré l'accomplissement avec succès du projet et à temps, le Projet-Dortmund n'a pas atteint



son but, ce que démontrent les chiffres. Il est devenu évident que les objectifs généraux concernant le marché du travail local était trop ambitieux. Le chiffre qui le démontre le plus est la volonté de créer 70000 emplois d'ici à 2010. Seulement 12000 emplois furent créés en cinq ans. Le résultat temporaire de la création d'emploi, comme publiée par le projet lui-même est de 6700.

L'utilisation de ces chiffres dans le rapport annuel du projet montre une diminution du nombre d'employés dans les nouveaux secteurs clés. On est passé de 26,416 employées en 2001 à 5,843 en 2005.

D'après le taux de chômage, le projet avait pour but la séparation en deux parties sur dix ans. L'impacte estimé sur le chômage était un résultat mathématique plutôt compliqué. Il avait été produit par McKinsey, utilisant plusieurs données comme la valeur ajoutée brut locale, les habitants, les navetteurs, les employés et les chômeurs (Röllinghoff, 2006). Röllinghoff en conclut que les "relations entre le développement de l'emploi et le nombre de chômeurs sont en réalité plus complexes et aléatoires comme le suggère ces statistiques".

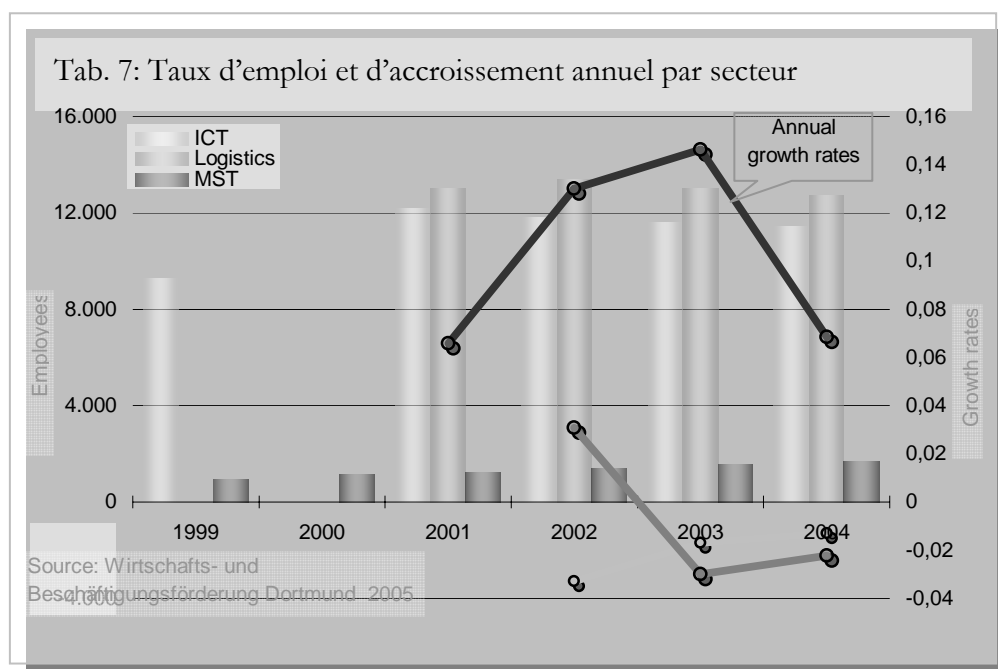
Contrairement aux algorithmes de McKinsey, le taux de chômage augmenta à Dortmund pendant la première moitié du projet (Tab. 6), de 15.5 % en 2000 à 16.6 % en 2004 et enfin à 19.6% en 2005. La dernière augmentation peut être attribuée aux changements dans le calcul du taux de chômage pendant les régulations de Hartz IV. Déjà au début du projet l'objectif du partage du chômage ne faisait plus partie d'un communiqué officiel : une décision compréhensible d'après la vraie courbe de progression du chômage comme le montre Tab.6.

Plusieurs raisons semblent expliquer ces résultats négatifs. Le premier est la nature politique de l'objectif : 70000 emplois dont la définition était un résultat de calcul et de discussion entre McKinsey et la ville de Dortmund avant le lancement officiel du projet. Ce qui montre que le résultat avait un but politique qui aurait dû déclencher l'optimisme commercial dans la population et l'économie locale. Il aurait aussi dû démontrer la grande ambition du Projet-Dortmund.

Le "côté scientifique" du pronostic économique était basé sur le développement rapide de nouveaux secteurs d'économie. Il est bien connu que la crise de la nouvelle économie a commencé dans les premières années du projet. Ainsi, le modèle avait surestimé les effets de l'emploi concernant la nouvelle économie et il n'a pas pris en compte la complexité de l'économie locale.

Développement de l'emploi sectoriel: TIC, TMS et Logistiques

A cause du développement négatif de la nouvelle économie et du contexte politique des objectifs, cela n'a pas surpris de voir que l'accroissement sectoriel était en dessous du point de référence du projet. Le Tab. 7 montre l'accroissement total de l'emploi dans les secteurs clés du Projet-Dortmund.



- Le TIC et la Logistique ont diminué leur nombre d'employés. On peut comparer la TIC et l'accroissement annuel de 1.3% (2004) au développement sectoriel en Allemagne (-0.9). Le déclin local du nombre d'emploi en logistique, est cependant au dessus de la moyenne compare à la tendance générale de l'Allemagne.
- Le TMS est l'un des nouveaux qui soit encore relativement de petite taille (Tab. 7). Mais, il est aussi l'un des secteurs clés qui est caractérisé par une continuité du développement et des taux annuels d'accroissement de 6.6 % (2001) à 14.6 % (2003).

A cause des activités de "départ" du Projet-Dortmund, le nombre de nouvelles entreprises locales atteint son objectif ambitieux. Les activités se déroulent dans un projet différent, le concours des fondateurs du projet "start2grow". Il sera décrit dans le chapitre 5.

5 Un exemple du projet: L'approche "start2grow"

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "start2grow.xls". The spreadsheet is organized into columns for years and rows for business functions. The columns are labeled: 1st year, 2nd year, 3rd year, 4th year, and 5th year. Each year column is further divided into "No. of Personnel" and "costs". The rows are categorized into several functional areas:

- Management:** Executive (CEO), Finances (CFO), Technology (CTO), Operations (COO).
- Research and development:** Engineers, Technicians, Assistants.
- Production and manufacturing:** Purchasing, Manufacturing, Shipping.
- Marketing and distribution:** Marketing, Sales, Service.
- Administration:** Bookkeeping, Personnel, Secretarial.
- Miscellaneous:** A row for miscellaneous costs.
- Total:** A row for the total personnel and costs for each year.

Below the spreadsheet, there is a section for "Notes on preparation" and a list of files in the "Start" folder, including "Planning personnel costs", "Investm. & depr. plan", "Interest & repay plan", "PSL detail", "PSL survey", and "Detailed liquidity planning".

Fig. 8: écran de l'outil start2grow business plan.
Source: <http://www.start2grow.de>

La création de nouvelles compagnies et la promotion des activités pour nouvelles entreprises sont les objectifs principaux du Projet-Dortmund. A cause du concept global, la plupart des activités concernant des activités de mis en place ont pour but de développer les secteurs clés tels que le TIC, TMS et e-logistique. En 2001, l'initiative a été lancée sous la bannière unique de "Start2grow". Le concept était basé sur l'ancien travail du groupe McKinsey. L'initiative comprend deux outils principaux: d'une part un concept de prise en charge pour les nouveaux entrepreneurs et d'autre part la compétitivité des fondateurs.

- Le concept de prise en charge est le pilier de l'approche de start2grow. Son but est de mettre en place un réseau à Dortmund, afin d'entreprendre un système de conseils gratuits pour les entrepreneurs locaux. L'idée principale est d'avoir un réseau de volontaires, conseillers non-rémunérés qui apporterait du soutien aux nouvelles compagnies locales. L'idée est d'acquiescer de la part des professionnels locaux le soutien nécessaire aux débutants. On pourrait les appeler "les Anges Gardiens". En terme quantitatif, l'idée de start2grow a fonctionné car elle comptabilise près de 600 "Anges Gardiens" non-rémunérés avec une grande variété d'expérience professionnelle comme le marketing, la vente, les impôts, le recrutement et l'informatique etc..... (2006 statistiques). La critique énoncée sur le concept de prise en charge est la recherche permanente de résultats quantitatifs. Les critiques partagent l'opinion que le nombre d'Anges Gardiens est plus important que la qualité de l'aide qu'ils apportent réellement ou la relation entre les coachs et les entrepreneurs qui sont les vrais clients du service start2grow.

Un autre aspect de la prise en charge est le système de mentor pour les entrepreneurs. Ce système assure une coopération long terme entre (expérimentés) des professionnels et des (jeunes) entrepreneurs. Le concept du mentor comprend aussi un système d'informations profes-

sionnelles et diversifiés pour ceux qui débutent comme des brochures ou des programmes de formation. De plus, il est possible de télécharger des logiciels particuliers et des outils de travail du site web de start2grow. On a aussi la possibilité de consulter son mentor en ligne.

- Le second pilier de start2grow est sa compétitivité entre les fondateurs pour insister à la personnalisation des projets des nouvelles compagnies. Comparé au système de mentor et de prise en charge, la compétitivité fonctionne au haut niveau régional. Elle fait partie du Projet-Dortmund et prend aussi en compte les secteurs stratégiques. Elle est séparée en trois : deux

Régions en compétition	IT I	MST II	Open III	Sum I to III
Dortmund	46	5	47	98
Nord-Rhine Westphalie (sans DO)				69
Hors NRW				27
Total	85	13	96	194

secteurs de compétitivité spécifique (informatique et micro technologie) et une partie hors secteur. Tous les concours ont lieu annuellement avec un prix de 2500 euros, une autre récompense une entreprise avec une idée approfondie qui reçoit un prix de 30000 euros.

Quel est résultat de start2grow jusqu'à présent? Toutes compétitions de fondateurs de start2grow entre 2001 et 2004 ont comptabilisé environ 3385 participants en 1390 équipes qui proposèrent 652 projets élémentaires et 438 projets approfondis. En tout, 194 compagnies ont été fondées grâce à start2grow, la plupart d'entre elles lors du concours libre (96), 85 compagnies lors du concours dans le domaine de l'informatique et 13 dans celui des microsystèmes (Projet-Dortmund 2004). Le nombre total d'employés des 194 nouvelles entreprises est de 751.

En dépit du fait que la compétition fasse partie du projet supra régional, le plus gros effet se manifeste au niveau local. Au total, 98 compagnies ont été fondées à Dortmund, ce qui a créé 363 emplois. On peut remarquer près de 50% des effets économiques du concours à Dortmund lui-même. Seulement 27% des entreprises fondées ou 13% sont en dehors du Nord Rhin Westphalie. Le start2grow a donc eu son impacte sur la région.



6 Conclusions

Le Projet-Dortmund a une vision phare du développement de l'entreprise et pas seulement dans la Ruhr. Son rôle prépondérant date de ses débuts et de son ambition de créer 70000 emplois malgré les problèmes de dégradation de structure économique à Dortmund

L'objectif du projet concernant l'accroissement du nombre d'emploi fonctionna à son avantage pendant la première phase du projet en termes de motivation. Le plan était de créer des emplois en s'occupant du développement rapide des secteurs clés tels que le TIC, le TMS et la Logistique. Mais avec la crise globale de la nouvelle économie, la situation changea au cours du projet.

L'accroissement réel à Dortmund des secteurs clés est une question ouverte. Cependant, à la moitié du projet, il est devenu évident que la nouvelle économie ne joue pas un rôle apprécié dans la création d'emploi. Les résultats décevants sont partiellement dus au pronostic exact du début concernant les développements du marché dans l'avenir. Les chiffres de l'emploi étaient basés sur ce pronostic. Néanmoins, le projet fut créé au temps de la médiatisation à outrance de la nouvelle économie, et les espérances concernant l'accroissement de l'emploi au sein des secteurs clés ne se sont pas avérées réalistes.

Néanmoins, le Projet-Dortmund, en tant qu'approche holistique, représente un effort impressionnant pour activer le développement économique à Dortmund. Le concept général est basé sur une analyse empirique et scientifique, qui identifie les secteurs à considérer, la définition et les projets de mise en opération très détaillés et enfin le pronostic de l'accroissement de l'emploi grâce aux activités et au développement économique.

Mis à part les résultats en termes de volume, la création du Projet-Dortmund a eu un impact décisif sur le développement, la structure et les objectifs de l'entreprise ainsi que le développement de l'emploi à Dortmund avec des avantages et des inconvénients.

La mise en application du projet et en particulier la coopération avec McKinsey entraîna une forte "professionnalisation" du développement de l'entreprise à Dortmund à plusieurs niveaux, particulièrement en terme de compétences accrues dans le domaine de l'analyse de l'économie locale, le développement du projet et de façon opérationnelle, la mise en place et la réalisation du projet. Aussi, les méthodes de travail particulières et la culture de McKinsey menèrent à un esprit unique partagé par le projet de groupe, qui aida à obtenir des avancées considérables et un progrès concernant le développement du projet et sa mise en place. (Röllinghoff, 2006).

- En conséquence, le transfert culturel de McKinsey à l'équipe du projet est en relation avec l'amélioration dans le domaine de la communication et du marketing. D'un côté, l'objectif de la communication a évidemment aidé à obtenir des compétences qui se reflètent dans la qualité des publications du projet, la présentation sur l'Internet, le marketing etc....D'autre part, un peu plus de concentration sur la communication à cause bien des reproches. La politique du projet a été critiquée pour avoir dépensé trop d'argent dans des agences de conception de communication. Puis, des critiques se sont plaintes du changement qualitatif et de la préférence des solutions à court terme en combinaison avec les résultats quantitatifs. En particulier, les forces de l'ancien WBF-Do sont plus ou moins abandonnées à cause des changements stratégiques tels que la cohérence de l'emploi la promotion des affaires, le développement du "bon travail" dans des projets à long terme qui peuvent être évalués en terme quantitatif.

- L'objectif strict et la calibration de tous les projets des secteurs clés, TIC, TMS et Logistiques ont eu comme résultat un nombre de bénéfices et avantages. Il donne de la transparence et de la crédibilité au concept global. L'exemple de start2grow a montré que la force du concept dans le concept global et son rôle comme un facteur de succès, mais dans ce projet, la part la plus réussie est le secteur ouvert. Pour cela, le cas du Projet-Dortmund démontre le hasard d'un principe fort: le résultat de la plupart des projets dépend de l'accroissement économique dans trois secteurs. Particulièrement, qualification et activités d'infrastructure sont risquées et échouent si le marché visé ne suit pas les estimations.
- En termes de promotion d'entrepreneurs, le cas de Projet-Dortmund peut être présenté comme étant une bonne pratique. Les activités de start2grow représentent des moyens importants de fournir du support aux nouvelles compagnies de Dortmund. Start2grow n'est donc pas une approche insolite. Il est important de faire partie des activités de start2grow. Dans le cadre de la stratégie spécifique du secteur, la possibilité d'être un "secteur ouvert" devient un facteur de succès pour start2grow. La plupart des activités dans le concours des fondateurs sont des secteurs ouverts, suivi de la section d'informatique. Dortmund
- Une autre innovation est la combinaison d'activités régionales et supra régionales, la promotion du réseau local en combinaison avec le concours suprarégional. Il semble être un résultat particulier qui en dépit du fait que le concours soit ouvert au niveau régional, les activités de start2grow ont un impact décisif sur l'économie de Dortmund.

Références

- Dörre, K., Beese, B., Rotger, B. (2002). The “New Economy”: A new model for development coalitions? In: Concepts and Transformation. International Journal of Action Research and Organizational Renewal. Vol. 7, No. 1, pp. 57–71.
- dortmund-project (2004). Jahresbericht 2004. Das neue Dortmund. [Annual Report 2004. Le nouveau Dortmund]. Dortmund.
- Küpper, U. I. (2005). Neuausrichtung der Dortmunder Wirtschaftsförderung und erste Zwischenbilanz des dortmund-project. [Réorientation de la promotion économique de Dortmund et première révision du Projet-Dortmund]. Dortmund.
- Küpper, U. I. & Röllinghoff, S. (2005). Clustermanagement: Anforderungen an Städte und regionale Netzwerke. [Management de groupe: Exigences sur les villes et les réseaux régionaux]. Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, Vol. 1, p. 60 – 93.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. [Avantages des concours nationaux. Succès dans le marché du monde]. Munich: Droemer Knaur.
- Rehfeld, D. & Wompe, M. (1999). Standort mit Zukunftsprofil. Innovationsschwerpunkte in Dortmund. Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund, Projektberichte des IAT 1999-2002. [Site de Production avec un potentiel future. Emphase Innovatrice principale à Dortmund. Une investigation de l’initiative pour la promotion de l’emploi et de l’économie de Dortmund, Rapports du Projet du IAT 1999-2002]. Gelsenkirchen.
- Röllinghoff, S. (2006). Clusterpolitik im Strukturwandel: Das dortmund-project. Verlauf, Bewertung und Anfragen an die Forschung [Cluster politics in structural change: Le Projet-Dortmund, Durée, évaluations et recherches]. In: Schätz, L. & Kiese, M. (Eds.). Cluster und Regionalentwicklung [Cluster and regional development]. LIT-Verlag: Münster.
- Röttger, B. (2005). Die Region – eine Regulationssphäre für eine neue Politik der Arbeit? Beitrag für die 3. Jahrestagung des „Forums Neue Politik der Arbeit“. [La région – une sphère de régulations pour les nouvelles politiques de travail? Contribution of the “Forum New Labour Politics” on the third annual meeting], Berlin.
- Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (2005). Branchenbericht 2005. [Rapport de la branche 2005]. Dortmund.