

Ateliers 2015

**Atouts et
mécanismes du
succès
économique en
zone de faible
densité**



Atouts et mécanismes du succès économique en zone de faible densité

Le modèle économique vendéen : entre mythe, miracle et réalité



LE MODELE DE LA VENDEE

10 décembre 2015

Créé par : Atelier 2 Vendéen IHEDATE 2015

Table des matières

INTRODUCTION.....	2
PARTIE 1 - ELEMENTS DE CONTEXTE – LA VENDEE D’HIER A AUJOURD’HUI.....	2
1 LA CULTURE ENTREPRENEURIALE : DE QUOI PARLE-T-ON ?	7
2 LES FONDEMENTS DE CETTE CULTURE EN VENDEE	7
PARTIE 2 - ANALYSE DES MECANISMES DU SUCCES ECONOMIQUE VENDEEN.....	9
1. FOCUS 1 – OUI, LES ZONES RURALES ONT DES ATOUTS POUR ATTIRER LES ENTREPRISES !.....	11
2. FOCUS 2 – L’ENJEU FONCIER, OU LES APPARENCES TROMPEUSES D’UNE SUPPOSEE GRANDE DISPONIBILITE	12
3. FOCUS 3 : UNE MAIN D’ŒUVRE CONTRIBUANT A LA REUSSITE ENTREPRENEURIALE VENDEENNE	14
4. FOCUS 4 - LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES VENDEENNES : LE PRAGMATISME A L’ŒUVRE...	16
PARTIE 3 – DU MIRACLE A LA REALITE : CE QUE NOUS RETENONS ET PROPOSONS COMME SUSCEPTIBLE DE « FAIRE ECOLE »	18
1. LA TENTATION DU RHIN :	18
2. VENDEE IN ITALIA ?.....	19
3. CAPITALISER POUR TRANSPOSER.....	21
4. LEVIERS D’INNOVATION DANS LE TERRITOIRE VENDEEN	25
5. REGARDONS L’AVENIR	27
CONCLUSION	29
ANNEXE.....	31

Atouts et mécanismes du succès économique en zone de faible densité

Le modèle économique vendéen : entre mythe, miracle et réalité

Introduction

Le 12 février dernier, Dorothee Kohler et Jean-Daniel Weisz nous interrogeaient sur l'existence d'un « modèle allemand ». Cette question hante de nombreux Français souvent à la recherche, Outre-Rhin, de solutions à nos maux hexagonaux en matière de chômage notamment.

Suite à cette conférence, nous en sommes venus à nous interroger sur les modèles de réussite du modèle économique au plan économique en France. Dans la diversité de ces modèles, il se trouve que l'expérience vendéenne possède des particularités intéressantes à analyser. Existe-t-il un modèle spécifique vendéen ? Nous y répondrons en étudiant les éléments de contexte propres à cette région, notamment historiques et leurs influences sur les comportements d'aujourd'hui.

Nous en tirerons ainsi des éléments de comparaison, des enseignements mais aussi des préconisations pour l'avenir.

PARTIE 1 - Eléments de contexte – la Vendée d'hier à aujourd'hui



source : <http://revolution.1789.free.fr>, consulté le 19/05/2015

Aux confins du choletais, à proximité du mont des Alouettes, les chouans sont tapis derrière ces haies denses et touffues qui forment le bocage.

Les Républicains, les ennemis désignés sont partis de Nantes et leur font face, sans le savoir. Nantes, la ville adverse, Nantes la ville trop importante, Nantes la ville aujourd'hui encore décriée. Ils sont ennemis car un matin les Républicains ont décidé de fermer les églises. Or, ici la foi c'est important. Elle met tous les Vendéens sur un pied d'égalité et a développé chez eux un sens aigu de l'entraide et de la solidarité. Elle n'est pas millénaire comme dans bien d'autres contrées mais il s'agit d'une conversion horizontale récente dans cette terre autrefois protestante. Elle est l'œuvre du Père de Montfort, cofondateur de la Compagnie de Marie et des Frères de Saint-Gabriel. De nombreuses écoles y sont présentes encore et ont accueilli ceux qui font aujourd'hui la Vendée. Certes, ici encore il y a des nobles. Mais nous sommes loin de grands propriétaires terriens de l'Orléanais ou du Berry. Ici, ce sont de petits nobles, vivant au milieu de leurs métayers et exploitant avec difficulté une terre pas facile. Il n'y a pas d'esprit de cour, les liens entre les paysans et le propriétaire sont proches. Le labeur est dur et le travail de chacun est nécessaire. C'est pour cela qu'on accueille et qu'on respecte les « faisous » mais moins les « disous ». Chacun est propriétaire, qui de son petit château, qui de son lopin de terre ou de sa mesure. Ici aussi, on fait beaucoup d'enfants contrairement à ceux de la côte ou de Fontenay le Comte même si on y trouve là aussi l'esprit vendéen. Nous sommes en 1793 mais aujourd'hui en 2015, cet état d'esprit est toujours présent. Alors que se développe en France la notion de French Touch, à l'évidence le Bocage Touch ça existe !

On retrouve tous ces ingrédients deux siècles plus tard en 1950, alors que le tourisme n'a pas encore eu l'essor qu'on lui connaît aujourd'hui dans l'Ouest de la France. Les Vendéens, essentiellement agriculteurs n'arrivent plus à vivre de leurs métiers, et ont subi depuis la fin du XIXe siècle un fort exode rural de plus de 100 000 habitants . C'est ainsi que commence la saga économique vendéenne. Elle naît autour de deux secteurs : le textile, la chaussure qui dans les années 1950 représentent 50% des 19 500 emplois industriels de la Vendée¹. A partir des années 1960-70, l'activité industrielle se diversifie autour du bois, du métal et de l'agro-alimentaire, 3 secteurs qui, dès les années 1980, représentent l'essentiel de l'activité industrielle vendéenne. Ces secteurs d'activité successifs ont contribué fortement à faire naître en Vendée un esprit entrepreneurial particulier et un modèle économique dont les principaux traits actuels sont les suivants :

- **Diversifié**² : alors qu'en France, les services représentent 57,2% des emplois, la Vendée a une représentation beaucoup plus équilibrée avec une répartition comme indiqué dans le tableau ci-dessous

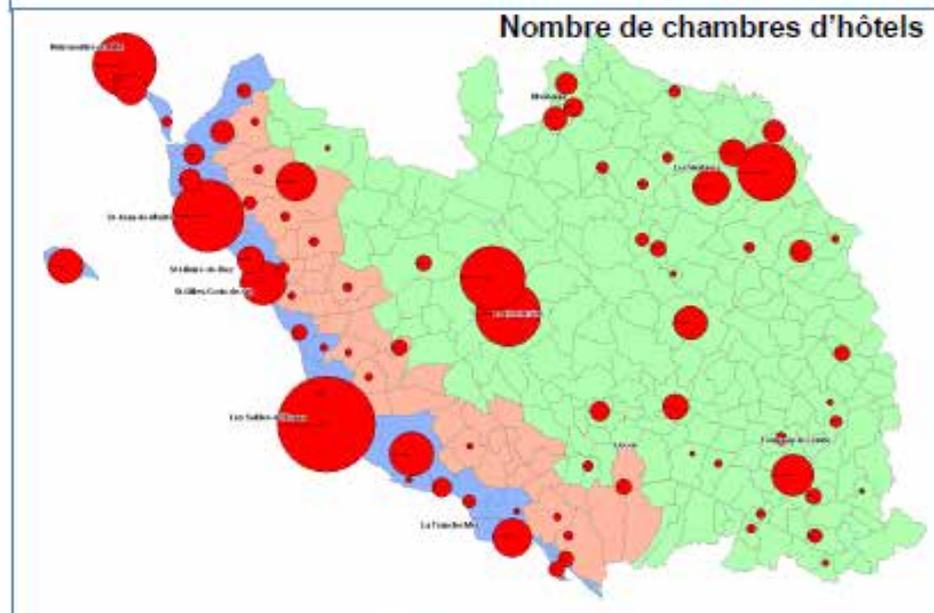
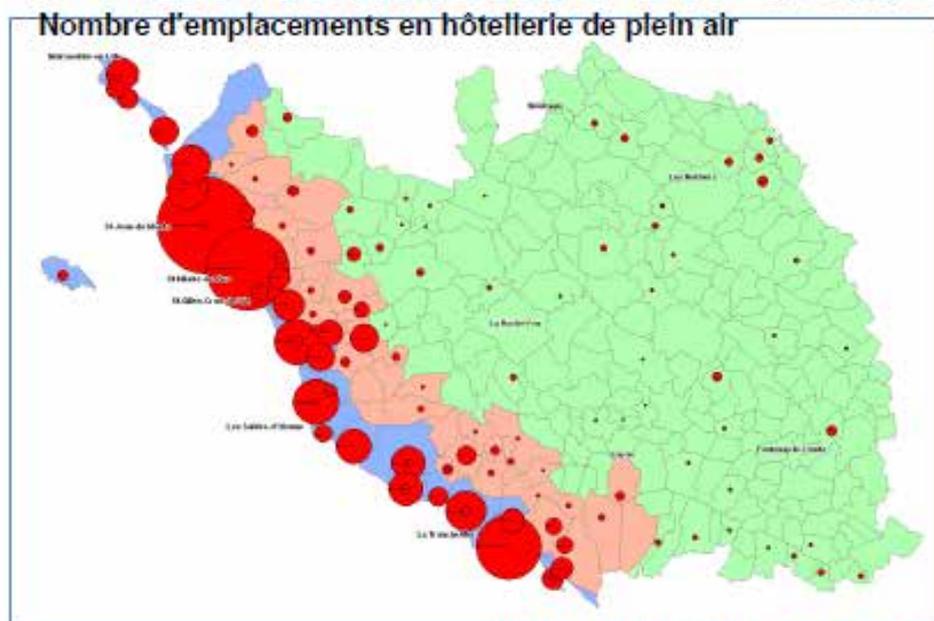
	Services	Commerce	Bâtiment	industrie
France	57,2%	17,4%	8,4%	14,8%
Vendée	40,1%	17,2%	11,3%	29,9%

¹ Source UIMV – Métallurgie de Vendée – Présentation du 2 juillet 2015

² Source CCI Vendée – Panorama économique et financier des entreprises

D'ailleurs la Vendée se distingue aussi par une activité touristique majeure quelque peu sous-estimée. Elle est ainsi la 2^{ème} destination touristique française et le 1^{er} département français en matière de capacité d'accueil de plein air. 47% des emplois de services en équivalent temps plein sont dans le tourisme.

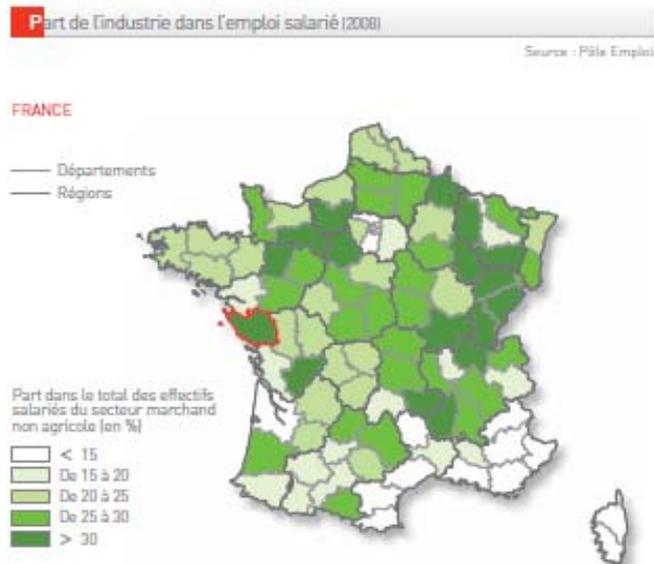
Le tourisme en Vendée



Chiffres clés de l'économie vendéenne - 2014

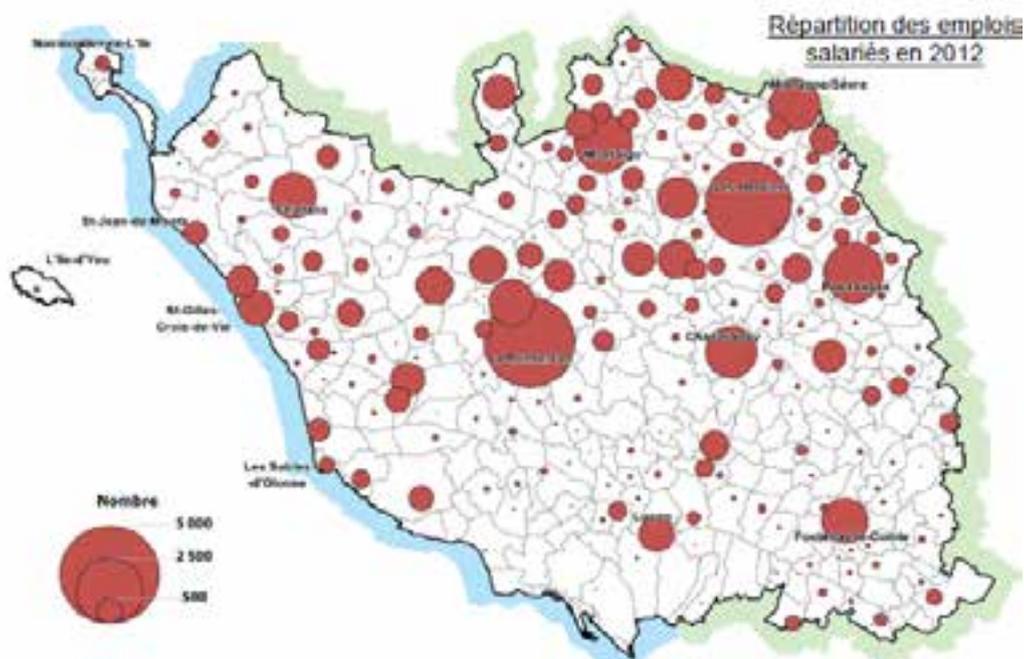


- **Industrialisée** : c'est à l'évidence l'une de ses caractéristiques essentielles. L'économie vendéenne est très fortement industrialisée. Cette surindustrialisation est nettement présente dans le Bocage qui compte 43% d'emplois dans l'industrie et qui représente à lui seul la moitié des emplois industriels de Vendée. C'est également une industrie vertueuse car diversifiée dans ses activités (15 secteurs d'activité principaux) même si 2 secteurs dominent, celui des industries agro-alimentaires avec 31,1% des emplois et la métallurgie avec 24,9% des emplois. Sur la période 1975-2000, la Vendée a vu ses emplois industriels croître de 40% alors qu'ils se repliaient de 30% en France.

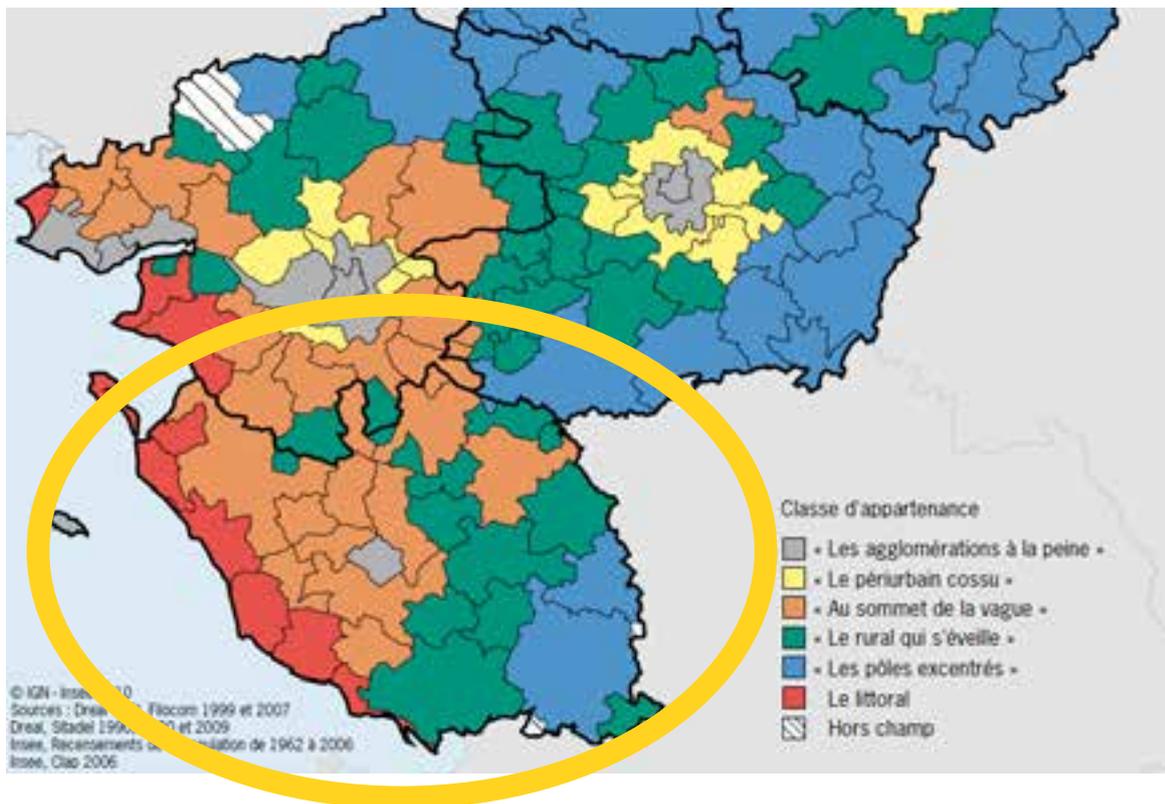


L'industrie en Vendée

1 804 établissements
51 301 emplois salariés



- **Maillant le territoire** : l'économie vendéenne est présente sur tout le territoire avec des zones géographiques de spécialisation assez marquées, ce qui est rare à l'échelle départementale. Ainsi la côte représente l'essentiel de l'activité touristique vendéenne, le Yonnais les emplois de service et le bocage les emplois industriels. Qui plus est, quasiment chaque commune de Vendée dispose de sa zone artisanale sur laquelle sont installées plusieurs entreprises.



- **Discret** : si l'économie vendéenne a quelques champions visibles et notamment Jeanneau, l'un des leaders mondiaux du nautisme, ou le Puy du Fou, l'un des spectacles les plus connus dans le monde, elle se caractérise surtout par ses champions cachés. Qui connaît en effet LIEBOT, BRIAND, CWF, FAST, GENERAL TRANSMISSIONS. Ce sont des entreprises qui se rapprochent des ETI (entreprises de taille intermédiaire) et qui font vivre autour d'elles de nombreux sous-traitants.
- **Solidaire et réactif** : la Vendée n'est pas le pays des « bisounours », loin s'en faut mais malgré la concurrence inhérente à tout système économique, il y existe une véritable notion de l'entraide, de la solidarité et du coup de main dans les épreuves. Cela a été dit à de nombreuses reprises, que ce soit par les institutionnels ou par les chefs d'entreprise eux-mêmes.
- **Doté d'un écosystème organisé et proactif** : sans aller jusqu'à dire que la Vendée se situe hors des lois de la République, il est certain que par certains aspects, son traitement des règles de droit public se rapproche du modèle corse. Il semble en effet acquis qu'élus et représentants de l'Etat savent de travailler de concert, et par anticipation afin de ne pas

pénaliser les projets des entreprises d'où des inaugurations de bâtiment avant la validation du permis de construire...

- **La Vendée en mode « Corporate »** : le dernier point le plus frappant, et finalement le plus surprenant, est l'existence d'un réel esprit « Corporate » en Vendée. A maintes reprises lors de nos entretiens sont revenus les termes suivants : solidarité entre entrepreneurs, proximité des salariés et des patrons, chasser en meute... On aurait pu se demander par certains moments si les forces du modèle vendéen ne faisaient pas l'ouvrage d'un document comprenant des éléments de langage et destinés à tous ceux qui font la promotion de la Vendée.

1 La culture entrepreneuriale : de quoi parle-t-on ?

Les approches théoriques de l'entrepreneuriat ne font toujours pas consensus. En économie, deux visions contrastées de la figure de l'entrepreneur existent : celle de l'entrepreneur « fou » schumpéterien, l'entrepreneur innovant, qui n'aurait jamais créé d'entreprise et d'innovation s'il avait eu une juste vision des risques ; celle de l'homoéconomus néoclassique, qui entreprend en toute connaissance de causes, sur la base de savants calculs de coûts d'opportunité, dans un environnement où même l'incertitude la plus radicale se gère.

Pour autant, la culture entrepreneuriale peut être définie comme l'adoption de comportements et de modes de représentation commune de l'initiative économique, de la créativité et de la prise de risque que suppose la création d'entreprise.

La culture entrepreneuriale décrit une « ambiance », ou ce qu'Alfred Marshall dans la description des districts industriels nommait un « climat », favorable à la prise de risque, à la circulation des idées, au foisonnement des initiatives individuelles.

C'est sur ce terreau que viennent se greffer les institutions supports, qu'il s'agisse des systèmes de financement ou de formation et de recherche. Mais la dynamique de ce développement c'est avant tout cette culture entrepreneuriale.

2 Les fondements de cette culture en Vendée

A la lecture des faits rapportés sur la Vendée on pourrait retenir trois principaux fondements à la culture entrepreneuriale locale.

- Une forme héritée de « dissidence » à l'Etat central républicain.

La mémoire des « guerres de Vendée » -épisode à bien des égards fondateur, maintes fois rappelé, célébré et reconstruit- a joué un rôle crucial pour désigner cette région, selon les termes de l'historien et sociologue André Siegfried, comme un « *morceau oublié de la France du XIXe siècle* ».

Ainsi, au-delà de la réalité de son enclavement géographique, l'histoire de la Vendée a conduit à une réclusion sur soi d'un groupe social marqué par l'histoire mouvementée et dramatisée de son rapport « au centre ».

Le géographe Alain Chauvet observe à cet égard qu'il est « *étrange de constater la permanence de cet isolat à travers le temps : la nébuleuse industrielle en milieu rural, qu'on peut appeler « Vendée choletaise », correspond au foyer principal de l'insurrection de 1793. La Vendée contre-révolutionnaire était déjà auparavant un pôle de résistance à la réforme venue de La Rochelle, comme à la Renaissance arrivée par la Loire. Enfin, quelques siècles plus tôt, elle formait un bastion convoité par les Aquitains, les Francs et les Bretons... Les moyens de communication*

actuels ont ouvert cette enclave, mais l'intégration entre l'homme et ses lieux ne peut se rompre en un jour ; entre le lieu et l'utopie, entre l'isolat géographique choletais et l'utopie vendéenne, le lien n'est peut-être pas rompu ».

Cette forme de dissidence est synonyme de recherche d'autonomie et d'exploration des ressources propres. Il y a certainement là les sources d'un développement endogène, un développement recherché par les acteurs économiques du territoire pour la défense de l'économie et de l'emploi local.

L'industrialisation du Nord-Vendée est d'abord le fait non de l'accueil d'entreprises exogènes, mais bien de la création d'une activité qui, dans l'esprit des entrepreneurs ne peut, au moins initialement, être créée en dehors de leur milieu, qui constitue en quelque sorte le « biotope » propre à mener à bien leurs initiatives. Rappelons que « *sur les 46 implantations d'entreprises qui y sont réalisées de 1960 à 1970, 39 représentant les quatre cinquièmes des 3350 emplois créés, relèvent d'initiatives locales* » (T. Berthet, J. Palard, p. 32)

- Une tradition agricole et artisanale

La première génération a bâti sa réussite sur une pratique professionnelle associant étroitement savoir-faire artisanal -la maîtrise d'un métier- et introduction d'innovations techniques. La formation reçue par la seconde génération a conduit à diversifier les secteurs d'activité : au triptyque traditionnel habillement-chaussure-bois sont venus s'adjoindre la construction des bateaux de plaisance et la construction métallique, les industries agro-alimentaire et mécanique, les transports...

Pourtant, loin de rompre avec la culture agricole et artisanale de la Vendée, ce tissu industriel touffu et diversifié reste ancré sur le métier, le faire, la formation et l'implication familiale.

Lors des entretiens avec plusieurs chefs d'entreprise durant notre étude, nombreux ont volontiers évoqué à la fois les capacités d'adaptation ainsi que les qualités morales : le courage, l'amour du travail bien fait, la conscience professionnelle, l'attachement à l'entreprise et le souci de sa réussite, des salariés vendéens. La Vendée présente à cet égard un capitalisme familial de type paternaliste, où le « patron entrepreneur » reconnaît et valorise les compétences propres de ses salariés et de ses équipes, dont il assume la mission de protéger les emplois.

Ces qualités de la main d'œuvre local sont souvent rapportées à la sauvegarde d'un « *certain esprit rural, basé sur l'esprit du travailleur qui fait bien son métier, qui est sérieux, qui est consciencieux, qui prend des initiatives et sur qui on peut compter sans problèmes* » (dirigeant d'une entreprise de construction métallique, Les Herbiers) » (T. Berthet, J. Palard, p. 35).

- Enfin, l'attachement au catholicisme, marqué par une pratique religieuse encore vivace. En Vendée, c'est la religion, catholique en l'occurrence, qui joue comme un facteur de légitimation à fonction identificatrice. La paroisse est le cadre institutionnel dans lequel les uns et les autres expriment leurs convictions chrétiennes, se sentent étroitement pris en charge par un clergé conscient de l'importance de son rôle, prennent des décisions non seulement sur la gestion des biens d'Eglise mais encore sur l'administration des intérêts matériels de la Cité.

Dans le contexte de déchristianisation qu'a connue la France depuis les années 1950, le catholicisme en Vendée permet de rejouer une forme de résistance dans laquelle le territoire continue de s'identifier.

Parce qu'il n'a pas entraîné une forte urbanisation, jugée néfaste par l'Eglise, qui y voit traditionnellement un vecteur de déstructuration sociale, le développement industriel de la Vendée

choletaise a donné au système traditionnel de valeurs et de normes, qui risquait autrement d'être frappé d'obsolescence, une nouvelle assise sociale et de nouveaux espaces d'action.

Par ailleurs, la religion est en Vendée plus qu'ailleurs présente dans les institutions locales. À ce titre, il joue un rôle actif dans la constitution des réseaux sociaux, au premier rang desquels ceux noués dans les écoles et formations.

Ainsi, nombre des entrepreneurs de la seconde génération sont sortis du Collège Saint-Gabriel. Ce collège a permis de dispenser des formations professionnalisantes, délibérément en phase avec les exigences du milieu industriel local. Mais au-delà des formations qu'il prodigue, le collège Saint-Gabriel a surtout contribué à la formation de réseaux d'acteurs locaux, la trajectoire des uns devenant le modèle des autres.

Cette mise en réseau conduit, *in fine*, à définir une forme de « concurrence disciplinée » selon les termes de C. Courlet et B. Pecqueur (1989, p. 14) ou encore permet de donner corps à ce qui est nommé en économie la coopération (on coopère parfois et on se concurrence à d'autres moments).

PARTIE 2 - Analyse des mécanismes du succès économique vendéen

Dans cette seconde partie, nous nous attacherons à analyser plus finement le fonctionnement de l'économie vendéenne, selon la classique démarche d'identification et de regroupement de ses caractéristiques, selon quatre registres :

- Atouts
- Faiblesses
- Opportunités
- Menaces

Tous sont importants à connaître, dans la mesure où on doit se fonder sur ses atouts pour les conforter, être conscient de ses faiblesses pour les atténuer, saisir les opportunités pour donner un sens à l'avenir, et se prémunir des menaces pour éviter qu'elles ne se concrétisent en freins.

<p><u>Atouts</u></p> <p>Confiance dans l'avenir</p> <p>Une représentation syndicale dynamique (subsidiarité formation professionnelle)</p> <p>Réactivité de la chaîne de décision dans l'entreprise (structure simplifiée)</p> <p>Réseautage (clubs d'entreprise, associatif)</p> <p>Solidarité d'entreprises (chasse en meute)</p> <p>Climat entrepreneurial (« feusous/disous »)</p> <p>Forte adhésion de la communauté au fait entrepreneurial</p> <p>Réactivité et adaptabilité des acteurs</p> <p>Fidélité et confiance entre les acteurs</p> <p>Implantation très maillée des entreprises</p> <p>Banques d'implantation locale et prêts de salariés</p> <p>Actions innovantes qui font bouger le « droit »</p> <p>Transmission des entreprises dans un réseau d'entrepreneurs</p>	<p><u>Faiblesses</u></p> <p>L'affaiblissement de la représentation politique à envergure nationale</p> <p>Quasi absence d'offre de formation supérieure</p> <p>Absence de métropole vendéenne</p> <p>Monoculture fondée sur des relations de proximité (l'entre-soi, il faut se connaître)</p> <p>Limites posées par les méthodes traditionnelles de financement</p> <p>Faible attractivité pour les emplois qualifiés</p> <p>Pas de volonté d'interagir avec les territoires riverains (région, Métropole,...)</p> <p>Emploi féminin qualifié peu développé</p>
<p><u>Opportunités</u></p> <p>Proximité de la métropole nantaise</p> <p>Le développement du très haut-débit</p> <p>Croissance de la population</p> <p>Capital touristique important : façade maritime et patrimoine historique</p>	<p><u>Menaces</u></p> <p>Le reste du monde (la mondialisation)</p> <p>Les successions d'entreprises familiales à venir (l'enjeu de la transmission)</p> <p>La limite du transport individuel</p> <p>La disponibilité et l'organisation du foncier d'entreprise</p> <p>Capacité à répondre à l'accroissement de la population et à la dépendance énergétique</p> <p>Absence d'une figure politique forte et charismatique</p> <p>Éloignement des centres de décision</p> <p>Repli sur soi pour préserver ses acquis au détriment de l'innovation</p>

Le temps nous a manqué pour développer chacun de ces items qui sont toutefois suffisamment explicites pour caractériser la donne économique vendéenne. Nous avons toutefois réalisé quelque *foci* sur quelques thèmes qui nous ont paru important pour ce territoire.

1. Focus 1 – Oui, les zones rurales ont des atouts pour attirer les entreprises !

Comme le rappelle le rapport EMRiC (entrepreneuriat en milieu rural inter-consulaire) de janvier 2014, les chefs d'entreprise font le choix de l'implantation de leurs activités à partir du moment où ils sentent qu'il y a création d'un environnement favorable par les élus locaux.

C'est par exemple la mise en œuvre d'une petite zone artisanale qui peut favoriser les installations (boulangers, maçons et artisans) avec location à prix modique et possibilité ultérieure de devenir propriétaire.

La Vendée s'est spécialisée dans ces zones installées à la campagne, tant et si bien que le conseil départemental a déployé, à partir des années 1990, des « Vendéo-pôles », parcs d'activité haut de gamme, situés à proximité d'axes importants.

Douze parcs accueillent aujourd'hui 255 entreprises et 6731 emplois, dont 300 créés entre 2012 et 2014. Foncier abordable, accompagnement efficace de la société d'économie mixte Vendée, expansion et facilité d'exécution des projets séduisent les entreprises.

Toutefois, par le truchement des dernières dispositions en matière de réforme territoriale, notamment avec la loi NOTRe, nous allons observer des repositionnements de certains niveaux de collectivités, afin de favoriser le développement économique des zones rurales. En effet, par le retrait progressif du Département dans ce domaine et la montée en puissance de la Région, dont les centres de décisions vont s'éloigner de la ruralité, il y aura nécessité d'une montée en puissance des intercommunalités en la matière.

P. Guillaume, en charge des territoires à la CGPME estime que « *Le rural ne doit pas se faire oublier face aux métropoles* » et ce, d'autant plus que l'engagement croissant des régions en matière économique ne compensera probablement pas le retrait des départements.

Des services de développement économique intercommunaux émergent ou étendent leurs fonctions : ils tentent d'attirer les entreprises candidates à l'installation et soutiennent la création tout en jouant un rôle d'animation.

C'est l'exemple que nous avons observé avec la Communauté de communes des Herbiers.

En résumé, nous pouvons estimer qu'il existe des atouts des espaces ruraux pour favoriser le développement économique, comme par exemple :

- Une dynamique démographique : entre 1999 et 2007, la population rurale a augmenté de 0,7 % par an, un taux supérieur à celui des espaces urbains (0,5 %). C'est un signe de vitalité favorable pour la confiance de potentiels créateurs d'activités.
- La réforme intercommunale devrait permettre de constituer des services « développement économique » plus structurés et plus efficaces pour l'accompagnement et l'accueil des activités.

En revanche, certains moyens semblent encore lui faire défaut :

- L'appui de l'Etat au développement économique et à une fiscalité adaptée demeure timide ;
- L'aménagement des infrastructures de transports, et surtout numériques, reste une condition sine qua non de développement, et ce, même si la démonstration de l'utilité de ces infrastructures au développement n'est pas faite dans de nombreux territoires ruraux.

2. Focus 2 – L'enjeu foncier, ou les apparences trompeuses d'une supposée grande disponibilité

a. Le foncier, un sujet facile ? :

A l'occasion de diverses interventions d'entrepreneurs, la réactivité a souvent été citée au nombre des clés du succès du développement des entreprises de la Vendée.

Une étape importante d'un projet industriel, lors de la création de l'entreprise, ou d'un développement, peut consister en une phase de construction de locaux. Ceci présuppose une recherche de terrain disposant de caractéristiques requises en regard des exigences induites par l'activité (critères de superficie, d'accessibilité, d'environnement, ...). Or, l'usage du foncier est aujourd'hui soumis à des pressions croissantes liées à la diversité des besoins de tout un ensemble d'acteurs. La décision relative à sa destination, en raison des impacts générés doit donc être mûrement réfléchi. On sait que cette phase est souvent longue et soumise à plusieurs vérifications d'ordre réglementaire qui peuvent s'avérer complexes pour l'entrepreneur dont ce n'est pas la spécialité.

En matière d'environnement, les enjeux les plus prégnants aujourd'hui sont centrés autour de l'économie de la ressource : la surface foncière devient progressivement un facteur limitant (surtout sur la frange littorale ou en secteur urbain), il ne faut donc pas la gaspiller. L'énergie coûte aux salariés : impact sur les déplacements qui doivent être optimisés, par exemple en limitant le mitage territorial des implantations ou la distance domicile/travail.

La bonne gestion de la ressource en eau est désormais majeure : tant sur sa disponibilité pour les besoins industriels, que sur la gestion des rejets et la préservation de la ressource naturelle.

Conséquence d'une apparente disponibilité foncière, la multiplication des zones d'activités bâties sur le modèle de la juxtaposition de « boîtes à chaussures » peut conduire à une dégradation du cadre de vie et une banalisation du paysage qui peut s'avérer préjudiciable pour l'économie touristique dont on a vu toute l'importance pour la région.

L'environnement est donc globalement un sujet complexe à traiter, nécessitant du temps pour bien faire. Anticiper et faciliter la vie de l'entrepreneur sur ce plan est maintenant crucial.

b. Nous vivons une époque charnière : de l'insouciance à la prise de conscience d'une ressource finie et fortement réglementée, objet de convoitises croissantes, donc potentiellement source de tensions voire de conflits :

Les réponses apportées sur la gestion du foncier lors des rencontres vendéennes, ont semblé moyennement satisfaisantes sur ce point et de ce fait pourraient à brève échéance constituer une faiblesse pour le développement économique.

Sur le plan de la disponibilité foncière, les collectivités mettent en avant les outils pour lesquels elles ont une compétence : notamment création de ZAC, disposées à des endroits stratégiques tels que des nœuds routiers, les « Vendéo-Pôles ». Pour les mettre en œuvre efficacement, les différents acteurs mettent en avant la solidarité (chaîne courte entrepreneur/élus/administrations) et soulignent les facilités de travail avec les autorités administratives (on a ainsi entendu parler d'un permis de construire délivré en moins d'une semaine).

Il n'en reste pas moins que dans un contexte de projet utilisateur de foncier, il convient de vérifier la compatibilité avec les schémas d'urbanisme ou d'aménagement du territoire, et de prendre en compte l'éventuelle présence de risques naturels type inondation ou submersion marine en zone littorale. Des procédures telles qu'une autorisation loi sur l'eau ou ICPE (Installations Classées Pour l'Environnement), ou un défrichement, ou une autorisation pour destruction d'espèces protégées, conduites fréquemment avec le support d'une étude d'impact, précédée d'un avis de l'Autorité environnementale et suivie d'une enquête publique se superposent, conduisant ainsi à des délais d'instruction qui dépassent aujourd'hui facilement une année.

Dans un contexte de judiciarisation croissante des relations au sein de la société, il ne semble plus du tout acquis aujourd'hui qu'une collectivité ou une administration d'Etat passe outre ou néglige certaines étapes d'investigations réglementaires dans la mesure où ses décisions peuvent être mise en défaut par un tribunal administratif. La remise en cause d'une décision administrative génère des pertes de temps importantes pour le porteur de projet, qui peuvent parfois s'exprimer en années. Les « passages en force » dictés par des volontés politiques au motif d'atteinte rapide de résultat, produisent de plus en plus des résultats inverses à ce qui était escompté. Il y a donc aujourd'hui un enjeu fort à conduire les projets de développement industriel dans un environnement juridique sécurisé.

c. Une professionnalisation nécessaire pour valoriser les différentes formes de foncier disponible :

Concilier ces différents impératifs nécessite désormais le plus souvent de découpler la phase « préparation » du foncier, de la phase « implantation du projet » stricto sensu. Ceci oblige les collectivités à se professionnaliser en ingénierie de projet, au besoin par l'intermédiaire d'établissements spécialisés de statut public ou mixte. L'objectif est de « préparer le terrain » au sens propre, au-delà de la « simple » phase de création de ZAC, en ayant suffisamment identifié les besoins des entreprises tout en ménageant le maximum de latitude pour permettre d'accepter la diversité de projets susceptibles de s'implanter, condition nécessaire pour rester attractif en termes d'offre foncière. S'allier les réglementations plutôt que les subir...

Concrètement, cela peut revêtir différentes formes : anticiper les besoins en déplacement, en services et en qualité de cadre de vie des salariés à accueillir, disposer de raccordement internet haut débit, d'un système performant de traitement des eaux usées et des déchets, avoir purgé les éventuelles mesures compensatoires (en cas de destruction incontournable de boisements, de milieux humides ou d'espèces protégées). Ce travail doit donc être largement anticipé, généralement à l'échelle de l'intercommunalité au moment des choix d'aménagement du territoire (SCOT et PLUI) pour disposer d'un panel de variantes d'implantations élargies afin de retenir la meilleure solution. Ce stade de réflexion permet d'ailleurs d'intégrer d'autres paramètres importants d'aménagement tels que les trames vertes et bleues ou les éventuels risques naturels, et ainsi de satisfaire aux récentes orientations des lois Grenelle, ALUR et Autorité environnementale. A noter que le facteur prix du m² est finalement secondaire en termes de considérants, à l'heure du choix d'implantation par un entrepreneur.

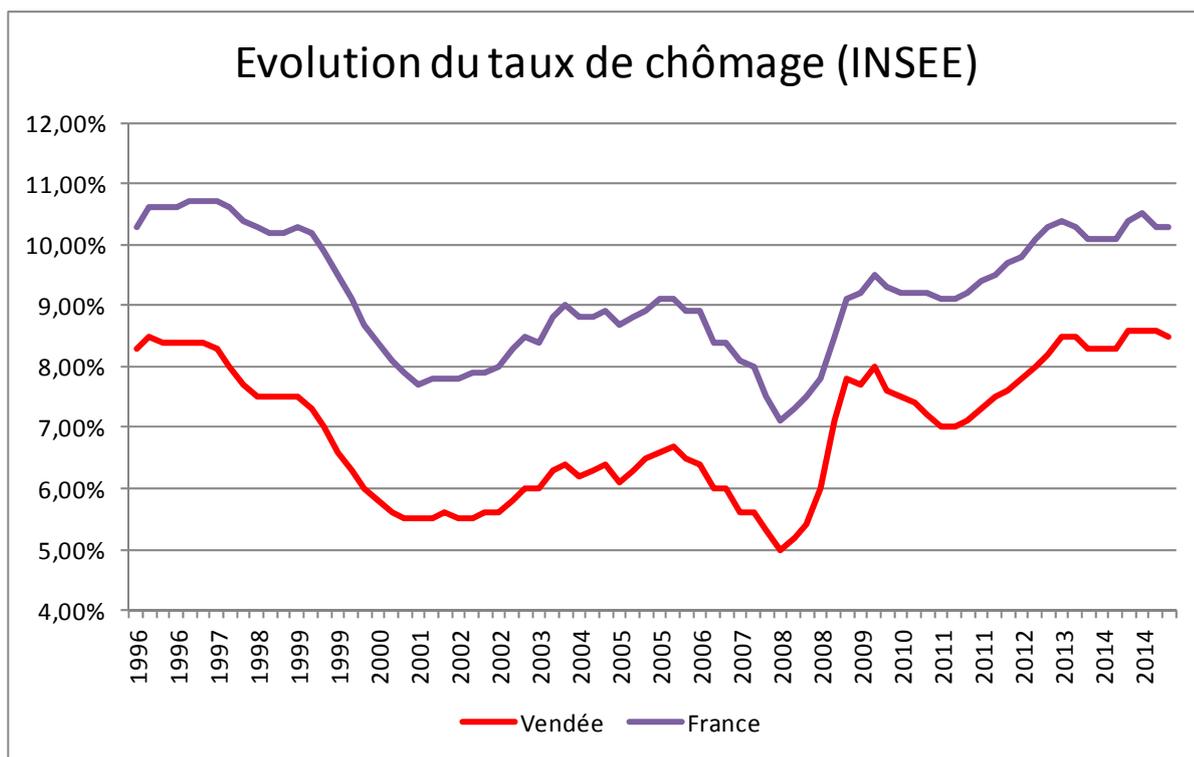
De nouvelles perspectives s'ouvrent aussi via la recréation de disponibilité foncière sur d'anciens sites industriels, ce qui nécessite l'acquisition de nouvelles compétences par les collectivités, notamment en matière de dépollution de ces sites. Notons que le recyclage d'installations industrielles attire des nouveaux entrepreneurs lorsque cela leur permet d'acquérir un ensemble terrain + bâtiment à moindre coût. Cette tendance doit d'ailleurs interroger les investisseurs sur l'aptitude de tout nouveau bâtiment à être adaptable à plusieurs cycles d'usage.

A l'heure du constat de la nécessité de préserver les superficies agricoles et forestières pour leur usage fondamental ; du constat que nous ne savons pas aujourd'hui recréer un sol, fruit de 20 000 ans de maturation, une fois celui-ci détruit ; le recyclage du foncier industriel constitue indéniablement la voie d'avenir, y compris dans les zones rurales de Vendée.

3. Focus 3 : Une main d'œuvre contribuant à la réussite entrepreneuriale vendéenne

Le modèle économique vendéen ne peut être évoqué sans parler de sa main d'œuvre.

Le taux de chômage est là pour le prouver, avec un taux inférieur de 2 points au taux national mais avec de forte disparité au sein de la région pouvant aller du simple au double. Ainsi en 2011, Le département (7,4 % de chômeurs au quatrième trimestre 2011) passe du simple au double entre Les Herbiers (5,2 %) et Les Sables-d'Olonne (10,9 %).



a. Des champs à l'usine

La corporation : « La corporation fut à l'origine une protection, une garantie, une force. Elle défendait les artisans, non seulement contre le seigneur, mais contre les ouvriers étrangers. Elle en limitait le nombre, leur assurait un monopole et leur permettait de s'enrichir plus vite. Dans l'enfance de l'industrie et le désordre de la société, cette protection était ce que fut plus tard, pour le commerce, la prohibition des marchandises étrangères, un précieux appui. De

plus, la corporation reposait sur un principe excellent, que nous cherchons à faire revivre dans notre industrie trop divisée : l'association. Mais cette association devint étroite, égoïste, tyrannique, hostile à tous progrès, attachée à ses privilèges jusqu'au fanatisme, à ses règlements jusqu'à l'absurdité, à sa routine jusqu'à sa propre ruine. La corporation ne pouvait s'étendre, le nombre des apprentis de chaque maître était fixé. »

Longtemps enclavée la Vendée n'a pu compter dans un premier temps que sur ses ressources locales et notamment sur ses travailleurs durs à l'ouvrage mais peu qualifiés pour participer au développement de ces entreprises familiales. Ainsi, à partir de 1950 l'industrialisation s'est basée principalement sur la main d'œuvre locale peu qualifiée mais dure à la tâche et peu chère. Ce sont surtout les femmes qui ont été employées dans les industries de confection, de textile et chaussures. Elles y travaillaient lorsqu'elles n'étaient pas aux champs.



Une industrialisation tardive s'est développée à partir de la seconde moitié du XXème siècle avec de la main d'œuvre issue du monde agricole : ainsi les activités manufacturières se sont développées à un rythme soutenu souvent à partir d'ateliers artisanaux qui se sont transformés en PME performantes, connues pour leur capacité d'adaptation et basées pour l'essentiel sur des entreprises familiales.

L'industrie vendéenne a su aussi développer des filières :

- agroalimentaire (Fleury Michon, La mie Câline, Jean Routhiau) ;
- production de biens d'équipement ;
- construction navale (Jeanneau, Beneteau) ;
- ameublement (Gautier) ;
- articles de mode (Children World Fashion).

Bien que touché depuis 2008 par la désindustrialisation, l'emploi industriel représente 30% soit un taux bien supérieur à celui de la France qui n'est que de 15%. C'est principalement la main d'œuvre à faible valeur ajoutée qui est touchée par cette désindustrialisation.

Productivité par salarié (source CCI Vendée) :



Evolution sur la période en Vendée



Evolution sur la période en Vendée



Les métiers des services se sont développés tardivement au début des années 1980 pour fournir des services aux nombreuses entreprises de la région, se concentrant essentiellement dans les pôles urbains. Après avoir longtemps été à la traîne, ce secteur joue aujourd'hui un rôle important dans le tissu économique mais reste sous-représenté en comparaison de son poids au niveau national (34% contre + de 45%).

Aujourd'hui encore, le développement économique de la Vendée s'appuie sur sa main d'œuvre fortement adaptable, besogneuse, mettant le cœur à l'ouvrage mais peu qualifiée ce qui face aux nouveaux enjeux peut constituer un frein.

b. Des limites au modèle

En effet, bien que les entreprises vendéennes présentent des organisations hiérarchiques simplifiées, elles nécessitent tout de même un encadrement hautement qualifié. Ainsi, la Vendée peine-t-elle à recruter des jeunes cadres formés aux règles du commerce international et au management, subissant de plein fouet la concurrence de la métropole nantaise qui offre alors pour les jeunes diplômés outre des débouchés professionnels intéressants, une vie culturelle plus dynamique. Cependant, cette tendance s'inverse dès lors que la composition de la cellule familiale s'agrandit, car la Vendée offre alors une qualité de vie appréciée des jeunes familles. Des freins apparaissent à nouveau dès qu'il s'agit d'offrir un enseignement supérieur à ces mêmes familles.

Ainsi les entreprises sont confrontées à des difficultés de recrutement. Conscient de ces tensions les chefs d'entreprise tentent de réagir pour inverser cette tendance et rendre leur territoire attractif aux jeunes cadres innovants et aux managers.

4. Focus 4 - Le financement des entreprises Vendéennes : le pragmatisme à l'œuvre

Le développement économique harmonieux et dynamique ne peut s'affranchir du soutien du milieu bancaire et financier, c'est une des clés de la réussite. Toutefois, ces dernières années les

banques ont privilégié les financements aux entreprises de pointe à très forte croissance négligeant les financements aux petites entreprises. Les chefs d'entreprise ont donc dû s'organiser et innover.

a. L'offre de financement en fonds propres

L'offre de financement pour le haut de bilan des entreprises comprenant les fonds de capital investissement au sens large mais aussi les plateformes locales de prêts d'honneur pour faciliter la création/reprises d'entreprises, des associations de Business Angels, n'est pas différente que dans la plupart des autres régions et départements au niveau national.

On peut noter toutefois une particularité vendéenne avec le fonds K@Vendée:

Conçu et animé par la CCI et l'IUMM depuis mars 2009, le dispositif K@Vendée est un fonds d'investissement qui permet de financer le développement des PME vendéennes, via le renforcement de leurs fonds propres par une prise de participation au capital. Il s'agit d'un dispositif qui s'appuie sur la Loi Tépa, qui permet aux souscripteurs de l'ISF de défiscaliser une partie de leur investissement. Les PME vendéennes peuvent ainsi se procurer des fonds propres leur permettant d'accéder plus facilement à des concours bancaires, tandis que les souscripteurs ont la satisfaction d'investir dans des entreprises locales et de participer au développement de l'économie vendéenne. Depuis 2009, le dispositif K@Vendée a réuni près de 300 investisseurs qui ont apporté des capitaux dans une quarantaine d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. En 2013, six entreprises ont été accompagnées par K@Vendée : la confiserie Bonté Pinson, Néo-Electronics, Cd'O, le parc de loisirs Indiann Forest, l'Hôtel « la Maison dans l'eau » et Vendée Protection Incendie. Première création de ce type au niveau national, cette formule de « circuit court » de financement fait des émules au niveau national.

b. L'offre de financement bancaire

Concernant le financement par les banques, là encore l'offre des établissements de crédits en termes de produits ou de maillage territorial ne fait pas apparaître de particularisme vendéen. Les échanges avec les chefs d'entreprises et acteurs locaux semblent par contre montrer une écoute attentive de ces dernières au projet des entreprises dans un climat de confiance qui permet une meilleure fluidité de la relation et surtout des taux offerts légèrement inférieurs aux départements voisins. Les entrepreneurs s'appuient sur les 2 mutualistes régionaux, Crédit Agricole et Crédit Mutuel, qui représentent 87% des parts de marché du secteur bancaire en Vendée.

Comme dans la plupart des territoires, se posent la problématique de la transmission d'entreprises et de son financement, il est cependant plus prégnant en Vendée du fait de la densité du tissu des TPE/PME dont le contrôle reste encore majoritairement familial et vendéen.

Panorama de l'offre :

Plusieurs fonds de capital investissement sur des thématiques et des maturités différentes, interviennent en Vendée mais couvrent souvent des zones plus larges (les Pays de la Loire ou l'Ouest de la France) :

- SODERO : spécialisé dans la transmission (+SODERO in fine et SODERO Participation) ;
- Pays de la Loire développement ;
- Ouest Venture 1 et 2 ;
- GO Capital Amorçage ;
- D & P Venture ;

- UI Cap Ouest : alimenté uniquement par des chefs d'entreprises.

Fonds de prêts d'honneur (prêt direct au porteur de projet créateur/repreneur d'entreprises, sans garantie ni intérêt, assimilable à des quasi fonds propres par les banques) :

- Entreprendre Vendée : réseau Entreprendre

4 plateformes de prêts du réseau Initiatives France :

- Nord et Ouest Vendée,
- Vendée Bocage
- Vendée Sud
- Vendée Centre Océan

Business Angels :

- Ouest Vendée (chefs d'entreprises, souvent retraités, qui interviennent en fonds propres sur des projets)

A ces fonds régionaux s'ajoutent la multitude de fonds nationaux pouvant intervenir sur tous les territoires et une spécificité Vendéenne : Fonds loi TEPA Fonds d'Investissement de Proximité : K@Vendée.

c. La solidarité entre entrepreneurs

Enfin lorsque le système bancaire est défaillant et trop craintif, les chefs d'entreprise vendéens n'hésite pas à se mobiliser immédiatement pour soutenir un de leurs confrères voire concurrents en faisant preuve de solidarité extraordinaire.

Le dernier exemple en date est la société Marchegay Technologie, entreprise septuagénaire spécialisée sur le marché de la verrière. Cette entreprise risquait la liquidation judiciaire faute de trésorerie pour assurer la fabrication de son carnet de commande qui était pourtant plein pour l'année 2016. Ayant eu vent de ces difficultés, les entrepreneurs de la région ont levé en quelques heures 400 000 euros pour dépanner leur confrère et lui permettre d'honorer son carnet de commande et sauvegarder ainsi son entreprise et ses emplois.

PARTIE 3 – Du miracle à la réalité : ce que nous retenons et proposons comme susceptible de « faire école »

Allemagne, Italie, les différents travaux et ateliers nous ont montré des territoires avec des caractéristiques qui pourraient être similaires. De l'analyse comparée avec les modèles économiques de ces pays, nous tenterons de déterminer s'il existe bel et bien un modèle économique vendéen ou s'il ne s'agit pas d'un **mythe** ?

1. La tentation du Rhin :

C'est peut-être à mille kilomètres de la Vendée que l'on peut trouver un système économique avec des caractéristiques proches du modèle vendéen. Comme l'ont évoqué Dorothee Kohler et Jean-Daniel Weisz dans leur rapport au FSI³, le modèle allemand du Mittlestand présente de nombreuses similitudes avec le modèle vendéen. En premier lieu, il y a la **surreprésentation**

³ Dorothee Kohler, Jean –Daniel Weisz (2012) : Pour un nouveau regard sur le Mittlestand, rapport au Fonds Stratégique d'Investissement (FSI), Paris, La Documentation Française

industrielle. L'économie allemande est une économie de l'industrie manufacturière reconnue dans le monde entier. Nous avons tous en tête les « champions cachés », terme inventé par le Professeur Hermann SIMON⁴ et qui recouvre les PME, ETI, inconnues du grand public, leader mondial ou européen et le plus souvent à capitaux familiaux. Il y a également le **fort ancrage territorial** de l'industrie allemande, présente dans pratiquement chaque ville allemande. On peut ainsi citer la petite ville allemande de Künzelsau, patrie des champions cachés et qui pourrait être ainsi comparée à la commune des Herbiers.

Les entreprises allemandes comme les entreprises vendéennes sont principalement de caractère familial, ou à tout le moins, ont **leur siège en local**. Ainsi, 90,4% des entreprises vendéennes ont leur centre de décision en Pays de Loire. En termes d'effectifs, de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée, le pourcentage se situe autour de 69%.⁵ On peut citer aussi un **écosystème financier** assez réactif avec peu de banques intervenantes d'où une présence forte proche du Hausbank germanique, un système d'apport en fonds propres relativement efficace (K@Vendée).

Un dernier élément plaide pour une certaine similitude, il s'agit du Mitbestimmung traduit en France comme de la cogestion ou plus exactement comme de la codétermination⁶. En effet, tant par l'histoire que par la structure même des entreprises, les dirigeants semblent ici très proches et solidaires de leurs salariés.

Pour ce qui est du modèle éducatif par contre, force est de constater que la Vendée sur ce point affiche un retard très important avec une offre d'enseignement supérieur (post-bac) très faible alors que l'Allemagne se caractérise par un système d'enseignement dual et professionnel très implanté et très en lien avec les entreprises (Hochschule et Fachhochschule).

2. Vendée in Italia ?

La Vendée a pris, dans nos esprits, le temps d'un déplacement en Italie, un visage plus toscan. En effet, dans les deux cas, les locaux abritant des petites moyennes entreprises se succèdent, dans un environnement plutôt vert et peu dense.

ITEMS OBSERVES	VENDEE/FRANCE	TOSCANE/ITALIE
Photo aérienne de nuit	Les Herbiers dans le noir : le rural, le vrai...	La Toscane dans le réseau continu et très densément lumineux des villes du Nord « métropole en trompe l'œil »
Spécialisation des entreprises	Groupe d'entreprises, éclectiques	La spécialisation permet de faire masse (District)

⁴ Hermann SIMON, *Hidden Champions. Lessons from 500 of the world's best unknown companies*, Harvard Business School Press, Boston 1996

⁵ Panorama Economique et financier des entreprises, éd. 2013. CCI Vendée

⁶ In Guillaume DUVAL. *Made in Germany, le modèle allemand au-delà des mythes*. Ed. Seuil. 2013

Taille des entreprises	Petites entreprises pour la plupart ; certaines se sont beaucoup développées ; celles-ci ont parfois donné naissance à de nouvelles petites entreprises issues de celles devenues trop grandes et qui ont été vendues	District de Montebelluna : moins de 49 salariés
Alliance compétitive	Entraide	Partage du travail-réciprocité
Main d'œuvre	Préférence locale (vendéenne), ou appel à de la main d'œuvre étrangère faute de compétences locales	PRATO ; délocalisation sur place ; main d'œuvre chinoise qui vit et travaille « comme en Chine », mais à Prato
Tissu industriel (emploi industriel)	Surreprésenté : 29,9 % en Vendée ; 14,8 % en France	Surreprésenté : 34,1 % en Toscane contre de 20 à 31 % pour l'ensemble de l'Italie
L'État et les entreprises	L'État local semble plus réactif en Vendée par rapport aux besoins des entreprises (pression relative aux délais, voire État mis devant le fait accompli et les lois qui « s'adaptent »)	La démarche politique de la Région toscane se définit comme « légère et complexe », notamment dans le cadre d'attribution de subventions ; il est clairement formulé par la Région elle-même qu'elle doit comprendre les besoins des entreprises et s'y adapter
l'État et le développement des entreprises	Poids des infrastructures : arrivée de l'autoroute qui a permis le développement ; l'État n'est pas forcément vécu de façon très positive, surtout s'il empêche de faire	La décentralisation est nécessaire pour l'entreprise ; il est inconcevable de piloter depuis Rome
Marketing territorial	Qualité de vie, campagne, image valorisée (Puy du Fou, etc.) pour attirer le personnel qualifié mais les Parisiens et les Nantais retournent chez eux le soir ou le week end	Image du bien vivre en Toscane vendue à travers le monde dans un cadre très concurrentiel ; promouvoir le culturel pour prendre des parts de marché : image du MADE IN ITALY

Appartenance	Sentiment d'appartenance très fort ; « codes » locaux très forts ; tout le monde tient le même discours de façon un tantinet « sectaire »	Appartenance et à une même idée générale « le fait entrepreneurial »
Innovation	Innovation ou image de savoir-faire locaux très forts (ex : bateaux avec SAV de luxe)	Des districts industriels aux clusters technologiques
L'entreprise : principalement une histoire d'hommes	Entreprises patriarcales et capitalisme patriarcal	Entreprises patriarcales liées à une histoire locale forte (ex : chaussures de montagne-MOONBOOTS)
Les banques	Les entreprises ont besoin de trésorerie et trouvent une écoute et un soutien auprès de banques locales vendéennes ; les banques font partie de l'écosystème entrepreneurial vendéen, même si, a priori, il n'existe pas de financements particuliers à la Vendée	
Centres de décisions	Proches ; ils peuvent devenir lointains par nécessité économique, mais cela n'est pas une volonté	Proches ; ils peuvent devenir lointains par nécessité économique, mais cela n'est pas une volonté
Faible densité/rural	Image et récit de territoire (mythologie)	Image et récit de territoire (mythologie), même si ruralité différente en Italie

On le constate, les deux régions partagent quelques fondamentaux de leur économie territoriale (ancrage territorial, culture entrepreneuriale, ...) mais une analyse plus fine montre de vraies différences structurelles, sur un fond d'organisations administratives et nationales elles aussi très dissemblables.

Troisième Italie, Mittelstand, Vendée : du fait d'un « terreau » hérité de chaque nation, le dynamisme d'entreprise commun a emprunté des voies différentes pour parvenir à un rayonnement comparable.

3. Capitaliser pour transposer

Nous tenterons maintenant d'analyser notre territoire vendéen au prisme des 4 scénarios prospectifs du CGET pour les territoires ruraux et de tirer de cette étude des conseils à destination de l'UIMV notre commanditaire, afin que ce modèle ne soit pas qu'un **miracle**.

Enfin, si ce modèle économique vendéen est bien une **réalité**, nous nous attacherons à définir ce qui pourrait être transposable et source de réussite dans d'autres territoires.

Il est proposé d'analyser ce qui précède au regard de ce qui relève d'un ancrage territorial spécifique et des facteurs sous-jacents qui peuvent être mobilisés.

Nous avons essentiellement perçu de la Vendée, son « modèle » en matière de développement économique. Origine et/ou conséquence, la cohésion sociale, les ressorts environnementaux du territoire sont aussi un facteur de développement et d'harmonie du département.

La Vendée et son dynamisme ne sont pas sans surprendre pour un département dont les caractéristiques territoriales, économiques, sociodémographiques, voire historiques peuvent être comparées à d'autres régions dont le développement ne s'appuie pas sur les mêmes atouts.

a. De l'identité à l'image de territoire

La Vendée « markete » son territoire. Ses acteurs (entreprises, collectivités, Etat, personnalités politiques...) s'appuient sur son récit historique et valorisent son identité rurale, solidaire, de proximité. Son appropriation est totale localement et dépasse par le biais d'acteurs locaux qui incarnent ou ont incarné cette identité au niveau national et ainsi contribuent à la mise en lumière de la Vendée.

Le portage par le politique de l'image vendéenne au bénéfice du territoire et de son développement n'est pas à sous-estimer : le désenclavement de la Vendée, son attractivité touristique et culturelle (événements, patrimoines, sites naturels, gastronomie, image « jeune »,...) contribue de la notoriété territoriale, portée au niveau national et internationale.

b. Territoires attractifs au plan économique

La Vendée et plus largement la région Pays de la Loire fait partie des territoires dynamiques au plan économique et rassemble les mêmes caractéristiques structurantes :



- Régions attractives, à dominante industrielle et tertiaire
- Tissu d'entreprises varié, comprenant de grands groupes
- Concentration de l'attractivité économique, des ressources et des compétences (pôles universitaires et de recherche) dans les pôles urbains
- Déséquilibres économiques souvent importants entre les territoires, avec des territoires ruraux parfois en grande difficulté

Désenclaver les territoires et favoriser les implantations :

L'accessibilité du territoire reste un pré requis pour un développement économique dynamique. La Vendée a relevé ce défi il y a une dizaine d'années. Bien que la plupart des territoires ne soient plus fortement isolés, les accès routiers, ferroviaires ou fluviaux ainsi que les transports inhérents doivent faire l'objet d'optimisation en matière d'aménagement, de cadencement, correspondances, offres multimodales...

De manière plus préoccupante, force est de constater qu'un territoire attractif se mesure également par son attractivité numérique (accès réseau très haut débit et services).

→ *A transposer :*

- soutenir les projets (départementaux ou régionaux) de dessertes routières s'ils sont nécessaires
- améliorer les dessertes ferroviaires vers les grandes lignes (interconnexions, cadencements,...)
- étudier les potentialités des ports et voies d'eau
- investir dans la transition numérique (couverture 4G et très haut débit)
- Favoriser l'implantation immobilière des entreprises : l'offre foncière doit être adaptée aux besoins, et doit être organisée et anticipée afin de favoriser un regroupement planifié des activités, voire de l'habitat.

Economie du savoir

La proximité d'un pôle urbain (voire métropolitain) important n'est pas inutile. En son absence, le maillage des villes moyennes doit organiser une offre coordonnée de services structurants aux entreprises pour assurer leur développement... parmi ces services aux entreprises, les ressources humaines (qualifiées selon les besoins des entreprises locales) doivent être assurées pour garantir l'employabilité des habitants du territoire. La formation des personnes doit rester en prise avec les besoins des entreprises et les compétences doivent être adaptées aux nouveaux enjeux (numériques, langues vivantes...).

→ *A transposer :*

- Renforcer la qualité et les liens formation / recherche / innovation / entreprises pour répondre aux besoins locaux des entreprises;
- Favoriser l'émergence de filières d'avenir ;

Réseau territorial et international

La Vendée a su capitaliser sur des valeurs très ancrées de solidarité (entrepreneuriale, sociale, territoriale). Cela a permis dans de nombreux cas de mutualiser, organiser et massifier certaines actions (R&D, formations, achats groupés, marchés publics ou importants, communication/image...), de créer et sécuriser les acteurs économiques (sous-traitance locale, entraide en cas de difficultés) et de développer l'initiative et l'esprit d'entreprendre (sécurité d'appartenance à un réseau)

→ *A transposer :*

- Organiser l'émergence de réseaux territoriaux socio-économiques solidaires et favoriser la structuration du secteur de l'ESS ;
- S'appuyer sur des « locomotives industrielles » (entreprises de notoriété,...) qui sont motrices et exemplaires dans le développement local (formation, emploi, entrepreneuriat...)
- Développer les pôles urbains et diffuser le dynamisme en soutenant des relais économiques dans les zones rurales enclavées ;
- Soutenir le rayonnement européen, voire international.

c. La cohésion sociale, facteur d'attractivité du territoire

En matière de cohésion sociale, la Vendée s'inscrit dans une région qui fait de la cohésion sociale un facteur d'attractivité du territoire.



- Régions bénéficiant de l'image d'un territoire « où il fait bon vivre »
- **Culture de la solidarité** souvent développée
- Régions confrontées à un **vieillessement de leur population** (attractivité souvent développée auprès des personnes âgées), malgré des populations demeurant jeunes dans le Grand Ouest
- **Déclin démographique des territoires ruraux** les plus enclavés

Les territoires ruraux, comme la Vendée, doivent faire de leur ruralité un facteur attractif de qualité de vie (nature, circuits courts d'approvisionnement, loisirs verts, prix du foncier moindre pour l'habitat et les activités, déplacements facilités, accès plus simples aux services à la population lorsqu'ils existent, proximité et solidarité, ...)

→ *A transposer :*

- Poursuivre les actions en faveur du cadre de vie et de la cohésion sociale ;
- Poursuivre les efforts d'amélioration de la qualité de vie en ville ;
- Maintenir et développer des services de proximité en zone rurale pour favoriser l'implantation rurale des employés (crèches, services à la personne, accès à la culture...);
- Structurer des filières économiques en conséquence ;
- Soutenir le développement de la silver economy.

d. Le risque environnemental, risque pour l'attractivité ?

Les impératifs de transition écologique ne sont pas « travaillés » de la même façon dans toutes les régions, selon qu'ils sont vécus comme le moyen de minimiser des risques ou de mettre en œuvre de réels leviers de développement économique et d'attractivité. La Vendée s'inscrit dans une région présentant des zones à risques.



- **Régions identifiant des pôles à risques sur le plan écologique** : pôles urbains congestionnés, pollués, très consommateurs d'énergie ; littoraux menacés ; territoires ruraux confrontés à des problématiques d'étalement urbain et de raréfaction des ressources
- **Facteurs pouvant menacer leur attractivité**

Il faudra nécessairement y être vigilant pour que ces risques identifiés dans ces différents territoires ne deviennent pas des facteurs de rejet et des risques pour le développement économique local (exemple tourisme...).

→ *A transposer :*

- Structurer des filières durables (tourisme, agriculture)
- Soutenir l'urbanisme durable dans les villes, soigner leurs abords paysagers
- Encourager la modération énergétique et développer les nouvelles mobilités, la performance énergétique des bâtiments, les éco-quartiers.
- Densifier les villes et limiter la consommation excessive de foncier.
- Lutter contre les menaces écologiques / Sécuriser la ressource en eaux
- Protéger les littoraux, la biodiversité ; lutter contre les pollutions, les inondations

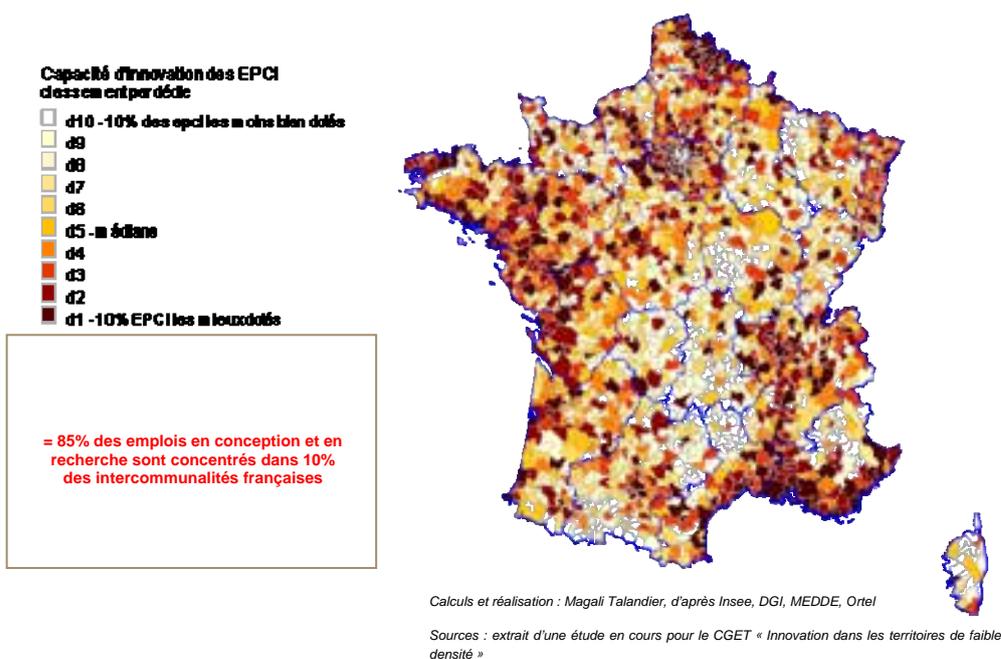
4. Leviers d'innovation dans le territoire vendéen

Consubstantielle du fait entrepreneurial, l'innovation a été régulièrement citée dans notre travail sur la Vendée. Quel regard objectif peut-on porter depuis le niveau national ?

Le CGET a souhaité analyser les potentiels et conditions du renforcement de l'innovation dans les territoires de faible densité comme éléments essentiels de la pérennité de la dynamique des territoires. (Etude Innovation et territoires de faible densité conduite par CMI associé à Claire Planchat et Magali Talandier, publiée en juin 2015 : <http://www.cget.gouv.fr/sites/default/files/pdf/actualite/446/bref-05-cget-09-2015.pdf>)

Cela fournit un utile angle d'analyse du modèle économique vendéen.

D'après la classification réalisée à partir des facteurs classiques d'innovation tels que définis par l'OCDE (concentration de talents et d'individus de la classe créative, présence de recherche et développement, réseaux de transport et de communication, taille et caractéristiques du marché de la demande, présence d'un réseau de compétences et de partenaires potentiels, accès au financement de l'innovation et au foncier à vocation économique), la Vendée apparaît comme un territoire à relativement forte capacité d'innovation.



La question qui peut se poser est : sera-t-elle en capacité de conserver son potentiel d'innovation ? Cela peut être analysé au travers des 10 leviers qui favorisent l'émergence et le développement de l'innovation tels que le CGET les a analysés en 2015.

Levier n°1 : un bon équilibre entre un capital social fort et la capacité à le renouveler par l'arrivée de nouvelles personnes venant de l'extérieur.

Le territoire vendéen se caractérise par un fort capital social (cf. données CCI). En revanche, la capacité à le renouveler rencontrera peut-être des limites (départ des jeunes, difficulté à intégrer de nouveaux arrivants...).

Levier n°2 : l'appui sur des « catalyseurs de l'innovation » ou « capacity builders » pour identifier les idées latentes, révéler un potentiel, mettre en réseau les acteurs pertinents et accompagner les « pionniers ».

Au sein du territoire, les habitants, les acteurs économiques, associatifs ou publics disposent d'une forte capacité d'identification et l'expression des idées latentes et de mise en relation des bonnes personnes au bon moment pour permettre la naissance et le développement des projets.

Levier n°3 : la capacité d'un territoire à définir une stratégie fédératrice de long terme, qui permet d'ancrer la dynamique d'innovation dans la durée.

La stratégie fédératrice du territoire existe depuis très longtemps. Elle est historique et a été entretenue par des projets d'ampleur tels que le Puy du Fou et le Vendée globe...

Levier n°4 : la capacité à développer en interne et/ou à mobiliser en externe les compétences en ingénierie nécessaires au développement des projets.

Il existe une forte capacité d'entraide et de mobilisation donnant accès aux compétences en ingénierie – à la fois technique, financière ou de gestion de projet – indispensables pour accompagner les porteurs dans le développement de leur projet.

Levier n°5 : les partenariats stratégiques avec des acteurs extérieurs au territoire et la coopération avec d'autres territoires.

Le développement de la Vendée repose surtout sur son potentiel endogène. Les stratégies de coopération de la Vendée se limitent au « strict nécessaire » et sont marquées par une certaine méfiance vis-à-vis d'une certaine dépendance au pouvoir central.

Levier n°6 : l'ambition d'être un territoire référent, qui incite à se connecter tout de suite avec les réseaux nationaux pertinents.

La Vendée ne semble pas ambitionner d'être un territoire référent vis-à-vis de l'extérieur mais d'avantage d'être en capacité de se développer de manière autonome dans une certaine mesure. L'adhésion au projet au niveau local ne repose donc pas sur ce levier.

Il existe néanmoins une fierté à être leaders dans certains domaines (nautique, charpente métallique, transport...), notamment grâce aux « multinationales de poche ».

Levier n°7 : l'accès à des retours d'expériences et des échanges, avec des territoires confrontés à des enjeux communs.

L'accès à des retours d'expérience et le transfert de méthode existe plutôt en interne au territoire plutôt que depuis des expériences extérieures.

Levier n°8 : l'existence de dispositifs et d'une culture favorisant l'expérimentation et le droit à l'erreur.

La prise de risque, le droit à l'erreur, la capacité de prise d'initiatives et d'expérimentation par le tâtonnement, l'apprentissage par essais et l'échec éventuel sont au cœur de la culture entrepreneuriale vendéenne.

Levier n°9 : l'existence de modes d'organisation collectifs qui favorisent l'alignement des intérêts, l'action et la mobilisation effective des acteurs locaux.

La taille humaine des entreprises, les relations interpersonnelles, le taux d'implication dans la vie associative caractéristiques de la Vendée favorisent l'engagement direct d'un grand nombre d'acteurs dans des démarches innovantes.

Levier n°10 : la mise en place d'une stratégie de communication qui mobilise les acteurs au sein du territoire et qui contribue à la visibilité du projet.

La marque Vendée est un fort facteur de communication exporté dans le monde entier et entretenu par les grands événements et sites du territoire. Encore une fois, la stratégie de communication se base davantage sur une culture historique que sur une réelle stratégie de construction.

La Vendée peut donc être classée dans le cas des « territoires pépites » : modèle de développement territorial endogène fondé sur la valorisation des ressources locales et naturelles et un savoir-faire industriel et artisanal historique.

En revanche, il n'est pas un « territoire laboratoire » qui se serait développé strictement dans l'optique de proposer des solutions duplicables.

Il n'est pas non plus un « territoire coopératif » qui chercherait à se positionner comme complémentaire par rapport à d'autres territoires (Nantes...). Dans une certaine mesure, leur stratégie est construite de manière autonome. Est-ce la meilleure voie ?

Comme dans l'Italie des districts, la Vendée a misé sur l'innovation technologique qui répond à des usages. Ce concept plus proche du « market pull » que du « techno push », est à l'écoute des territoires, et se révèle de ce fait efficace en zone rurale. Il est probablement plus durable qu'une économie basée sur la seule innovation par la technologie, apanage des clusters.

5. Regardons l'avenir

L'analyse de prospective Territoires 2040 de la DATAR a identifié 7 systèmes spatiaux. Le territoire vendéen semble faire partie des espaces de la dynamique industrielle (tome 3, P. 79) comme la carte présentée plus bas le montre. Elle entre plus particulièrement dans le scénario Alter industrialisation (Tome 4, p.100).

Les enjeux de développement de ce type de territoires « restent liés à leur capacité à valoriser une singularité, une différenciation de leur production, ou un dynamisme de leur demande intérieure à même d'encourager de nouveaux investissements productifs. » La Vendée semble déjà réunir ces caractéristiques. L'enjeu sera donc de les maintenir et d'éviter une tendance au repli. En effet, le maintien des ressources du territoire ne se conçoit que de façon dynamique. Comme le décrit B Pecqueur : « il faut en permanence préserver les avantages qui en font sa force, mais dans une conception évolutive car les autres copient. Il faut donc sans cesse faire évoluer l'avantage ». « Quand je fais de la différence, je fais de la richesse ».

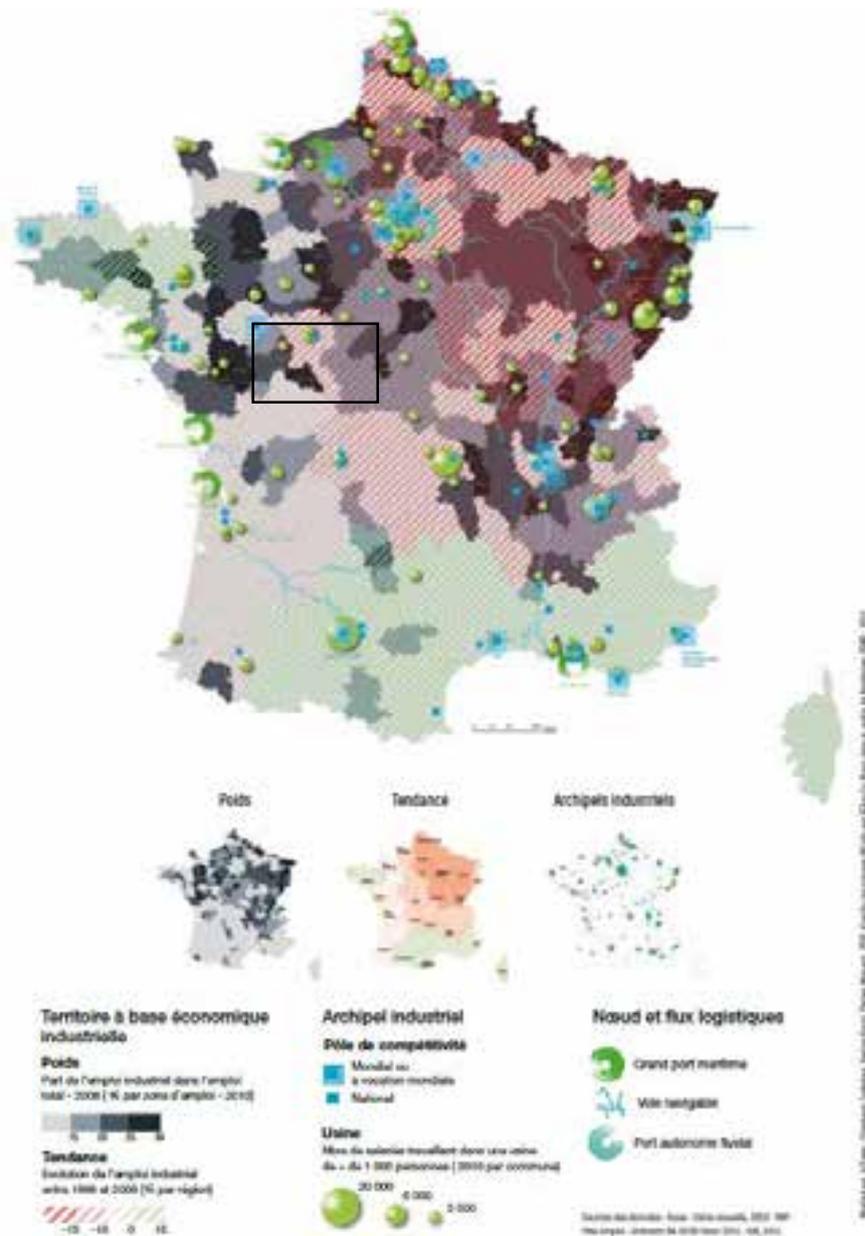
Extrait de Territoires 2040 – Programme de prospective de la DATAR

Vers une nouvelle géographie industrielle ?

Les territoires industriels d'aujourd'hui révèlent un secteur aux formes et situations géographiques variées.

La dynamique industrielle (services marchands aux entreprises compris) représente 22% de l'emploi total et de la valeur ajoutée du pays. Elle ne se réduit pas à l'image traditionnelle incarnée par de grandes unités de production. L'évolution de la dynamique industrielle et de la géographie

de ses activités, se traduit par une croissance de la dimension immatérielle, la recombinaison des chaînes de valeur ou encore les multi localisations. De cette tendance à la dispersion et à l'hybridation biens-services résulte une relation inédite entre industrie et territoire, caractérisée par de nouvelles logiques de flux de personnes, de produits manufacturés, d'informations ou encore de capitaux. Face à des contraintes de plus en plus fortes (compétitivité des pays concurrents, risques sanitaires ou environnementaux...), des adaptations économiques sont rendues nécessaires (innovations de process ou de produits). Une nouvelle articulation entre réseaux (de valeurs et de partenaires) et territoires doit être pensée, dont la figure du « cluster » est emblématique.

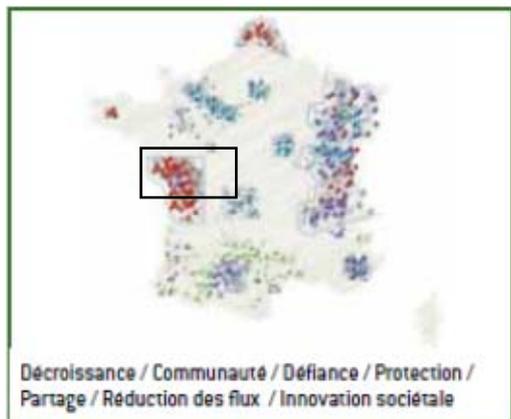


Source : DATAR – Territoires 2040

Alter industrialisation

En 2040, technologies vertes et solutions globales ont montré leurs limites pour répondre aux attentes sociétales, favorisant un retour au protectionnisme à l'échelle nationale. Sur des marchés réduits, des formes de consommation inédites se développent orientées vers la satisfaction des besoins locaux.

Cette économie de proximité est symbolisée par une relocalisation des activités industrielles et l'émergence de secteurs répondant aux attentes de « consommateurs responsables ». L'enjeu : trouver l'équilibre entre aspirations sociétales et réponse à des besoins de consommation que seule l'industrie est en capacité de satisfaire.



Source : DATAR – Territoires 2040

Deux points principaux d'attention ou de vigilance qui peuvent être soulignés pour les années à venir :

1. Maintenir l'ensemble des leviers d'innovation sur lesquels la Vendée est particulièrement bien positionnée (ce qui la différencie à d'autres territoires de faible densité),
2. Maintenir un capital social fort et une capacité à le renouveler en interne ou en externe.

CONCLUSION

Nous avons tâché d'apporter un éclairage à la question « comment un territoire rural *a priori* sans véritable atout objectif, arrive à être un moteur économique national, en particulier dans le secteur industriel ? ». L'enjeu consistait à gratter le vernis du *storytelling* vendéen entendu les 2 et 3 juillet dernier lorsque nous nous sommes déplacés dans ce département.

Que retenir au terme de cette étude, et plus largement à l'issue de cette immersion temporaire dans l'univers vendéen ?

Une image forte certainement : la confiance dans l'avenir. Comme s'est encore plu à le répéter M. Poupeau, chef d'entreprise lors de notre table ronde le 10 décembre 2015 « Tout va changer dans les 10 ans à venir. Et c'est très bien ! ». Au milieu des discours moroses du moment, cet optimisme constitue une véritable bouffée d'air frais.

La Vendée détient manifestement avec ses entreprises, son « bien commun » auquel s'identifie et se rallie sa population. Dans une forme de cercle vertueux, cette confiance donne du sens, crée une communauté d'intérêt. Le climat entrepreneurial ainsi constitué est favorable à la pérennité des réseaux et du dynamisme économique. Le pragmatisme, la souplesse, la diversité et la réactivité des entrepreneurs entraînent le reste de la société et renforcent ce climat propice à l'esprit d'entreprise. Il permet de dépasser les crises économiques dont la région n'a pourtant pas été épargnée dans les cinquante dernières années. F Gilli proposait d'ailleurs une explication du

même ordre à la question du « pourquoi cela marche ici et pas forcément ailleurs », en comparant la durabilité de l'économie de la région des districts en Italie, à l'échec de l'industrie du luxe dans la région de Romans.

Ce climat de réussite serait donc davantage le fait d'une communauté de femmes et d'hommes décidés à se prendre en main et à vouloir un avenir pour leur territoire, que du territoire en tant que tel. Nous ne nous sommes pas rendus à Fontenay le Comte, et n'avons fait que passer à la Roche Sur Yon. Dans les deux cas, nous sommes aussi en Vendée, à proximité du dynamique Bocage et pourtant, les bonnes fées ne semblent pas s'être penchées sur le berceau de ces territoires. Sans doute a-t-il manqué un ingrédient à la recette du succès... le dynamisme et le charisme de quelque acteur clé peut-être aussi.

Cette comparaison illustre probablement le fait que les bénéfices du système vendéen ne sont pas plus qu'ailleurs, éternellement acquis. Le succès économique est le produit d'une dynamique, au cœur de laquelle on trouve l'innovation, et la nécessité d'une interrogation régulière du rapport à son environnement. Nantes, la métropole dont on se méfie parce qu'on la craint, n'est-elle pas une alliée pour les défis de demain ? L'espace rural qui n'a jusqu'à présent été qu'une surface prête à consommer sans précaution particulière, ne porte-t-il pas en lui des ressources mal estimées à ce jour, qui seront autant d'atouts pour l'avenir ? Gageons que les vendéens sauront trouver dans de telles questions les énergies qui leur permettront de construire le futur de leur territoire.

Annexe



Un patron vendéen a sauvé son entreprise de fabrication de serres et de verrières grâce à la mobilisation des entrepreneurs locaux qui ont levé, en dix heures, les 400 000 euros de trésorerie qui lui manquaient.

La Vendée est solidaire. **Marchegay Technologies**, une entreprise beauvignonnaise de fabrication de serres, incoluit le fondateur judiciaire, menacée notamment par la chute du marché photovoltaïque qui avait fait sa fortune dans les années 2000. Pourtant, son carnet de commande 2016 est plein, car le marché des verrières, lui, est en plein développement.

Un carnet de commande plein

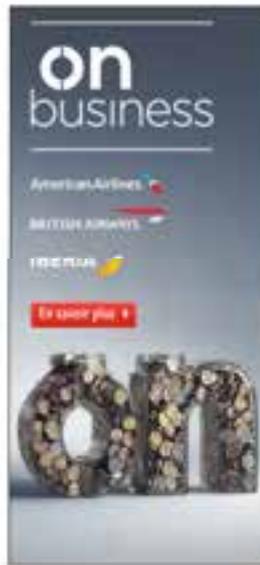
Son dirigeant et actionnaire majoritaire **Francis Champen** présentant le 29 octobre devant un plan de reprise au tribunal de commerce de la Roche-sur-Yon. Mais 24 heures avant l'assemblée, il lui manquait 400 000 euros de trésorerie pour commencer ses nouveaux chantiers. Comme [le report d'indemnités de départ à la mise à disposition](#), à Paris, soutenu par [Yves Niel](#), ou la réalisation d'une sphère à la Cité de la Musique sur l'île Seguin avec Bouygues Construction.

Conseillé par le maire de Luçon **Pierre-Guy Parnet** (Les Républicains), il a envoyé un mail à plusieurs associations d'entreprises locales. 10 heures après, la somme était réunie.

Prêt jusqu'à 150 000 euros

En tout, 32 entreprises, essentiellement vendéennes, ont répondu à l'appel en s'engageant pour des montants allant de 1000 à 150 000 euros. "Chacun avait participé à hauteur de ses possibilités", a détaillé le chef d'entreprise. Il ne s'agit pas de dons, l'avance est remboursable sous trois mois.

Le tribunal de commerce a ainsi pu valider le plan de reprise de la société vendéenne, qui prévoit le maintien de 75 postes sur 100. "C'est extraordinaire", s'est réjoui Francis Champen. "Au tribunal, mon conseiller juridique m'a dit: n'importe où ailleurs qu'en Vendée ce serait fou.", ajoute-t-il [pour Le Journal des Finances](#).



Les + partagés

Scandale Volkswagen, des fonctionnaires européens ont-ils tenu d'indicia? **621**

BONS DE REDUCTION
Avec Cupo
Découvrez les meilleurs codes promo, bons de...