

## **Le pôle Enfant : une nouvelle voie pour les SPL**

**Samuel LEBLOND, Pascale VALLÉE, Jacques FACHE**

Le Choletais représente un territoire bien particulier dans l'Ouest. En effet, il constitue un exemple de district industriel assez classique, tourné traditionnellement vers le prêt-à-porter et la confection (vêtements et chaussures), et qui parvient à résister plutôt mieux que d'autres grandes régions industrielles comme le Nord à la concurrence vigoureuse des pays à faible coût de main-d'œuvre. Cette résistance tient avant toute chose à un tissu de PMI dynamiques, avec des entrepreneurs locaux qui cherchent à anticiper en permanence sur l'évolution du secteur. Mais elle a ses limites, et est en train de les toucher actuellement. En effet, depuis deux ou trois ans, les fermetures d'usines se multiplient, et l'ouverture des marchés à la concurrence chinoise depuis la fin de l'année 2004 débouche sur des horizons bien inquiétants pour l'activité. Toute la question est donc, pour les décideurs locaux, d'imaginer l'après textile et l'après chaussure. Le Pôle Enfant est un projet novateur dont le but est ni plus ni moins que la survie d'une région industrielle. Les enjeux sont donc considérables, et les paris à haut risque.

### **I - LE CONTEXTE DU PROJET : UN DISTRICT EN DIFFICULTÉ DANS UNE RÉGION DYNAMIQUE**

Le district du Choletais ressort nettement dans l'espace régional. Il constitue un territoire à la densité d'emplois industriels affirmée, tant au niveau des communes que des arrondissements. Le seuil de 200 emplois industriels est franchi dans de nombreux cas communaux, même en milieu rural, et l'arrondissement de Cholet en compte presque 26 000 (chiffres du SESSI, mars 2004)<sup>(1)</sup>, ce qui en fait le second ensemble industriel de la région Pays de la Loire derrière Nantes. C'est d'autant plus remarquable que la population est de 185 000 habitants. Au niveau national, l'arrondissement de Cholet constitue le 20<sup>e</sup> ensemble industriel, pratiquement à égalité avec Strasbourg ou encore avec le bastion de Peugeot, Montbéliard, et devant l'ensemble Roubaix-Tourcoing – tout un symbole !

L'industrie du Choletais est extrêmement diversifiée. L'ensemble textile-chaussure ne représente plus que 27 % de l'industrie locale. C'est important, certes, et cela représente le premier domaine industriel. Mais d'autres branches sont bien représentées : l'agroalimentaire (18 %), la plasturgie (12 %), la mécanique et l'électronique (9 % pour chaque), etc... Ce résultat est directement lié à une stratégie précoce de reconversion du tissu local. En effet, les décideurs locaux n'ont pas attendu l'effondrement complet du système pour entamer sa reconversion. Ils se sont lancés dedans dès les années 1980, tentant d'attirer des investissements et de trouver de nouvelles activités pour les industriels locaux. Le dynamisme de la plasturgie en Vendée et de l'aéronautique sur Nantes ont bien aidé à cette réorientation, même si la contrepartie, c'est que pour ces secteurs, le Choletais sort d'un fonctionnement de type district industriel. L'industrie choletaise est extrêmement diffuse et de très petite dimension. En effet, 75 communes sur 79 ont une unité industrielle au moins, et 85 % des établissements industriels comptent moins de 10 employés, ce qui constitue un exemple supplémentaire, si besoin en était, des limites des découpages statistiques concernant les catégories d'entreprises. Cette industrie est souvent perçue comme une industrie de périphérie de montage, reposant sur une productivité élevée et une masse salariale réduite au minimum. Cette dimension fordiste est vraie, mais elle doit être complétée par le fait que de multiples industries de dimension nationale et mondiale (40 en tout) ont aussi leur siège social dans la région : Eram, Charal, Bodet, Brioche Pasquier... Ces industriels sont le plus souvent enracinés, attachés à la région par d'autres liens que la seule production, ce qui contribue largement à des choix de développement local fondés sur un bassin de compétences traditionnel.

Malgré sa capacité d'adaptation, ce système est aujourd'hui en difficulté et gravement menacé, et pas seulement pour le prêt-à-porter. L'origine des maux est bien connue : développement accéléré de la

production dans les pays à faibles coûts de main-d'œuvre, baisse régulière des coûts de transport ouvrant davantage les marchés, limite aux gains de productivité qui, de toutes façons, détruisent de l'emploi. Il faut rajouter à cela le rôle des banques qui ont poussé de multiples PMI, depuis dix ans, à intégrer des groupes du textile pour obtenir leurs financements, avec pour conséquence la perte d'indépendance et l'intégration à des logiques mondiales. Les pays les plus développés tentent de se positionner sur les segments amont de la production : R&D, conception, création... Mais ces remèdes ne sont pas géographiquement tenables dans toutes les régions. La production tente alors de s'adapter pour conserver de la production locale. Aux logiques de flux tendus et de zéro stock, désormais classiques, les entreprises du Choletais rajoutent le pilotage par l'aval qui consiste à sortir de la logique de l'offre à vendre après coup, pour entrer dans la satisfaction de la demande a posteriori – en d'autres termes produire ce qui est déjà vendu. Ceci implique une révolution permanente vers toujours plus de souplesse, de flexibilité, et aussi une production tendant vers le sur mesure.

C'est dans ce contexte d'entreprises combattives face à un avenir sombre que la CCI de Cholet a mûri un projet de développement local qui sorte du cadre classique de la course aux performances dans le cadre de SPL pour offrir un nouvel horizon à l'économie locale.

## II – LE DÉFI DU PÔLE ENFANT

Au départ du pôle Enfant se trouvait la notion de SPL, entre autres puisque le Choletais en constituait un qui avait été reconnu par la DATAR dans le cadre de la politique lancée en 2004. La question était multiple : comment faire évoluer un SPL positionné sur des créneaux de production très concurrentiels et difficiles à maintenir dans le contexte actuel ? Mais en même temps, comment se redévelopper en prenant appui sur les forces locales, l'industrie manufacturière du prêt-à-porter, tout en construisant autre chose ? Le problème de la compatibilité entre l'existant et le projet était très délicat. Enfin, comment bâtir un projet ouvrant sur les activités d'avenir, les services, à partir d'une telle base économique ?

La réponse est venue sous la forme d'une nouvelle manière d'aborder la notion de SPL, au point d'ailleurs de ne plus en constituer un au sens classique du terme. Le pôle Enfant reprend du SPL l'idée d'une spécialisation forte qui donne une véritable identité et une image à un système productif. Mais l'originalité du pôle, c'est que le cœur du projet n'est plus un produit ou un secteur d'activité, mais une notion fédératrice, ici, l'enfant.

Le principe du pôle est de fédérer l'existant et de développer de nouvelles activités par rapport à l'enfant. Il permet donc de reprendre une partie des activités existantes et qui sont déjà orientées dans ce sens. Mais il permet aussi de fédérer des activités totalement différentes, telles que l'agroalimentaire, là encore parfois déjà orienté vers ce marché (Brioche Pasquier par exemple). L'industrie locale ne serait donc plus vue comme une spécialité de branche, mais une synthèse transversale en fonction de l'enfant. Mais cela ne s'arrête pas là. En effet, les autres industries locales peuvent aisément s'intégrer au projet en se réorientant. Ainsi, la filière bois/meuble a la possibilité de développer des produits liés à l'enfant (lits, armoires, chambres...). Le secteur du jouet, en bois ou en plastique (la plasturgie est très présente dans le Choletais) peut aussi s'implanter là, ainsi que l'électronique orientée produits de l'enfance. Potentiellement, de très nombreuses entreprises ont déjà une part de leur activité liée à l'enfant, et couvrent une large part du territoire. Mais ce projet veut dépasser la simple logique industrielle. En effet, même si certains secteurs sont moins exposés que le textile en termes de concurrence, il est évident que ce n'est le plus souvent qu'une question de temps. Il s'agit donc de développer le tertiaire autour de l'industrie, mais aussi dans d'autres domaines. Côté industrie, le travail porte surtout sur l'ancrage de la conception dans le tissu local. C'est tout à fait possible du fait de l'existant (firmes internationales ayant leur siège dans le Choletais) et des facilités croissantes de circulation (réseau autoroutier en croissance et plaçant Cholet à moins d'une heure de Nantes et d'Angers, proximité relative de Paris) ouvrant des perspectives nouvelles à certaines entreprises lassées des problèmes de saturation métropolitaine. Côté tertiaire, le but est à terme de développer des activités nouvelles touchant par exemple, à la pédiatrie, à l'environnement médical orienté enfant, ou encore pour changer de domaine au logiciel éducatif. Cette perspective donne de

l'envergure au projet en ne considérant pas l'enfant seulement comme un marché, mais en prenant en compte aussi d'autres dimensions de développement et de personnalité.

Ce projet du pôle Enfant s'est dessiné progressivement selon une démarche associant de multiples partenaires, à commencer par les chefs d'entreprises locaux. Nombre d'entre eux, déjà développés parfois à 100 % sur le créneau (tel le groupe Zannier, plus de 900 emplois, comprenant les marques Jean Bourget, IKKS, Catimini), sont naturellement partants. Un tel projet pourrait leur permettre de trouver plus facilement des partenaires industriels, de développer des projets croisés grâce à la rencontre des autres personnes du secteur, d'obtenir aussi un gain de notoriété et une meilleure lisibilité. Ainsi est née l'idée de proposer non plus des produits pour enfant, mais des univers offrant un produit global croisant de multiples compétences, l'exemple type étant la chambre de l'enfant, incluant le mobilier, le textile, la décoration, etc... Mais il faut aussi fédérer d'autres partenaires. Ainsi, les métiers médicaux et paramédicaux liés à l'enfant ne pourront se développer qu'en partenariat avec les universités de Nantes et Angers, et en complémentarités avec elles. Le secteur des loisirs, dominé par trois entreprises, Wesco (800 emplois), Edu4 (125) et César Industrie (130), qui représentent 80 % de l'emploi du secteur, devra se diversifier et surtout être intégré au Choletais. En effet, toutes sont à proximité du Choletais, mais hors de la région à proprement parler. Dans le secteur des services, 13 emplois seulement sont identifiés comme existant dans le Choletais. Le chemin est donc long et ardu pour parvenir à mobiliser d'une part, et enraciner par la suite. En effet, d'ores et déjà se profile à l'horizon le problème classique des reconversions misant sur des activités nouvelles que l'on "importe" en attirant des chefs d'entreprises, mais qu'il faut ensuite fidéliser en les intégrant au territoire local. En cela, l'existence de multiples clubs et associations à caractère économique (Club des créateurs, CJD, Jeune Chambre Economique...) fait bénéficier le Choletais d'un réseau interpersonnel susceptible d'accueillir et d'intégrer les nouveaux venus.

Institutionnellement, le projet mobilise des acteurs locaux et régionaux, mais bute sur deux écueils. Le premier est celui du découpage administratif, qui place une partie du Choletais dans la région Poitou-Charente. Aucune structure administrative ne permet de gérer ce genre de situation. Certes, le projet actuel concerne avant tout l'arrondissement de Cholet. Mais le simple espace concerné par les entreprises liées à l'enfant concerne le Choletais au sens élargi des géographes, et quelques territoires voisins. La mise en place administrative de ce projet ne prendra donc en compte qu'une partie seulement du Choletais, courant le risque de fragmenter un vrai territoire. Le second est celui de l'implication de l'État, et notamment de la DATAR. En effet, le pôle Enfant ne correspond pas aux projets types définis théoriquement. Le SPL est déjà une réalité du Choletais que la région souhaite dépasser. Les pôles de compétitivité ne concernent pas du tout un projet de ce type. Ce sont donc des négociations particulières qu'il faut mener.

Le projet en 2004 est en cours de lancement. En fait, l'action opérationnelle est suspendue au lancement officiel du projet, à la mi-novembre 2004.

#### **Note**

1 - Ces découpages ne sont pas ceux du Choletais au sens de géographes comme A.Chauvet. Ils ne couvrent que le Choletais du Maine-et-Loire, pour des raisons opérationnelles que nous verrons plus loin. Dans ses limites les plus larges, l'emploi industriel représente environ 50 000 emplois.

