



Séminaire 5

Entreprises et territoires dans l'économie mondialisée de la connaissance



La stratégie économique de la région Bretagne

François-Nicolas Sourdat, Délégué général de l'agence économique de Bretagne

Depuis plus d'un an, je suis à la tête de cette agence, après avoir été l'adjoint du directeur des services du conseil régional de Bretagne ; j'étais à la région Bretagne depuis 2001, et j'avais occupé des fonctions dans l'administration territoriale régionale. Ce parcours ne fait pas de moi un expert du développement économique.

Je commencerai par une description du positionnement de l'agence économique de Bretagne, et poursuivrai par la stratégie, appuyée sur la formulation d'un diagnostic. Nous avons fait un diagnostic de l'économie bretonne lors de la préparation du schéma de développement économique, qui a conduit l'agence à définir un plan d'action et à le mettre en œuvre depuis deux ans. Ce qui sera une réponse pragmatique à la question du séminaire : le développement économique et les politiques régionales dans l'économie mondialisée.

■ Positionnement de l'agence économique de Bretagne

On a déjà des difficultés à définir ce qu'est une politique industrielle ou une politique économique à l'échelle nationale, "a fortiori" on peut se demander quelles sont les marges de manœuvre à l'échelle régionale. Si nous en étions restés à ce plan théorique, nous n'aurions sans doute pas beaucoup avancé.

Pourquoi une agence ? Quelle organisation ? Quelle stratégie ? Un système productif en fin de cycle ? Une nécessité d'inventer une politique économique régionale ?

- Pourquoi une agence ? Sur un plan très factuel, c'est le résultat d'une volonté politique affirmée. Dans son programme électoral, Jean-Yves Le Drian avait identifié la nécessité de créer une agence de développement économique chargée d'assurer la coordination des acteurs. Le propos électoral était d'emblée contrebattu par un certain nombre d'oppositions : pourquoi une structure de plus ? L'ambition sur laquelle reposait cette proposition se fondait sur plusieurs idées : la loi du 13 août 2004 a eu plusieurs allers-retours parlementaires, au terme desquels il était prévu de confier aux régions une responsabilité pleine et entière en matière de développement économique. On allait vers une structuration

forte de la répartition des compétences, en reconnaissant à l'échelon régional une véritable responsabilité. Mais la formulation de la loi, après les élections, s'est transformée en « la région a une responsabilité de coordination des acteurs du développement économique ». Jean-Yves Le Drian a rebondi là-dessus : si les compétences des régions étaient dans l'air du temps, les prendre au sens tutélaire, régalien, était probablement voué à l'échec. Une bonne manière d'exercer ce leadership pouvait être de passer par une agence extérieure, à laquelle participeraient toutes les parties prenantes. Puisque la région n'a pas les moyens et les leviers qui lui permettent de coordonner en direct et de manière plus ou moins tutélaire les acteurs économiques, passons par une association où tous les acteurs soient présents. On a un dispositif qui permet de faire marcher tout le monde ensemble, autant que possible, plutôt qu'un dispositif reconnaissant une compétence particulièrement forte à la région.

- Le foisonnement de structures : il n'y a pas dans « foisonnement » un jugement de valeur, le foisonnement n'est pas en soi péjoratif, mais est une richesse s'il est suffisamment orienté et coordonné. Il se trouve qu'en Bretagne on n'est pas pauvre en structures d'accompagnement et de soutien au développement économique. La nécessité de la coordination n'en est que plus forte.

La légitimité du positionnement régional comme lieu de synthèse et de coordination est assez évidente. On dit depuis quinze ans que la région a vocation à devenir l'échelon de demain ; les choses n'ont pas beaucoup changé, mais on peut pas dire que les régions aient tout à fait acquis les dimensions qu'elles souhaitaient. Reste que l'échelon régional est sans doute le bon échelon pour faire du développement économique. À cela s'ajoute une spécificité bretonne très forte, celle d'une réalité que ne peuvent pas revendiquer toutes les autres régions françaises, la capacité à collaborer, qui apparaît désormais dans le « B15 ». On parle du syndrome du péage de la Gravelle : une fois franchies les portes vers l'extérieur, la Bretagne est totalement unie, et franchies vers l'intérieur, on voit un village gaulois, comme partout ailleurs. La capacité à marcher ensemble repose historiquement sur le CELIB, créé il y a plusieurs décennies à l'initiative de syndicalistes agricoles, qui a joué un rôle considérable dans le développement breton, voire le « miracle économique » breton. Le « B15 » n'est autre que la réunion, autour du président de la région, des présidents des quatre conseils généraux, et des dix agglomérations bretonnes. Il se réunit une fois par trimestre, et à cette occasion sont proposées des idées, des préconisations, des impulsions. C'est dans le creuset de ce « B15 » qu'a été scellé un accord de l'ensemble des collectivités bretonnes pour financer le milliard d'euros du TGV de la Bretagne. Ce n'était pas gagné d'avance. Quand Jean-Yves Le Drian a pris l'engagement, auprès des autorités nationales et de la SNCF, du financement breton, il est probable que ses interlocuteurs faisaient le pari qu'il n'y arriverait jamais.

Le périmètre de l'agence est assez atypique ; elle n'est pas seulement un outil, un opérateur, avec des missions spécifiques ; elle n'est pas un comité d'expansion, elle a vocation à être un lieu de concertation, voire de gouvernance du développement économique. Elle reste aussi, en permanence, un concept innovant, à gagner et à transformer. Autant sur un métier spécifique on peut rapidement mettre en place les dispositifs permettant de gagner le pari, autant sur un dispositif aussi atypique il faut un du temps pour réussir.

L'agence a été créée en 2006. Parallèlement était élaborée la stratégie régionale de développement économique, adoptée en octobre 2006. Son activité a donc dix-huit mois d'existence. C'est une structure associative, légère, qui compte neuf personnes, dont cinq chargés de missions thématiques. Leur vocation est de travailler avec tous ceux qui oeuvrent dans leur champ d'intervention. Un chargé de mission sur l'attractivité internationale est amené à travailler avec tous ceux qui, déjà, en Bretagne, sont mobilisés. C'était la condition pour être accepté : il ne s'agit pas de doubler ou de créer une structure de plus, mais d'être un lieu modeste de coordination des acteurs. Cette structure légère s'appuie sur deux structures préexistantes, financées par la région Bretagne, Bretagne Innovation et Bretagne International, qui ont plusieurs années d'existence et une

bonne reconnaissance. Elle s'appuie aussi sur les services du conseil régional, avec un mode de fonctionnement participatif et collectif.

■ **Stratégie**

La stratégie qui est la nôtre est celle adoptée par le conseil régional en octobre 2006. La loi prévoyait une espèce de carotte disant : faites un schéma régional de développement économique, et à titre expérimental l'État pourra transférer à la région les dispositifs d'aide directe aux entreprises. On a pensé que ce n'était pas suffisamment enthousiasmant pour susciter un projet, mais qu'en revanche la mise au point d'un schéma régional de développement restait pertinente. Un travail approfondi a été engagé. Le schéma régional a été élaboré, et finalement on n'a même pas sollicité l'aide de l'État, qui aurait représenté 100 000 euros par an. Il ne s'agissait même pas de délégation de crédits, mais de prendre les aides et de se charger de la logistique de distribution aux entreprises, ce qui représentait plus d'ennuis que d'avantages.

La démarche de définition du schéma régional a été longue, plus d'un an, et s'est appuyée sur un diagnostic approfondi que nous avons voulu partager avec l'ensemble des acteurs, avec ensuite un travail classique d'identification d'enjeux. Désormais existe un plan d'action dont la mise en œuvre est pilotée par l'agence économique de Bretagne.

■ **Diagnostic**

Le diagnostic est contrasté. En un mot, nous avons la conviction d'avoir des atouts importants, mais aussi des risques. La Bretagne s'est, dans les dernières années, largement banalisée par rapport aux spécificités fortes qu'elle avait. La situation est apparemment favorable, et pourrait donner lieu à une lecture optimiste, mais avec des fragilités et des menaces réelles dans le contexte de la mondialisation.

La Bretagne « banalisée » ? On a une région qui fait vertu de sa spécificité forte. Dire qu'elle s'est banalisée pourrait être de nature à la vexer. Mais on a assisté à la fin de l'exception bretonne, notamment pour la structuration de son appareil productif. La Bretagne était connue pour être une région de la terre et de la mer, on parlait du secteur agricole et de la pêche. On a assisté à une baisse continue de l'emploi agricole. Même si, en effet, l'emploi agricole et la valeur ajoutée du secteur agroalimentaire restent bien positionnés par rapport au reste de la France. À l'intérieur de la valeur ajoutée bretonne, la part de l'agriculture et de l'agroalimentaire a beaucoup baissé. Pour l'emploi industriel, la Bretagne est dans la première moitié des régions industrielles françaises, elle n'est plus la région du secteur primaire comme on a pu l'imaginer. Jusqu'en 2001, la Bretagne a continué à créer des emplois industriels, alors que la plupart des autres régions étaient déjà passées en phase de désindustrialisation. On a assisté ces dernières années à une augmentation des services aux entreprises et aux personnes. La Bretagne, pour l'emploi, a quasiment rattrapé la moyenne nationale pour le secteur des services.

La Bretagne n'est pas une région pauvre. En 2003, elle est passée au-dessus de la moyenne des régions françaises, hors Île-de-France. Il n'y a pas si longtemps, la caractère enclavé de la région était très fort. On peut aujourd'hui se poser la question de savoir si on n'est pas arrivé à la fin du rattrapage, avec du coup la nécessité d'inventer autre chose, dans une région devenue comme les autres.

Les éléments favorables à la Bretagne sont très nombreux. Dans les débats sur la situation économique, notamment portés par les médias et par les élus, la simplification des messages conduit à s'en tenir à quelques indicateurs, taux de chômage, taux de croissance... On peut, avec ces indicateurs simplifiés, présenter une situation de la Bretagne très favorable. Le taux de chômage est

structurellement inférieur de 1 point à la moyenne nationale, et quand la moyenne nationale baisse, la moyenne régionale continue aussi de baisser. On est actuellement à 6,4 %, ce qui n'est ni très loin de l'objectif du gouvernement, ni très loin de l'objectif rêvé des économistes. Le différentiel tend à se tasser, mais est encore réel. Le PIB en Bretagne est supérieur à la moyenne des autres régions françaises, et la Bretagne se situe dans les quatre régions qui connaissent l'évolution la plus favorable. On a un fort dynamisme de la création d'entreprise : sur les dix dernières années, on est passé de 10 000 à 14 000 créations d'entreprises par an. À cela s'ajoute la moindre sinistralité : le taux de survie à quatre ans est plutôt meilleur que la moyenne des régions.

À ces indicateurs s'ajoutent des atouts importants : la région bénéficie d'une relative spécialisation industrielle, d'une relative indépendance industrielle, notamment par l'importance de l'industrie agroalimentaire, avec un taux d'indépendance important par rapport à des investisseurs extérieurs (90 % pour les industries agroalimentaires, 60 % pour le reste de l'industrie bretonne), un atout quand on veut développer une stratégie industrielle.

Le système de formation est de qualité : la Bretagne est toujours citée pour son taux de réussite au bac, il y a une tradition d'appétence, et un système de formation de qualité. Même si, hélas, la Bretagne n'est pas retenue dans l'appel d'offres « campus », l'université européenne de Bretagne est la première en France à s'être fondée sur un périmètre régional.

Le niveau de recherche et de R&D est important, il nous place en 4^e ou 5^e position des régions françaises, en termes de publications, de brevets, de nombre de chercheurs du public et du privé, même si la recherche publique est surreprésentée. Pour une région à l'image rurale, notre niveau de recherche est un atout.

Nous avons une réelle culture de réseau. Et une image favorable : le "gwen a du", le chapeau rond, ont à travers la planète une image favorable qui est un atout, si on arrive à la transformer, sur le plan économique, en attractivité.

Enfin, on bénéficie de dynamiques fortes : la dynamique démographique. La prospective élaborée par l'INSEE au début des années 2000 avait imaginé trois scénarios. En 2005, les premières analyses ont permis de vérifier que le scénario haut était d'ores et déjà dépassé. On évoque 25 000 personnes de plus chaque année.

L'attractivité de l'ouest : vous connaissez tous les cartes d'indicateurs qui marquent cette côte ouest de l'Europe, particulièrement attractive pour les personnes et les activités. Objectivement, l'économie résidentielle est un secteur porteur, qui soutient notamment la construction, le secteur le plus dynamique en Bretagne.

Au fond, on pourrait avoir l'impression qu'en ne faisant rien, les choses continueraient à aller plutôt bien en Bretagne. D'où une tentation que nous essayons de conjurer, qui serait de se satisfaire de ce relatif confort.

■ **Fragilités et menaces**

Après ce tableau un peu idyllique, j'en viens à une présentation des fragilités et des menaces, dont il ne faudrait pas qu'elle prête à des interprétations défaitistes ou désespérées. Si chacune de ces fragilités et de ces menaces est bien prise en compte, elles doivent devenir des éléments à même de fouetter l'initiative et le volontarisme bretons.

Une région comme les autres face à la mondialisation ? On est une région comme les autres, en France, en Europe ; on n'échappe donc pas aux problématiques et aux difficultés de l'ensemble des

régions françaises et européennes, par rapport à la mondialisation, à l'hyper concurrence qui porte sur l'ensemble des domaines, les entreprises, les investissements, les personnes... Au-delà des difficultés partagées par tous, la Bretagne a des fragilités spécifiques que l'on pourrait résumer en parlant de modèle en fin de cycle. Le rattrapage exceptionnel réalisé par la Bretagne reposait sur des facteurs déterminants qui nous semblent aujourd'hui mis en cause ou menacés.

La Bretagne s'est beaucoup reposée sur l'émergence d'une génération d'entrepreneurs issus du syndicalisme agricole et du monde agricole, transformés en industriels, puis qui se sont portés sur les marchés internationaux... Il se trouve que cette génération arrive naturellement à un âge où elle doit transmettre le flambeau. La question qui se pose alors est celle de la transmission d'entreprises. Que vont devenir ces entreprises en perdant leur leader charismatique ? Quand cette génération aura passé la main, aura-t-on une relève du même niveau et du même niveau de volonté ? Comment contester que le miracle économique de la Bretagne doit beaucoup au retard qu'elle connaissait, et à la volonté de s'en sortir. Aujourd'hui, avec un rattrapage effectué, et les éléments de « facilité » liés à l'économie résidentielle, au positionnement à l'ouest, un certain nombre d'acteurs pourraient choisir le confort.

Le CNET, Citroën, les industries de la défense : tout cela est le résultat d'une volonté nationale d'aménagement du territoire, pour des raisons politiques ou affectives, mais certainement pas industrielles. La Bretagne doit beaucoup à ces greffes des années 50/60. Pour autant, elle a du mérite dans cette affaire, le mérite que ces greffes ont réussi : réussite de la greffe du CNET à Lannion, de Citroën sur le bassin rennais. Ces réussites sont exceptionnelles et doivent énormément à la qualité de la main d'œuvre bretonne, qui a su se transformer. Mais maintenant, il serait fou d'attendre la moindre décentralisation de ce type.

Autre élément de fragilité, la faible image économique, qui est le revers de la bonne image culturelle et sociologique de la Bretagne. La région n'est pas connue pour être économiquement dynamique ou technologiquement en avance. On souffre d'un retard considérable. Si vous allez sur internet et cherchez « Bretagne économique », vous ne trouverez pas le site servant de vitrine au dynamisme économique régional... On a pris du retard, et que devrais-je dire de la concurrence de régions comme l'Écosse, le pays de Galles...

Autre fragilité, la réticence à l'investissement international, due à la structure du tissu industriel et économique breton, plus perçu comme une menace que comme une opportunité. Alors que les entreprises sont confrontées à des difficultés capitalistiques, l'hypothèse de faire venir des investissements internationaux ne séduit pas : il y a en ce sens des transformations culturelles à favoriser.

Ce qui peut être vu comme un atout, la spécialisation bretonne, peut aussi être vu comme une faiblesse. Le positionnement industriel de la Bretagne sur la division internationale du travail est un sujet de préoccupation. Aucun de nos secteurs n'est aujourd'hui protégé, et même les trois premiers sont sans doute parmi les secteurs industriels soumis à la concurrence la plus terrible.

En ce qui concerne l'électronique, les techniques de l'information et de la communication, on assiste ces dernières années, alors que la Bretagne, du fait du CNET, de Lannion, de Rennes, était perçue comme « la » région des télécoms, à des interrogations. On constate, globalement, un maintien de l'emploi sur l'ensemble de cette filière, ce qui pourrait signaler que tout va bien. Mais en y regardant de plus près, on voit qu'il est pris dans un effet de ciseau absolu entre une forte décroissance de fabrication de matériels et une forte réduction des effectifs chez les opérateurs, et, en face, une forte croissance des activités de services. On constate une forte baisse de l'emploi chez les équipementiers des télécoms. La filière est organisée sous la forme d'un « U » très profond : forte présence de très petites entreprises, forte présence des grands groupes, France Telecom, Alcatel, Thomson, Sagem,

qui représentent la grande majorité des emplois. Entre les deux, on est extrêmement faible en PME, qui sont pourtant celles qui permettent un ancrage fort dans le territoire. Notre conviction est qu'il y a un nouveau positionnement à trouver. La Bretagne comme terre des télécoms n'a plus d'écho chez ceux qui font les télécoms, et il nous appartient de trouver les bons positionnements des acteurs de la filière, sur des créneaux, des segments, des niches de marché où la Bretagne peut être bonne, voire la meilleure.

La Bretagne est essentiellement positionnée sur le "hard " et le début du "software ", mais elle est peu présente sur la technologie, les composants, les services et les contenus. Autrefois, c'était sur le positionnement de la Bretagne que se faisait l'essentiel de la valeur ajoutée, mais aujourd'hui, la valeur ajoutée se fait d'abord sur les contenus.

L'automobile, c'est une greffe en Bretagne. Un écosystème de la filière s'est organisé à partir des années 1962/1963, et elle représente actuellement 25 à 30 000 emplois : 10 000 sur le site de PSA Citroën, 12 000 dans la sous-traitance et 5 ou 6 000 chez des constructeurs atypiques, caravaniers, machinistes agricoles... PSA lui-même est confronté à une concurrence très forte. Le site est en début de production de la nouvelle C5, et prévoit la production de la suite de la 407. On a une visibilité assez satisfaisante à dix ans. Pour y parvenir, PSA est confronté en permanence à des défis industriels lourds, et vient de présenter le plan « Rennes 2010 », plan d'évolution industrielle très profond, qui consiste à développer des logiques de petites séries. Il y a là un pari industriel dont chacun souhaite qu'il réussisse. Que dire de la sous-traitance ? Le sujet est difficile : les entreprises ont des caractéristiques pas tout à fait favorables, une dépendance par rapport à des centres de décision extérieurs à la Bretagne, une dépendance par rapport aux constructeurs. L'ensemble de ces sous-traitants est soumis à tous les effets de cycle des constructeurs. Quand le constructeur est en phase de croissance de production, les sous-traitants suivent, mais quand le donneur d'ordre est en phase de baisse de cycle, c'est toute la sous-traitance qui se met au chômage technique. Ce qui a des répercussions fortes sur un territoire : quand une entreprise a été obligée de laisser partir un certain nombre de salariés, il arrive que l'on ne réussisse pas à reconstituer la compétence perdue. Les donneurs d'ordre ont eux-mêmes, dans leur logique industrielle, des impératifs "low cost "qu'ils infligent à leur production et qu'ils infligent donc aux sous-traitants de rang 1 et de rang 2, qui ont parfois du mal à comprendre.

On a un faible niveau de R&D sur l'ensemble de la chaîne. Le site de PSA est un site de production, sans capacité de R&D. Et on sait que la présence de la R&D est un atout pour l'ancrage dans un territoire. Cette faiblesse est fortement ressentie, et l'ensemble de la chaîne est un peu sur le même modèle : les sous-traitants de rang 1 appartiennent à des groupes dont la R&D est ailleurs, ceux du rang 2 sont de très petites entreprises très dépendantes, dépourvues de R&D en interne. Les niveaux d'exportation sont très faibles, pour les entreprises de rang 2 essentiellement, et un des enjeux primordiaux pour elles est d'arriver à développer leur capacité de conquête de marchés. On constate une réelle fragilité financière au regard de la moyenne nationale. On a donc, avec l'automobile, un secteur fort en termes d'emploi, structurant sur le bassin rennais et à la pointe du Finistère, mais qui connaît de plein fouet les conséquences de la mondialisation.

Que dire alors de la navale, soumise à une concurrence radicale sur de nombreux segments de production par des pays à bas coûts, ou de pays qui ont des structures de coûts bien meilleurs que les nôtres, comme la Pologne, ou de pays qui savent mieux s'organiser, comme l'Espagne. On assiste à des modifications profondes de l'ensemble des modèles économiques de la filière. Le fabricant et le donneur d'ordre, ce n'est plus celui qui fait la coque, mais l'armateur et celui qui installe tous les dispositifs "high tech " à l'intérieur. Dans la coopération entre DCNS et Thalès, autrefois c'est DCNS qui décidait, demain c'est de plus en plus Thalès qui le fera. DCNS, qui représente 6 000 emplois, la filière en représentant 12 ou 14 000, doit aujourd'hui trouver des positionnements à la fois sur la très haute valeur ajoutée, et sur des marchés de niches qui restent à trouver. Il faut trouver des voies de diversification, avec l' "off-shore ", la construction éolienne. L'industrie navale bretonne reste

fortement soumis à la commande publique et militaire, qui est elle-même soumise à des incertitudes. La fabrication des frégates multi missions souffre en permanence d'atermolements et d'interrogations. Ce qui, pour un secteur où les marges sont déjà faibles, soulève des problèmes très lourds.

On voit bien, sur ces trois secteurs, que l'on a affaire à des fragilités communes, essentiellement une forte dépendance par rapport aux grands groupes. Et on n'a pas encore inventé la capacité, pour les territoires, de parler avec les groupes ; on constate que les logiques des groupes sont souvent contradictoires avec celles des territoires. Le dialogue entre des élus porteurs d'une volonté de développement territorial et les présidents des grands groupes est extraordinairement difficile à nouer. Il se traduit souvent par des caricatures selon lesquelles les élus sont invités à assister aux enterrements des entreprises, et font alors des délégations, mais trop tard : on ne sait plus alors quoi se dire. Ce qui a un caractère un peu humiliant pour les élus, et n'a pas grande efficacité. Les chefs d'entreprise considèrent que c'est un mauvais moment à passer... La question du dialogue devrait recevoir une réponse à travers les pôles de compétitivité. Pour le lancement d'un de nos pôles à dimension mondiale, le président de région a pu inviter les PDG de Thomson, Alcatel, France Télécom. Le pôle est alors un atout, il permet le dialogue. Mais on est loin d'être aller au bout de la logique, et la problématique du dialogue reste importante.

L'insuffisance du financement est évidente : les industries bretonnes sont dépendantes des grands groupes, et quand elles ne le sont pas, elles sont dépendantes du financement : au début tout va bien, mais quand il faut se tourner vers l'international, mettre en place de la R&D, changer sa structure capitalistique, on devient dépendant, on est en difficulté, et alors, soit on est soutenu par le dispositif bancaire, soit on vend la boutique à un autre qui lui-même saura vendre la bonne idée.

Le nombre d'entreprises de taille moyenne est faible, l'écosystème n'est pas assez épais : quand on explique le pourquoi de la réussite de la Silicon Valley, c'est justement qu'il y a de l'épaisseur. Il y a une telle quantité d'entreprises, d'initiatives, que la prise de risques n'a pas du tout la même dimension ni la même connotation qu'en France. Si une seule entreprise sur vingt réussit, ce n'est pas grave, car celle-là sera le Google de demain. En France, on n'a pas vingt entreprises qui prennent de risques, mais une ou deux. Donc si elles se plantent, il ne reste rien derrière : la perception du risque est profondément différente. L'une des difficultés sur chacune des filières, c'est bien, notamment pour l'innovation, d'une part l'insuffisance de la vitalité de l'écosystème et d'autre part la difficulté à accepter que les entreprises ont un cycle de vie, qu'elles naissent, qu'elles croissent, qu'elles meurent, et que quand elles meurent, si de jeunes pousses reprennent, ce n'est pas un drame. On n'a pas encore atteint, en Bretagne et en France, cette épaisseur de l'écosystème.

Les industries agroalimentaires sont un peu à part. C'est sans doute le seul secteur à afficher un avantage comparatif. L'agroalimentaire breton représente 10 % de la valeur ajoutée nationale du secteur, 15 % des emplois salariés nationaux du secteur : on a donc un positionnement fort. Là, la structure est favorable, avec des entreprises de taille moyenne, des capitaux familiaux ancrés en Bretagne, qui vont à l'international et développent de la R&D. Cette industrie est liée à la structuration coopérative, un atout territorial fort. De plus, on redécouvre depuis quelques mois la merveilleuse question alimentaire de la planète, la question des stocks redevient importante, la FAO elle-même le dit. Du coup, une région bien positionnée sur l'alimentaire au sens large est une région bénéficiant d'atouts à faire fructifier. Mais tout n'est pas rose. La part relative dans le PIB breton des industries agroalimentaires est en baisse constante depuis 1990. Si elles sont exportatrices, elles ne sont pas positionnées, pour la valeur ajoutée, sur les meilleurs segments. En réalité, l'industrie agroalimentaire française est exportatrice nette grâce uniquement au secteur de la boisson, grâce aux vins et spiritueux. Sans ce secteur, l'agroalimentaire français serait déficitaire pour ce qui est du commerce extérieur. La Bretagne n'est pas positionnée sur le secteur des vins et spiritueux, sauf en termes de consommation, et de ce fait la structuration de sa valeur ajoutée est moins favorable. La force bretonne, à presque 50 %, c'est l'industrie de la viande, et plus particulièrement celle de la

volaille, sensible à la conjoncture et à sa structuration mondiale. Enfin, les coopératives posent aujourd'hui une question, dans un paysage global de très forte concentration des capacités de production et des entreprises, concentration qui touche aussi le secteur coopératif. Depuis dix ans, le secteur coopératif breton a connu plus de bouleversements que pendant les décennies précédentes, ce qui aujourd'hui ne favorise pas la situation bretonne, à cause de la question capitaliste : on a un problème de financement. Quand un groupe est à vendre, quand une coopérative cherche des partenariats, ce n'est pas en Bretagne qu'elle trouve réponse à ses problématiques, d'où, par exemple, le départ dans les Pays de la Loire de toute la filière volaille d'une coopérative importante, le rachat éventuel d'un des groupes leaders... On voit donc que le secteur agroalimentaire a lui aussi des faiblesses, que des actions doivent être menées pour répondre aux défis.

Le secteur qui tire l'économie bretonne, c'est celui de la construction, directement lié à la démographie et à l'attractivité de la Bretagne. On voit aussi le poids des secteurs de la santé et de l'action sociale, une augmentation du service aux entreprises, qui mériterait une analyse approfondie.

■ **Inventer une politique industrielle régionale**

Face à ce tableau qui pourrait paraître pessimiste, la question est celle de l'invention d'une politique industrielle régionale. La demande et les attentes sont très fortes. Quand le conseil régional a engagé en 2004 une enquête auprès des vingt et un pays de Bretagne sur la perception qu'ils avaient d'eux-mêmes et de leur avenir, le retour nous a un peu secoués, retour positif et confiant sur la situation globale et collective de la Bretagne, avec un discours très angoissé sur la question économique. Ce n'est sans doute pas une spécificité bretonne. On a eu le sentiment que chacun était très angoissé par l'avenir économique, avec l'idée qu'on allait plutôt vers le pire, de manière inéluctable. On a ressenti une attente très forte d'y voir clair. D'où la nécessité de développer une politique économique régionale et de lui donner du sens, et donc de modifier le positionnement de la région et des collectivités dans le sens d'une définition de pistes collectives, alors que jusque là elles accompagnaient les entreprises en leur apportant des aides individuelles. L'agence économique de Bretagne est née de ce constat.

La question alors est de savoir à quoi on adosse cette agence, à quels référentiels, avec une vraie difficulté : si, à l'échelle de l'Europe, la stratégie de Lisbonne tient lieu de stratégie industrielle, à l'échelle nationale on reste plutôt théorique, avec des traductions concrètes qui tardent à se manifester. Il y a eu le rapport Befa, la création de l'All (Agence de l'innovation industrielle), et la politique des pôles de compétitivité, qui apparaissent comme un outil de politique industrielle. La Bretagne n'a pas manqué de s'appuyer sur ce qui existait, elle a fait le choix de jouer le jeu des pôles de compétitivité. Si on peut s'en féliciter, on doit en même temps craindre le retour aux vieux démons français, et que cette politique soit cassée deux ans après avoir été bâtie. L'All a disparu, les pôles de compétitivité sont soumis à une évaluation nationale : on espère que les conclusions conduiront à une accentuation de cette politique.

On se pose la question de savoir s'il est pertinent d'avoir une politique industrielle au niveau européen, puis au niveau national : on peut donc se poser la même question au niveau régional. Les moyens sont en France relativement limités : en Bretagne, tout compris, le développement économique représente 120 millions d'euros par an. Les moyens directement mobilisables pour l'accompagnement des entreprises ou de la R&D n'en constituent qu'une petite partie.

Le schéma économique régional est traversé de quelques convictions. La première, c'est la volonté forte de l'ensemble des acteurs de miser sur une économie productive et industrielle, et donc de refuser le mirage du « tout résidentiel », qui a suscité un débat aujourd'hui tranché dans le sens du maintien d'une économie productive et industrielle. C'est aussi le refus des modèles qui tendraient à

laisser partir la production vers des pays à bas coûts, tout en conservant la R&D. Nous pensons qu'un modèle de R&D dépourvu de production ne tient pas. Reste à trouver quel type de production, de fabrication, peut rester ancré sur le territoire. Un effort d'identification précis est à faire, non seulement pour repérer les segments sur lesquels on peut encore être bons, mais également pour savoir sur quel point de la chaîne de la valeur de production on peut s'appuyer, par exemple tout ce qui est petite série.

La deuxième conviction, c'est de pousser l'innovation par tous les moyens, ce qui a conduit depuis 2004 à une transformation de la structure budgétaire régionale. La majorité des crédits de R&D de la région se porte aujourd'hui sur le champ de l'innovation au sens large, et les pôles de compétitivité ont de fait créé un effet d'éviction en leur faveur, au détriment d'un certain nombre d'aides, notamment l'aide à l'immobilier. Les choix sont parfois douloureux.

Troisième conviction forte : promouvoir l'international, à l'exportation mais aussi avec des partenariats d'entreprises.

Quatrième conviction : il faut miser fortement sur l'anticipation de marchés : il ne sert à rien de nous arc-bouter sur nos capacités productives actuelles, il faut anticiper le positionnement sur les marchés, en les identifiant, et en faisant évoluer notre système productif. Il s'agit là d'une révolution culturelle que l'État a pu connaître à travers la politique des pôles de compétitivité. Les capacités productives, c'est bien, mais n'ont de sens qu'orientées vers le marché.

Cinquième conviction, soutenir des logiques de réseau : pour s'en sortir, il est de plus en plus nécessaire que les entreprises jouent collectif, nécessaire de créer des effets de réseau, de privilégier la transversalité. D'où notre stratégie de filière, qui consiste en un travail de positionnement avec les entreprises, en identifiant les points de blocage, et en un travail d'émergence de clusters.

Les marchés ont évolué. De plus en plus, on va vers des attentes de produits intégrés, qui exigent soit qu'on ait affaire à des entreprises gigantesques capables de mettre en place toutes les compétences, soit qu'on invente des entreprises élargies où la coopération permet de produire à la demande. Si les entreprises restent isolées, elles ont des difficultés à trouver leur segment de marché. La région a modifié ses modes d'intervention, depuis l'époque où elle distribuait des primes à l'emploi. Progressivement, elle a développé sa palette d'outils pour passer à une phase de réponse à des projets d'entreprise, par le dialogue. On est passé des systèmes d'aide directe à des systèmes de garantie d'emprunt, plus vertueux, plus efficaces, et des systèmes d'aide individualisée à des aides plus collectives. On aboutit à un plan d'action très chargé.

■ Débat

Question

"On parle beaucoup en ce moment de la pêche. Quel est votre diagnostic ? "

Réponse

Une des grandes problématiques de l'alimentation en Bretagne, valable pour la pêche comme pour l'agroalimentaire, est celle du couplage ou du découplage entre la matière première et la production, et la transformation qui suit. Ce débat anime fortement les acteurs bretons, et les inquiète beaucoup. Les tenants d'une vision libérale promeuvent un dispositif où l'on aurait intérêt à miser sur la valeur ajoutée de l'agroalimentaire et de la pêche, quels que soient les lieux de production et l'origine des produits. Ce à quoi agriculteurs et pêcheurs répondent en disant qu'on les assassine. En ce qui concerne la pêche, la transformation des produits en Bretagne s'applique le plus souvent à des produits qui ne viennent pas de la pêche bretonne. Il y a d'un côté la problématique de la transformation des produits et d'un autre côté la problématique de la pêche, où interviennent des facteurs comme les ressources, les carburants, etc.

Question

"Vous avez parlé des grands groupes : en région, ils se déclinent en petites entreprises, qui ont des patrons avec qui on peut parler comme avec les autres. Un grand groupe, c'est aussi une PME, localement. "

Réponse

Ne voyez dans mes propos aucune connotation démagogique sur les grands groupes. Je pointe seulement qu'on ne sait pas comment dialoguer et que les logiques ne sont pas les mêmes et ont du mal à se rencontrer. On essaie d'établir le dialogue, on y parvient, mais ce dialogue n'est pas toujours de qualité suffisante. Le territoire ne sait pas encore comment intéresser les grands groupes. Le dialogue avec les directeurs de sites est facile, puisque ce sont nos alliés.

Question

"Le conseil général du Morbihan se lance dans un cluster « habitat durable » : quelle articulation entre le niveau régional et le niveau départemental ? "

Réponse

Cette question de l'articulation et de la coordination des acteurs doit recevoir une réponse. La clause de compétence générale fait que chaque collectivité a la possibilité de développer ses propres actions. Le département du Morbihan n'est pas le moins actif, ni le moins communicant sur ses actions de développement économique, et il a engagé un travail de structuration sous forme de clusters, sur l'habitat durable, sur le nautisme, sur les logiciels. Il a engagé un travail efficace : structurer les filières, repérer les acteurs intervenant sur un secteur, identifier leurs besoins et leurs attentes. Il propose des outils d'accompagnement adaptés à la filière, et développe une politique de communication et de promotion forte. Au terme d'une communication forte sur le nautisme, le Morbihan est perçu comme un département très performant, et on a vu des entreprises désireuses de s'installer. Le Morbihan a engagé ces dispositifs seul et en toute autonomie, nous tâchons de ne pas doubler. Mais, même si on est conscient des forts atouts du Morbihan en matière de nautisme, les autres départements ont aussi leur mot à dire. Notre volonté est de développer une stratégie globale pour la région. La question de la coordination entre initiatives locales et régionales reste un sujet important.

Question

"Quid des collaborations avec les régions limitrophes ? Que le centre de décision d'un groupe agroalimentaire soit parti dans les Pays de Loire, ce n'est peut-être pas, du point de vue de l'économie globale, un mal absolu. Comment faites-vous pour avoir un projet qui ne soit pas

strictement breton ? Le travail en réseau, pouvez-vous le faire avec vos voisins proches, avec qui vous avez de bonnes raisons d'être en synergie ? "

Réponse

Il est certain que sur le plan théorique et sur le plan pratique, les frontières administratives ont peu à voir avec la réalité du développement économique. Créer des frontières et organiser le développement économique en fonction des frontières administratives serait un retour à une économie administrée qui a peu de chances de nous faire prospérer. Mais dans la mise en œuvre de nos travaux, nous pensons devoir commencer par la Bretagne. Nous verrons comment, ensuite, créer des synergies avec les régions voisines. Ce n'est pas totalement satisfaisant. Quand nous avons commencé à travailler sur la filière électronique, on s'est bien posé la question : les frontières bretonnes ne veulent pas dire grand chose. L'interrégionalité est une évidence, mais on commence forcément en Bretagne entre Bretons, tout en étant ouvert.

Il se trouve que nous avons avec les Pays de la Loire un outil de soutien à l'industrie électronique et aux TICs. Les Pays de la Loire ont souhaité s'en retirer, ce qui n'était sans doute pas sans liens avec le retrait de la Bretagne d'une autre organisation, Ouest Atlantique, une structure autrefois « commissariat DATAR » portant sur trois régions : Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes. La Bretagne avait totalement délégué l'international à cette structure. C'était mal vécu par la Bretagne : les résultats ont consisté en une implantation en Bretagne pour trente emplois, ce qui n'est pas phénoménal ; les acteurs bretons se sentaient spoliés. Autre point, plus politique : quand on a la chance de s'appeler Bretagne, d'avoir une identité forte, et une visibilité au-delà de ses frontières, il est dommage de se fondre dans un « grand méchant mot » comme « la France atlantique ». Nous avons donc décidé de nous défendre avec notre image bretonne, de sortir de Ouest Atlantique et de passer sa mission à l'agence économique de Bretagne.

Notre action est engagée depuis un an et demi, le bilan sera fait dans un an. On regardera alors si on a été meilleurs que nos prédécesseurs sur le sujet.

Question

"Vous pouvez décrire votre action d'intelligence économique et de veille ? Et ses articulation avec celle de l'État ? "

Réponse

On s'aperçoit qu'il y a beaucoup de dispositifs et d'argent dépensé, pour une optimisation qui n'est pas à son maximum. L'identification précise et réelle des besoins en matière d'intelligence économique est le sujet central. On a mis autour de la table les principaux acteurs investis en matière d'intelligence économique, les services de l'État, les réseaux consulaires, les pôles de compétitivité, les centres techniques, des organismes comme Bretagne internationale ou Bretagne innovation, pour faire le point sur l'offre en matière d'intelligence économique, sur les besoins des entreprises. Le diagnostic ne nous a pas totalement surpris : l'offre sur le sujet est gigantesque, mais éparpillée et segmentée, utilisée par une très petite minorité d'entreprises, ignorée par la très grande majorité.

On a identifié des sujets portant sur l'organisation, et ensuite sur les contenus. Sur l'organisation, on a commencé à mettre en place un outil, le COPIB, le comité d'orientation et de pilotage de l'intelligence en Bretagne, qui commencera ses travaux dans les semaines à venir. Son installation est placée sous la présidence du préfet de région et du président du conseil régional.

Nous avons également créé un portail de l'intelligence économique pour la Bretagne, qui présentera les opérateurs, l'offre de services, et proposera des outils plus approfondis, du style autodiagnostic d'entreprise, etc.

On va développer des outils plus tournés vers les contenus, avec comme priorité d'identifier quelques segments dans les clusters d'entreprises qui auraient besoin d'une veille économique. L'acquisition d'un certain nombre de bases de données nous permet d'avoir un suivi des entreprises.

Quant à l'articulation avec les actions de l'État : on fait la différence entre intelligence économique défensive et intelligence économique offensive. Nous nous situons sur la partie offensive et laissons à l'État toute sa responsabilité sur la partie défensive.

Question

"Vous êtes désormais propriétaires de trois ports. Quel type d'organisation envisagez-vous pour le développement de ces ports ? "

Réponse

La question n'est pas de mon registre. Ce que je peux dire, c'est qu'aujourd'hui la région est engagée dans un double travail : celui du renouvellement des concessions, avec un appel d'offres totalement ouvert, qui conduira à choisir pour futur opérateur et concessionnaire celui qui fera la meilleure proposition et le meilleur projet. Le conseil régional a engagé un travail de définition d'une stratégie régionale portuaire reposant sur l'idée d'une cohérence avec le port de Nantes – Saint-Nazaire.

Le débat est vif. Notre positionnement est très minoritaire sur l'ensemble du commerce maritime mondial et européen. Mais en réussissant des alliances, il est possible de développer des activités intéressantes.

Question

"Pensez-vous possible de mobiliser la diaspora bretonne? "

Réponse

La diaspora bretonne est énorme, elle se compte par millions et apparaît comme un potentiel exceptionnel. Certains revendiquent une forme de propriété sur la diaspora, notamment des associations de Bretons à l'étranger ou à Paris. Le discours consiste à dire que si on arrivait à mobiliser la diaspora, ce serait parfait. Mais les tentatives qui ont été faites ne sont pas mirobolantes. François Pinault a préféré Venise à la Bretagne... On arrive à mobiliser de grands acteurs de la diaspora bretonne à l'occasion de certains événements comme la "Breizh touch ", mais pas au-delà d'un coup de main... En 2002 ou 2003 le conseil régional a dépensé beaucoup d'argent pour dresser un grand fichier de la diaspora bretonne, avec 1 200 000 noms : il n'a servi à rien.

Un autre exemple intéressant à citer, c'est une initiative du comité d'expansion d'Ille-et-Vilaine, les « veilleurs » : est veilleur qui veut bien l'être, intéressé par l'économie du département. L'initiative s'appuie sur un réseau virtuel où les veilleurs peuvent apporter de l'information et sont régulièrement rappelés à leur responsabilité de veilleur.

Par ailleurs, Bretagne international a passé un accord avec l'institut de Locarn, pour essayer de mobiliser les Bretons de l'étranger.

La diaspora est un beau sujet, mais difficile à saisir, qui ne peut être la panacée, qui renvoie à une balkanisation assez forte de toutes les associations.

Question

"Comment réagir à l'incertitude de l'avenir ? En Bourgogne, nous avons beaucoup travaillé à un PRDE, voici trois ans, mais il n'est plus du tout d'actualité. "

Réponse

J'ai bien entendu « PRDE », avec « P » comme « plan », ce qu'on s'est bien gardé de faire. Aussi vertueuse soit-elle, la planification à la française soulève des difficultés et prend le risque des aléas. On préfère un schéma fonctionnel qui consiste à dire comment on veut aller dans une direction, en l'occurrence aller à l'international, développer l'innovation, mais sans prédire précisément les résultats pour tel ou tel secteur.

Par ailleurs, nous n'avons pas la moindre certitude, si ce n'est que l'horizon n'est pas rose, et qu'il faut retrousser les manches. Le point le plus important est l'orientation vers le marché : se mettre non plus sur une logique productive, qui conduirait à la planification, mais se soumettre au marché et se donner les moyens d'évoluer en fonction des marchés. Nos outils doivent nous aider à être réactifs. Il nous faut être d'une grande modestie, et face à cette angoisse devant l'avenir, nous préférons tracer des lignes et des orientations, qui ne sont pas de la planification. En ce qui concerne les technologies de l'information, nous pouvons être confrontés à des décisions qui ne seraient pas dans la logique bretonne.