

L'observatoire des Territoires d'industrie

présente :

son 8^e séminaire

PENSER LE TERRITOIRE COMME SOLUTION FACE À LA CRISE

AVEC

Olivier BOUBA-OLGA, enseignant-chercheur à l'Université de Poitiers

Grégory RICHA, associé d'OPEO

Le 19 mai 2020

EN BREF

La crise sanitaire actuelle a mis sur le devant de la scène les questions de la réorganisation des chaînes de valeur industrielles et de la relocalisation des activités stratégiques. Celle-ci n'est pas envisageable à court terme pour tous les secteurs d'activité, à la fois pour des raisons de compétitivité, de ressources et de recrutement. La crise va en revanche conduire à une recomposition du tissu industriel et les plans de relance pourraient être l'occasion de redonner un projet plus ambitieux de développement industriel. Dans cette perspective, les territoires ont un rôle majeur à jouer, que ce soit pour identifier les acteurs et leurs besoins en étant au plus proche du terrain, aider les entreprises à se connecter et les accompagner pour faciliter les recrutements, décliner les plans de relance au niveau infra-régional, favoriser la prise en compte des aspects environnementaux ou encore améliorer l'image de l'industrie auprès des jeunes.

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

L'observatoire des Territoires d'industrie est un projet financé par la Banque des Territoires, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, La Fabrique de l'industrie, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, et l'Assemblée des communautés de France, mis en œuvre par la Fondation Mines ParisTech et La Fabrique de l'industrie.

Olivier BOUBA-OLGA

1 La relocalisation : un sujet ancien et à traiter différemment

La question de la relocalisation des activités industrielles en France n'est pas nouvelle. L'ancien ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg, en avait beaucoup parlé et, avant lui, Yves Jégo, secrétaire d'État à l'industrie, avait mis en œuvre une politique de relocalisation.

L'un des chercheurs ayant le plus travaillé sur cette question, El Mouhoub Mouhoud, a recensé récemment les relocalisations et montré toutefois qu'il s'agit d'événements rares, pour ne pas dire très rares. La période du confinement a donné lieu à beaucoup d'hypothèses sur "l'après". À mon sens, il faut rester prudent et je ne crois pas que nous allons assister à un phénomène massif de relocalisation.

Cela ne signifie pas que la question ne se pose pas, comme on s'en est rendu compte avec l'affaire des masques et des tests. Cette crise sanitaire a provoqué une prise de conscience, notamment de la part de l'État, sur l'importance de la géographie des approvisionnements. Pour certains produits, s'en remettre à des fournisseurs localisés dans des pays lointains peut paraître rationnel en termes de minimisation des coûts, mais beaucoup moins sur le plan de la sécurisation des approvisionnements.

Au-delà de la commande publique, cette problématique concerne de très nombreuses entreprises mais, plutôt que la question de la relocalisation, c'est celle de la diversification et de la sécurisation des sources d'approvisionnements qui devrait, à mon sens, devenir le mot d'ordre à l'issue de cette crise. Cette diversification peut se faire en recourant à des fournisseurs localisés dans différents pays à bas coût ou dans des pays européens et peut-être aussi, dans certains cas, en France.

La question de la relocalisation peut également être abordée sous un autre angle, celui d'une vision proactive, plus offensive que défensive, qui pourrait être portée par certaines collectivités locales. Je pense en particulier aux régions, qui sont les chefs de file en matière de développement économique. En analysant la géographie des approvisionnements des entreprises de leur territoire, elles pourraient identifier des niches potentielles pour d'autres entreprises locales. Par exemple, si une PME se fournit en Chine et souhaite diversifier ses approvisionnements, la région pourrait l'aider à identifier d'autres PME locales susceptibles de répondre à une partie de ses besoins.

Grégory RICHA

Le cabinet OPEO a été créé en 2012 avec le projet de renforcer la compétitivité des industriels, et notamment des PME, et la conviction que l'industrie est un levier essentiel pour la cohésion des territoires. À l'époque, la désindustrialisation battait son plein et Arnaud Montebourg n'avait pas encore fait son discours sur le made in France.

2

Une trajectoire prometteuse

Pour aborder la question des relocalisations, il faut tenir compte de la trajectoire suivie par l'industrie depuis trente ans, mais aussi de l'infléchissement de cette trajectoire au cours des cinq ou six dernières années. La situation que connaissait notre industrie à la veille de la crise liée à la Covid-19 aurait été inespérée dix ans plus tôt, aussi bien du côté des PME que des grands groupes.

Il y a plusieurs raisons à cela. La demande étant devenue beaucoup plus spécifique, avec des délais beaucoup plus courts, les industriels ne raisonnent plus seulement en termes de coûts, mais aussi d'agilité : lorsqu'il s'agit de livrer en trois semaines un produit répondant à des besoins très particuliers, la Chine n'est pas compétitive, car le transport prend huit semaines et ne peut concerner que des volumes importants de produits peu spécifiques. Aujourd'hui, non seulement les PME mais aussi les grands groupes s'orientent vers de plus petites séries, sur des marchés localisés. C'est le premier facteur qui a permis à l'industrie française de se renforcer.

Une deuxième explication tient à l'émergence de technologies qui ont permis aux entreprises de gagner de 10 à 15 % de compétitivité et ainsi de réinstaller leurs ateliers en France.

Toute la question est de savoir si la relocalisation serait la bonne solution pour poursuivre et amplifier ce mouvement et, par ailleurs, pour répondre à la crise économique. Celle-ci s'annonce d'une ampleur considérable, avec des pertes d'activité de 30 à 70 % et une chute de 16 % de la production industrielle. Selon une étude que nous avons réalisée pour la Fédération des industries mécaniques, 41 % des industriels interrogés estiment qu'ils ne pourront pas tenir plus de cinq mois si la situation perdure. Le choc est beaucoup plus violent qu'en 2008, car la crise porte à la fois sur l'offre et sur la demande.

Relocaliser des activités ne répondrait qu'à une partie du problème, tant en matière de relance économique à court terme, que d'ambition économique à 10 ou 15 ans.

3

Vers une recomposition des chaînes de valeur

Je rejoins Olivier Bouba-Olga dans l'idée que plus que de relocalisation, il faudrait parler de recomposition des chaînes de valeur, dont la relocalisation n'est qu'un des aspects.

Dans nos échanges avec les entreprises et territoires avec lesquels nous travaillons, nous avons identifié quatre facteurs conduisant à des approches différenciées : les horizons d'action, les

secteurs d'activité considérés, l'échelle géographique (métropole, région, pays, Europe, voire Euro-Méditerranée), les complémentarités au sein de la zone concernée.

Divers horizons d'action

Les médias ont beaucoup parlé de relocalisation à propos de produits comme les masques ou les médicaments, qui posent à l'évidence un problème de sécurisation des approvisionnements et de souveraineté. Il faut cependant distinguer des produits pour lequel on peut envisager une relocalisation à court-terme, comme les masques, et ceux, comme les médicaments, pour lesquels celle-ci ne peut se concevoir qu'à moyen terme. Avant de fabriquer à nouveau tel ou tel médicament en France, il faut trouver des bâtiments, les requalifier, valider les procédés, développer des filières d'emplois (qui étaient déjà sous tension avant la crise), etc.

Cela dit, une relocalisation peut être structurelle ou flexible. Dans un article récent, Thierry Weil soulignait qu'il est possible de fabriquer des masques en France à brève échéance mais, dans la mesure où c'est une production à faible valeur ajoutée, cela ne présente pas d'intérêt en dehors d'une grave crise comme celle que nous venons de connaître. On peut en revanche imaginer des dispositifs flexibles : le mode de fabrication des masques serait mis à la disposition des industriels en open source en précisant le type de machines et les compétences nécessaires, et, le moment venu, les entreprises disposant des ressources adéquates pourraient réorienter une partie de leur activité.

Les spécificités de chaque secteur

Tous les secteurs ne vont pas être touchés par la crise économique de la même façon. Les fournisseurs des industries aéronautique et automobile vont devoir utiliser leurs compétences pour aller chercher d'autres marchés, car ils enregistrent très peu de commandes pendant 6 à 18 mois. Leur problématique n'est pas celle de la relocalisation mais plutôt de la diversification et même de la restructuration industrielle, par exemple pour accélérer le déploiement du véhicule électrique. De même, la vallée de l'Arve, spécialisée dans le décolletage et très touchée par la crise actuelle, va devoir envisager une profonde transformation.

Une étude de 2019 a montré qu'entre 20 et 25 % des entreprises dépendent d'un seul fournisseur, et que seulement la moitié d'entre elles sont capables de changer de composants critiques en moins d'un an. Plusieurs régions, dont la région Grand Est, cherchent d'ores et déjà à favoriser l'économie locale en aidant les entreprises à établir la cartographie de leurs différentes chaînes de valeur et à identifier des fournisseurs "pivots" sur lesquels investir.

Enfin, il existe des entreprises pour lesquelles tout va bien actuellement. Je pense, par exemple, à un fabricant d'emballage situé en Rhône-Alpes. Avec la crise, il a pu se substituer à des fournisseurs chinois et espère bien conserver ces nouveaux marchés. Les sociétés qui se trouvent dans cette situation connaissent une forte croissance et il faut les aider à passer le cap, à la fois en maturité industrielle et en compétitivité.

Nous allons probablement assister à une recomposition du tissu industriel, avec des entreprises défaillantes et d'autres qui vont pouvoir les racheter et, peut-être, devenir les ETI de demain. Pour les territoires, l'enjeu est d'arriver à identifier ces réalités et ces besoins locaux, tout en conservant la vision globale de la souveraineté et de la sécurisation des approvisionnements.

4

Quelle ambition pour les plans de relance ?

Grâce aux leçons tirées de la crise de 2008, les territoires et les institutions ont su bien répondre au démarrage de la crise de la Covid19. Des plans de relance sont en train d'être élaborés, mais ils ne seront sans doute mis en œuvre qu'à partir de 2021. Comment va se passer la phase intermédiaire ? Avec quelle agilité les territoires et les institutions vont-ils coller à la trajectoire de l'industrie et l'accompagner ?

Une autre interrogation porte sur l'ambition de ces plans de relance : chercherons-nous seulement à retrouver le niveau d'activité antérieur, ou allons-nous profiter de la crise pour reconstruire un vrai projet d'industrie en France et exploiter tout le potentiel dont nous disposons afin d'opérer un rebond vraiment exceptionnel ?

1

Les produits français sont-ils vraiment plus chers ?

Un intervenant

On dit toujours que les produits français sont plus chers que ceux d'importation. Ce surcoût s'explique-t-il par les salaires, les cotisations, les taxes, les matières premières ?

Olivier BOUBA-OLGA

La question des coûts est plus complexe qu'on ne l'imagine. On la réduit souvent au coût du travail, qui effectivement est élevé en France, tout en restant de même niveau que dans les autres pays de développement comparable.

Il faut également prendre en compte la productivité, l'efficacité du travail réalisé, les coûts de transport, ceux liés à l'obligation de diriger à distance une filiale ou de s'assurer de la qualité du travail d'un fournisseur lointain, etc. Or, certains de ces coûts sont plus faciles à calculer que d'autres.

Par ailleurs, la décision de fabriquer en France ou à l'étranger dépend fortement du secteur d'activité concerné et du positionnement de l'entreprise dans ce secteur. Si l'on a besoin d'un produit banal qui peut être fabriqué partout, il est préférable de le produire dans des pays à bas coût. S'il s'agit d'un produit spécifique dont les caractéristiques nécessitent certaines compétences, il faudra le produire dans un pays où ces compétences existent.

En conclusion, il n'y a pas de réponse générale du type « C'est plus cher de produire en France », ou « C'est moins cher de produire en France ».

Grégory RICHA

Pour répondre à cette question, on doit effectivement mettre en regard le coût, la qualité, les délais, et parfois aussi la stratégie de l'entreprise.

Je pense, par exemple, à une société qui fabrique des pièces en tôlerie, notamment des supports de télévision pour les hôtels. Dans les années soixante-dix, elle a été contrainte de délocaliser la fabrication, car ces supports étaient assez simples à réaliser, avec de faibles exigences de qualité et des délais de vente relativement longs, ce qui la confrontait à une concurrence sévère de la part des pays à bas coûts.

Cette entreprise a surmonté la crise en changeant de stratégie. En s'associant à plusieurs PME, elle est devenue un centre de tôlerie pour différentes activités. Le nombre de pièces produites a été divisé par cinq, mais elles exigent six fois plus d'opérations et comportent cinq à six fois plus de sous-ensembles. Sachant que, désormais, au lieu de constituer des stocks, les hôtels achètent

les produits de façon ponctuelle et veulent être livrés très rapidement, ce changement de stratégie a permis à cette société de redevenir compétitive et d'accroître son activité.

Autre exemple, Michelin avait du mal à vendre ses pneus d'avion, qui sont de meilleure qualité que ceux de la concurrence mais coûtent plus cher. Les acheteurs ayant des objectifs de réduction des coûts, la qualité n'était pas vraiment prise en compte dans leurs décisions d'achat. Désormais, Michelin ne vend plus des pneus d'avion mais un nombre d'atterrissages : l'acheteur paie pour un usage, avec un coût mensuel bien inférieur au coût d'achat. Ceci permet à Michelin de continuer à renforcer la qualité et la longévité de ses produits au lieu d'être pénalisé vis-à-vis de la concurrence.

2 L'industrie se réduit-elle à l'optimisation logistique ?

Un intervenant

Doit-on, désormais, remplacer l'expression 'territoire d'industrie' par 'territoires de supply chain' ? L'industrie se réduit-elle à l'optimisation logistique ?

Grégory RICHA

Ce serait une grosse erreur. Michelin ne se contente pas de gérer sa supply chain. Il s'associe avec des start-up pour fabriquer des pneus connectés ou encore pour créer une filière de mobilité hydrogène. Pour moi, l'avenir est à l'hybridation entre produits et technologies. La question de la supply chain existe et c'est une composante clé pour les approvisionnements locaux, la circularité, l'essaimage d'entreprises sur le territoire, mais si l'on veut faire émerger demain des champions industriels, il faut avoir davantage d'ambition. C'est ce qui s'est passé à Shenzhen, sorte de Silicon Valley chinoise qui a fait émerger des entreprises figurant aujourd'hui parmi les leaders mondiaux alors qu'elles n'existaient pas il y a dix ans. Tous les composants nécessaires pour fabriquer un iPhone sont produits dans un rayon de 100 kilomètres autour de Shenzhen, l'aspect supply chain est donc bien pris en compte. Mais ces entreprises ont également la capacité à faire de la technologie et à innover, et sont hyper connectées.

Olivier BOUBA-OLGA

La notion de "territoire d'industrie" a marqué un tournant avec la réapparition de cette notion de territoire, longtemps oubliée dans des politiques publiques qui privilégiaient les filières. On sait maintenant que ce sont les écosystèmes locaux qui font la force de telle ou telle filière. La réintroduction de la notion de territoire est donc une bonne chose.

On peut en revanche craindre que celle d'industrie soit comprise de façon trop restrictive. Pierre Veltz parle d'une « société hyper-industrielle » pour souligner que les frontières entre les secteurs d'activité sont très poreuses et que la compétitivité des entreprises dépend de leur capacité à optimiser la fabrication de "produits-services" ou de "produits-systèmes". Ceci suppose de se connecter avec des sociétés ne relevant pas du champ industriel. C'est tout cet écosystème qu'il faut soutenir et dynamiser, plutôt que de se préoccuper seulement des supply chains.

3

La bonne échelle pour les plans de relance

Un intervenant

Quelle est la bonne échelle pour les plans de relance : régionale, nationale, européenne ?

Olivier BOUBA-OLGA

La crise va être d'une violence telle que l'action des États sera indispensable pour relancer la machine économique et, compte tenu des interdépendances entre pays européens, il serait souhaitable que ces plans de relance soient coordonnés à l'échelle européenne pour qu'ils bénéficient à l'ensemble des pays de la zone. En même temps, des plans de relance européens ou nationaux ne suffiront pas. Quand on dit, par exemple, que la France est compétitive dans l'industrie aéronautique, il ne s'agit pas de la France dans son ensemble mais d'écosystèmes de dimension infranationale comme ceux de Toulouse, Bordeaux, Nantes, Saint-Nazaire. Les plans de relance nationaux devraient donc être déclinés de façon géographique et, pour cela, il faudrait que les régions aient leur mot à dire.

Grégory RICHA

Inversement, si chaque territoire a sa propre ambition, qu'il n'y a pas de vision commune ni de coordination, il ne sera pas possible d'articuler les différents plans entre eux. Or, aucun territoire ne pourra sauver son industrie seul.

Olivier BOUBA-OLGA

Par ailleurs, la pertinence de l'échelle retenue doit tout le temps être remise en question. Par exemple, la bonne échelle pour une politique de formation n'est sans doute pas la même que pour une politique de développement économique ou de transport.

Enfin, l'échelle pertinente ne correspond pas toujours au maillage administratif, et il faut toujours se demander avec quel territoire voisin il pourrait être intéressant de travailler pour améliorer la compétitivité des entreprises de son propre territoire. C'est encore insuffisamment fait en France.

4

Les enjeux des plans de relance

Un intervenant

Quels sont les enjeux des plans de relance pour les filières industrielles et pour les territoires ?

Grégory RICHA

Avant la crise, la part de l'industrie dans le PIB français était d'environ 10 %, contre 20 % pour l'ensemble de l'Europe, et 28 % en Allemagne. Il faut espérer que les plans de relance permettront non seulement de maintenir notre activité industrielle mais aussi de la renforcer. L'objectif n'est pas seulement économique. De tout temps, le développement de l'industrie a contribué au progrès social, à la cohésion des territoires, et même au développement de la

démocratie : c'est parce que les femmes ont pris la place des hommes dans les usines pendant la guerre qu'elles ont obtenu le droit de vote.

En même temps, on sait que le système économique et industriel actuel génère un changement climatique, entraîne une crise des ressources et accroît les inégalités, comme en ont témoigné les manifestations des "gilets jaunes" l'an dernier. L'industrie 4.0 n'est pas encore ce qu'on pourrait vraiment appeler l'"industrie du futur"...

Par exemple, l'industrie produit énormément de déchets dont très peu sont recyclés : la plupart sont incinérés ou envoyés en Chine, qui n'en veut plus. Comment transformer cette industrie linéaire pour la rendre circulaire ? La ville d'Amsterdam vient d'en faire l'un des axes majeurs de son plan de relance, avec pour objectif de réduire de moitié l'utilisation des matières premières dans les dix prochaines années, et d'atteindre 100 % de circularité d'ici 2050.

On pourrait espérer que nos territoires adoptent des plans de relance avec plusieurs étages, un volet de préservation des emplois à court terme et une vision à moyen et long terme qui permette à la fois de développer un tissu industriel compétitif, de traiter les questions environnementales et de renforcer la cohésion sociale.

Un intervenant

Pourrait-on envisager d'ajouter un enjeu de réduction des inégalités territoriales aux objectifs des plans de relance ?

Olivier BOUBA-OLGA

On peut espérer qu'ils intégreront la préoccupation de réduire les inégalités sociales à travers des impôts plus progressifs et de la redistribution. En revanche, je vois mal comment on pourrait redistribuer l'industrie sur les territoires. Sa géographie est très variable en fonction des secteurs d'activité, dont certains sont plus concentrés que d'autres. Il faut prendre acte de cette diversité et soutenir les entreprises qui en ont besoin, sur les territoires où elles sont implantées.

5 Le rôle de la recherche et de l'enseignement

Un intervenant

La recherche et l'enseignement n'ont-ils pas également leur rôle à jouer dans la relance ?

Olivier BOUBA-OLGA

L'idée que la croissance économique mais aussi la transition écologique reposent sur l'innovation et que celle-ci se nourrit, pour partie, de la recherche (car il y a des innovations ne nécessitant pas de recherche), fait désormais consensus parmi les économistes. Les dépenses de recherche sont donc fondamentales pour l'économie.

Malheureusement, l'objectif de 3 % du PIB consacrés à la recherche (publique et privée), qui avait été adopté par les pays européens en 1999, n'est toujours pas atteint.

Le rôle de l'enseignement est également déterminant, à la fois pour fournir des chercheurs et, plus généralement parce que, avant la crise, l'une des préoccupations majeures de la plupart des entreprises industrielles portait sur le recrutement : elles ne parvenaient pas à trouver les

compétences dont elles avaient besoin. La relance passera aussi par une politique de formation, initiale et continue, car ce problème ne manquera de resurgir après la crise.

Grégory RICHA

Il risque même d'être aggravé par le fait que de nombreuses filières devront se restructurer, en raison de changements de technologie, du passage à l'industrie 4.0, ou encore du renforcement de la taxe carbone. Avant la crise, le développement de certaines entreprises était déjà bridé par la difficulté à recruter. J'ai même vu une société de Vierzon mandater un chasseur de tête pour aller lui chercher un chaudronnier en Afrique du Nord !

Il faudra aussi agir, dès le collège et le lycée, pour changer l'image de l'industrie et rendre les métiers industriels plus attirants pour les jeunes. Aujourd'hui, les conditions sont en place pour créer cette attraction vers l'industrie : les ateliers sont beaucoup plus propres et agréables qu'autrefois, la technologie et l'innovation sont partout, les rémunérations des métiers industriels sont supérieures de 20 % à celles des métiers de service, à diplôme équivalent. Encore faut-il le faire savoir et créer l'étincelle pour déclencher le mouvement. Les territoires peuvent fortement y contribuer.

6 Connecter les acteurs de l'écosystème

Olivier BOUBA-OLGA

Un autre aspect très important pour la relance est l'intensité des relations qui s'instaureront entre les divers acteurs d'un même écosystème : entreprises du même secteur d'activité ou d'autres domaines, acteurs publics, recherche, etc. Sur certains territoires, ces relations locales sont sous-dimensionnées, alors qu'elles constituent un facteur majeur de performance.

Grégory RICHA

Pour reprendre l'exemple d'Amsterdam, la stratégie visant à atteindre une économie à 100 % circulaire en 2050 s'est traduite par le lancement de 200 projets en partenariat entre industriels, start-up, et instituts de recherche. La bonne innovation est celle qui se fait avec l'industrie, car les industriels sont à même de permettre un passage à l'échelle. Sans eux, on risque de voir des innovations technologiques, même très médiatisées, rester sur des étagères.

Une bonne façon de réussir à connecter la recherche, l'enseignement et l'industrie consiste à développer une vision commune à l'échelle d'un territoire et à lancer des projets concrets permettant une fertilisation croisée. Dans le livre cité tout à l'heure, Pierre Veltz note que 40 % du PIB mondial est produit dans 10 grands pôles industriels, qui concentrent également 75 % de la R&D. En d'autres termes, la réussite repose sur le fait de combiner innovation, production et territoires, ce qui nécessite de créer de bonnes filières de formation pour répondre aux deux types de besoins.

7

De nouvelles formes de gouvernance territoriale ?

Un intervenant

Quand on parle d'écosystèmes industriels, s'agit-il de revenir à des formes déjà anciennes comme les districts industriels italiens, ou va-t-on voir émerger de nouvelles formes de gouvernance territoriale, comme dans l'exemple d'Amsterdam que vous avez évoqué ?

Olivier BOUBA-OLGA

En France, on observe des dynamiques très hétérogènes d'un territoire à l'autre. Le bocage vendéen, souvent donné en exemple, réussit à créer de l'emploi et à maintenir un très faible taux de chômage, ce qui ressemble assez aux résultats obtenus dans ce qu'on appelle les districts industriels. Cette réussite repose beaucoup sur la qualité de la gouvernance locale et notamment sur la fluidité des relations entre acteurs privés et publics, faites de confiance et de coopération. Mais comment créer de telles relations lorsqu'elles sont inexistantes ou distendues ? Peut-être les régions, qui établissent avec les territoires des contrats de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, pourraient-elles mettre en place des mécanismes d'incitation afin de pousser les territoires à mener un travail plus approfondi de diagnostic qui leur permettrait de mettre ensuite en place des politiques publiques plus adaptées aux besoins des entreprises.

Grégory RICHA

Cela fait des années que nous accompagnons des régions ou des métropoles sur des plans Industrie 4.0 et je suis frappé par la réorganisation et la recomposition de l'offre des institutions auxquelles on assiste depuis cinq ans. Entre Bpifrance, la FrenchTech, le French Lab, l'Alliance pour l'industrie du futur, on a vu de nombreux acteurs émerger ou devenir beaucoup plus professionnels, plus visibles et plus simples à mobiliser pour les industriels. Il y a dix ans, des patrons nous disaient « Oh là là, le représentant du territoire a demandé à me rencontrer, ça va être terrible, il ne comprend rien à rien ! » Aujourd'hui, j'entends fréquemment des commentaires beaucoup plus positifs : « J'ai eu la visite du référent régional, c'était top », ou encore « J'ai participé au séminaire de patrons de PME organisé par Bpifrance, c'était incroyable ! ».

Les régions ont commencé par faire de la sensibilisation à l'industrie du futur, puis ont lancé des programmes de diagnostics industriels qui, en deux jours, permettent à une entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses par rapport à son projet industriel. Notre cabinet en a réalisé plusieurs centaines.

L'étape suivante a consisté, pour certaines régions, à désigner des référents qui ont participé à la réception des diagnostics, ont ainsi fortement accru leur connaissance de l'industrie et sont devenus le point de contact unique des industriels. Des relations vraiment personnelles se sont nouées depuis maintenant plusieurs années, ce qui a permis une véritable montée en compétence des régions sur ces sujets.

L'étape actuelle consiste à ce que les régions aillent au-delà du diagnostic et accompagnent véritablement les entreprises dans leur transformation. Certaines d'entre elles, qui avaient pris du retard, passent directement à cette étape, comme l'Occitanie qui vient de lancer un programme à destination des TPE, PME et ETI industrielles.

La région Grand Est va encore plus loin : elle est en train de lancer une série d'ateliers avec des industriels, des chercheurs, des start-up, pour réfléchir à de nouveaux moyens d'action pour demain.

Il sera intéressant de voir comment tout cela va s'articuler dans l'élaboration des plans de relance, et si les régions sauront s'inspirer les unes des autres dans ce travail.

Olivier BOUBA-OLGA

Dans ce que j'ai observé, en matière de gouvernance territoriale, le dispositif le plus efficace consiste à ce que les agences de développement économique ou d'innovation recrutent des chargés de mission qui se rendent sur le terrain pour visiter les entreprises et comprendre leurs problématiques. Ces acteurs savent comment mobiliser les moyens publics (financiers ou autres) et peuvent ainsi assurer un travail d'intermédiation pour apporter les réponses les plus appropriées aux industriels. On est passé d'une logique assez bureaucratique, où il fallait remplir tel dossier pour bénéficier de telle aide en fonction de tel programme générique établi d'avance, à une approche sur mesure, en fonction des besoins des entreprises et des caractéristiques des territoires.

Cela pose la question de la formation de ces "médiateurs". Une stratégie possible pour les collectivités consiste à recruter des personnes issues du monde de l'entreprise, et idéalement de l'industrie.

Grégory RICHA

En Auvergne, dans la Vallée de l'hydrogène, la coopération entre les différents acteurs de l'écosystème a pris une forme vraiment intéressante. Deux grands groupes, Michelin et Faurecia, se sont associés pour acquérir à parts égales la PME Symbio qui conçoit des batteries à hydrogène, et proposer à terme une offre de mobilité hydrogène complète, de la pile jusqu'aux services de maintenance des véhicules. Ils visent un chiffre d'affaires d'1,5 milliard d'euros en 2030 et veulent prendre 25 % du marché.

Le rôle de la région a été déterminant dans le montage de ce projet. Il est très difficile de vendre des voitures à hydrogène tant que le client ne peut pas trouver de bornes de recharge, et on ne peut pas installer de bornes de recharge tant qu'il n'y a pas de véhicules sur la route. La solution a consisté à ce que la région passe elle-même commande d'une flotte de véhicules et installe des bornes destinées à son propre usage, afin d'amorcer l'émergence de la filière. Le business-plan, élaboré avec les partenaires industriels, s'appuie sur des programmes européens d'investissement et de développement de filières. Cet exemple illustre de nouvelles formes d'action possible pour les régions : au-delà de l'octroi de subventions, elles peuvent contribuer directement, à travers leurs actes d'achat, à l'émergence d'une filière.

8

La dimension humaine dans les entreprises

Un intervenant

Grégory Richa, dans vos diagnostics sur les entreprises, comment prenez-vous en compte la dimension humaine, l'amélioration de la qualité du travail, la RSE (responsabilité sociale des entreprises), voire la RTE (responsabilité territoriale de l'entreprise) ?

Grégory RICHA

Les diagnostics que nous avons réalisés dans le cadre de la sensibilisation à l'industrie du futur sont systémiques. Nous prenons en compte 5 dimensions : l'organisation industrielle, la performance industrielle, les enjeux du marché, l'environnement, les nouvelles technologies, etc., et bien sûr la composante humaine qui, dans tout système industriel, joue un rôle clé.

Par exemple, nous cherchons à savoir si, dans l'entreprise, on parle de la sécurité tous les jours ou seulement une fois par mois, ou encore si, à la fin de la journée, les managers savent dire si les équipes ont passé une bonne journée ou pas. Par exemple, si les objectifs de production ont été atteints, mais que les équipes ont dû gérer une quinzaine de micro-arrêts, ce n'est pas une bonne journée.

Une fois les problèmes d'une zone de production identifiés, nous analysons dans quelle mesure l'équipe et les managers de proximité sont autonomes pour les résoudre. L'objectif pour eux est d'atteindre une capacité à résoudre 80% des problèmes dans la semaine. Si elle n'est que de 5 %, c'est invivable...

Nous étudions également de quelle façon le dirigeant est connecté avec les opérations : il peut arriver, par exemple, que le patron soit un bon commercial mais ne comprenne pas forcément les problématiques des ateliers, sauf s'il prend le temps de les visiter régulièrement, de comprendre les flux et de dialoguer avec les opérateurs et les managers. De ce point de vue, la Covid19 a provoqué une petite révolution dans certaines entreprises. La mise en place des mesures de distanciation a obligé à réorganiser les usines et, en général, à faire le point chaque semaine ou même quotidiennement avec les opérateurs. Cela a permis de constater que des personnes à qui on ne demandait jamais leur avis et à qui on ne laissait guère d'autonomie étaient capables de proposer des idées et de trouver des solutions.

Quant à la RSE, souvent, malheureusement, elle n'est pas portée par le patron ni par le directeur industriel, mais par le directeur développement durable ou même le directeur de la communication... Or, pour que la RSE ait un sens, il faut qu'elle soit vraiment au cœur de l'entreprise. Dans l'une des usines de Schneider Electric, les équipes disposent d'un indicateur quotidien sur le volume de déchets, la consommation d'énergie, la circularité. C'est en mettant le développement durable au cœur du design des produits, des opérations ou des business models que l'on transformera réellement les entreprises.

9 Pour un développement endogène des territoires

Un intervenant

Les régions ne devraient-elles pas relancer les politiques d'attractivité territoriale, en particulier pour mobiliser des investisseurs étrangers ?

Olivier BOUBA-OLGA

Il existe deux voies (endogène et exogène) pour le développement économique local. Le développement exogène, qui passe par des politiques d'attractivité, pose un problème d'intérêt général. Lorsque des villes comme Bordeaux, Nantes ou Toulouse se mettent en concurrence pour attirer telle ou telle entreprise, elles finissent généralement par prendre en charge des dépenses qui étaient auparavant assurées par le privé. J'aurais donc tendance à privilégier le développement endogène, consistant à s'appuyer sur les acteurs déjà présents sur le territoire.

Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne faut rien faire en matière d'attractivité, mais celle-ci peut être conçue autrement. Parfois, une entreprise identifie quelqu'un qui a le bon profil pour un poste à pourvoir, mais cette personne habite dans une autre région et son conjoint ne veut pas déménager sans perspective d'emploi. Le territoire peut essayer d'agréger les besoins des différentes entreprises pour mieux accompagner leurs démarches de recrutement. Cela me semble plus pertinent que de financer une campagne de promotion dans le métro parisien...

10

Relance de l'industrie versus sobriété écologique ?

Un intervenant

Comment lier la relance de l'économie après la Covid19 et l'exigence nouvelle de sobriété pour aller vers une économie plus écologique ?

Grégory RICHA

Nous sommes à un tournant, car les choix qui vont être faits dans les 18 mois à venir peuvent conditionner l'économie des 10 ou 15 prochaines années. Si notre ambition n'est pas suffisamment forte sur le plan de l'environnement, du climat ou des ressources, nous risquons de prendre un retard que nous devons payer tôt ou tard. Philippe Darmayan, PDG d'Arcelor-Mittal, disait récemment que la transition écologique pourrait justement être un levier pour la France, qui dispose d'entreprises susceptibles de devenir des champions mondiaux dans ce domaine, c'est là une opportunité et un virage historique à prendre.

Le confinement a été l'occasion d'une prise de conscience pour beaucoup d'entre nous voire d'un engagement nouveau dans son entreprise. Par exemple, j'ai croisé un acheteur dans les transports, qui, à la sortie du confinement, a initié dans son entreprise une approche « achats circulaires », dépassant l'approche « achats durables » qui prévalait jusqu'alors. C'est une initiative qu'il mène de son propre chef, en mode intrapreneur, pour transformer son entreprise de l'intérieur. Nous ne pouvons plus nous contenter de circuler en train ou en vélo et de trier nos déchets, ni même d'aller manifester aux Marches pour le climat. Chacun d'entre nous doit poursuivre la Marche pour le climat dans sa propre entreprise et s'engager à son échelle pour changer les choses...

CONTACT

■ ACCUEIL

01 56 81 04 15
info@la-fabrique.fr

■ EVENEMENTS & PARTENARIATS

Hélène Simon - 01 56 81 04 18
helene.simon@la-fabrique.fr

■ RELATIONS PRESSE

Mathilde Jolis - 01 56 81 04 26
mathilde.jolis@la-fabrique.fr

