



# ATTRACTIVITÉ RÉGIONALE

---

FICHE VARIABLE

ÉCOSYSTÈMES ET  
GOUVERNANCES LOCALES

**COLLÈGE DE PROSPECTIVE**  
CHANTIER INDUSTRIE



# SYSTÈME DE VARIABLES

Cette fiche s'inscrit dans un système global de variables.

Les variables faisant l'objet d'une fiche sont celles identifiées lors des premières tables rondes du chantier prospectif comme porteuses d'évolutions majeures ayant un impact direct ou indirect sur l'industrie.

Chaque fiche rassemble, sauf exception, la documentation permettant de comprendre l'évolution passée, présente et future d'une variable.

Elle expose les dynamiques d'évolution (tendances, ruptures...), et propose quelques évolutions possibles (micro-scénarios travaillés en atelier).

## 1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE GLOBAL

Croissance économique mondiale  
Monnaie  
Europe, Brexit  
Production française  
Export  
Coûts de production  
Intervention de l'Etat  
Internationalisation  
Ressources (énergie, matières...)

## 2. ÉVOLUTIONS ÉCONOMIQUES DE L'INDUSTRIE

Servicialisation de l'industrie  
Modèles d'affaires  
Logistique et Supply Chain

## 3. ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Sécurité industrielle  
Règlementations  
Changements climatiques

## 4. ATTRACTIVITÉ RÉGIONALE

Capital humain  
Attractivité régionale  
Infrastructures  
Environnement institutionnel,  
économique, gouvernance  
locale  
Recherche et développement

## 5. ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Big Data  
Intelligence Artificielle  
Réalité augmentée  
Cobotique  
Fabrication additive  
Internet des objets  
Gestion de cycle de vie du  
produit

## 6. ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

Imaginaire de l'industrie

Tendances de consommation

# TRAJECTOIRE DE LA VARIABLE

PASSÉ > PRÉSENT > FUTURS POSSIBLES

## QUELLE A ÉTÉ L'ÉVOLUTION PASSÉE DE LA VARIABLE ?

Terme initialement développé en écologie désignant une communauté d'êtres vivants en interrelation avec son environnement, l'écosystème est employé en économie pour désigner un regroupement d'acteurs (entreprises, pouvoirs publics, société civile...), qui ont en commun un projet de développement dans le temps.

La notion d'écosystème d'affaire s'appuie sur le principe que les entreprises ne sont pas des entités isolées, mais développent « *leurs stratégies propres en s'appuyant sur des réseaux de relations de natures diverses - complémentarité, coopération et concurrence - impliquant des acteurs variés* » (Asselineau, Albert-Cromarias, Ditter, 2014). Les auteurs de ces analyses ajoutent que les interactions favorisent à leur tour la création et le développement de compétences et ressources communes, sources d'un avantage concurrentiel durable. Par ailleurs, un écosystème d'affaire ne s'inscrit pas nécessairement dans un espace géographique donné, les acteurs pouvant être proches

ou éloignés, mais différents travaux de recherche mettent en avant le rôle central de la proximité, y compris géographique, en particulier pour la gestion de PME. Le territoire est - sur le plan économique, social et sociétal - un espace de construction (partagé et modelé) et d'exploitation de ressources par les acteurs locaux qui interagissent.

Les écosystèmes locaux se substituent au modèle d'organisation des Trente Glorieuses qui donnait un rôle central à l'Etat comme aménageur, planificateur et financeur du développement économique. Aujourd'hui, l'Etat n'est plus l'unique échelon, et les différentes lois de décentralisation permettent aujourd'hui aux collectivités locales (et d'autres types d'acteurs : l'Union Européenne par exemple) d'intervenir sur les territoires. Ces transformations permettent ainsi davantage d'initiatives qui s'appuient sur différents écosystèmes, soutenues par différents acteurs (et non plus dirigées uniquement par l'Etat), mais amènent dans le même temps des dynamiques d'évolutions spatiales différentes selon les types d'espace. Les marges de manœuvre des territoires peuvent parfois être limitées dans un contexte de globalisation de l'économie, et par la structure économique du territoire, induisant des questions d'inégalités territoriales.



## QUELLES SONT LES DYNAMIQUES À L'ŒUVRE ?

La diversité des écosystèmes, la capacité des acteurs locaux à échanger et collaborer, ainsi que les différentes ressources et compétences d'un espace pouvant être partagées sont souvent citées comme des leviers stratégiques pour développer la richesse et l'innovation des territoires et des entreprises.

Asselineau, Albert-Cromarias et Ditter relèvent qu'en pratique, « *l'existence et la pertinence des interrelations entre acteurs proches ne sont que trop rarement prises en compte [...]. Lorsque l'entrepreneur analyse les ressources qui sont à sa disposition pour assurer la viabilité potentielle de son projet, il va octroyer une grande importance aux éléments relatifs aux ressources financières, immobilières, matérielles, sans toujours porter une attention particulièrement approfondie aux aspects liés à son écosystème relationnel* ».

Souvent basé sur une histoire, des coopérations antérieures etc., le partage d'une identité de territoire peut faciliter les échanges. Mais la proximité peut aussi être subie par les acteurs, et les relations rejetées selon la mémoire des coordinations réussies ou échouées du passé (Talbot). La proximité géographique agit ainsi sur la coordination, parfois en la facilitant, mais aussi en la contraignant : elle est tout à la fois un potentiel et une contrainte (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Cela souligne le fait que la proximité géographique, au-delà de l'opportunité qu'elle représente, doit être associée, pour produire du développement, à des proximités institutionnelle et organisationnelle, l'ensemble

pouvant conduire à la création d'une gouvernance locale (Talbot). La gouvernance locale constitue une somme de compromis, de partage, autour de la création et la mise en œuvre d'un projet commun. Parmi les facteurs exogènes pouvant limiter les coopérations entre acteurs économiques au sein d'un même espace territorial, on peut citer les niveaux de dépendance des entreprises à des lieux de décision situés à l'extérieur du territoire d'implantation.

### La mesure des dynamiques locales via l'analyse structurelle / résiduelle

La contribution des dynamiques de coopérations locales à la dynamique de croissance économique peut être mesurée à l'aide de l'analyse structurelle-résiduelle. Le principe consiste à appliquer aux activités économiques d'un territoire les évolutions qu'elles ont connues à un niveau national. Il résulte, pour chaque activité étudiée, un effet « structurel », et un « effet géographique ». La comparaison des deux effets permet de distinguer ce qui est dû à la structure économique du territoire et ce qui relève de son dynamisme propre (désigné sous le terme « d'effet local »). Quand l'effet local est positif, le territoire agit positivement sur l'évolution de l'emploi. Cela traduit un avantage comparatif du territoire (géographique, culturel, organisationnel...) par rapport à d'autres espaces. On peut parfois observer au niveau local une évolution favorable de secteurs globalement en déclin au niveau national, ce qui permet de constater qu'une activité peut trouver des opportunités de rebond et/ou être stimulée par un ancrage local, par les interrelations entre acteurs, par un soutien des collectivités territoriales etc. A noter que la méthode structurelle-résiduelle est une méthode quantitative, elle ne permet pas de qualifier exactement la nature de la dynamique territoriale.



**Figure 1 : Evolutions constatées et attendues de l'emploi en région Hauts-de-France** (calculées à partir de l'emploi salarié privé, de 2013 à 2019) Calculs Région / France métropolitaine

Secteurs d'activité (en 10 postes)	Variation réelle constatée	Variation attendue	Effets propres territoriaux
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	-21969	-12672	-9297
Construction	-5312	-1733	-3579
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	+18719	+26337	-7618
Information et communication	+6503	+4901	+1602
Activités financières et d'assurance	-352	+1183	-1535
Activités immobilières	-2266	-1608	-658
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	+45757	+44611	+1146
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	+12329	+21416	-9087
Autres activités de services	+703	+1342	-639
<b>Total</b>	<b>+54112 (+3,8 %)</b>	<b>+83776</b>	<b>-29664</b>
		<b>Effet structurel = +5,95 %</b>	<b>Effet local = -2,11 %</b>

Source : ACOSS – traitement Agence Hauts-de-France 2020-2040

Les résultats obtenus pour la région Hauts-de-France indiquent que la région est assez dépendante de la conjoncture nationale, et que les emplois créés sur la période d'observation sont davantage liés au dynamisme de secteurs d'activités au niveau national qu'à un dynamisme régional propre.

Entre 2013 et 2019, la progression de l'emploi salarié privé en région Hauts-de-France (+3,8 %) s'explique surtout par la croissance de certains secteurs d'activité en France, assez bien représentés en région (commerce de gros, commerce de détail, transports...).

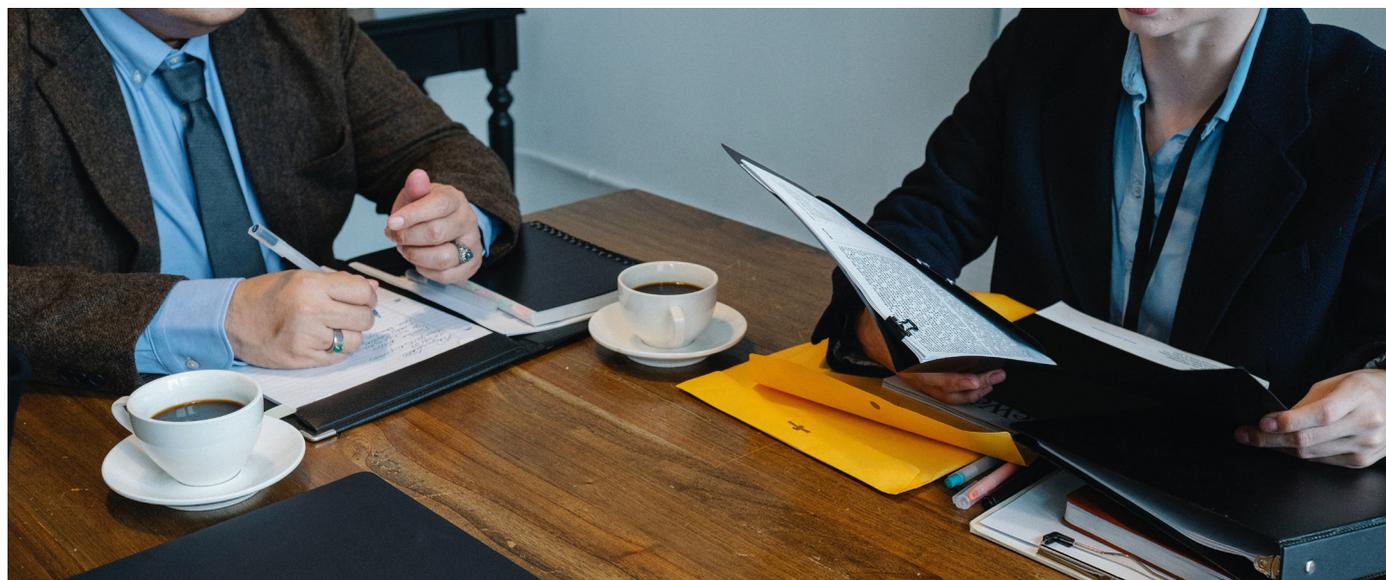
Toutefois, l'effet local est négatif (-2,11 %), ce qui atténue la progression de l'emploi : la région a créé moins d'emplois qu'attendu (+54 112 emplois, contre une progression potentielle de +83 776 emplois si l'on se réfère aux évolutions nationales et à la structure productive régionale).

Les effets locaux (dynamiques propres) ont accentué la progression de l'emploi pour les activités de l'information et

de la communication, ainsi que pour les activités spécialisées, scientifiques et techniques ainsi que les activités de services administratifs et de soutien.

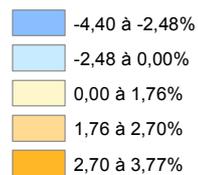
En revanche, les effets locaux ont accentué le recul d'emplois pour l'industrie, la construction et les activités financières et d'assurance ainsi que les activités immobilières. Ils ont aussi atténué les progressions dans le commerce et les autres activités tertiaires.

Calculés à l'échelle des régions françaises, les effets locaux sont le plus souvent négatifs dans des régions à forte dominante industrielle, enregistrant des activités en repli (Hauts-de-France, Grand Est, Normandie, Bourgogne Franche-Comté...). Ils sont en revanche positifs pour les régions de l'Arc atlantique, la moitié sud, ainsi que pour l'Île-de-France. Cette géographie est à rapprocher de l'attractivité résidentielle, et à l'opposition entre un Sud-Ouest attractif et un Nord-Est qui perd plus d'habitants qu'il n'en gagne.

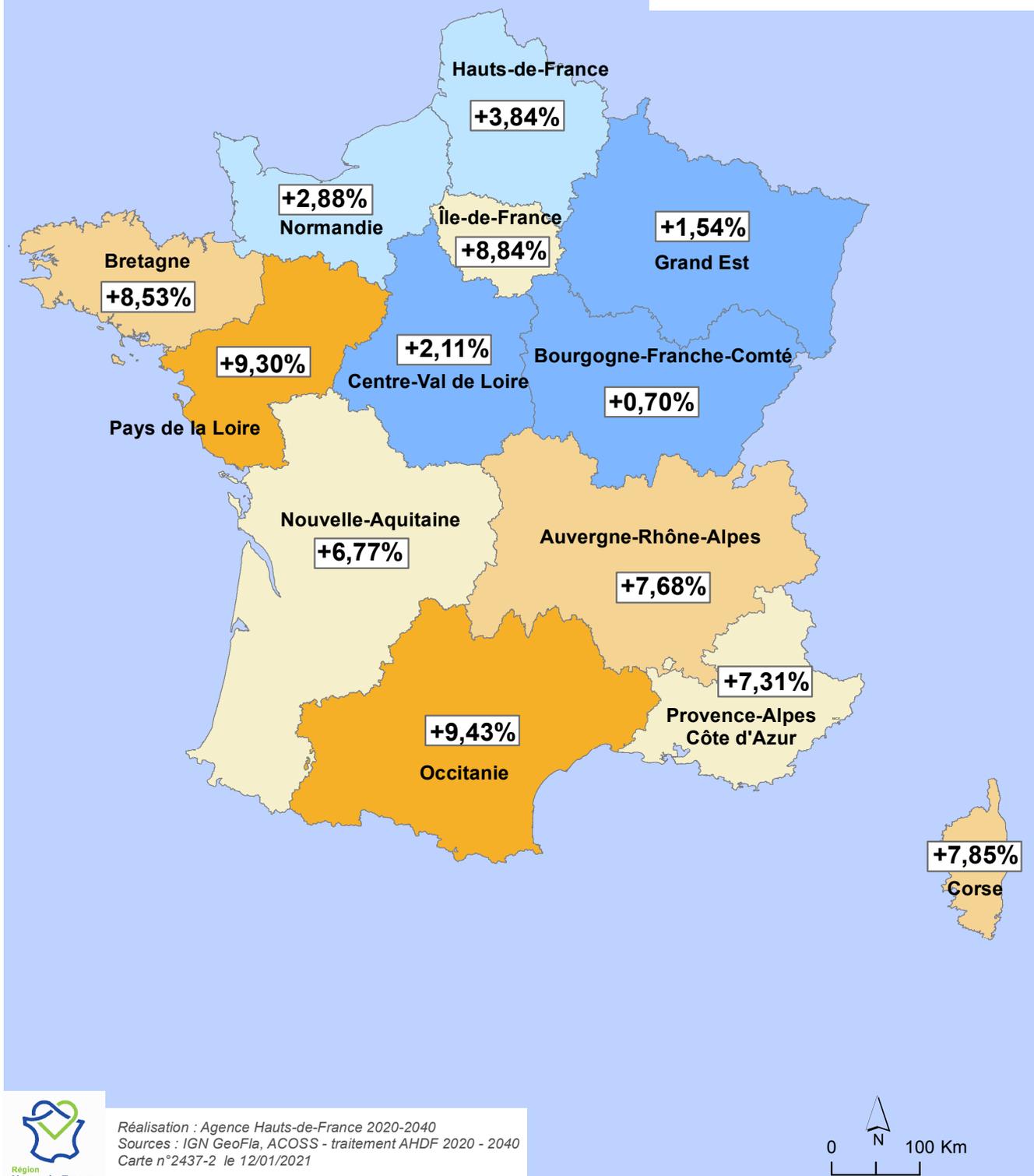


Effet local calculé à la région sur  
la période 2013 - 2018

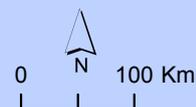
Effet local



Evolution de l'emploi salarié  
privé, tous secteurs confondus  
entre 2013 et 2019



Réalisation : Agence Hauts-de-France 2020-2040  
Sources : IGN GeoFla, ACOSS - traitement AHDF 2020 - 2040  
Carte n°2437-2 le 12/01/2021



## QUELLES SONT LES DYNAMIQUES EN RÉGION HAUTS-DE-FRANCE ?

De nombreux exemples de coopérations locales sont possibles en région : on retrouve des démarches sur l'ensemble du territoire. Celles-ci permettent de fédérer des acteurs issus d'horizons divers (élus, habitants, entreprises, associations...) autour d'une problématique, d'un projet, d'une action spécifique à un territoire.

Pour en donner une illustration, on peut citer des démarches comme les Etats généraux de l'emploi local, pilotés par la Communauté Urbaine de Dunkerque, et qui visent à pallier les difficultés autant conjoncturelles que structurelles du territoire sur le terrain de l'emploi. Autre exemple sur la zone d'emploi de Saint-Omer, des instances

associant tous les élus du territoire et des représentants économiques ont été formées dès les premières pertes d'emplois d'Arc International (début 2000) et ont permis au territoire de s'adapter et de mobiliser les acteurs dans un même sens.

A une échelle d'animation régionale, d'autres types de démarches cherchent à structurer des visions régionales et à fédérer des acteurs autour de dynamiques collectives : c'est par exemple le cas de la Stratégie Régionale d'Innovation (ou S3 pour Smart Specialisation Strategy) qui crée une dynamique d'innovation autour de forces de recherche d'excellence en région, ou encore de la dynamique Rev3, qui engage les Hauts-de-France dans une transition vers une société décarbonée et durable, articulant, de façon systémique, transition énergétique, innovation numérique et nouveaux modèles économiques. Cette initiative s'appuie sur un modèle d'action et une gouvernance participatifs et un ancrage territorial fort.



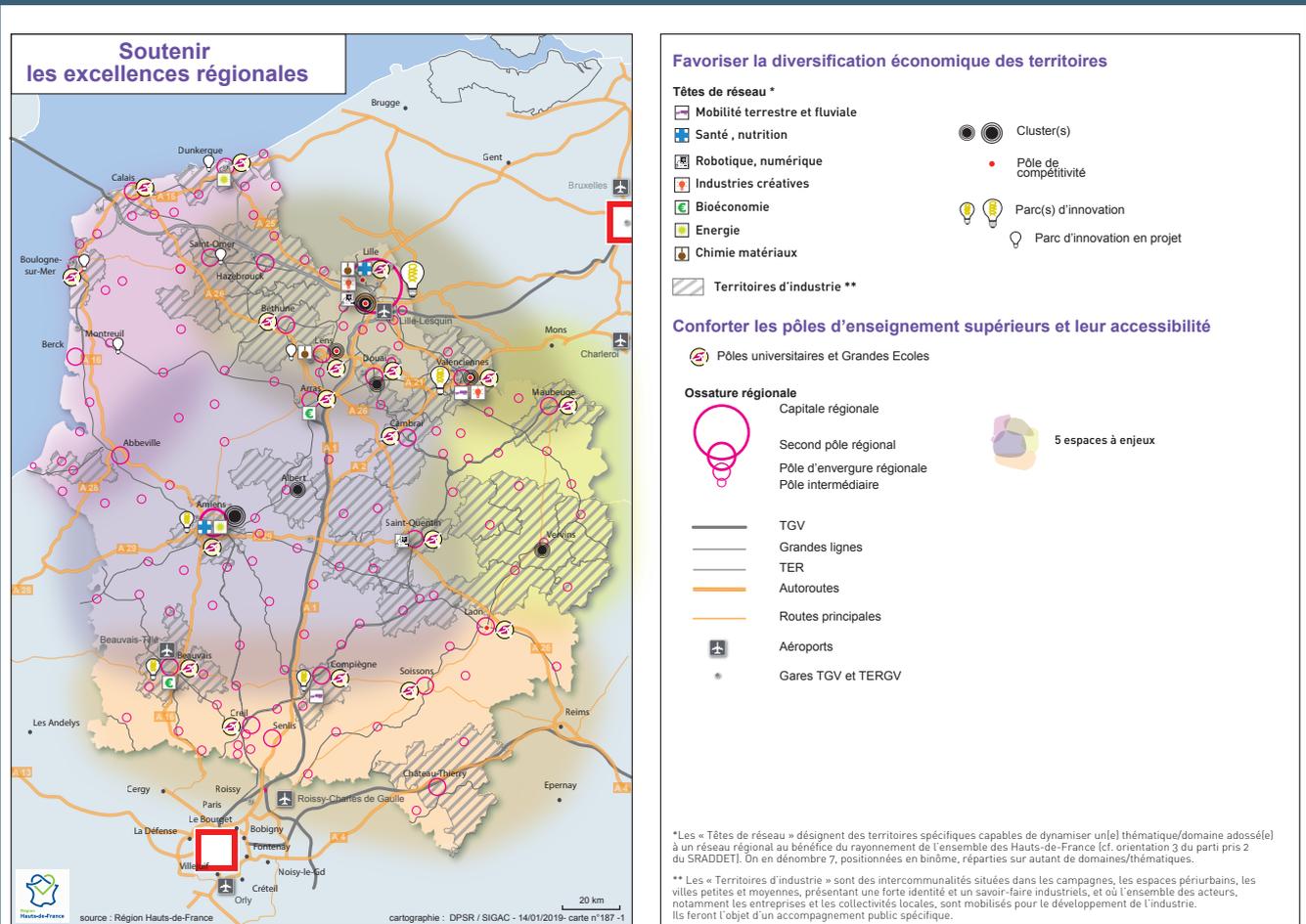
## QUELS OBJECTIFS D'UNE S3 ?

La S3 est la stratégie régionale de développement qui vise à identifier des dynamiques économiques et académiques sur des thèmes précis, aux masses critiques suffisantes, capables de différencier positivement le territoire par rapport aux autres territoires européens. Ces dynamiques doivent répondre à des enjeux de société (transition énergétique, santé, préservation de l'environnement...), et entraîner la transformation économique régionale ainsi que ses acteurs (entreprises, laboratoires...) par l'effet de ces locomotives.

7 Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) structurent l'économie des Hauts-de-France :

- les Mobilités : en lien avec les industries du transport (aéronautique, automobile, ferroviaire...), mais aussi les flux de transports hommes / marchandises,
- la Santé Nutrition,
- la Bioéconomie : production de nouvelles molécules et de protéines, développement et utilisation de matériaux biosourcés ou par une meilleure valorisation des déchets,
- les Industries Culturelles et Créatives,
- les Matériaux, à partir de matières autres que le pétrole, et dans une logique d'économie circulaire,
- les Energies : efficacité énergétique, conception de process ou de matériel moins énergivore, ou en récupérant au mieux l'énergie dépensée (chaleur fatale) dans des réseaux de chaleurs, stockage...
- le Numérique : digitalisation des entreprises existantes et de la création de nouveaux produits et nouvelles applications etc.

Ces 7 Domaines d'Activités Stratégiques s'incarnent sur le territoire régional par des sites d'excellence qui regroupent une offre foncière, des services aux entreprises, des ressources académiques et technologiques, comme par exemple Eurasanté sur Lille, ou Transalley, pour la mobilité, à Valenciennes. Le SRADDET a déterminé deux territoires chefs de file par Domaines d'Activité Stratégique. Ces territoires participent à la gouvernance mise en œuvre pour développer ces Domaines. Cette gouvernance, en plus de ces territoires chefs de file, mobilisent les clusters, des représentants académiques, des parcs d'innovation, des centres de transfert de technologie. Elle allie donc une échelle locale, régionale, nationale et européenne.

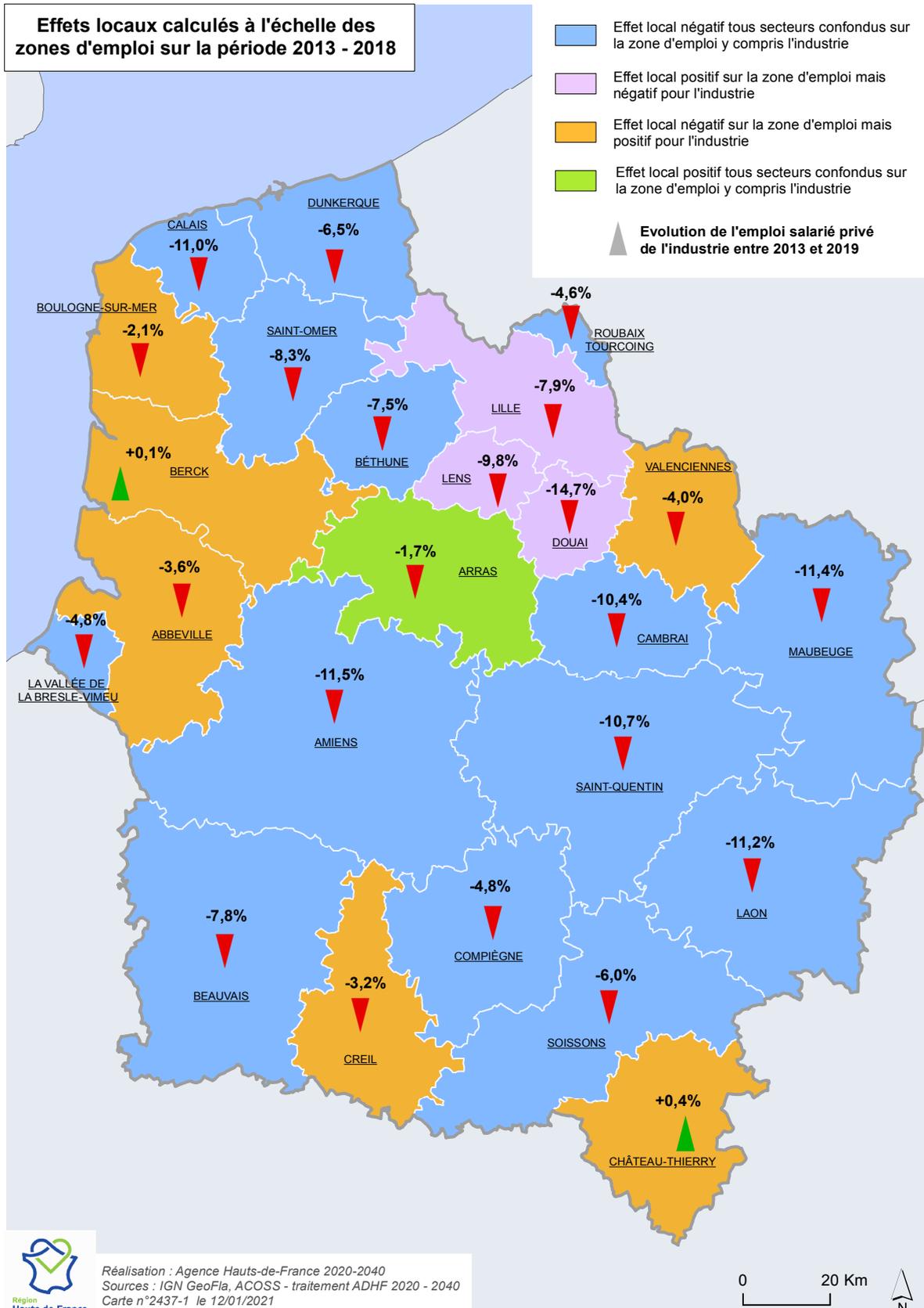


Sans entrer dans un exercice de parangonnage et de description des écosystèmes présents en région et pouvant être reliés au thème de l'industrie, il est possible de décrire quantitativement le poids du dynamisme local sur l'évolution de l'emploi à l'aide de la méthode shift-share (méthode de l'analyse structurelle résiduelle présentée en page 4) appliquée au secteur industriel.

Le zonage d'étude utilisé ici est la zone d'emploi 2020, espace géographique élaboré par l'INSEE à l'intérieur duquel

la plupart des actifs résident et travaillent. Ce découpage est pertinent dans l'élaboration de diagnostics locaux.

Les calculs établis en zones d'emploi pour l'industrie mettent en évidence des situations infrarégionales contrastées, alors même qu'une majorité de territoires enregistre des reculs d'emplois industriels localement (à l'exception de Château-Thierry et de Berck pour lesquels les emplois se maintiennent).



Au niveau national, le secteur industriel a perdu 4,2 % d'emplois entre 2013 et 2019. En région, la majeure partie des zones d'emploi régionales présente une sur-représentation de l'emploi industriel et enregistre également des pertes d'emplois. En conséquence, leur structure productive a accéléré la destruction de l'emploi industriel sur la période d'observation (les effets de structure sont négatifs).

Toutefois, les dynamiques propres à certaines zones d'emploi ont permis d'atténuer ces pertes d'emploi (cf carte).

Les effets locaux positifs\* sont identifiés sur :

- les zones d'emploi de Château-Thierry et Berck, qui parviennent à stabiliser leurs effectifs d'emplois industriels, alors qu'ils auraient pu en perdre, en lien avec le dynamisme de quelques activités spécifiques (pour la première, le caoutchouc plastique et l'installation-réparation de machines et d'équipements, pour la seconde zone d'emploi, la fabrication de matériel de transport),

- les zones d'Arras (en particulier l'industrie alimentaire, ainsi que le textile / habillement), de Boulogne (industrie chimique, installation-réparation de machines), de Creil (textile-habillement, travail du bois...),

- dans une moindre mesure, Abbeville (caoutchouc plastique, matériel de transport...), et Valenciennes (industrie pharmaceutique, caoutchouc plastique, matériel de transport) présentent des effets locaux légèrement positifs.

*\* ne figurent en exemples dans les zones d'emploi que les secteurs d'activité affichant des effets locaux significativement positifs. Attention, cet indicateur n'indique pas une croissance de l'emploi, mais indique une progression ou un recul de l'emploi plus favorable / moins défavorable qu'attendu en lien avec des dynamiques locales propres.*

## PASSÉ > PRÉSENT > FUTURS POSSIBLES

### QUELLES SONT LES INFLEXIONS ET RUPTURES QUI POURRAIENT MODIFIER LES DYNAMIQUES EN COURS ?

La pandémie a mis en avant, sur la question spécifique de rupture des approvisionnements, la faible interconnaissance que peuvent avoir les acteurs économiques partageant un même espace. La perturbation succincte du trafic entre Royaume-Uni et la France en décembre 2020 en raison de la mutation du virus a une fois de plus mis en avant l'importance stratégique des approvisionnements pour certaines industries qui fonctionnent en flux tendus (exemple de Toyota qui a connu d'importantes perturbations). Sans imaginer d'évolutions structurelles dans les stratégies d'approvisionnement des industriels - encore largement conditionnées par des objectifs de réduction des coûts et des délais, et d'amélioration de la qualité - des politiques visant à sécuriser les approvisionnements peuvent se développer et conduire à identifier des ressources potentielles au niveau local.

D'autres outils permettent d'aller plus loin, à l'image de l'identification des schémas de relations (les toiles), développés par l'Agence d'urbanisme de Dunkerque. Initialement, il s'agissait de représenter les principaux échanges et relations des industries implantées sur le bassin d'emploi de Dunkerque : liens avec les grands marchés internatio-

naux, les ports, les sous-traitants... Cette Toile industrielle® a vocation à accompagner les décisions politiques et économiques en représentant des simulations d'impacts sur les écosystèmes industriels locaux. Cette méthode s'est ensuite appliquée à d'autres domaines et aujourd'hui, plus d'une dizaine de toiles sont opérationnelles ou en construction (La Toile industrielle®, la Toile énergétique®, la Toile agricole



© Région Hauts-de-France

# MICRO-SCÉNARIOS

Elaborés en atelier, ces scénarios proposent un contenu de l'évolution possible de la variable étudiée, articulés à partir de trois hypothèses :

- **une hypothèse basse** (quelle évolution de la variable défavoriserait l'industrie régionale),
- **une hypothèse haute** (quelle évolution de la variable favoriserait l'industrie régionale),
- ainsi qu'un scénario s'inscrivant davantage dans une forme de continuité (**hypothèse tendancielle**).

## LE PARI DE L'INTELLIGENCE LOCALE

La crise sanitaire a mis en relief l'importance des mailles régionale et locale pour rendre plus agiles les entreprises et leur permettre de s'adapter en permanence. Fort de ce constat, l'État lance une nouvelle phase de décentralisation, qui donne de nouvelles marges de manœuvre aux acteurs locaux. L'incitation aux coopérations sur des échelles locales face aux mutations de l'industrie est portée à la fois par la Région (Stratégie Régionale d'Innovation...) et les collectivités (gouvernances locales ad hoc sur des problématiques territoriales spécifiques), mais aussi par l'État via un renforcement des financements de certains dispositifs (exemple : territoires d'industrie). Cette dynamique permet une mobilisation d'acteurs issus d'horizon divers au profit du développement économique local, dans laquelle les industries sont parties prenantes. Les écosystèmes locaux se renforcent, avec des retombées intéressantes en matière d'attractivité, de projets, d'innovation, allant jusqu'à des investissements partagés sur des technologies nouvelles très coûteuses.

## UN CLIMAT DE DÉFIANCE NÉFASTE À LA COOPÉRATION

La crise économique engendrée par la COVID laisse des traces durables : les industries régionales cherchent surtout à maintenir un niveau d'activité à flot. Les écosystèmes locaux et régionaux fonctionnent mal, dans un climat de défiance, et les coopérations sont peu nombreuses. Les territoires « locomotives » identifiés par la Stratégie Régionale d'Innovation peinent à fédérer autour des domaines d'activités stratégiques. Les activités de R&D choisissent de s'implanter ou de se développer dans d'autres régions, les étudiants les mieux formés quittent la Région, l'attractivité régionale s'amointrit pour les investisseurs.

## DES DYNAMIQUES TERRITORIALES HÉTÉROGÈNES

En région, en lien avec la crise sanitaire, de nombreux dispositifs sont mis en place pour soutenir l'industrie régionale, et maintenir l'emploi : les plans de relance, européens, nationaux et régionaux, jouent à ce titre une fonction cruciale, même s'ils n'empêcheront pas la fermeture de nombreux sites quelques années plus tard. D'autres actions visant la conduite du changement sont engagées : appui de la Stratégie Régionale d'Innovation pour rendre visible les dynamiques locales, accompagnement à la réduction des émissions des gaz à effet de serre, accompagnement à l'intégration de technologies numériques... Les entreprises qui parviennent à se maintenir et à se développer sont celles ayant engagé des transformations massives de leur outil de production, en misant sur des stratégies de décarbonation, en repensant les modèles de production à l'aide des technologies numériques (passage à une industrie 4.0), tout en s'intégrant davantage dans des logiques de marchés locales, tant sur l'approvisionnement que la distribution. Certains espaces territoriaux parviennent à maintenir l'activité industrielle, voire à attirer des investisseurs, tandis que d'autres sont plus statiques. Les plus dynamiques se caractérisent par leur capacité à dialoguer avec d'autres acteurs, à fédérer autour de projets communs, et à évoluer en continuité avec d'autres échelons territoriaux. Ces gouvernances territoriales porteuses sont souvent le fruit de coopérations passées réussies, mais résultent aussi d'actions visant à mieux réguler les relations entre territoires.

# RÉFÉRENCES DOCUMENTAIRES

- Entreprendre & Innover 2014/4 (n° 23), « L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise », Alexandre Asselineau, Anne Albert-Cromarias, Jean-Guillaume Ditter
- Cadres et dirigeants, janvier 2020 : « Les écosystèmes locaux, clé de performance »
- Nadine Levratto – Sophie Boutillier, « Les écosystèmes entrepreneuriaux », ISTE Editions, 2015
- « La gouvernance locale, une forme de développement local et durable? », Damien TALBOT, 2006
- Les Echos, décembre 2020, « Virus mutant : Toyota anticipe la fermeture de ses usines européennes »
- Agence d'urbanisme de Dunkerque – présentation de la Toile Industrielle®
- INSEE, zones d'emploi 2020
- Les Echos, décembre 2020 : « Restructuration d'entreprises : comment la région Hauts-de-France s'est mise en mode comando »
- AdCF, octobre 2020, « Tissus économiques locaux : quel degré de dépendance à des lieux de décision extérieurs ? »



Date de publication : février 2021

Rédaction : Karen Maloingne - Ahlam Benlemselmi  
Christophe Meulemans - Sylvie Delbart  
Contact : [collegedeprospective@hautsdefrance.fr](mailto:collegedeprospective@hautsdefrance.fr)

Retrouvez l'actualité et les publications du collège sur le site de l'Agence Hauts-de-France 2020-2040  
<https://2040.hautsdefrance.fr>

Photo page de couverture : © Région Hauts-de-France