

*S'arrimer à la mondialisation tout en préservant l'ancrage local*

## Territorialisation de l'économie et économie concurrentielle



*Si la dimension planétaire des échanges commerciaux n'est pas une donnée nouvelle, le fait qu'elle devienne incontournable impose d'être vigilant et de repenser le soutien au développement économique. Toute la difficulté consiste dès lors à concilier l'inexorable montée en puissance de la mondialisation et la préservation de l'économie dans les territoires.*

Certes, les Pays de la Loire bénéficient de solides atouts (diversité du tissu économique, qualité des infrastructures et des services publics, cadre de vie attractif, démographie croissante, population qualifiée) qui leur ont permis dans l'ensemble de mieux résister que d'autres territoires aux effets de la crise financière puis économique depuis 2008. Pour autant, face à un marché national qui ne permet pas un développement suffisant, les entreprises doivent chercher des opportunités d'affaires hors des frontières.

Aussi bénéfique soit-elle pour la région, l'ouverture croissante à l'international peut aussi présenter des risques pour l'économie régionale, notamment de délocalisations, contre lesquels il faut se prémunir.

L'approche plus territorialisée du développement économique est donc de nature à réduire la vulnérabilité du territoire face aux aléas et aux pressions extérieures (main d'œuvre à bas coûts, fiscalités et réglementation plus avantageuses) et est susceptible d'apporter aux Pays de la Loire un meilleur positionnement.

**Trois questions à Sophie Descarpentries, rapporteure et Gildas Toublanc, président de la commission "Aménagement des territoires - cadre de vie"**

**Quels enseignements tirez-vous de cette étude ?**

Notre territoire a tout intérêt à favoriser le développement à l'international des entreprises des Pays de la Loire, mais concilier mondialisation et ancrage territorial ne va pas de soi, et dépend des stratégies des dirigeants. Or, nous constatons qu'un territoire doté de nombreux sièges de TPE, PME et ETI est moins exposé que celui hébergeant des unités de production relevant de centres de décision éloignés. Il faut donc arriver à articuler les intérêts des acteurs économiques raisonnant à l'échelle internationale et une approche plus territorialisée du développement économique. Cela implique d'inventer un modèle de développement conciliant à la fois l'impératif économique, la qualité des emplois et la préservation des ressources.



**Quelles évolutions sont-elles nécessaires selon vous ?**

Il faut coordonner l'ensemble des acteurs afin d'avoir une vision partagée de l'économie régionale, élaborer des solutions communes et inventer de nouvelles formes de coopération et d'action. Ce changement suppose une plus grande reconnaissance des acteurs entre eux et de tendre vers une réelle démocratie sociale facteur du développement économique. Un des enjeux des collectivités locales, à l'instar de la Région, est de promouvoir le développement économique de son territoire par divers moyens : favoriser l'existence d'une boîte à outils cohérente et adaptée aux besoins, en mesure d'accompagner et de dynamiser le devenir économique et social de son territoire.

**Quels sont les leviers prioritaires ?**

Il convient d'avoir une approche transversale du sujet de manière à mener de front des actions verticales macro-économiques par filières et horizontales en faveur des territoires. Mais la démarche doit également être globale pour s'appuyer sur un socle solide nourri par la culture, le développement, la recherche et l'innovation. Nous incitons la Région à s'engager sur le long terme sur un modèle décarboné et respectueux de l'environnement. Enfin, il faut privilégier le "Jouer collectif" et les synergies régionales, voire interrégionales, à la concurrence entre les territoires.



*Sophie Descarpentries, rapporteure et Gildas Toublanc, président de la Commission Aménagement des territoires - cadre de vie*

# ARTICULER ANCRAGE LOCAL ET ÉCONOMIE MONDIALISÉE



Le développement des entreprises et celui des territoires sont intimement liés. Les premières dynamisent les seconds, mais à condition qu'elles bénéficient d'un terreau favorable tant du point de vue des ressources locales que de l'environnement institutionnel.

Les entreprises familiales même d'envergure internationale (Bénéteau, Eram, les Brioches Pasquier, Grimaud, Lactalis, Longchamp) restent attachées à leur territoire et y maintiennent des liens forts, à commencer par la volonté de conserver leur siège social à proximité des sites de production. Pour les fleurons de l'industrie ligérienne, leur identité est corrélée à leurs lieux d'origine. Plus sensibles aux critères de diversité, d'équité, d'égalité des chances, de relations sociales, elles s'investissent dans le développement économique local et transforment leur bassin de vie en terre de performance.

L'attachement au territoire ne s'oppose pas à la nécessité de développer une activité à l'international. La démarche présente de multiples intérêts : conquérir de nouveaux marchés, acquérir des compétences ou des technologies, optimiser sa production, diminuer ses coûts, profiter d'une réglementation sociale plus souple... Toutefois, beaucoup d'entreprises hésitent encore à franchir le pas pour des raisons culturelles, administratives ou encore psychologiques.

Les territoires ont tout à gagner à assurer la présence d'entreprises performantes localement et dynamiques sur les marchés mondiaux. Non seulement, elles les valorisent et préservent un recrutement sur-

tout local, mais cela leur permet de mieux identifier où sont prises les décisions stratégiques. De plus, les salariés pouvant travailler où ils résident sont plus investis et fidèles à des entreprises issues du territoire. Ces éléments offrent potentiellement plus de résistance face aux crises.

Les décisionnaires locaux savent se mobiliser pour soutenir le développement de ces entreprises (subvention, aide structurelle : terrain, locaux...). L'accompagnement des collectivités locales a par exemple contribué au maintien dans le Saumurois de la société Pichard-Balme qui envisage une trentaine de recrutements. La création d'un environnement propice à l'essor des entreprises se traduit aussi par la capacité des territoires à jouer un rôle d'incubateur de l'innovation, à mutualiser les ressources et à fédérer les divers acteurs via des clusters (Novabuid, Quartier de la création), des pépinières d'entreprises, des groupements d'achats ou d'employeurs (GEM 53).

Pour autant, la vigilance s'impose car si les uns et les autres visent un même objectif, ils fonctionnent à des vitesses très différentes et ne répondent pas aux mêmes objectifs de rentabilité. De fait, le succès de l'entreprise dépend pour beaucoup de sa réactivité et de sa compétitivité qui lui impose parfois de se délocaliser.

## Une balance commerciale déficitaire

En 2012, la balance commerciale des Pays de la Loire présentait un solde négatif - 258 millions d'euros (hors produits énergétiques) qui a tendance à se creuser depuis 2008. Paradoxalement, les principaux secteurs d'exportation (raffinage du pétrole, aéronautique, matériel de maintenance, automobiles, industries agroalimentaires et navale) sont, pour la plupart d'entre eux également les premiers secteurs d'importation (pétrole brut, raffinage du pétrole, automobile, gaz, aéronautique, pharmacie, chaussures). Enfin, notons que 20 % des entreprises totalisent 93 % du chiffre d'affaires export de la région.



Yane-Nirina Randriamanantsoa, BTS Métiers de la mode, finaliste aux Olympiades des métiers 2015



## Se différencier et innover

Dans ce contexte d'économie mondialisée, l'enjeu pour les Pays de la Loire consiste à préserver et développer le tissu économique régional. Pour ce faire, ils doivent créer un environnement local adapté aux besoins des entreprises et leur fournir les moyens d'être performants à l'international. Mais la région doit aussi se différencier des autres territoires en valorisant ses forces vives et en intensifiant son aptitude tant à s'adapter aux évolutions qu'à innover.

## Optimiser les forces du territoire

Si les Pays de la Loire présentent de nombreux atouts, ces derniers ne se suffisent pas eux-mêmes. Il convient de les mettre en valeur et de les conforter tout comme les ressources spécifiques régionales, mais également locales issues du terroir et des usages.

Citons à titre d'exemple le label Pôle d'excellence rural attribué au Pays de Châteaubriant et qui lui a permis de décrocher 790 000 euros de financement européens et de l'Etat pour la réalisation d'un programme de valorisation économique de ses bio ressources. Cette démarche implique de connaître les éléments



de différenciation de notre territoire via divers outils (diagnostic, inventaire...) et d'en mesurer l'évolution en fonction de différents paramètres (démographiques et climatiques).

Les dispositifs de soutien mis en place par le conseil régional notamment en faveur des technologies innovantes doivent être consolidés et les liens entre laboratoires, universités et pôles de recherche avec les entreprises renforcés. Tout comme les réseaux d'entreprises de type Neopolia, Novabuild, Atlanbois qu'il faut conforter en les élargissant au végétal et à l'alimentaire. La performance des entreprises étant directement liée aux compétences des salariés, une attention particulière devra être apportée à la formation notamment continue grâce à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Il est essentiel de pouvoir anticiper les besoins en prévision des départs en retraite et de l'évolution des technologies. Très impliquée dans le dispositif "Compétences 2020", la Région doit poursuivre ses actions dans ce cadre.

## Fortifier l'existant et soutenir les économies de proximité

Outre son cadre de vie, l'attractivité d'un territoire dépend de sa faculté à fédérer les énergies, de manière à créer un terreau propice au développement économique et aux innovations, génératrices de plus-values. Le soutien aux clusters, pôles de compétitivité (EMC2, Végépolys) et autres filières dynamiques et à forts potentiels (automobile, aéronautique, navale) doit être



constant pour permettre aux entreprises de rester compétitives. Le Ceser préconise d'adopter le label de région innovante afin de renforcer l'ensemble du territoire en diffusant largement la culture de l'innovation grâce à un accès facilité aux dispositifs et à leur meilleure lisibilité. Il faut notamment poursuivre et accentuer des outils existants tels les dispositifs ORAC pour revitaliser les centres bourgs et "500 projets pour les territoires" en articulation avec les fonds européens.

Enfin, le Ceser suggère au conseil régional de soutenir l'activité économique de proximité (production, consommation de biens et des services locaux), en agissant sur tous les leviers et en privilégiant la valorisation de l'économie sociale et solidaire. La Région doit promouvoir les modèles émergents de RSE (responsabilité sociale des entreprises), de finance solidaire, d'économie circulaire, voire collaborative. Un effort particulier devra être fait en direction de l'éducation et de la formation à ces nouvelles formes d'organisation sociétale.

# PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL



L'ancrage territorial et le soutien à une économie de proximité n'empêchent pas de s'inscrire dans une démarche internationale, mais à condition d'en mesurer les risques et les incidences sur le territoire. Encore une fois, un diagnostic précis s'avère indispensable pour avoir une connaissance fine des produits exportés et importés en Pays de la Loire et de l'évolution des échanges.

S'il est acquis que les marchés mondiaux offrent des opportunités d'activité aux entreprises, ils peuvent aussi impressionner et rebuter. L'intervention de la Région doit par conséquent consister à soutenir les candidats à l'export de manière à ce qu'ils surmontent leurs craintes et leurs réticences, et mettent toutes leurs chances de leur côté pour tirer profit des potentiels de l'international.

En interne, les entreprises ont besoin d'aide pour structurer leurs fonctions ressources dédiées à l'international (collaborateurs formés, site web...), être en mesure d'identifier et de soutenir les technologies innovantes exportables, mais aussi d'un accompagnement pour connaître les goûts et attentes potentielles des consommateurs étrangers. Les formations doivent être axées en priorité sur l'apprentissage des langues.

Les dispositifs en vigueur pour épauler les entreprises à aborder les marchés étrangers doivent être poursuivis, voire accentués, à l'instar des outils mis en place avec la CCI des Pays de la Loire de

type hub international, contrats VIE (Volontaire international en entreprise), Via Prim'export, crédit impôt export, etc. Les liens entre antennes internationales et entreprises du territoire gagneraient à être mieux organisés.

## Une gouvernance territoriale optimisée

Aussi pertinents soient les outils et diversifiés les atouts, l'efficacité d'une stratégie dépend pour beaucoup de la mise en commun des moyens et du partage des objectifs poursuivis. Une gouvernance territoriale optimisée et innovante semble dès lors indispensable pour atteindre les résultats escomptés.

La Région, chef de file du développement économique, est légitime pour en assurer la mise en œuvre, mais elle aurait intérêt à élargir la démarche à d'autres régions et également la décliner à un échelon local pour assurer le maillage du territoire, via par exemple des conférences territorialisées.

De nouvelles formes de gouvernance doivent être envisagées pour raisonner collectivement, impliquer tous les acteurs du territoire (collectivités, chambres consulaires, entreprises, salariés) et valoriser les réseaux notamment au sein de zones d'activités performantes. Autant de démarches en mesure de renforcer les synergies territoriales.



## DES VALEURS À PRÉSERVER

Tout en reconnaissant l'intérêt de la mondialisation pour un territoire, le Ceser des Pays de la Loire souhaite qu'elle se fasse dans le respect de l'équité et des normes européennes en matière de fiscalité, de responsabilité sociétale et environnementale. Il s'agira par exemple d'éviter les importations "subies" et d'exiger l'éco-conditionnalité des produits importés. Il faudra aussi veiller à ce que nos exportations ne déséquilibrent pas les marchés locaux, et inversement que nos produits et notre modèle ne soient pas mis en danger. Localement, il conviendra de s'assurer que chaque territoire ligérien et chaque type d'acteur bénéficient de manière équitable des actions engagées en faveur de la territorialisation de l'économie.

L'intégralité de ce rapport est disponible sur le site internet [ceser.paysdelaloire.fr](http://ceser.paysdelaloire.fr)

Conseil économique social environnemental des Pays de la Loire • Tél. 02 28 20 55 80 • courriel : [ceser@paysdelaloire.fr](mailto:ceser@paysdelaloire.fr) • Directeur de la publication : Benoit Cailliau • Rédacteur en chef : Bernard de Castelbajac • Crédits photos et image : ©Région Pays de la Loire-Nicolas Dumez, © Région des Pays de la Loire - M. Farré, © Manitou BF, ©Région Pays de la Loire-Pierre Minier, © Ludovic Faillet/Ouest Médias, © Région des Pays de la Loire - J. Herman, ©Thinkstock-iStock, QRcode-pro.com • Rédaction : Fabienne Proux • Secrétariat de rédaction : Catherine de Lavenne • Mise en page : Le Square D. • Impression : Grenier • Dépôt légal : en cours.