





# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	4
<b>ENTRETIEN</b>	
Dominique Mariani, Directeur général de Solutions&co	5
<b>REGARDS CROISÉS</b>	
Trois experts extérieurs à l'agence posent leurs regards sur 2020	7
<b>L'ANNÉE EN IMAGES</b>	10
<b>UN PLAN DE RELANCE POUR LA RÉGION</b>	22
7 leviers pour un rebond économique	24
Solutions Partage	26
Mobilisés pour le tourisme	27
Création de Solutions Immo Tourisme	28
Suivez le guide !	29
eRESA	29
Il était une fois dans l'ouest	30
<b>ET DEMAIN ?</b>	32
Prospection nationale et internationale	34
La French Fab régionale	36
La révolution événementielle	37
Qualité de vie au travail	38
Le nouveau musée d'Art moderne de Fontevraud	40
<b>CHIFFRES CLÉS ET ORGANISATION</b>	42



Comme partout dans le monde, les Pays de la Loire ont été frappés par la crise sanitaire de la covid-19. Des entreprises à l'arrêt, des salariés confinés, des projets reportés ou annulés. Et une reprise sans grande visibilité. Solutions&co s'est immédiatement mobilisée pour répondre aux besoins des entreprises. Il a fallu faire preuve de réactivité, d'imagination et de pragmatisme.

Le rapport d'activité de Solutions&co que vous avez entre les mains est celui d'une année hors normes. Les collaborateurs de l'agence ont été sur le pont durant ces longs mois, connectés aux entreprises, identifiant les besoins, cherchant les solutions, les inventant s'il le fallait, les mettant en œuvre jour après jour en étroite collaboration avec les chefs d'entreprise et les services de la Région, dans un esprit toujours positif malgré la gravité de la situation. D'une certaine manière, le rapport d'activité de Solutions&co brosse le récit de cette année inédite.

Bonne lecture.



# Assurer le rebond



**2020 : « L'agence est restée connectée aux entreprises. »  
Son Directeur général Dominique Mariani revient sur une année hors normes.**

## Comment définiriez-vous l'année 2020 ?

Par deux mots : imprévisibilité et solidarité. À l'agence, nous avons dû faire preuve d'une grande réactivité et je tiens vraiment à saluer l'engagement de tous nos collaborateurs. Nous n'avions pas le choix : avec les équipes de la Région, nous sommes partis du principe que cette pandémie pouvait durer longtemps.

## Une année spéciale, hors normes ?

Oui, en trois temps. Avant le confinement, une situation globalement florissante. Tous les voyants étaient au vert : un taux de chômage jamais aussi bas depuis quinze ans, une vraie dynamique. En mars, le choc. La Région a joué son rôle de chef de file avec l'État et les collectivités pour s'organiser et absorber autant que possible le choc. Enfin, la Région a développé un projet collectif en concertation avec les collectivités territoriales pour rebondir, le plan de relance régional, que nous avons mis en œuvre dans le secteur économique.

## Les Pays de la Loire ont-ils bien résisté à la crise sanitaire ?

Il faut rester prudent, nous ne sommes qu'au début de l'analyse. Mais les Pays de la Loire semblent avoir mieux résisté que l'ensemble des régions. La région a conservé un développement et une dynamique et beaucoup de projets industriels nouveaux ont vu le jour.

## Comment l'expliquez-vous ?

Nous avons un terreau industriel très fort. Le tissu économique régional a favorisé cette réactivité et une dynamique de développement au-delà de la crise sanitaire.

## Pourtant nombre de secteurs ont été très touchés...

Je ne les oublie pas. Des secteurs se sont retrouvés quasi à l'arrêt complet. L'aéronautique, le nautisme, le tourisme, l'hôtellerie et la restauration, l'événementiel, les traiteurs... Il faut savoir qu'il n'y a eu aucun congrès depuis mars 2020 et qu'on ne sait toujours pas quand ils reprendront [propos tenus en février 2021]. Le fond du problème, c'est non seulement l'arrêt de l'activité mais aussi l'incertitude quant à la reprise. Naturellement nous accompagnons de très près ces secteurs impactés, pour identifier les leviers de rebond et les actionner dès que possible.

## Et les signes encourageants ?

Nous en voyons un certain nombre. En fait, la crise a compliqué les choses. Mais globalement la région a mieux résisté que d'autres et est repartie très vite. C'est bon signe pour toutes les entreprises.

## Comment s'est comporté Solutions&co dans ce moment hors normes ?

L'agence est restée connectée aux entreprises. Par nature, nous sommes

confrontés à l'imprévu. Notre métier, c'est précisément d'être prêts à gérer un flot d'événements tout en ayant une démarche structurée. Notre activité est complexe parce qu'elle se situe au plus près des entreprises qui elles-mêmes vivent des situations complexes. Nous sommes à l'interface entre le terrain économique et les schémas régionaux qui cadrent les objectifs économiques du territoire. Donc nous n'avons pas été pris au dépourvu. Nous étions prêts.

## Il a tout de même fallu être très réactif...

Oui, c'est le fruit de ce que nous appelons notre « voyage transformationnel », entrepris depuis 2016. Je le résumerai d'une phrase : la volonté de développer des capacités de résilience, de réactivité, de créativité et d'interactivité. C'est l'ADN de Solutions&co que nous avons co-construit au sein de l'agence. Ce voyage, c'est toute une philosophie de travail. Nos équipes ont acquis ces capacités essentielles pour traverser la crise aux côtés des entreprises et proposer des solutions intégrées.

## 2020 a-t-elle été le terme de ce voyage ou est-ce un voyage sans fin ?

On ne peut pas parler de fin mais on ne peut pas non plus être toujours en voyage. Nous avons « atterri » en octobre 2019, nous sommes dans un nouveau cycle depuis mars 2020. ►



### La qualité de vie au travail semble être un point important chez Solutions&co. Pourquoi ?

Nous sommes particulièrement attachés aux valeurs humaines. Et pas seulement par philanthropie ! On s'appuie sur des ressources humaines : les équipes doivent être dans les meilleures conditions possibles pour mener à bien leurs missions. La performance qu'on attend de nous implique une vraie qualité de vie pour plus de résultats.

### Pouvez-vous développer ?

Notre projet nous a donné un temps d'avance dans la qualité de vie au travail, qui nous a été très utile face à la crise. Un exemple parmi d'autres : nous avons lancé en janvier un groupe pilote de télétravail. Du coup, lors du premier confinement, tout le monde s'est retrouvé pilote ! De même, la solidarité entre tous les collaborateurs de l'agence a été remarquable. Or si la solidarité ne se décrète pas, elle doit bénéficier d'un cadre favorable. Nous avons développé un management différent, pour être toujours connectés avec notre écosystème. Cela s'est bien articulé parce que nous sommes dans l'anticipation continue.

### La solidarité ne se décrète pas, mais le cadre de travail se construit...

Mieux que ça, il se co-construit ! Et 2020 a montré qu'il était solide. La bienveillance est un outil collaboratif et tout le monde y gagne : quand les collaborateurs vont bien, l'activité va bien.

### Il y a quand même des points à améliorer...

Naturellement ! Nous avons entrepris une démarche avec un réseau international de conseils en gestion des ressources humaines, *Great Place To Work*, qui nous a permis d'identifier ce qu'il faut améliorer, notamment les problématiques d'évolution professionnelle qui sont liées à l'historique de l'agence. Nous le faisons dans la transparence. J'ai mis en place neuf ateliers volontaires chargés de faire des propositions concrètes pour mi-2021.

### Cette démarche volontariste sur la qualité de vie au travail, qui a porté ses fruits en 2020, a-t-elle valeur d'exemple ?

L'audit de *Great Place To Work* a été, au bout de quatre années de voyage transformationnel, une photographie de l'agence réalisée au pire moment de son histoire, en juin 2020 ! Ce qui en est ressorti est très positif, tant mieux. Et c'est vrai que nous commençons à recevoir des candidatures spontanées d'un peu partout en France. Cela fait plaisir. Mais nous devons rester humbles par rapport à tout cela. De plus, il n'y a pas de copier-coller possible d'une entreprise à l'autre, chacune a son histoire et son avenir. Mais que nous soyons reconnus pour ce que nous faisons et ce que nous sommes, c'est très important pour chacune et chacun des collaborateurs de l'agence qui sont tous très investis au service des entreprises et des territoires.

### La bonne solution pour Solutions&co ?

Le choix de notre nom ne doit rien au hasard. Il exprime notre cœur de métier, de façon multiculturelle. Le « co » est important. Nous sommes des intégrateurs de solutions y compris pour nous-mêmes ! Nous devons le faire avec ingéniosité et agilité. En tout cas, nous essayons... Nous ne devons jamais perdre de vue que notre finalité, c'est servir la région des Pays de la Loire pour le développement économique de ses territoires et de ses entreprises.



## ► Regards croisés

# Et si nous faisons confiance



Voilà un an, j'étais à Lille avec des partenaires d'un projet européen et nous écoutions le Président de la République déclarer la guerre à la covid-19.

**Un an a passé et nous ne savons pas encore quand tout cela sera terminé. Que devons-nous retenir ? Comment devons-nous préparer l'avenir ?**

Le premier jour du confinement, je publiai un article intitulé « Et si nous faisons confiance ». Je conclus ainsi : **« À l'heure de faire un pas dans l'inconnu du télétravail total, choisissons de miser sur la confiance. Nous pourrions ainsi avoir l'esprit plus tranquille pour préparer au mieux la sortie de la crise. »**

Un an après, je place toujours la confiance en tête des leçons que nous devons apprendre.

Je ne parle pas de la confiance béate en l'avenir ni de la méthode Coué qui permettraient de traverser les difficultés en feignant de les ignorer.

Non, je parle de la confiance sincère et active en ceux qui nous entourent, nos salariés, nos dirigeants, nos familles, nos amis, nos partenaires, nos fournisseurs, nos clients. La vie, l'économie, les affaires ne sont qu'une immense question de confiance. Sans confiance, pas d'échanges, pas de partages, pas de transactions, pas de projets, en un mot pas de vie.

La confiance en l'autre est agissante, car elle alimente le triptyque cœur-tête-tripes, moteur fondamental de l'action humaine :

- La confiance resserre les liens et accueille les émotions. Les équipes sont plus fortes et plus sereines, le bien-être au travail augmente.
- La confiance libère l'esprit qui peut donc se concentrer sur les sujets difficiles à traiter. Les problèmes se résolvent mieux.
- La confiance libère la créativité de ceux qui se sentent reconnus et décuple leur énergie. Les projets avancent plus vite.

La confiance en l'avenir est passive. La confiance aux autres est agissante et change l'avenir.

### Agile plutôt que résilient

Il ne se passe pas un jour sans que la résilience ne soit mise en avant. J'avoue que je n'aime pas beaucoup ce terme qui me fait penser à la fable de La Fontaine « Le chêne et le roseau ».

La résilience ne suffit pas. Si le vent devient suffisamment fort, le chêne finit par tomber. Résister est utile lors du premier coup de bélier, mais il faut très vite savoir changer de registre et devenir agile.

Demain plus que jamais, l'agilité sera indispensable, et pas seulement l'agilité logistique, qui permet en quelques heures de passer d'une organisation du travail à une autre.

L'agilité de demain sera multiforme :

- L'agilité technologique permet de maîtriser rapidement une nouvelle technologie et d'en tirer profit avant ses concurrents. L'entreprise de demain ne sera plus jugée sur sa compétence seulement, mais aussi sur sa capacité à passer rapidement d'une compétence à une autre.
- L'agilité des offres permet de servir à chaque moment les marchés en demande. L'entreprise de demain n'est plus un acteur immuable d'un marché donné, mais un caméléon qui saisit à chaque instant les marchés en croissance. Sa raison d'être n'est plus de se consacrer à une activité mais de proposer un projet à ses parties prenantes.
- L'agilité de comportement casse les silos, brise les traditions, efface les bureaucraties. L'entreprise de demain devra se réinventer à chaque instant, et s'affranchir du trop plein de règles et de procédures, pour laisser place à l'intelligence.

La résilience est passive. L'agilité esquivé les difficultés et trouve les failles pour en sortir.

### Tout est plat

Le télétravail a aplati le monde. Il n'y a plus de différences entre le manager et son employé, l'expert et l'homme politique à la TV, le professeur d'université et son étudiant, tout le monde est chez lui devant sa bibliothèque ou dans ses combles.

Que l'on soit à Paris ou à Dakar, à La Défense ou à la campagne, en banlieue ou dans un quartier chic, le télétravail uniformise les relations.

Derrière son site marchand, chaque artisan a découvert que sa zone de chalandise était maintenant infinie et qu'il n'avait plus l'avantage de jouer à domicile.

Cette grande remise à plat oblige à repenser beaucoup de fondamentaux qui semblaient éternels :

- La hiérarchie n'est plus aussi importante et d'autres organisations doivent émerger.
- Les bureaux ne sont plus des lieux de travail mais des lieux d'échanges et créativité.
- Les salariés n'habitent plus dans la même ville et cela ouvre la porte à plus de diversité.
- Le salariat n'est plus la relation imposée avec un patron, mais chacun peut proposer sa compétence « as a service ».
- La technologie n'est plus réservée à des experts, mais accessible à chacun en passant des heures à visionner des tutos en ligne.

Le monde d'avant était fait de castes et de privilèges et il fallait demander l'autorisation avant d'agir. Le monde de demain est beaucoup plus accessible et ouvert, et chacun peut agir sans demander la permission.

**Soyons de bons élèves de la crise. Quand elle sera terminée, elle n'aura ainsi pas été vaine.**



### Christian Travier

Directeur de Laval Mayenne Technopole.

Un pas dans l'inconnu

<https://ctravier.substack.com>



# 2020 : vers une révolution du bureau ?

**La crise sanitaire a-t-elle révolutionné l'espace de travail ? Il faut nuancer, soutient Ingrid Nappi, professeure de management à l'ESSEC Business School. Cette spécialiste de la ville durable, de l'immobilier et des espaces de travail répond à nos questions.**

**La crise sanitaire de 2020 a-t-elle modifié notre rapport au lieu de travail ?**

Tout dépend bien sûr de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise. Mais cette crise a surtout amplifié des phénomènes qui préexistaient. En réalité, la seule véritable nouveauté de l'année 2020 c'est que nous avons été contraints de ne pas aller au travail, ce qui est temporel. Les fondamentaux, eux, n'ont pas changé.

**Quels sont ces fondamentaux ?**

Ils se résument d'un mot : l'immeuble, c'est-à-dire la vitrine de l'entreprise. Soit la vitrine de ses savoir-faire, de sa puissance technologique, numérique, qui se reflètent dans la construction, le choix des matériaux par exemple, on le voit notamment dans les grands groupes de BTP ou de téléphonie ; soit la vitrine de sa culture, spécialement dans le conseil, qui se reflète dans l'agencement des espaces de travail et donc des ressources humaines, c'est-à-dire en fait comment l'entreprise montre sa culture du service. Le lieu de travail a toujours reflété les valeurs de l'entreprise.

**Le télétravail affecte-t-il cette vision ?**

Il faut le relativiser, c'est un phénomène passager, nous le verrons sans doute lorsque nous serons tous vaccinés\*. Nous avons mené à l'ESSEC une enquête qui montre que 74 % des salariés souhaitent retourner au bureau - ce qui est moins vrai à mesure que l'on grimpe dans la hiérarchie. On peut aisément le comprendre : nos espaces privés n'ont pas été conçus pour y travailler et nous avons besoin de sociabilité.

Le télétravail pose cependant une question essentielle pour l'entreprise : si nous sommes moins nombreux à nous rendre au bureau, comment rentabiliser l'immobilier, comment faire des économies sur cette part qui représente le deuxième poste après les salaires ?

Ça, c'est une vraie prise de conscience.

**C'est une question de « flexibilité » ?**

Oui, d'où l'apparition du flex office, à ne pas confondre avec l'open space dont il est une composante : des espaces de travail non affectés à des personnes - on dit maintenant des espaces dynamiques. Effectivement, dans un contexte où le salarié ne passe plus que trois jours par semaine au bureau contre cinq jours auparavant, le flex office est la solution la plus économique, avec moins de mètres carrés, un partage des espaces de travail plus rentable... Cette solution était antérieure à la crise qui l'a mise en évidence !

**Il y a aussi les tiers-lieux ?**

Ils existaient aussi avant la crise. Ils représentent une alternative intéressante au télétravail chez soi, une réponse au besoin de sortir pour travailler. Ils ont permis de revitaliser les centres-villes mais ils participent à d'autres problèmes émergents...

**Lesquels ?**

Disons que nous sommes en train de déplacer des problèmes parisiens dans des métropoles qui veulent attirer des cadres, notamment la flambée de l'immobilier et ses conséquences : gentrification, artificialisation des sols, baisse de la cote de bien-être de ces villes... La crise sanitaire amplifie ce phénomène. Mais attention, nous sommes sur des vagues : nous devons avoir beaucoup de recul sur ces questions. Nous n'en sommes qu'au début...

*\*Entretien effectué le 24 mars 2021.*



**Ingrid Nappi**

Professeure de management à l'ESSEC Business School



# La filière Industries Mode et Luxe, secteur stratégique clé des Pays de la Loire

**Entre tradition et modernité, ce secteur industriel a su faire preuve d'agilité et de résilience face à la crise – et continuer à se développer. Une contribution de Laurent Vandendor, délégué général Mode Grand Ouest.**

La filière des Industries Créatives et Techniques Mode et Luxe (ICTML) s'inscrit pleinement dans le programme gouvernemental du « Plan pour l'avenir industriel ». Rappelons que la part de ces industries, mesurée en 2019, est supérieure à celle des industries aéronautique et automobile dans le PIB national. Rappelons aussi, si besoin en est, la place historique qu'elles occupent dans la région des Pays de la Loire, spécialement dans le Choletais où l'activité remonte au 17<sup>e</sup> siècle : c'est la troisième industrie régionale, avec plus de 10 % des effectifs soit 11 500 salariés répartis dans 380 établissements.

Si cette filière créatrice de vêtements, de chaussures, de maroquinerie et d'accessoires de mode est historique dans la région, c'est aussi un secteur d'avenir. Et 2020 ? Naturellement, comme tout secteur économique, la filière a subi les contraintes du contexte sanitaire, notamment les périodes de confinement. Son activité a enregistré un recul de 30 % de chiffre d'affaires. Mais elle a particulièrement bien résisté, sans aucune suppression d'emplois. La raison

est multifactorielle. D'une part, c'est à souligner, nous nous appuyons sur un secteur d'entreprises souvent familiales, construites sur des valeurs solides, gérées de façon saine, qui savent investir pour s'adapter et se développer. En un mot : nous bénéficions de fondations robustes, qui font la différence dans une crise comme celle de la covid. D'autre part, cette filière développe traditionnellement un axe qualité de vie au travail, marques employeurs, lean-management et manufacturing fortement déployé depuis cinq ans, qui a contribué à créer les conditions d'un dialogue social particulièrement précieux dans ce contexte difficile.

La crise a été gérée de façon offensive par le Groupe Miroir ICTML, où l'on retrouve le Conseil régional, la Direccte\* et le réseau Mode Grand Ouest. Nous avons réussi à sensibiliser et à informer en temps réel sur les mesures du plan de relance. Les entreprises ont pu se les approprier, 65 % d'entre elles ont intégré les outils proposés. Mieux encore, ce Groupe Miroir préfigure un nouveau cadre coopératif pour l'après-covid ! Mode Grand Ouest, qui siège au comité stratégique de filière et dans les instances nationales clés, a montré sa détermination à mobiliser contre la pandémie. Quarante-deux membres du réseau ont répondu à l'organisation, la fabrication et l'écoulement de masques, et ont collaboré activement au collectif national « Savoir-faire ensemble » constitué par le CSF Mode et Luxe.

L'année 2020 a démontré, une fois de plus, les capacités d'agilité et de résilience de la filière industrielle Mode et Luxe. Beaucoup reste à faire pour consolider ce secteur, le mettre en lumière, poursuivre sa modernisation. C'est aujourd'hui, plus que jamais, un acteur stratégique clé de la relocalisation et du renforcement du tissu industriel français.

*\*Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.*

**Laurent Vandendor**  
Délégué général Mode Grand Ouest

# L'année en images

JANVIER

## Production Forum

Le Bureau d'Accueil des Tournages invite quatre partenaires sur un stand collectif au rendez-vous annuel des professionnels de la production cinématographique et audiovisuelle : Angers, La Baule, l'Abbaye royale de Fontevraud et le circuit des 24 heures du Mans.



## Salon Industrie Grand Ouest

Une première pour Solutions&co, qui présente à Nantes ses dispositifs d'accompagnement par les développeurs économiques.



FÉVRIER



Pour la première fois, un stand Solutions&co dans le hall des Produits et saveurs de France. Objectif : promouvoir les territoires de la région et le tourisme à la ferme. Nos partenaires (les réseaux Agritourisme, les producteurs fermiers et les offices de tourisme) y proposent aux nombreux visiteurs leurs animations et dégustations.. Le stand voit aussi le lancement du nouveau carnet de voyage *De la vigne à la ferme*, 24 pages insérées dans le *Guide vert Michelin Pays de la Loire*.

## Salon de l'Agriculture

MARS

### 17 mars 1<sup>er</sup> confinement

Mesure de stade 3 contre la pandémie de covid-19, il restreint les déplacements au strict nécessaire et privilégie le télétravail. Il prend fin presque deux mois plus tard, le 11 mai.

Il est remis en vigueur une seconde fois du 30 octobre au 15 décembre.



## Formations Académie eTourisme

Ces formations au numérique destinées aux professionnels, en partenariat avec les agences départementales de tourisme (ADT) 44, 49, 53 et 72, passent en distanciel. Au programme, un webinar introductif et un suivi personnalisé de quinze jours sur un groupe Facebook privé pour échanger sur la dynamisation de la relation client, l'amélioration des sites web et la stimulation des réseaux sociaux.



## ► L'année en images

AVRIL

### Baromètre de conjoncture touristique

Une première enquête menée par l'Observatoire régional du tourisme de Solutions&co et les ADT, pour mesurer l'impact de la crise sanitaire après trois semaines de confinement.

1 300 professionnels du tourisme y répondent : les trois quarts des établissements sont en arrêt depuis mi-mars, contraints au chômage partiel. L'embauche des saisonniers est reportée voire annulée. Les conséquences économiques sont majeures : baisse de plus de 40 % du chiffre d'affaires pour 80 % des établissements en mars, 80 % des réservations annulées ou reportées pour quatre professionnels sur dix. Dans un contexte international qui fragilise les réservations étrangères, l'été verra quand même plus de 50 % des réservations maintenues.

## Webinaires investisseurs

Solutions&co lance un programme de webinaires pour attirer les investisseurs étrangers. Au menu : *Future of vehicles & mobility in France and Europe* avec ID4CAR, *Manufacturing in Atlantic France* avec Greater Manchester Chamber of Commerce et Santander Bank, *Agri-food innovation in Atlantic France* par Cap Aliment et WEENAT en septembre, enfin deux épisodes de *Robotics & Automation in Atlantic France* : *speeding-up innovation and technology transfer to factories* avec l'IRT Jules-Verne en septembre et *Accelerating the use of robotics among manufacturers* avec Proxinnov et Yaskawa en octobre.



**business solutions**  
Atlantic France



MAI

### Bilan régional des investissements directs étrangers 2019

18 % d'augmentation par rapport à 2018, avec 62 projets accueillis en Pays de la Loire, soit 2 104 emplois. La région accède au Top 15 des régions européennes du Baromètre EY pour les projets d'investissements industriels... face à 239 régions européennes !

**+ 18%**



MAI

## Implantation de Lou Légumes

L'entreprise annonce la création d'une nouvelle champignonnière bio à Landivy en Mayenne [voir p.34]. 150 emplois à terme trouveront place dans un bâtiment de 12 000m².



JUIN



## Sortie du site corporate de Solutions&co

Tout ce que vous voulez savoir sur l'agence de développement économique de la Région des Pays de la Loire ! L'ensemble de ses offres de services, son engagement au côté des entreprises et des territoires, ses offres d'emplois, son équipe... Ce site s'inscrit dans la nouvelle stratégie de communication de la société : direct, concret, il dit l'essentiel : ses missions, sa raison d'être, et renvoie sur les sites spécifiques de l'agence.

## French Fab

Malgré la crise, la French Fab des Pays de la Loire est toujours dans le vent [Voir p.36]. Elle brasse savoir-faire et industriels avides d'innovation. Deux événements symbolisent ce dynamisme : la réunion virtuelle le 23 juin d'une centaine d'industriels sur le thème des atouts de la relance ; la rencontre des industriels avec le monde numérique de la French Tech, cette fois en présentiel, le 21 octobre dans le village du Vendée Globe.



## Prix Régional de la Construction Bois 2020

### Passerelle en bois de la Faute-sur-Mer

La Région des Pays de la Loire a confié à Solutions&co, maître d'ouvrage délégué, le projet de réfection du chemin de la Bergerie à La Faute-sur-Mer, pour permettre de canaliser les visiteurs et préserver le milieu naturel. Une passerelle modulable en bois sur pilotis d'une longueur de 132 mètres a vu le jour.

## ► L'année en images

JUIN

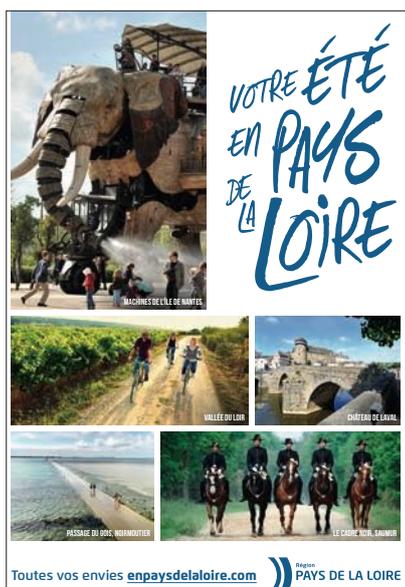


### Assemblée générale du Comité Régional du Tourisme

En visio-conférence crise sanitaire oblige, l'AG s'est concentrée sur les retours des fédérations et des professionnels, leurs projections pour les mois à venir et leurs besoins à court et à moyen termes. Trois objectifs en sont ressortis : regagner le plus vite possible les chiffres de fréquentation et d'emplois d'avant-crise, développer les filières prioritaires (vélo, nautisme, œnotourisme et agritourisme), enfin réactiver la promotion ciblée sur les clientèles étrangères. Avec une seule et même ambition, maintenir la région comme destination touristique majeure.

### Campagne de relance du tourisme

Cette campagne de communication s'est déroulée de juin à octobre pour canaliser le trafic touristique national et régional vers la région durant l'été 2020 [Voir p.27].



### Marché du film de Cannes

Malgré l'annulation du 73<sup>e</sup> festival de Cannes, ces cinq jours de salon virtuel ont permis au Bureau d'Accueil des Tournages (BAT) d'exposer aux producteurs français et étrangers les nombreux atouts des Pays de la Loire : décors, talents, aides financières... Avec un objectif tenu : continuer à développer l'accueil de tournages dans les territoires de la région [Voir p.30].



MARCHÉ DU FILM  
FESTIVAL DE CANNES

### Webinaire « Reprise des tournages post-covid »

En partenariat avec La Plateforme, pôle cinéma et audiovisuel des Pays de la Loire, le BAT a proposé aux professionnels de la région un temps d'information et d'échanges sur les conditions de production, d'organisation et d'autorisation des tournages, les mesures et protocoles sanitaires à prévoir...



JUILLET

## Webinaire Plan de relance auprès des EPCI

Les 145 mesures concrètes pour agir vite et fort [Voir p.24] présentées en avant-première aux Établissements Publics de Coopération Intercommunale : 7 leviers destinés à provoquer un rebond le plus rapide possible de l'économie régionale.

## Lancement de Solutions Immo'Tourisme

Ce nouveau dispositif déployé par la Région, en partenariat avec la Banque des Territoires et la Caisse d'Épargne, vise à soutenir les acteurs touristiques régionaux durement touchés par la crise en rachetant temporairement leurs actifs immobiliers [Voir p.28].



**solutions  
immo'tourisme**  
Pays de la Loire

AOÛT

## Bilan de saison touristique : un contexte inédit, une haute saison en demi-teinte

Alors que l'inquiétude était grande, la fréquentation en juillet et août a finalement été bonne malgré un recul par rapport à 2019. La conférence de presse en distanciel note plusieurs éléments significatifs : saison courte mais soutenue notamment sur le littoral ; recul de la clientèle étrangère en partie compensé par les Ligériens ; forte baisse du chiffre d'affaires 2020 prévue, amortie par une saison estivale dynamique ; séjours moins longs mais un panier d'achat moyen plus élevé... Cette enquête, menée auprès de 800 professionnels du 12 au 19 août par l'Observatoire régional du tourisme de Solutions&co et les agences départementales de tourisme, les montre inquiets de l'absence de visibilité générale et du tourisme d'affaires en particulier dans les prochains mois.



## ► L'année en images

SEPTEMBRE

### Rencontre annuelle du Réseau des Développeurs Économiques

Cette 3<sup>e</sup> rencontre régionale a réuni, à Juigné-sur-Loire, les acteurs du développement économique issus des EPCI et des chambres consulaires autour des concepts d'agilité et de résilience, pour inventer les solutions nouvelles face à la double crise sanitaire et économique.



### CONNECT, événement d'ouverture du Printemps de l'Innovation

Reporté de juin à septembre, dédié aux TPE, PME et aux collectivités soucieuses d'accélérer leur développement, cet événement co-organisé avec Le Mans Développement et la CCI de la Sarthe a expérimenté un nouveau format répondant mieux aux attentes des visiteurs : conférences, master class, pitches solutions, animations innovantes, rendez-vous d'affaires et même séances de coaching, dans des espaces d'expo repensés. Conquérir de nouveaux clients, être plus performant, réussir sa mutation numérique... CONNECT a lancé l'édition 2020 du Printemps de l'Innovation (également organisé par Solutions&co)... Un Printemps décalé à l'automne !



### Réunion Japon ICS

Organisé par Solutions&co sur le site de Toyota Handling Manufacturing France à Ancenis, cet événement s'adresse aux entreprises japonaises implantées dans la région. Il complète le dispositif International Companies Solutions (ICS) d'accompagnement et de développement des entreprises à capitaux étrangers sises en Pays de la Loire.

SEPTEMBRE



## Implantation d'Innov'ia à Segré

Après un premier contact établi en juin 2019 par Solutions&co avec ce fabricant chinois de poudre sur mesure et plusieurs études de sites hors Pays de la Loire, c'est finalement la proposition du site de Segré-en-Anjou qui a été retenue par le groupe, sur un dossier présenté en avril 2020. En jeu, une plateforme industrielle de 9 500 m<sup>2</sup> et à terme 80 emplois.

OCTOBRE

## En direct du Vendée Globe

Plusieurs événements organisés par Solutions&co étaient prévus sur le village du Vendée Globe, aux Sables d'Olonne entre le 17 octobre et le 8 novembre. Hélas le reconfinement a contraint le village à fermer ses portes à partir du 30 octobre. Toutefois Solutions&co a réussi à les maintenir avec des formats adaptés.

## French Fab

Une rencontre interactive des « fabeurs », ces dirigeants d'entreprises manufacturières, qui échangent de façon très pragmatique sur leurs savoir-faire et leurs solutions. La Région soutient leur démarche, lancée par la BPI France en 2017 [Voir p.36].

## Lancement de Solutions Partage

C'est également lors de la French Fab que la Région a lancé ce nouveau dispositif créé par Solutions&co, une plateforme de partage de main-d'œuvre et de ressources [Voir p.26].

## Vogue & Vague

16 destinations et de nombreux professionnels adhérents de la démarche Vogue & Vague se sont relayés sur le stand de la Région pour faire découvrir les loisirs nautiques en famille.

## Résolutions

Un retour d'expériences enrichissant par une trentaine de bénéficiaires de ce concours d'open innovation imaginé par la Région et animé par Solutions&co [Voir p.21].



## ► L'année en images

OCTOBRE



### CA du CRT

Le conseil d'administration en distanciel du Comité régional du Tourisme a permis d'échanger avec les fédérations de professionnels dans un contexte de second confinement, de se retourner sur les actions menées depuis juin 2020 et de présenter les axes de travail pour les prochains mois.

### Réunion annuelle d'ICS

Cette réunion en distanciel a permis de consolider les liens entre la Région, Solutions&co et les dirigeants d'entreprises à capitaux étrangers (ECE), d'analyser les actions menées en 2020 et de présenter les perspectives d'actions en 2021 dans le cadre d'International Companies Solutions.



**international companies solutions**  
Pays de la Loire



### Vectice choisit de s'implanter en Pays de la Loire

La start-up californienne annonce son implantation à Nantes pour développer son activité de data management. [Voir page 35]

### Garder le lien avec les Tour Opérateurs étrangers

À défaut de rencontres BtoB physiques, Solutions&co a dû imaginer des rencontres virtuelles pour continuer à promouvoir l'offre touristique de la région. Ainsi, onze workshops ont eu lieu avec des voyageurs internationaux. Résultat : plus de 260 contacts utiles... La destination *Atlantic Loire Valley* reste bien implantée dans les catalogues des TO étrangers.



### Startups & Innovation Day

Dernière étape du Printemps de l'Innovation (lequel s'est déroulé en automne) à Carquefou, cet événement co-organisé avec Airbus et l'IUT de Nantes Saint-Nazaire a offert de belles découvertes au croisement de l'innovation - avec pas moins de 65 startups françaises -, de la recherche avec l'Université de Nantes et ses laboratoires, et de l'économie en compagnie d'entreprises et de grands groupes (Airbus, EDF, Harmonie, Daher, Syd, etc.)



NOVEMBRE

## Webinaire #Relance

Quels dispositifs pour accompagner les entreprises à capitaux étrangers ? Quelles aides de l'État et de la Région pour développer de nouveaux projets ? Ces questions sont posées dans le cadre de la démarche International Companies Solutions (ICS), pour avoir une vision complète des dispositifs réservés aux filiales de groupes étrangers implantées dans les Pays de la Loire.

[WEBINAIRE]

**#RELANCE : Quels dispositifs pour accompagner les entreprises à capitaux étrangers ?**



## Les Énergies Marines Renouvelables à la croisée des filières

La Région des Pays de la Loire, Nantes Métropole et la CARENE ont organisé une rencontre « Innovation et Métiers » - en webinaire - soutenue par Solutions&co et Bluesign. Ce temps d'échange, rassemblant 162 participants et 22 intervenants, a permis de mettre en lumière les opportunités de diversification et de mutualisation présentes dans les EMR, dans un contexte difficile pour nombre de sous-traitants industriels. Une économie du partage qui fut l'occasion de présenter le dispositif Solutions Partage [Voir p.26].

## Salon des entrepreneurs

Maintenu dans un format événementiel 100 % virtuel, conçu en partenariat entre le groupe Les Échos Solutions et l'équipe événementielle de Solutions&co, le Salon des entrepreneurs, toujours très attendu, a été repensé de fond en comble pour offrir aux visiteurs une expérience complète, totalement innovante sans perdre une once de qualité [Voir p.37 Digitalisation des événements].



## ► L'année en images

NOVEMBRE

### Rencontre annuelle des acteurs Accueil Vélo

La 2<sup>e</sup> rencontre « Accueil Vélo » a réuni virtuellement plus de 140 participants pour un bilan complet : chiffres clés, tendances et enjeux du tourisme à vélo, détaillés par « Vélo et Territoires » et Solutions&co ; nouveaux itinéraires et actualités départementales, outils à disposition sans oublier les solutions innovantes de cinq startups ligériennes.



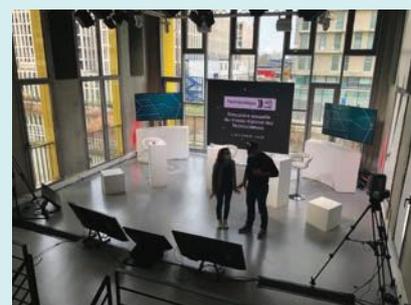
DÉCEMBRE

### Webinaire Solutions Partage

Tout savoir sur le partage de ressources entre entreprises : ce webinaire a donné les clés de cette plateforme, permis d'échanger et entendu les témoignages d'entreprises telles que K-Line, Mecapack ou Airbus [Voir p.26].



### Plénière annuelle des Technocampus



Le réseau des cinq Technocampus développés par la Région, dont l'objectif est de travailler de façon transversale sur toutes les thématiques de l'Industrie du futur, a pu tenir sa plénière malgré le confinement. L'événement s'est déroulé sous la forme « phygitale » (physique et digitale) d'une émission de web télé, en duplex depuis un studio de la société nantaise Mstream. Objectif : affirmer l'ambition régionale sur les filières stratégiques de pointe (composites, navale et EMR, réalité virtuelle, alimentation et électronique) et présenter à l'ensemble de l'écosystème son offre de services : études industrielles, R&D, formation et animation.

## Thales conforte son implantation à Cholet

Le groupe de défense annonce un nouveau projet : construire un centre de R&D, un hub logistique qui nécessite de recruter près de 500 personnes à Cholet où ses activités vont croissantes notamment dans la cyberdéfense. Une illustration du rôle des développeurs économiques de Solutions&co, concrétisé par l'acquisition de 20 hectares pour y construire 10 000 m<sup>2</sup> de locaux ainsi qu'une plateforme logistique de 17 000 m<sup>2</sup>.



## Accords Égalité professionnelle

Les 3<sup>es</sup> accords d'entreprise ont été signés, pour trois ans. Ils concernent l'égalité femme-homme et des mesures en faveur des séniors et déploient de multiples objectifs pour y parvenir. Notons d'une part l'égalité de représentation dans les recrutements, l'évolution professionnelle ou l'égalité salariale ; d'autre part la mobilisation des compétences des séniors ou l'adaptation des conditions de travail...



## Fin des travaux du musée d'Art moderne de Fontevraud

[Voir pages 40-41]

## Résolutions

Lancé en 2019, Résolutions Croissance bleue #2, concours d'open innovation [Voir p.36] a été clôturé le 23 janvier 2020. Les pitches des solutionneurs ont eu lieu dans le showroom Smile en février. Tout au long de l'année 2020 et malgré la crise, six autres appels à solutions innovantes ont été lancés dans les domaines suivants : aquaculture et transformation aquacole ; agriculture et agroalimentaire du futur #3 ; Industrie du futur #4 ; EMR Pays de la Loire - Asturies dans le cadre du projet européen Clipper ; tourisme, sports et loisirs de demain #3 ; enfin agriculture et agroalimentaire du futur #4 en décembre dernier.

Tout savoir sur [resolutions-paysdelaloire.fr](https://resolutions-paysdelaloire.fr)







# Un plan de relance pour la région

**Solutions&co a mobilisé toutes ses ressources pour mettre immédiatement en action le plan voté par le Conseil régional.**

# 7 leviers pour un rebond économique

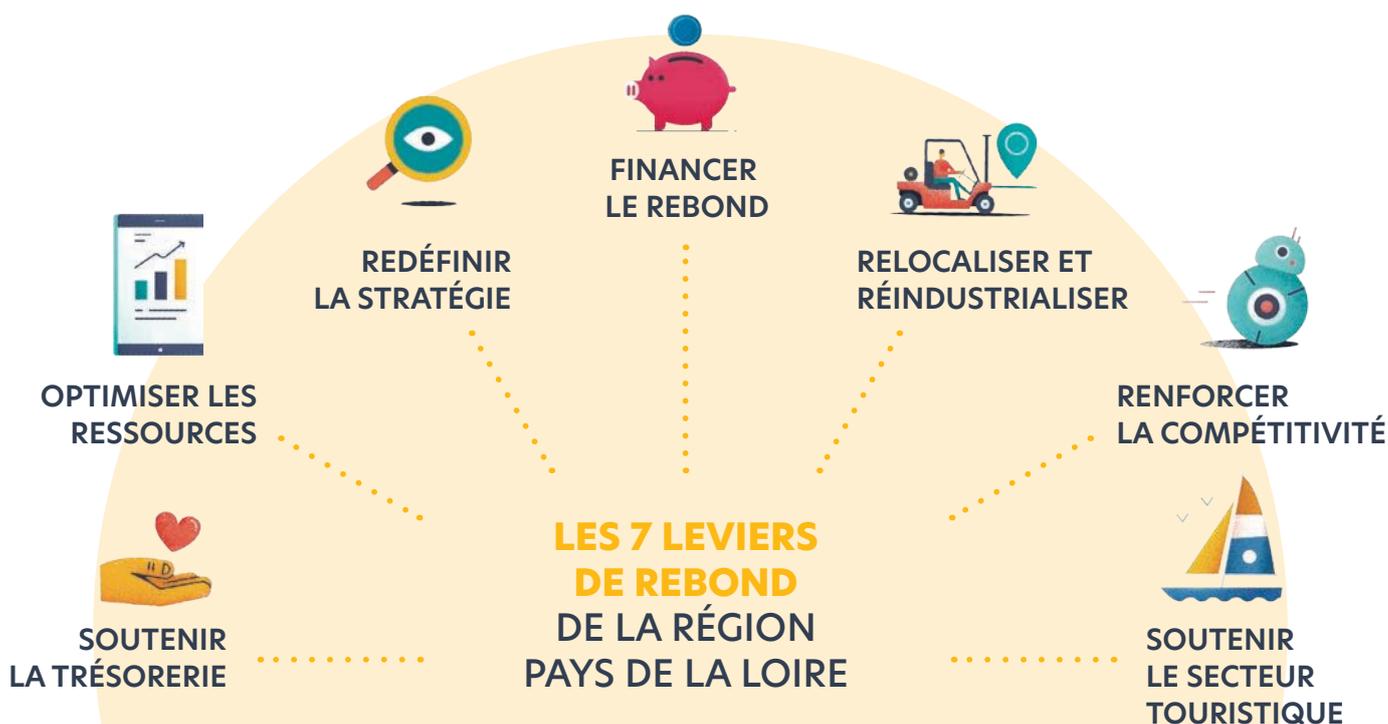


Des 145 mesures votées par la Région des Pays de la Loire aux 7 leviers de rebond des entreprises, il a fallu un certain travail de synthèse de Solutions&co. Résultat : un outil concret pour agir vite avec précision, en soutien des entreprises ligériennes touchées par la crise.

Pour mettre en œuvre le plan de relance, l'agence s'est démultipliée sur le terrain, dans son rôle d'ensemblier. Cela s'est fait en plusieurs étapes. D'abord, comprendre les besoins des entreprises une à une, pour flécher les bons leviers : un travail de diagnostic fondé sur le dialogue et la confiance. Si nécessaire, chercher avec elles les outils complémentaires pour leur offrir des solutions clé en main. Agir au sein-même de l'écosystème des entreprises (fédérations, clubs, partenaires institutionnels) pour faire connaître les

services de l'agence sur mesure. Enfin les accompagner dans la durée pour les aider à retrouver leur trajectoire.

Bref, des prêts, du conseil, de l'accompagnement... Parmi toutes les mesures, notons deux dispositifs de soutien de trésorerie destinés à éviter les phénomènes de surendettement, ainsi que deux nouveaux leviers d'appui pour les entreprises : le sourcing d'approvisionnement dans la région, Solutions se fournir, et un service d'entraide, Solutions Partage.



1

## SOUTENIR LA TRÉSORERIE

Fonds territorial Résilience : Au service des TPE, une avance forfaitaire de la Région sans contrepartie bancaire, d'une durée de trois ans, de 3 500 à 20 000 €.

Prêt rebond : Pour les TPE et les PME, un prêt accordé sans garantie à 0 % sur sept ans, avec un différé de remboursement de deux ans, en complément d'un prêt bancaire du même montant (75 000 € maximum).

2

## OPTIMISER LES RESSOURCES UN NOUVEAU SERVICE : SOLUTIONS PARTAGE

Partager de la main-d'œuvre, du matériel ou des locaux, mutualiser des compétences ou des moyens, mettre à disposition de la matière première rendue inexploitée par la crise, c'est optimiser les ressources d'une entreprise. Une entraide plus que jamais nécessaire en 2020. (Voir page suivante).

3

## REDÉFINIR LA STRATÉGIE

Par gros temps, il peut être utile de faire le point. Et de modifier le cap, se réorganiser, accélérer le passage au digital... Pour les TPE et les PME, la Région propose une aide au financement d'un conseil externe choisi par l'entreprise. D'autres expertises financées par la Région existent déjà pour l'intelligence économique (ADIT), la performance industrielle (École Pop), le diagnostic 360 / Dinamic Entreprises avec les Chambres de Commerce et les Chambres des Métiers et de l'Artisanat.

4

## FINANCER LE REBOND

Pour renforcer les fonds propres ou financer des projets structurants des PME et ETI (industrie, artisanat de production et services à l'industrie), un prêt sur 7 ans (2 millions d'euros maximum) avec un différé de remboursement en complément d'un prêt bancaire.

La Région peut également participer au capital de toutes entreprises en les orientant vers le fonds le mieux adapté : 100 % Région ou multi investisseurs.

5

## RELOCALISER ET RÉINDUSTRIALISER

Deux nouveaux services développés par Solutions&co. Le premier : trouver aux entreprises manufacturières des fournisseurs à proximité lorsque d'autres font défaut, ou (ré)intégrer des activités de production, avec une plateforme qui facilite la sous-traitance et les achats de matière première, d'outillage, etc, en local avec Solutions se fournir.

Le second pour toutes entreprises : du conseil et de l'aide sur mesure pour accompagner leur implantation et leur relocalisation.

6

## RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ

Pour les PME et les ETI (jusqu'à 2 000 salariés), l'appel à manifestation d'intérêt industrie du futur : un accompagnement et une aide financière pour moderniser

l'outil de production, les process de fabrication, à chacune des étapes : faisabilité, intégration - test et déploiement.

Pour les filières émergentes (hydrogène, biotechnologies, technologies du futur, etc.), une aide financière régionale pour investir sur des projets de Recherche et de Développement.

Enfin un appel à projets de R&D collaboratifs ouvert à un minimum de trois partenaires (dont une PME ou ETI ligérienne, membre d'un pôle de compétitivité régional) : une aide financière pour stimuler les collaborations, innover et conduire des démarches de R&D.

7

## SOUTENIR LE SECTEUR TOURISTIQUE

Voir p.27 à 29.



## Intelligence support service

**La bonne info, au bon moment, pour la bonne personne...  
Le département Analyse et Prospective de Solutions&co n'a jamais été autant sollicité qu'en 2020, crise oblige.**

Voir clair pour viser juste. Cela pourrait être la devise du département Analyse et Prospective, dont les missions sont l'observation économique et sociale, l'intelligence économique et la prospective. La crise sanitaire n'a pas modifié le travail des six collaborateurs du département. « Seuls les sujets changent », précise sa responsable Mélanie Ferreira. Pour faire face à l'intensité, l'équipe a dû répondre à une demande par jour en moyenne, pour éclairer les décisions et l'action publique. Le département a bien sûr continué à mener ses études socio-économiques et de la veille pour aider à la compréhension des territoires ligériens.

L'analyse des filières industrielles mises en difficulté par la crise, l'évaluation de leurs enjeux pour y faire face ont naturellement concentré une partie du travail en 2020, tout comme le suivi de l'actualité économique des entreprises ligériennes. Comme la crise n'a pas compromis tous les projets de développement, le département a poursuivi son travail d'observation, de recherche d'opportunités et d'analyse d'implantations potentielles d'entreprises.

Parallèlement, la crise a considérablement accru les actes de cybermalveillance envers les entreprises et les collectivités publiques. Conscient de l'importance de ce défi, le département a engagé un audit interne des pratiques et préconisé des changements. Cette mission sera poursuivie en 2021, à laquelle s'ajoutera une sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs de Solutions&co. Une formation en sécurité économique devrait également être proposée aux membres du RDE (réseau des développeurs économiques) et du RDI (réseau de développement de l'innovation).

# Solutions Partage

Et si l'entraide, le temps d'une crise, remplaçait la compétition ? solutions-partage-paysdelaloire.fr : une idée simple et novatrice.



Des entreprises qui voient fondre leur activité, d'autres qui doivent répondre à un surcroît ponctuel de travail, certaines qui cherchent de nouvelles compétences sans accroître leur masse salariale... La covid-19 a nécessité de repenser chaque modèle dans l'urgence et de transformer les contraintes en opportunités.

L'idée, toute simple, s'appelle « Solutions Partage », un dispositif mis en place par Solutions&co à la demande de la Région après le premier confinement. Elle propose de partager de la main-d'œuvre, de mutualiser du matériel, des locaux soudain disponibles, de mettre à disposition de la matière (déchets, rebus) inutilisée.

Un exemple, le premier mis en place dans la région : lorsque le groupe Kolmi-Hopen, leader du masque sanitaire réquisitionné par l'État a dû multiplier sa production, où a-t-il trouvé les techniciens qualité, magasiniers, opérateurs de fabrication ? Chez un géant de la fabrication de camions, Scania. Les deux entreprises y gagnent : l'une, dont l'activité était très ralentie, a évité de recourir au chômage partiel voire à des licenciements, l'autre a bénéficié d'une main-d'œuvre volontaire

et qualifiée immédiatement opérationnelle.

« Cette plateforme bénéficie à tout le monde, raconte Sylvie Loué, pilote de l'opération. Elle valorise les compétences et l'adaptabilité des salariés, optimise les ressources, stimule les échanges intra-territoriaux... ». Une sorte de circuit court solidaire entre entreprises. « Cela peut aller jusqu'à partager le poids d'un investissement matériel ou immatériel entre plusieurs structures et, dans tous les cas, cela crée de la confiance entre les entreprises d'un même territoire. »

Évidemment, il a fallu agir vite et de façon adaptée. Service gratuit, il nécessite un accompagnement des entreprises. Plateforme intuitive, sitôt l'accord passé entre les deux entreprises elle permet d'agir sans attendre, avec pragmatisme. Si Solutions Partage est fait pour les entreprises, il l'est tout autant pour les territoires. Les établissements publics de coopération intercommunal (EPCI) ont tout de suite compris les avantages qu'ils pouvaient en retirer. Par définition, le partage a besoin de proximité : le local est la bonne échelle pour organi-

ser et animer ce dispositif de mutualisation. Solutions&co a souhaité promouvoir cette approche territorialisée. L'agence offre ainsi à chaque EPCI de réaliser sa propre plateforme avec une URL dédiée : l'EPCI apporte un service innovant aux entreprises et renforce l'animation de son réseau d'entreprises autour des problématiques de son territoire. Mieux, il peut utiliser sa data pour orienter les services offerts sur la plateforme d'échanges pour sensibiliser les entreprises qui ne sont pas encore engagées dans la démarche. Un effet boule de neige qui accélère le principe d'économie circulaire, le rend quantifiable et beaucoup plus efficace. Plus qu'un service malin, la Région a tout de suite vu que Solutions Partage contribue à développer l'économie des territoires. De là à dire que cette solution de crise pourrait perdurer... Il n'y a qu'un pas.

## Une pratique vertueuse

Nombre d'industries ont eu recours à Solutions Partage. Et pas des moindres. Ainsi une soixantaine de salariés d'Airbus - mise en difficulté par la covid - sont allés fabriquer des sous-marins chez Naval group sur des missions de douze à vingt-quatre mois, avec possibilité d'embauches à terme. « L'avionneur a pu ainsi éviter des licenciements secs » (*Ouest-France*, 24 octobre 2020).

Autre exemple, l'affaissement des prix pétroliers dû à la covid ayant frappé durement Man Energy, celle-ci a pris contact avec des entreprises de la région nazairienne pour « mettre à disposition des collaborateurs ayant un fort niveau d'expertise sur des métiers en tension. » (*Ouest-France*, 26 octobre 2020). Des transferts qui ont permis à ces salariés

de continuer à travailler chez Framatome, aux Chantiers de l'Atlantique ou chez le fabricant de véhicules militaires Arquus.

À Châteaubriant, Proébo Promoplast a dû réorienter sa production en fabriquant dans l'urgence dix millions de blouses lors du confinement. Des machines ont dû être transformées et il a fallu passer en trois huit. L'entreprise a aussi dû « faire appel à la solidarité des industriels voisins : environ vingt salariés de Team plastique sont venus y travailler » avant que l'évolution de la situation lui permette de faire appel à des intérimaires.

Ces prêts de main-d'œuvre - quelques exemples parmi d'autres - bénéficient souvent de l'aide des territoires. Si Kolmi-Hopen [voir ci-dessus] a pu trouver rapidement les compétences dont elle avait besoin, c'est parce que Pôle Emploi, Angers Loire Développement et la CCI du Maine-et-Loire « se sont mobilisés pour trouver les candidats, gérer le pré-recrutement et coordonner le prêt » (*Agence API*, 1<sup>er</sup> avril).

# Mobilisés pour le tourisme



**La Région a décidé dès le premier confinement et de relance du secteur touristique et a confié à Solutions&co sa mise en œuvre.**

Mi-mars 2020 : soudain tout s'est arrêté. Les hôtels, les restaurants, les campings, les sites de visite, les congrès... Le plus gros événement professionnel international, *Rendez-Vous en France*, programmé en Pays de la Loire reporté en 2022. Un secteur entier sous le choc, avec ses entreprises, ses associations, ses emplois. Près de 6,5 % du PIB régional.

Bref, il a fallu intervenir immédiatement. Solutions&co s'est organisé pour mettre en œuvre des dispositifs d'urgence, le tout en distanciel. Première décision : réorienter les opérations en cours sur les marchés internationaux vers le marché domestique. Mi-juin, une importante campagne de communication a été lancée à destination des estivants français [Voir page suivante].

En attendant la levée du confinement, « il a fallu avant tout renseigner les professionnels sur les mesures de soutien ainsi que les préparer à capter de nouveaux clients », précise Cécile Onillon-Patron, responsable du département Tourisme. Mieux : saisir l'opportunité de la crise en les aidant à redéfinir et à promouvoir leur offre. Cette évolution passa par la digitalisation accélérée (des formations expresses sont élaborées en distanciel), l'ajustement de leurs outils commerciaux pour adapter leur commercialisation en ligne [Voir e-RESA p.29]. Il a également fallu s'organiser rapidement pour les accompagner, les conseiller, voire co-construire les mesures sanitaires à

mettre en place pour les sites de visites ou l'agritourisme [Voir p.29].

Une mesure inédite : la création d'une société foncière pour soutenir les sociétés et les associations touristiques les plus durement touchées par la crise sanitaire [Voir Solutions Immo Tourisme page suivante].

Autre point d'alerte : le tourisme d'affaires. Ce secteur, qui représente près de 60 % des nuitées hôtelières vendues dans la région, s'est trouvé soudainement totalement à l'arrêt, impactant par ricochet les domaines de l'événementiel, de l'hôtellerie, des traiteurs, du tourisme urbain. Un plan spécifique a été aussitôt mis en œuvre pour élaborer avec les professionnels un état des lieux et des solutions d'actions nouvelles pour la reprise espérée en 2021, sachant que cette activité très durement touchée a besoin d'un accompagnement à long terme.

Au-delà de ces mesures d'urgence, l'objectif était bien sûr de préparer l'avenir. D'une part s'ajuster sur le marché national, mais conserver également les liens avec l'international, continuer à valoriser les sites et les équipements régionaux et pousser notre offre régionale en agritourisme, œnotourisme, nautisme et vélotourisme - offre distinctive de la région. Avec un leitmotiv : être au plus près de la réalité de terrain et des acteurs. Plusieurs milliers de questionnaires ont été envoyés aux professionnels pour suivre la situation et guider l'action, leur analyse permettra également de nourrir le futur schéma régional du tourisme.

Cette mobilisation a pu réussir avec le concours des partenaires institutionnels et professionnels du secteur réunis au sein du CRT : les ADT, les OT, les consulaires et les fédérations professionnelles. Une mobilisation instantanée qu'il convient de saluer.

## Une campagne qui a porté ses fruits

L'objectif était clair : « Tout faire pour sauver la saison » face à la crise sanitaire.

« À situation exceptionnelle, campagne exceptionnelle, confie Émilie Koubaka, déployée avec un parfait timing entre les deux confinements, de juin à novembre ».

Résultat : cinq visuels déclinant fleurons et diversité des atouts touristiques, un budget de 650 000 € réparti en affichage, presse, télévisions locales et digital, le tout en deux vagues, l'une estivale et l'autre appelant à « prolonger l'été » jusqu'en novembre.

« Nous avons concentré l'action sur les publics ligériens et ceux des grandes villes limitrophes, mais aussi sur l'Île-de-France », avec un résultat fructueux : +300 % de connexions sur notre site [enpaysdelaloire.com](http://enpaysdelaloire.com) pour juillet et août, et pas moins de 27 millions de vues sur les fils d'actualité Facebook... »



# Création de Solutions Immo Tourisme

Un levier original pour soutenir les professionnels les plus menacés : une foncière.



**solutions  
immo tourisme**

Pays de la Loire

Comment apporter de l'oxygène aux entreprises et associations touristiques les plus fragilisées par la crise sanitaire ? En leur procurant les liquidités nécessaires à l'apurement de leur trésorerie et à la relance de leurs projets, sans augmenter leur endettement. Objectif : non seulement leur permettre de se redresser financièrement, mais leur donner les moyens de saisir de nouvelles opportunités d'investissement, de s'adapter aux nouvelles conditions du marché... et profiter de la crise pour accélérer leur transition énergétique et numérique. Impossible ?

Ce n'était pas l'avis de la Région qui, via Solutions&co avec la Banque des Territoires et la Caisse d'Épargne

Bretagne Pays de la Loire a créé une SAS foncière, Solutions Immo Tourisme. Le principe est simple : se doter d'une capacité d'investissement de 34 millions d'euros pour racheter l'actif immobilier d'entreprises ou d'associations du secteur touristique en difficulté. L'exploitant devient quelques années durant (de 5 à 15 ans) locataire de son bien, acquis dans la tranche basse des prix du marché pour maîtriser le niveau des loyers, et lui permettre de racheter son actif immobilier en priorité lorsqu'il a retrouvé un équilibre économique avec une offre améliorée et modernisée. Évidemment, « vendre son immobilier, pour un hôtelier ou un restaurateur, ce n'est pas rien », observe Antoine Sau-

vêtre, responsable des Investissements et Acquisitions chez Solutions&co. « Il faut de la pédagogie pour expliquer ce dispositif, bien faire comprendre qu'il ne s'agit ni d'un prêt ni d'une subvention, mais d'un partenariat innovant et temporaire... » Les professionnels qui s'engagent dans ce dispositif, obligatoirement propriétaires uniques de leur bien, sont suivis de près et bénéficient d'une offre préférentielle d'accompagnement (audit et conseil) pour relancer leur activité. Vingt-six dossiers sont en projet et les premiers accords d'accompagnement ont été validés.



# Suivez le guide !

**Les sites de visites avaient un besoin urgent d'un guide sanitaire.**

Les gestes barrières nous semblent aujourd'hui presque naturels, mais n'allaient pas de soi en mai 2020, à l'annonce du premier déconfinement. Impatientes de rouvrir, les entreprises du réseau coopératif « Visitez nos entreprises » (une soixantaine d'entreprises des Pays de la Loire recevant quelque 500 000 visiteurs chaque année) se sont retrouvées confrontées à une problématique inédite. Que faire pour protéger les visiteurs, des scolaires aux retraités, et les salariés ? Sollicitée, Solutions&co a créé un groupe de travail pour mettre rapidement en place un guide pratique une semaine avant le 11 mai, date du premier déconfinement. Les caves Ackerman, habituées aux visites, mais aussi la Cité du lait, Terre de Sel, l'Océarium du Croisic, Terra Botanica, le château de Brissac, sans oublier la Chambre de Commerce et d'Industrie régionale et les agences départementales de tourisme se sont mises autour de la table. Constat immédiat : les sites de visite ont des idées et multiplient les expé-

riences. Solutions&co les a aidés à rédiger un guide sanitaire opérationnel pour la saison d'été. Le document sera en ligne le 18 mai, avant les annonces du président de la République.

« C'était nouveau pour nous... Il a fallu être réactif et adapter nos méthodes de travail. Moi par exemple, raconte non sans sourire Virginie Priou, chargée du développement Tourisme international chez Solutions&co, je m'occupe de la promotion internationale. J'ai dû passer de l'accueil de clientèles étrangères à des problématiques d'accueil sanitaire... » Et les questionnements n'ont pas manqué. Communication interne et vers le public, billetterie, espaces d'accueil, jauge et parcours aménagés des visiteurs, règles d'hygiène dans les boutiques, les lieux de dégustation ou les sanitaires, équipement de protection individuelle des salariés, manipulation des documents de médiation, amplification sonore des audioguides... jusqu'à la gestion



des déchets, la liste n'en finit plus des « petits » problèmes à régler qui deviennent un seul et gigantesque casse-tête.

« Nous nous sommes évidemment inspirés des chartes sanitaires d'autres secteurs, tels que l'hôtellerie ou les campings. Mais notre objectif était surtout de ne pas être trop contraignants, plutôt de susciter une réflexion et des initiatives communes sur les bonnes pratiques pour être prêts à la reprise d'activité. » Ce guide, disponible sur le site Solutions pro tourisme Pays de la Loire, concentre toutes les questions à se poser en période de pandémie pour recevoir des visiteurs, dans une cave touristique comme aux Chantiers de l'Atlantique ou dans un parc zoologique, et sans perdre une once d'intérêt de ces visites si prisées du public.

## Vente en ligne : ça mord !

**Le dispositif régional eRESA, un levier de développement pour les professionnels du tourisme.**

« Nous avons multiplié par quatre nos réservations », « J'ai augmenté mes résas tout en gagnant en simplification... », « En 2018, la vente en ligne représentait 20 % de nos réservations, en 2020 on est passé à 100 % ! » Qu'ils tiennent des chambres d'hôtes ou proposent des activités nautiques, les professionnels du tourisme sont unanimes : le dispositif régional eRESA est une réponse performante à tous points de vue. Lancé en 2018, il n'a cessé d'accueillir de nouveaux adhérents - plus de deux cents aujourd'hui - qui voient en lui une réponse précieuse pour adapter leur offre et piloter leurs ventes en ligne en période de crise sanitaire : paramétrer leurs activités selon une jauge de visiteurs, proposer des bons cadeaux et, plus que tout, se libérer de leur dépendance aux agences de voyages en ligne (Booking,

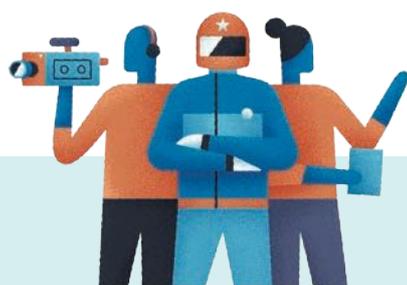
Expedia...) qui prélèvent jusqu'à 30 % de commission sur leurs ventes. Avec eRESA, ces professionnels ne payent qu'un abonnement... gratuit en 2020 et en 2021.

L'objectif est simple : favoriser au maximum la vente directe. Les outils proposés dans le cadre d'eRESA sont adaptés aux métiers, qu'ils soient de l'hébergement, de la billetterie de loisirs ou de la vente de produits en ligne. Le professionnel personnalise son compte, gère son planning, ses stocks, maîtrise son historique, dynamise sa promo, profite du paiement en ligne. Mieux, il bénéficie d'un accompagnement technique au sein des agences départementales du tourisme partenaires de ce service au côté de Solutions&co. Les offres réservables sont aussi visibles sur les sites de destinations tels que Enpaysdelaloire.com ou La Loire à Vélo. Le succès est tel que dans un contexte aussi dégradé que celui de 2020, le chiffre d'affaires généré dans les Pays de la Loire a triplé par rapport à 2019, pour atteindre près de 1,9 million d'euros, dont plus d'un million pour la seule période de mai à août : l'agilité du dispositif eRESA et sa mise en place simple et facile ont permis aux professionnels du tourisme d'être présents autant que possible lors de cette courte fenêtre. Et de prendre un bon bol d'oxygène.

# Il était une fois dans l'ouest



**Si la culture a pris de plein fouet la crise sanitaire, les tournages de films n'ont pas faibli en 2020.**



Le Bureau d'Accueil des Tournages des Pays de la Loire est l'interlocuteur unique de Film France, l'opérateur du Centre National du Cinéma et de l'image animée en région. Son dispositif web Solutions Tournages a dépassé les 21 000 visites sur un seul semestre, son compte Facebook totalise plus de 10 000 abonnés.

Les Pays de la Loire aiment le cinéma et ça se voit. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, 2020 s'est plutôt bien passée du côté des tournages malgré un arrêt complet pendant le premier confinement. Peut-être même encore mieux qu'en 2019 puisqu'avec 188 jours de tournage la région a engrangé 29 % de plus de longs métrages, pour un nombre équivalent de téléfilms et de courts métrages (une quinzaine au total).

À quoi tient ce miracle ? D'abord, il faut le reconnaître, à la bonne santé des tournages sur toute la France, pays apprécié des productions nationales et internationales. Mais il faut le dire aussi (pourquoi s'en priver ?), comme l'a justement remarqué Éric Cantona qui tournait en début d'année un téléfilm sur la côte de Jade pour France 3, les Pays de la Loire sont « une région très cinégénique ». Et puis (modestie mise à part), l'action du Bureau d'Accueil des Tournages (BAT) n'y est peut-être pas pour rien.

Malgré la crise, le BAT a multiplié les actions auprès des professionnels tout au long de l'année. Souvent en virtuel, sur les principaux marchés professionnels européens : Cannes, Clermont-Ferrand, La Rochelle, Londres et Paris ; mais également en organisant un important webinar au mois de juin, avec une centaine de participants venus de toute la France échanger sur le protocole sanitaire pendant les tournages. La présence accrue en 2020 du BAT sur Internet, via son

offre de services Solutions Tournages, contribue à la prospection des producteurs en recherche de décors, de techniciens, d'artistes et de figurants, de demandes d'autorisation de tournage dans l'espace public. Mais par-dessus tout, comme le rappelle Pauline Le Floch responsable du BAT, « n'oublions pas que chaque projet de film, chaque demande qui nous est faite, est un prototype qu'il faut accompagner dans ses spécificités... de l'élaboration du scénario au montage de dossier auprès de la Région, jusqu'au clap de fin. »

Les professionnels régionaux y trouvent un appui conséquent (environ 500 techniciens et 450 comédiens répartis sur tous les territoires de la région). 110 projets ont été accompagnés en 2020, pratiquement tous verront la lumière dans les mois à venir. Au-delà, toute la région y trouve son intérêt. Un tournage peut aller de trois jours à deux mois, à Nantes comme à Pornic, Saint-Nazaire, Rablay-sur-Layon, Saumur ou l'Abbaye de Fontevraud, pour des audiences dépassant fréquemment voire doublant le million de (télé)spectateurs. Autant d'images qui valorisent les territoires régionaux et donnent chair à son attractivité.

Les retombées locales des tournages en 2020 se montent à 4,3 millions d'euros, soit un million de plus qu'en 2019, qui se mesurent en emplois de techniciens et de comédiens, en location de décors, en hébergement, en catering... Comme film catastrophe 2020, on a vu pire.







# Et demain ?

**La région a conservé  
sa dynamique de développement  
pendant la crise.  
Solutions&co était aux côtés  
de ses entreprises.**

# 2020 : la prospection monte en gamme



La prospection est très stimulante chez Solutions&co, qui aime les challenges. En 2020, l'agence a été servie. Et les résultats ont été à la hauteur.



**solutions  
ouest implantation**  
Pays de la Loire



**business  
solutions**  
Atlantic France

## On en mangerait !

L'implantation de Lou Légumes dans le nord de la Mayenne, confirmée en plein confinement, est l'aboutissement de trois ans de travail de la cellule prospection. Cette champignonnière bio vise 150 créations de postes en CDI en 2021, avec un investissement de 11 millions d'euros. Solutions&co et la communauté de communes du Bocage mayennais ont travaillé main dans la main pour accompagner l'entreprise dans ses réflexions, monter ce dossier, viabiliser le terrain d'implantation, mobiliser des leviers financiers et accompagner la nouvelle entreprise pour répondre aux problématiques RH/emploi.

## LA PROSPECTION NATIONALE

La crise n'a pas stoppé la démarche de prospection de Solutions&co. « Au contraire, revendique son responsable Éric Juhel, il nous a fallu être pro-actif. » Comment ? En multipliant les canaux et en se structurant sur cette approche protéiforme.

Il était devenu quasiment impossible de se rencontrer en réel ? L'agence recense sur son site dédié Solutions Ouest Implantation tout le foncier et le bâti disponibles pour développer au maximum les contacts avec les investisseurs, en attirant leur attention sur des sites premium, en les assistant pour établir leurs cahiers des charges immobiliers.

Là où d'autres régions adoptent des stratégies plus larges, la cellule de gestion des relations commerciales se concentre sur les entreprises qui intéressent le plus la région. L'idée : avoir un temps d'avance en donnant du sens au développement régional, sur des secteurs innovants : les énergies, le tertiaire, le manufacturing de pointe (robotique, électronique, réalité virtuelle...), l'agroalimentaire / food tech. Pour cibler et agir en Île-de-France, Solutions&co recrute un prospecteur - basé à Paris [voir ci-contre].

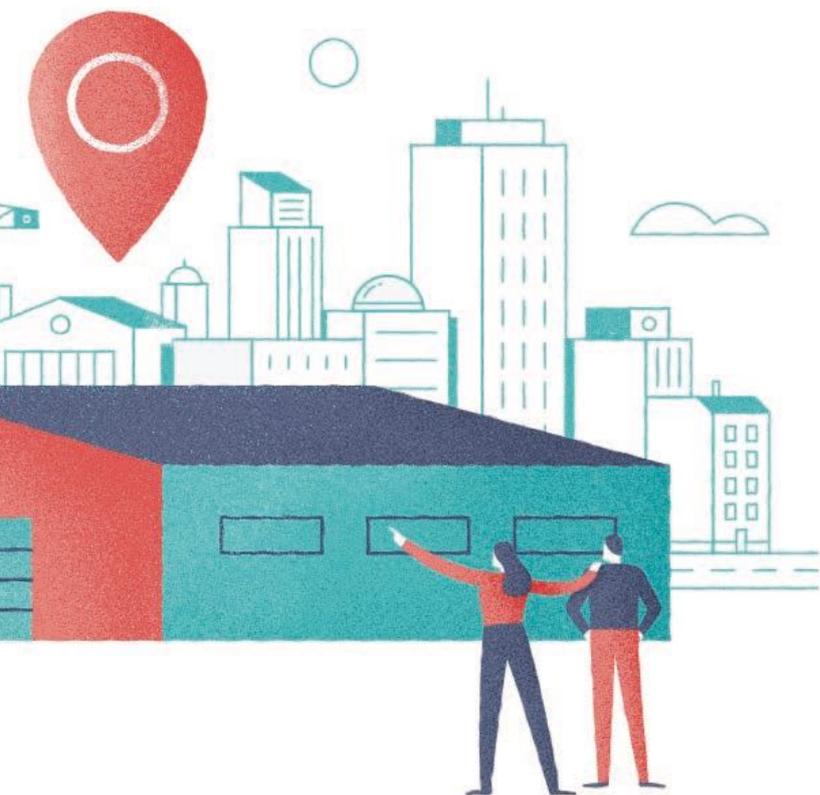
L'objectif est clair : renforcer la présence des Pays de la Loire dans les réseaux économiques d'avenir, en accentuant le travail d'exploration sur le terrain où se trouvent les investisseurs potentiels. Ce travail se fait dans les deux sens : la région ne manque pas d'ambassadeurs économiques qui lui remontent des informations.

« Nous sommes un peu des aménageurs du territoire », poursuit Éric Juhel en détaillant les écosystèmes spécifiques de chaque territoire de la région sur lesquels il oriente ses prospects. « Ils ont besoin d'un environnement qualitatif, avec lequel ils puissent travailler. Nous leur apportons cette expertise et une relation de partenariat qui s'inscrit dans la durée. » L'année n'a pas été simple mais elle se solde par de belles réussites, notamment dans l'agroalimentaire.

## LA PROSPECTION INTERNATIONALE

La crise sanitaire a intensifié la concurrence entre les régions européennes. Il a fallu réviser la stratégie de Solutions&co. Des marchés jusqu'alors prioritaires se sont arrêtés net. Les grandes entreprises elles-mêmes ont dû se réorganiser, revoir leurs projets d'investissement. Quelles étaient les filières porteuses, les niches de marché sur lesquelles se repositionner ? Comment les atteindre ? « En étant très agiles », raconte Virginie Cassaigne, responsable du développement international.

« Le travail accompli depuis trois ans nous a permis de ne pas partir d'une feuille blanche. Simplement nous nous sommes recentrés sur des filières porteuses telles que l'Advanced Manufacturing, Agrifood, Agtech ou encore la mobilité durable, et sur des zones géographiques prioritaires, l'Europe occidentale, l'Amérique du nord, la Chine et le Japon, tout en restant dans une logique de long terme, sans fermer les portes. » Le développement international ne se fait pas en un jour et même



dans une situation incertaine il faut continuer à se projeter. En diversifiant les moyens.

Par la force des choses, les collaborateurs du département international et leur offre de services « Business Solutions Atlantic France » ont adopté en 2020 un mode de prospection plus direct pour obtenir des rendez-vous virtuels grâce, par exemple, à la programmation de webinaires thématiques. Cette réorientation stratégique a nécessité un important travail qualitatif en amont, une analyse extrêmement fine des entreprises détectées. C'est également un jeu collectif. En effet, la Région a anticipé la création de Team France Invest portée par Business France pour se mettre activement au travail et coordonner son action avec les partenaires régionaux et les services déconcentrés de l'Etat en animant le hub international. Cette préfiguration régionale de la Team France Invest a prouvé toute son efficacité.

La démarche « International Companies Solutions », dédiée aux mille entreprises régionales à capitaux étrangers qui représentent 70 000 emplois et près de 40% des exportations régionales du secteur manufacturier, a également eu un rôle primordial dans cette période de crise. Cette offre de services a accompagné ces entreprises dans leur développement international et dans leurs nouveaux investissements sur le territoire. Dans ce contexte général défavorable, le travail de long terme de l'équipe et de ses partenaires paie. À l'opposé de résultats nationaux marqués par une forte baisse, le bilan régional des investissements directs étrangers en Pays de la Loire progresse de 1,6 % en projets (-17 % au niveau national) et de 4,65 % en emplois (-13 % au niveau national) pour enregistrer en 2020 un niveau jamais atteint de 2 202 emplois créés et maintenus.



## Une startup qui promet

La startup californienne Vectice, spécialiste du data management fondée par deux Français à San Francisco a choisi Nantes pour se développer. Solutions&co et Nantes Saint-Nazaire Développement lui ont proposé une solution d'implantation sur mesure. « La confiance et le soutien de la Région des Pays de la Loire et l'accompagnement des structures du territoire ont été décisifs dans le processus de choix, souligne Cyril Brignone, co-fondateur de cette startup. Nous sommes fiers de pouvoir installer Vectice [...] dans une région favorable à l'expérimentation des projets numériques au service des entreprises. » Elle entend recruter une vingtaine de personnes sur trois ans.



## 4 questions à...

**Didier Lanoiselée est Responsable Développement national. Il a rejoint Solutions&co en juillet 2020. Installé à Paris, il a pour mission de prospecter les entreprises en Ile-de-France pour qu'elles s'implantent dans les Pays de la Loire.**

### Commencer un travail de prospection en pleine pandémie, c'est un défi ?

Disons que ça complique les choses. Alors j'entretiens et développe mon réseau en m'aventurant sur de nouvelles filières industrielles pour identifier des opportunités. Je cours les salons... numériques pour générer des premiers contacts et présenter l'écosystème économique des Pays de la Loire.

### Quelle image ont les Pays de la Loire ?

L'attrait de la région est fort. Un vrai territoire pour produire, jeune, talentueux, avec une part manufacturière importante. Beaucoup de sociétés étrangères y sont implantées, c'est un signal fort. Sa capacité d'innovation est un atout. Des industriels viennent y faire des tests. L'implantation en R&D précède souvent l'implantation tout court. L'usine du futur, c'est ici qu'elle s'invente !

### L'Ile-de-France est votre terrain de chasse ?

L'Ile-de-France est incontestablement la région leader des entreprises en croissance. Elles ont, en effet, attiré à elles seules 75 % des levées de fonds. Mais je suis appelé à aller partout en France.

### Quelle est votre méthode ?

Je structure mon approche par filière et par événement. Il faut être à l'écoute de chaque entreprise pour lui apporter l'argument qui fera mouche. Quelle opportunité, quel site disponible, quelle proximité... Je cherche de façon systémique ce qui peut faire pencher un entrepreneur en notre faveur.

# La French Fab des Pays de la Loire toujours dans le vent



**Maintenir le dispositif en 2020 : un challenge réussi malgré la crise.**

Objectif central du Plan Industrie du futur développé par la Région depuis 2016, le renouveau industriel passe par le brassage des entrepreneurs et des savoir-faire : sortir des murs, saisir des opportunités, imaginer des réponses innovantes aux enjeux manufacturiers d'aujourd'hui, créer un nouveau business... et dépoussiérer une image qui en a parfois besoin. Si la crise de la covid n'a pas facilité ces rencontres en 2020, elle n'a pas réussi à les stopper, preuve en est avec au moins deux événements et un outil portés ou co-organisés par Solutions&co.

Premier événement : réunir le 23 juin près d'une centaine d'industriels des Pays de la Loire (des « Fabeurs ») sur le thème des atouts de la relance, évidemment dans un événement entièrement en ligne. L'utilisation de la plateforme mise en œuvre pour Laval Virtual 2020 a permis de tester la digitalisation événementielle, avec la création d'un monde virtuel (amphi, salles de réunion, etc.) où le visiteur circule et intervient via son avatar.

Deuxième point fort : maintenir le French Fab Challenge, ce dispositif générateur d'innovation entre les grandes écoles et les entreprises des Pays de la Loire. Il permet de faire se rencontrer les PME régionales en quête d'innovations et les étudiants futurs ingénieurs, commerciaux, managers qui ont une semaine à quinze jours pour répondre concrètement à de véritables et inédites problématiques industrielles. Autrement dit, l'imagination au pouvoir ! Ce travail encadré par des enseignant-chercheurs leur permet de concrétiser leurs connaissances. Il permet également aux entreprises d'ouvrir leurs portes à des jeunes sur des enjeux d'avenir (intégration du développement durable, digitalisation).

Ces événements résultent d'une demande forte des entreprises, encore plus forte pour retrouver un lien physique (même masqué) entre entrepreneurs. C'est le cas du troisième événement. La journée Tech & Fab s'est invitée le 21 octobre dans le village du Vendée Globe aux Sables d'Olonne. Deux mondes s'y sont croisés, celui de la French Fab, des industriels motivés par la modernisation de leur outil, la performance écologique et la conquête de nouveaux marchés mondiaux, et celui non moins ambitieux de la French Tech, où l'on retrouve le gratin régional des professionnels du numérique. Qu'avaient-ils à se dire ? Tout ce qui concerne l'innovation et la valorisation de leurs savoir-faire, un champ infini de réciprocitys entre deux univers finalement pas si éloignés que ça. Avec un petit plus très apprécié : la centaine de participants a pu visiter, sous le soleil des Sables, les pontons du Vendée Globe en la joyeuse compagnie de jeunes skippers. On en aurait presque oublié la crise 2020...

## « Résolutions » plébiscité

2020 a été l'occasion de faire le point sur le concours d'open innovation « Résolutions », lancé en 2016. L'idée : des entreprises des Pays de la Loire expriment leurs problématiques de développement, des acteurs innovants proposent des solutions, les plus efficaces sont financées par la Région et co-développées par l'entreprise et le solutionneur. En 4 ans, 21 concours ont été organisés représentant 97 problématiques traitées. 70 entreprises accompagnées par « Résolutions » ont été interrogées dans une enquête de satisfaction : 100 % se sont déclarées satisfaites et recommandent Résolutions, jugé efficace, stimulant et novateur ! Qui dit mieux ?



# La révolution événementielle



**Tous les événements prévus, ateliers techniques, salons professionnels ou rencontres internationales ont été annulés ou reportés de mars à juin et depuis le 30 octobre 2020.**

**Autant d'outils d'attractivité et de business attendus qui se sont évaporés des agendas.**

**Et de nouveaux mots sont apparus : présentiel, distanciel, hybride. Mars 2020 aura marqué le début d'une rupture durable dans l'événementiel « business ».**

Pour Sophie Riand, responsable du département Événements, pas de doute, l'événementiel vit une révolution. D'emblée, il a fallu réagir vite, improviser.

Dans un contexte en perpétuel mouvement de stop and go, d'adaptation aux contraintes, les choses se sont organisées en tentant de tirer le meilleur de la conjoncture, d'abord avec de nouveaux moyens digitaux permettant d'assurer des échanges avec le tissu économique et industriel. C'est le démarrage des webinaires portés par Solutions&co autour des Technocampus, de l'industrie du futur, de SMILE, du tourisme, de l'international et du plan de relance de la Région. Beaucoup d'expérimentations furent spontanées, pragmatiques. Sophie Riand appelle cela « l'innovation foisonnante » : elle

a permis de ne pas lâcher les entreprises de la région, de continuer à les soutenir pendant le confinement. « Si nous n'avions pas été capables de le faire, nous n'aurions jamais pu embarquer les acteurs du développement économique du territoire, et encore moins les entreprises... »

Naturellement, Solutions&co est consciente que le distanciel ne remplace pas la qualité des échanges du présentiel. Même s'il apparaît que s'affranchir de la présence physique permet de rassembler des publics éloignés géographiquement, un atout indéniable lorsqu'on s'adresse à un territoire grand comme les Pays de la Loire - et au-delà. Toutefois réinventer l'offre de service événementiel implique à terme de développer des solutions hybrides, puis d'expérimenter et d'évaluer ces nouveaux outils et pratiques. Pour les partager, apprendre à les utiliser, les maîtriser sur le bout des doigts.

L'enjeu est de monter en gamme au-delà des webinaires, d'innover avec de nouveaux formats et de nouveaux canaux, pour garantir un haut niveau de prestation sur chaque événement business.

À terme, avant l'été 2021, cela passera par la construction d'une stratégie globale d'événementiel digital. Dès l'apparition de la crise sanitaire, Solutions&co s'en est donné les moyens. « Pas le choix, précise Sophie Riand,

nous devons accélérer l'expérimentation de nouveaux outils, de nouvelles plateformes de digitalisation des événements, promouvoir de nouveaux réflexes, acquérir de l'agilité. » De nouveaux partenariats ont débuté, en privilégiant les sociétés présentes dans la région, comme Yepform, la Nantaise qui entend bien concurrencer le géant Eventbrite.

Un exemple parlant est celui du Salon des Entrepreneurs qui aurait dû être victime du reconfinement en novembre 2020. Les organisateurs, le groupe Les Échos Solutions, ont décidé de le maintenir et d'en faire un événement 100 % en ligne, avec le soutien de la Région et l'appui de Solutions&co. Les rendez-vous, conférences, ateliers et espaces d'échanges ont été maintenus, mais totalement adaptés en version digitale. Ce nouveau format offrait ainsi une expérience complète, innovante et qualitative aux visiteurs virtuels. Avec l'agence de production locale Mstream, toutes les interventions (studio télé ou visio) ont été retransmises en direct (et en replay). Certes il a fallu diminuer par deux le nombre et le temps des interventions. Mais au final, l'événement a peut-être gagné en vivacité. En tout cas il préfigure l'évolution à très court terme de l'événementiel business : 2020 en a été le tremplin, et il était hors de question que Solutions&co ne prenne pas une longueur d'avance.

# « Prendre soin de ses collaborateurs... »

**La qualité de vie au travail est un critère décisif de la performance de l'agence. 2020 a été l'occasion de le prouver.**

« La courbe du changement est sinusoïdale : une succession d'états de bien-être, de doute, d'euphorie, d'inconfort... » rappelle le directeur général de Solutions&co, Dominique Mariani, qui a impulsé en 2016 ce qu'il appelle « le voyage transformationnel » de l'agence. Un voyage collectif vers un nouveau projet d'entreprise qui touche au sens comme à l'organisation de chaque poste de travail. Une fois en vol, pas question de stopper le voyage : il doit se poursuivre, par temps calme ou avec des turbulences. Et même en traversant un important trou d'air, comme en 2020 avec la covid, qui a changé bien des choses pour tout le monde. D'où l'importance vitale de prendre soin des passagers, surtout s'ils sont appelés à être eux-mêmes les artisans du changement. Prendre soin de ses collaborateurs fait partie de l'ADN de Solutions&co. Un postulat qui conditionne ses performances, son engagement auprès de ses clients et de ses partenaires, et qui se concrétise par un poste dédié au sein des ressources humaines de l'agence :

Blandine Barbier est chargée de mission « qualité de vie au travail », QVT pour les intimes. « Chez Solutions&co, nous attachons beaucoup d'importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Le bien-être de nos collaborateurs est fondamental. Pour obtenir des résultats, ils doivent mener leurs missions dans les meilleures conditions possibles. » Cette philosophie s'incarne dans des faits, à commencer par une certaine souplesse horaire qui respecte le rythme biologique ou les envies de chacun, les temps partiels ou les aménagements ponctuels de travail, « accueillis avec bienveillance ».

Cette souplesse inscrite dans les mœurs de l'entreprise a permis d'atténuer le choc de la crise sanitaire. « Nous n'avons pas été pris au dépourvu, note Blandine Barbier. D'une certaine façon, le travail était fait, mental et matériel. L'entreprise était prête pour le télétravail, qui d'ailleurs était en phase de test interne avec des collègues volontaires [voir ci-contre]. » Malgré tout, comme partout, tous les

collaborateurs n'ont pas vécu cet isolement forcé avec la même sérénité. Là encore, l'intelligence collective prônée par le nouveau projet d'entreprise a joué à plein : « tout le monde s'est montré attentif et force de proposition pour renforcer le lien. Les idées ont afflué de toutes parts, du yoga en ligne à la création d'une chanson maison... » Une solidarité faite de petits gestes que Blandine Barbier tient à saluer.

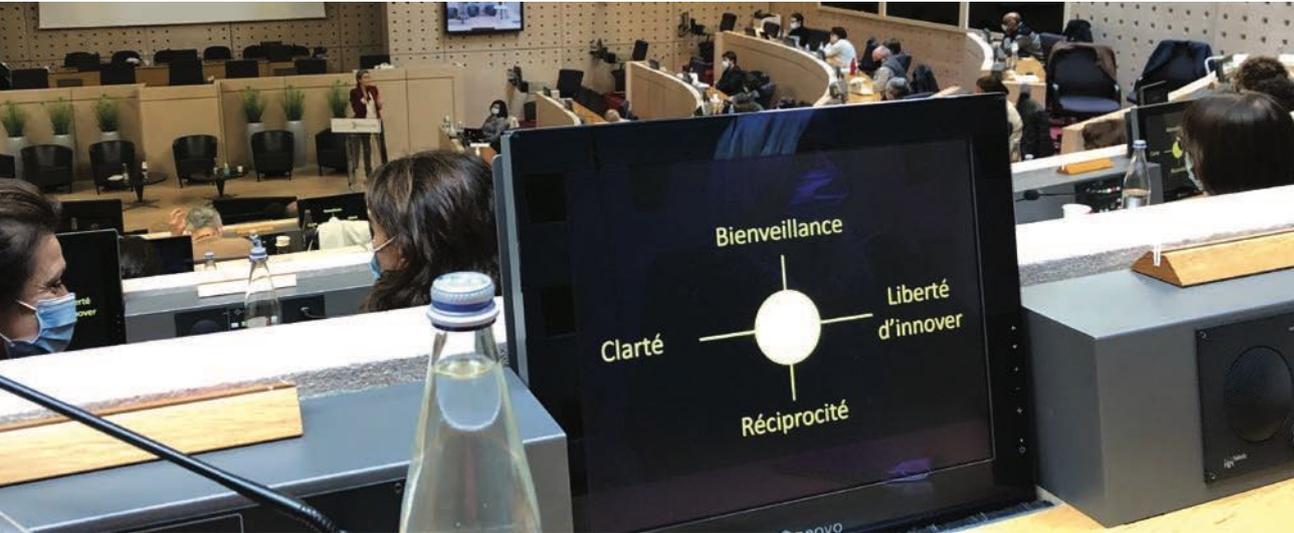
2020 a été aussi l'occasion de faire le point sur l'état de Solutions&co après quatre ans de « voyage transformationnel », crise ou pas crise. Où en était l'agence question QVT ? Quels points restaient à améliorer ? Un regard extérieur s'imposait : Solutions&co a fait appel à un réseau international de conseils en RH, *Great Place To Work (GPTW)*, spécialiste reconnu de l'accompagnement de la transformation culturelle des entreprises. Sa méthode repose sur un *Culture Audit®*, document basé sur un questionnaire au personnel (anonyme) qui répertorie les pratiques managériales de l'entreprise : comment l'entre-

## Des masques aux couleurs de l'agence

Chaque collaborateur de l'agence a reçu trois masques lavables... élégamment marqués de l'esperluette du logo de la société. Ils ont été confectionnés à Sainte-Florence en Vendée, dans l'un des ateliers collectifs de Mode Grand Ouest, le premier groupement français de la filière mode (45 ateliers) reconnu pour son savoir-faire exceptionnel.

Ces trois masques étaient insérés dans une pochette de coton 100 % bio fabriquée par Les Mouettes Vertes, premier fabricant de textile français, bio et équitable. Pendant le confinement, cette entreprise a ouvert un atelier de masques à Laval.





prise d'accueil, communication interne, remerciements, etc. « Ce fut un formidable moyen de confronter nos pratiques de façon objective, poursuit Blandine Barbier. L'occasion d'effectuer un diagnostic interne pour poser la première pierre d'une démarche de long terme visant à améliorer sans cesse la qualité de vie au travail. » Il apparaît que la bienveillance ou encore l'arrivée du télétravail (avant la crise sanitaire) sont parmi les premiers points de satisfaction.

Toutefois du chemin reste à parcourir. Neuf groupes de travail, réunissant une trentaine de volontaires, sont appelés à plancher en 2021 sur différentes pistes d'amélioration, chaque groupe étant coaché par un consultant externe. Les solutions concrètes qui sont attendues avant fin juin seront testées avant d'être adoptées. Avec un objectif : « Faire ensemble plus et mieux, pour un quotidien placé sous le signe de la confiance, de la convivialité et de la performance. »



## Informatique : ne pas stopper l'activité



Un groupe testait le télétravail lorsque fut annoncé le premier confinement : c'est tout Solutions&co qui s'est aussitôt métamorphosé en groupe test ! Les « outils » étaient prêts, les collaborateurs de l'agence équipés en ordinateurs et téléphones portables, ainsi que des comptes Office 365 et Teams. Il a fallu prendre le pli, et vite. Tout le monde s'y est donc mis, bon gré mal gré, avec des formations et un accompagnement à distance assurés par le service informatique. « Un service de deux personnes... trois depuis octobre », précise Thies Nowoïtnick qui a eu jusqu'à dix ordinateurs simultanément chez lui pour les configurer !

Réactivité et disponibilité ont été les deux atouts de l'équipe, avec des prises de décision immédiates. Ainsi l'investissement dans TeamViewer permettant un dépannage à distance (le technicien prend la main sur l'ordinateur), ou un plan d'aide pour l'équipement à domicile. Ou encore le maintien de l'important chantier de transformation du système comptable et financier : les tests ont été effectués durant l'été, toutes les formations ont été assurées. « Rien n'aurait été possible sans l'implication de l'ensemble des collègues », conclut Thies Nowoïtnick.

# Le nouveau musée d'Art moderne de Fontevraud



La création de ce musée a nécessité d'importants travaux de restructuration des différents niveaux, de restauration des murs et de la charpente, de rénovation des planchers, d'ouverture des volumes...

Un des principaux événements artistiques de l'année 2021 aura lieu avec l'ouverture du nouveau musée d'Art moderne qui accueille la donation Martine et Léon Cligman. Un projet phare qui participe au rayonnement culturel des Pays de la Loire, un engagement sans précédent de la Région, livré en décembre 2020.

Solutions&co a assuré la maîtrise d'ouvrage du nouveau musée d'Art moderne de Fontevraud pour le compte de la Région. Un double événement : la rencontre de deux projets, immobilier et muséal, dont la rareté vaut d'être soulignée. « On ne crée pas un tel lieu tous les jours », rappelle Pascal Verron, en charge du projet immobilier pour Solutions&co. Logé dans l'ancienne fannerie<sup>1</sup> totalement réhabilitée de l'Abbaye royale de Fontevraud, le musée a pratiquement été bâti ex nihilo, tant il a fallu tout refaire dans ce lieu très marqué par le temps, désaffecté depuis 1963, dont il ne restait pas un plancher viable, tout juste quatre murs. « Nous avons même repris les fonda-

tions qui ne pouvaient plus supporter le bâtiment. » Le chantier a dû être mené tambour battant pour tenir les délais, malgré la covid et les fouilles archéologiques, et permettre aux donateurs de voir leurs collections magnifiées dans ce monument classé. Des collections qui ont nécessité une sélection, la restauration de certaines pièces et un déménagement à haut risque.

Situé à l'entrée du site, l'élégant corps de bâtiment est la première image que le visiteur découvre en entrant dans l'abbaye : il lui fallait un projet architectural à la hauteur de l'ambition, capable d'offrir un parcours fluide et lisible d'un bâtiment à l'autre. Malgré de nombreuses contraintes (poteaux dans les salles, espaces voûtés et sombres, grandes hauteurs sous charpentes, ambiance d'une austérité presque carcérale...) le projet a su tirer parti de la sobriété de l'existant pour offrir un écrin permettant de valoriser la richesse des œuvres exposées

Le musée réparti sur trois niveaux compte 1 636 m<sup>2</sup> (1823 m<sup>2</sup> au total). Il est fin prêt à accueillir le public<sup>2</sup>.

Architecte : Christophe Batard (ACMH)  
agence 2BDM - Scénographe : Constance Guisset.

<sup>1</sup>La fannerie, qui date de 1786, est l'endroit où l'on remisait les calèches et le foin. Il accueillait les écuries des abbesses.

<sup>2</sup>Article écrit en février 2021, pendant la période de fermeture des lieux culturels.

*« Nous avons voulu rendre à la France ce qu'elle nous a donné. »*

Martine et Léon Cligman



Élément clé de l'équilibre entre architecture et scénographie : la lumière naturelle diaphane, venue du nord et présente à tous les étages.



**La directrice du musée, Dominique Gagneux, nous présente la collection Martine et Léon Cligman.**

**Cette collection représente combien d'œuvres ?**

818, dont environ 500 sont présentées dans l'ensemble du musée, y compris à l'étage des expositions temporaires pour l'accrochage d'ouverture. C'est une très importante collection comme il en existe peu.

**Comment définiriez-vous cette collection désormais nationale puisque acquise par l'État et par la Région ?**

Une collection privée résulte d'un regard sur l'art, celui d'un couple qui n'achetait qu'à la condition d'être d'accord. Martine et Léon Cligman ont toujours tout acquis ensemble, elle avec sa sensibilité instinctive, lui peut-être de façon plus raisonnée. Cette collection est le fruit d'une histoire d'amour !

**Elle est très variée, avec des artistes des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, certains plus connus que d'autres, des pièces d'art africain...**

C'est le propre d'une collection privée, bâtie sur une soixantaine d'années et qui n'a d'autre projet que d'exprimer un goût particulier. C'est ce goût qui fait sa cohérence, par les formes, les couleurs... Nous ne voulions pas créer un musée classique, qui suivrait un classement chronologique et géographique. Nous nous inscrivons dans la lignée du *Musée imaginaire* de Malraux, qui rapproche des œuvres et les fait dialoguer par-delà le temps et les frontières. Il y a toutefois des points communs entre les objets de cette collection : elle s'est constituée hors des sentiers battus, souvent dans les marges du marché de l'art, ponctuée d'artistes rares et de singularités. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, certains achats n'ont pas coûté des sommes très importantes : les Cligman ont toujours dissocié l'art et l'argent, même s'il est évident que Léon Cligman, qui était un grand industriel du textile implanté notamment à Cholet, y a consacré une part de sa fortune.

**Quels sont les artistes représentatifs de cette collection ?**

On y trouve Corot, Derain, Toulouse-Lautrec, Rodin, Degas, Soutine, Vlaminck, Van Dongen, Delaunay, Gris... Mais aussi beaucoup d'objets ethnographiques aux formes très synthétiques ou expressives. On y trouve également des artistes proches du couple, comme le grand verrier

Maurice Marinot. Il s'agit d'une collection de premier plan qui a été donnée à la France et aux Pays de la Loire. Et bien sûr le public y découvrira les œuvres de Martine, c'est-à-dire Mme Cligman elle-même, peintre et sculpteur.

**Martine Cligman a toujours baigné dans un milieu artistique...**

Oui, c'est la fille de Pierre et Denise Lévy, grands collectionneurs d'art de l'après-guerre, à qui l'on doit le musée d'art moderne de Troyes. La collection Cligman est, dans une certaine mesure, le prolongement de celle des époux Lévy. Il est probable que Martine ait initié Léon à l'art, lequel est très vite tombé dedans...

**Il y a le regard des Cligman, mais qu'espérez-vous du regard du public ?**

Qu'il comprenne ce qu'est une collection privée fondée sur l'amour de l'art, au moyen de plusieurs niveaux de lecture : il découvrira des parentés visuelles entre les œuvres, des accrochages quelquefois ludiques, des conversations que nous avons créées entre objets... Nous avons beaucoup travaillé la médiation culturelle pour offrir aux visiteurs des outils de compréhension, nécessaires lorsqu'on sort des chemins habituels des musées, d'ordinaire plus linéaires. Un artiste m'a dit que c'est « un lieu inspirant » : j'espère que le public y trouvera une source nouvelle d'inspiration et aussi de plaisir.





# Chiffres clés et organisation

# Les chiffres de Solutions&co

**AU 31 DÉCEMBRE 2020**

Solutions&co regroupe une Société publique régionale (SPR), une Société d'économie mixte (SEM) et un Groupement d'intérêt économique (GIE).

## 123 SALARIÉS



**69%**  
de femmes

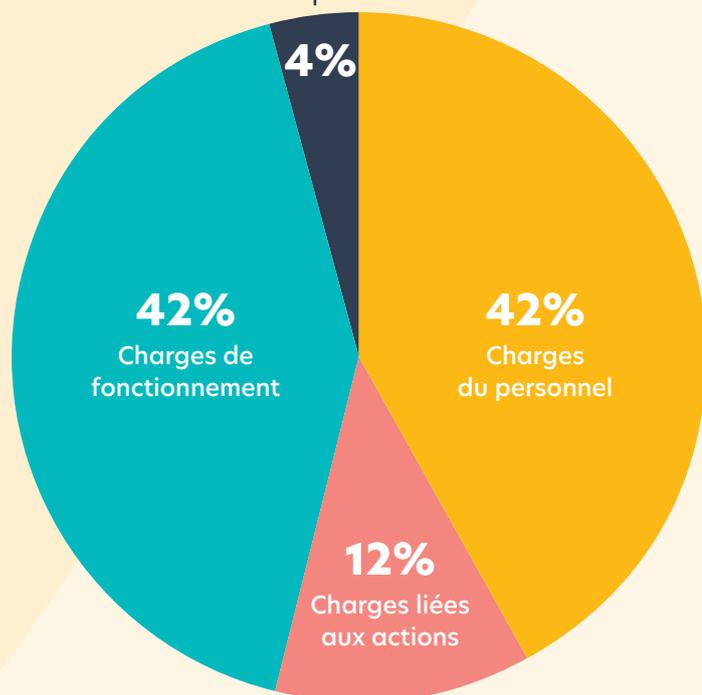


**31%**  
d'hommes

► Index de l'égalité professionnelle : 92/100

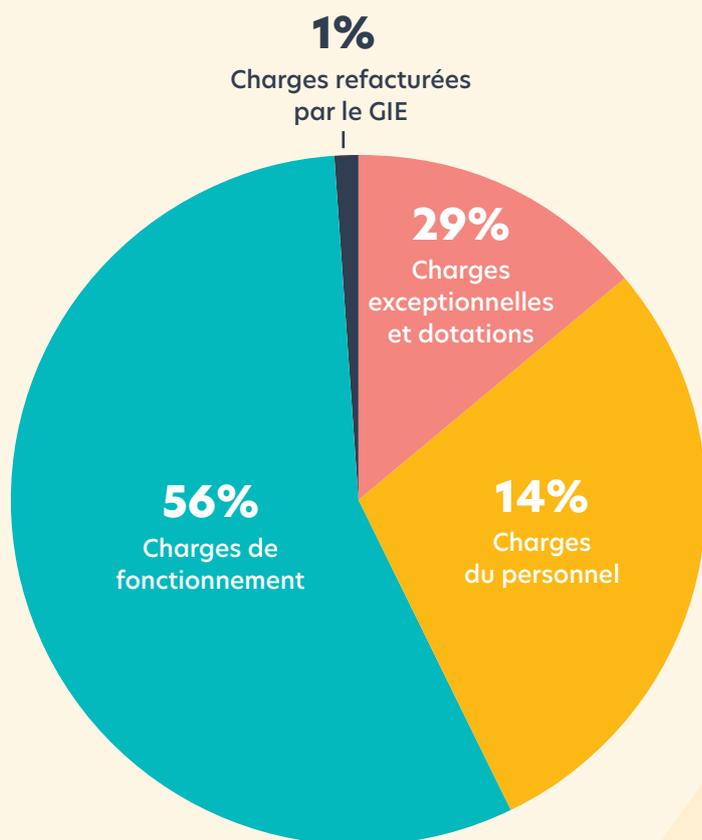


Charges refacturées  
par le GIE



## BUDGET DE LA SPR DES PAYS DE LA LOIRE

► Chiffre d'affaires	19 995 443 €
► Résultat	61 798 €
<b>Charges</b>	<b>20 461 859 €</b>

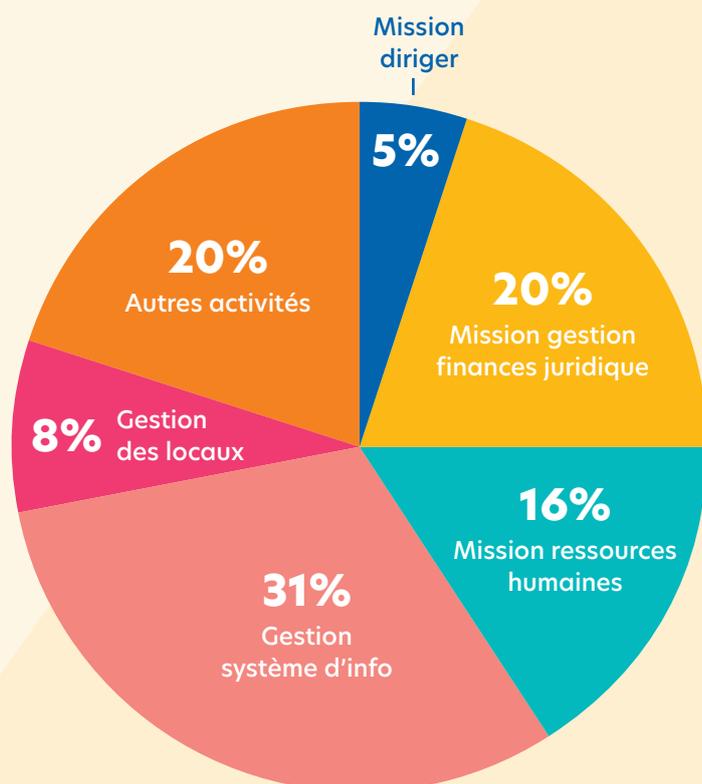


## BUDGET DE LA SEM DES PAYS DE LA LOIRE

► Chiffre d'affaires 901 553 €

► Résultat - 616 231 €

Charges 1 554 110 €



## BUDGET DU GIE DES PAYS DE LA LOIRE

► Chiffre d'affaires 2 046 136 €

► Résultat 0 €

Charges 2 046 136 €

# Notre organisation



## CONTACT

7, rue du Général de Bollardière 44 200 Nantes  
[www.solutions-eco.fr](http://www.solutions-eco.fr) - 02 40 89 89 89

**SOLUTIONS&CO LOIRE-ATLANTIQUE**  
 6, place Pierre Semard - CS 60 097 44 602 SAINT NAZAIRE

**SOLUTIONS&CO MAINE-ET-LOIRE**  
 18, rue de Rennes Immeuble Le Forum 49 000 ANGERS

**SOLUTIONS&CO MAYENNE**  
 Espace Entreprises 53 | 12, rue de Verdun 53 000 LAVAL

**SOLUTIONS&CO SARTHE**  
 83, bd Marie et Alexandre Oyon 72 100 LE MANS

**SOLUTIONS&CO VENDÉE**  
 117, rue Jacques-Yves Cousteau 85 000 MOUILLERON-LE-CAPTIF

Réalisation : [anima-productions.com](http://anima-productions.com) (2021)

Crédits photos : Région Pays de la Loire / Ouest Médias / Solutions&co / A. Lamoureux / P. Beltrami / R. Giangrande / M. Chaigneau / GE Renewable Energy Nunkung / SFIO CRACHO / A. Popov / Valletoux / Foucha Muyard / M. Damage / HL\_JLUSSEAU / IDECC AGRO / SERAU architectes & ingénieurs associés / Laurence de Terline / / Marc Damage / Istock / Adobe Stock





